

## DES CAPITAUX POUR UN MONDE MEILLEUR

Sans une capitalisation suffisante et adaptée, une entreprise peut difficilement réaliser ses projets d'investissement (achat d'un immeuble, d'un équipement ou d'une nouvelle technologie, etc.) et risquer ainsi de mettre en péril sa croissance et son développement, voire sa pérennité. Les entreprises d'économie sociale (EÉS), coopérative ou organisme à but non lucratif (OBNL), ne font pas exception à ce besoin de capitalisation. Mais les moyens ou outils disponibles, adaptés à leur nature et à leur spécificité (satisfaction des besoins avant le profit, contrôle démocratique, autonomie de gestion, etc.), sont peu nombreux. Il est fréquent que les entreprises d'économie sociale souffrent d'une sous capitalisation chronique.



*L'Auberge de jeunesse de Québec a bénéficié d'un financement important pour réaliser des travaux majeurs de rénovation lui permettant de rejoindre de nouveaux clients.*

## FINANCEMENT OU CAPITALISATION

Selon Denis Martel, professeur à l'Université de Sherbrooke, la capitalisation «c'est l'action d'accumuler du capital, de le convertir et de le transformer en biens et services pour permettre à l'entreprise de réaliser ses activités courantes et ses objectifs de développement».

Pour se capitaliser, la coopérative fera d'abord appel à ses membres (achat de parts sociales), alors que l'OBNL sollicitera des dons auprès d'usagers éventuels ou d'organisations privées ou publiques désireuses de soutenir la mission de l'entreprise. Mais les limites de cette source de capitalisation sont vite atteintes (capacité financière limitée des membres, des utilisateurs ou des organisations).

Les surplus générés par les opérations représentent la source de capitalisation la plus sûre. Mais encore faut-il qu'il y ait des surplus, ce qui est loin d'être automatique, notamment en période de démarrage, ou encore des surplus suffisants

lors d'une phase de forte croissance et d'investissement.

Enfin, l'entreprise peut recourir à des bailleurs de fonds externes. Certains, comme les caisses Desjardins ou les banques, offrent du financement traditionnel (prêt à terme, hypothèque commerciale, marge de crédit). Cette forme de financement représente une dette et nécessite un remboursement régulier (capital et intérêt) selon une échéance déterminée. De plus, ces prêteurs exigent des garanties sur les actifs financés et n'avancent qu'une partie des besoins (ex. : 65 % de la valeur de l'immeuble, 50 % de l'équipement). Bref, en finançant ses projets d'investissement uniquement de cette façon, l'entreprise se retrouve avec un endettement qui pèsera de plus en plus lourdement sur ses dépenses d'opération et sa rentabilité. À la limite, les liquidités générées par les activités de l'entreprise pourraient s'avérer insuffisantes pour respecter ses engagements financiers.

D'autres bailleurs de fonds externes, fonds de développement ou sociétés de capital de risque, peuvent investir dans les entreprises d'économie sociale (EÉS). Ces bailleurs de fonds n'exigent pas de garanties et investissent dans l'entreprise en fonction de sa rentabilité et de sa capacité de remboursement. En revanche, il s'agit aussi de capitaux dont le principal peut ou doit être remboursé selon une échéance et qui exigent un rendement (intérêt) fixe et régulier. Toutefois, ce remboursement est à plus longue échéance et plus flexible selon la situation financière de l'entreprise. Lorsque nécessaire, ces investisseurs accordent un congé ou un remboursement d'intérêt ou encore un intérêt moindre accompagné d'une participation aux résultats. Au contraire du financement traditionnel, ces fonds de capital de risque sont généralement plus patients et tiennent compte davantage de la capacité de l'entreprise à régler ses difficultés financières.

**Le ministère du Développement économique et régional,  
partenaire des entreprises d'économie sociale**

DES OUTILS ET DES SERVICES À VOTRE PORTÉE

Pour plus d'information, consultez notre site Internet à :

[www.mder.gouv.qc.ca/cooperatives](http://www.mder.gouv.qc.ca/cooperatives)

Développement  
économique  
et régional

Québec



## DES GENS QUI VOIENT LOIN

À l'instar de leurs collègues de l'entreprise privée traditionnelle, les administrateurs et les gestionnaires des EÉS ne sont pas dépourvus de projets de développement afin que l'entreprise puisse être davantage en mesure de réaliser pleinement sa mission. Mais, pour ce faire, il faut avoir les moyens de ses ambitions et le financement des projets devient alors un défi de taille que de plus en plus d'EÉS relèvent avec succès, mais non sans difficulté, en partenariat avec des bailleurs de fonds externes.

La coopérative funéraire *Le Plateau*, située dans la région de Québec, a traversé, au cours de 2002-2003, des difficultés liées au financement de son projet de construction d'un troisième point de service, un complexe funéraire moderne évalué à plus de 1,4 M\$. Pour réaliser ce projet, la coopérative a dû puiser dans ses réserves et

convaincre deux institutions financières pour obtenir un prêt hypothécaire de 750 000 \$. Le montage financier a été complété avec l'aide de six autres bailleurs de fonds sous forme de prêts, de parts privilégiées participantes et de subventions remboursables.

Malgré le nombre élevé d'intervenants au dossier, le directeur général de la coopérative, Garry Lavoie, reconnaît le travail et la complicité de ces différents partenaires qui avaient à cœur la réalisation du projet. Il déplore toutefois l'exigence des investisseurs d'être tous remboursés dans une période relativement courte (5 à 8 ans), comparativement à la rentabilité à plus long terme du projet. L'entreprise subira alors d'énormes pressions sur ses liquidités et sur sa capitalisation aux moments de ces sorties massives de fonds. Un étalement plus grand dans le temps de ces différents investissements permettrait à la coopérative de mieux planifier ses besoins de capitalisation, et ce, à un rythme plus régulier et plus soutenable.

La rigidité des institutions financières fait aussi l'objet de critiques de la part des dirigeants d'EÉS. Monsieur Michel Camirand, du *Groupe RCM inc.* de Yamachiche en Mauricie (centre de travail adapté œuvrant dans la récupération du papier et du verre) signale l'utilisation d'une grille d'analyse basée presque exclusivement sur des ratios standards (ratio d'endettement, de fonds de roulement, etc.). Cette grille ne permet pas de tenir compte suffisamment de l'historique de crédit de l'entreprise, des caractéristiques du secteur dans lequel œuvre l'entreprise ou du projet lui-même, et ce, sans compter les imprévus de toutes sortes. Par exemple, le Groupe RCM qui exporte beaucoup aux États-Unis s'est retrouvé au cours des derniers mois avec une marge bénéficiaire fortement réduite suite à l'appréciation du dollar canadien face à la devise américaine. En conséquence, il en est résulté une baisse de son ratio de fonds de roulement.

Pierre Tremblay, directeur général de *L'Auberge internationale de Québec*, abonde dans le même sens. L'OBNL qu'il dirige vient de réaliser un projet d'investissement de 4,2 M\$ pour l'achat et la rénovation de deux immeubles



Groupe Promo Plastik

adjacents dans le Vieux Québec. Ce type de projet est basé sur un financement conçu à partir des plans et devis des architectes, alors que la réalisation est remplie de «surprises» (ex. : un mur portant qui n'est pas à l'endroit prévu, une tuyauterie planifiée qui ne peut être installée à l'endroit prévu, etc.). L'évaluation précise des coûts d'un tel projet est très difficile et demande un financement avec plus de flexibilité.

Les dirigeants d'EÉS reprochent également aux partenaires financiers leur manque d'uniformité dans leurs exigences envers les entreprises. Tout en se disant très satisfait de l'engagement des partenaires financiers, Claude Bergeron, de *Vio-Rest-O-Rang*, une entreprise de restauration de Chicoutimi, souligne que le montage financier requis pour la relance de l'entreprise a impliqué plusieurs partenaires financiers. Cette situation a amené l'élaboration et la rédaction d'autant de protocoles ou conventions différentes avec chacun d'entre eux. De plus, ces derniers ont tous leurs exigences spécifiques, dont la production de rapports de suivis périodiques, incluant des ratios financiers propres à chacun (ex. : endettement, fonds de roulement, etc.).

Par ailleurs, à un moment ou à un autre de la réalisation d'un projet, toutes les EÉS font face aux difficultés de convaincre des bailleurs de fonds. C'est le cas, par exemple, du cinéma *Le Beaubien* (anciennement *Le Dauphin*), du quartier Rosemont de Montréal. Menacé de

## DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, C'EST L'ASSOCIATION QUI EST L'ENTREPRENEUR

L'entreprise d'économie sociale n'a pas d'actionnaires. Elle est la propriété de l'association de personnes composée de ses membres. Elle est organisée selon un mode de gouvernance collectif avec un objectif non centré sur la recherche de profit maximum mais plutôt la satisfaction des besoins de ses membres ou de la communauté. Pour constituer le capital, l'entreprise coopérative peut faire appel à ses membres pour souscrire des parts sociales et privilégiées. Du côté de l'entreprise à statut d'OBNL (organisme à but non lucratif) c'est avec des apports de la communauté : subventions, dons, commandites, que va se constituer la capitalisation.

fermeture, ce dernier cinéma de quartier a été repris en main par la *Corporation Le Dauphin* avec l'appui de la communauté et des partenaires financiers qui ont accepté d'investir 650 000 \$ dans le projet.

Le directeur général de l'organisme, Mario Fortin, se rappelle que les premières démarches auprès des intervenants financiers ont été difficiles. La suite s'est par contre relativement bien déroulée, dès qu'un premier bailleur de fonds s'est officiellement engagé, les autres partenaires ont été plus faciles à convaincre. «L'effet domino»<sup>1</sup>,

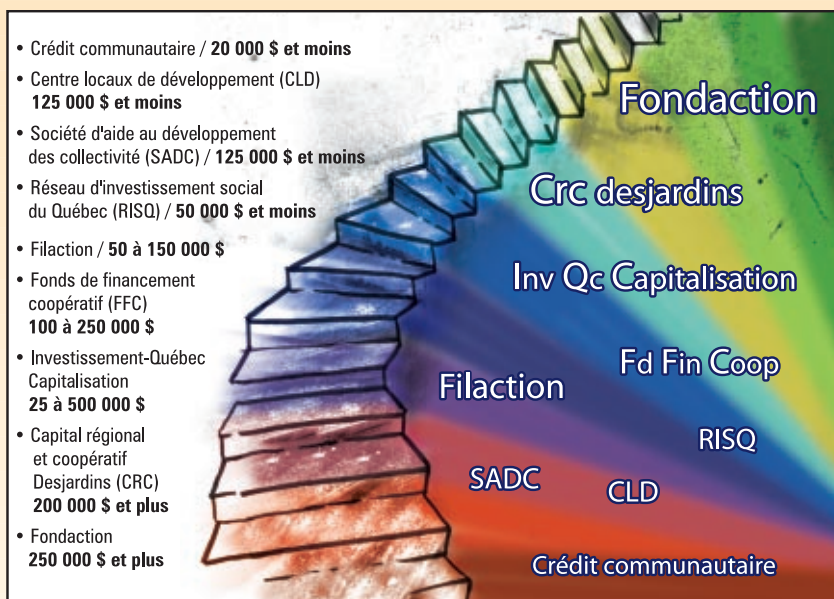
comme dans plusieurs autres cas, et la persuasion des promoteurs, appuyée par une opinion publique sympathique au projet, ont finalement fait leur œuvre.

Pour sa part, Bruno Blais, l'un des trois membres fondateurs de la micro brasserie *La Barberie*, située dans le quartier St-Roch de Québec, se souvient très bien lui aussi de la ténacité, de la persévérance et des nombreuses démarches pour convaincre les intervenants de la viabilité économique de leur projet de créer une entreprise de fabrication de bière artisanale. Les trois

fondateurs auront mis trois ans avant de réaliser leur rêve. Les promoteurs sont souvent réticents à demander de l'aide ou un appui extérieur, désirant être le plus autonomes possible. Il en est souvent de même de leur besoin d'accompagnement et de conseil, particulièrement en matière de gestion. Mais avec les organismes de soutien et d'accompagnement en place aujourd'hui, il n'y a plus de raison, selon Monsieur Blais, de ne pas en profiter, évitant ainsi les erreurs coûteuses et inutiles.

<sup>1</sup> Phénomène par lequel un premier engagement officiel entraîne les autres bailleurs de fonds à s'impliquer.

## ESCALIER DU FINANCEMENT des entreprises d'économie sociale



### Des investisseurs financiers ouverts à l'entrepreneuriat collectif

Pour permettre à ces entreprises de se développer de façon autonome, il a donc fallu que s'inventent des outils de financement adaptés à leurs spécificités comme les programmes d'Investissement Québec, les Fonds locaux des CLD ou des SADC, les interventions du RISQ, du crédit communautaire, de Filaction, du Fonds de financement coopératif, de Fondation et plus récemment de Capital régional et coopératif Desjardins. Certains facilitent l'apport des membres à leur coopérative, plusieurs apportent du capital patient, d'autres permettent du financement sans

garantie, sans oublier ceux qui donnent une garantie à l'institution financière, se substituant à l'actionnaire dans l'entreprise traditionnelle.

Ces façons différentes, certains diront « solidaires », de financer les entreprises d'économie sociale sont présentées et illustrées par des exemples dans les articles qui suivent. Elles font la démonstration de la capacité de la société québécoise, souvent enviable par d'autres pays, à se donner les outils de financement nécessaires au type de développement qu'elle a choisi.

## ENJEUX DE LA CAPITALISATION

Au-delà de leur importance économique, les EÉS existent d'abord et avant tout pour répondre aux besoins de personnes ou de collectivités dans des domaines ou des territoires où l'entreprise privée est généralement absente, faute d'un marché suffisant ou d'une trop faible rentabilité. Elles constituent un patrimoine collectif inaliénable et, aux dires des représentants<sup>2</sup> des organisations interrogées dans le cadre de ce dossier, des solutions adaptées à leurs besoins doivent leur être offertes si l'on veut qu'elles se pérennisent et continuent à jouer leur rôle social. À cet effet, plusieurs pistes de solution liées à la capitalisation des EÉS sont actuellement analysées ou en voie de réalisation.

### Permanence du capital

À quelques exceptions, les produits de capitalisation actuellement disponibles sont essentiellement des prêts dont le remboursement (capital et intérêts) est prévu à des échéances allant de trois à dix ans. Ces produits sont essentiels pour le développement des EÉS, mais ne répondent pas au besoin de pérennisation du capital pour ces entreprises, comme en possèdent les entreprises privées. Ces dernières peuvent se capitaliser à la bourse et, par ce moyen, maintenir la permanence de leur capital sans être affectées par les transactions individuelles des actionnaires (existence d'un marché secondaire).



Or les EÉS présentent une rentabilité financière modeste et, par conséquent, une capacité de payer ou de rembourser limitée. Cette situation tient pour beaucoup aux coûts sociaux (tarification adaptée de leurs produits ou services à une clientèle défavorisée, embauche de personnes handicapées, etc.) que ces entreprises doivent absorber. Ainsi, le retrait des partenaires financiers n'est pas sans créer de fortes pressions sur les liquidités de l'entreprise et sur la poursuite de ses activités.

C'est pourquoi le Chantier de l'économie sociale mène actuellement des travaux concernant la création d'un nouveau produit financier sous la forme d'un titre de capitalisation permettant d'injecter dans des EÉS le capital permanent nécessaire et à un coût abordable. Ce capital pourrait, au besoin, être racheté sur un marché secondaire adapté.

## Meilleure prise en compte de la nature et des spécificités des entreprises d'économie sociale

Les différents intervenants en économie sociale, incluant les partenaires financiers favorables à l'économie sociale, reconnaissent la nature et les spécificités des EÉS (mission, retombées sociales, enracinement dans le milieu, taux de survie plus élevé, etc.). Toutefois, quand vient le temps d'évaluer une EÉS, les partenaires financiers ne tiennent pas suffisamment compte de ces caractéristiques en exigeant soit des garanties importantes soit une prime de risque.



Certes, il est admis que l'EÉS présente un rendement financier modeste, contrairement aux entreprises privées qui cherchent à maximiser leurs profits. Les EÉS sont donc difficilement en mesure d'offrir des rendements de 15 % à 20 %. En revanche, elles sont généralement plus sécuritaires et plus durables. En conséquence, ne devraient-ils pas commander une rémunération plus modeste ?

En outre, l'appréciation du risque d'un investissement dans une EÉS ne devrait-il pas tenir compte non seulement du rendement financier, mais également des retombées sociales de cet investissement ? Dans ces conditions, n'y aurait-il pas lieu de développer un mécanisme ou un véhicule financier permettant d'associer un coût de financement adapté au rendement des EÉS,

## Éducation économique et financière

L'entrée en scène, au cours des dernières années, de sociétés de capital de risque favorables aux EÉS a été bénéfique. Il n'en demeure pas moins que des ajustements de comportements et d'attitudes sont nécessaires de part et d'autre. L'éducation économique et financière peut favoriser ces ajustements.

C'est dans cette perspective d'une meilleure compréhension mutuelle que des partenaires financiers, sous le leadership du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), se sont regroupés pour élaborer et rédiger un *Guide d'analyse financière des entreprises d'économie sociale*. Destiné principalement aux analystes financiers des institutions financières et des organismes de conseils ou d'accompagnement, ce guide favorisera une meilleure connaissance des caractéristiques propres aux EÉS et des exigences des partenaires financiers.

c'est-à-dire composé d'une viabilité économique durable et d'un rendement social assuré ?

<sup>2</sup> Élise Tessier, du RISQ, Charles Guindon, du Chantier de l'économie sociale, Hélène Simard, du Conseil de la coopération du Québec, Claude Carboneau, d'Investissement Québec, Joël Lebossé, de Filaction, Alain Leclerc, de la Fédération des coopératives funéraires du Québec, Odette Dallaire, de la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs (Québec).

Ce cahier d'information de quatre pages traitant du développement de l'économie sociale au Québec est édité conjointement sous l'entière et seule responsabilité des organisations suivantes :



Le Chantier de l'économie sociale est une organisation autonome et permanente visant la promotion et le développement de l'économie sociale. Le Chantier est une corporation à but non lucratif regroupant les grands mouvements sociaux, les acteurs du développement local et les promoteurs d'entreprises d'économie sociale.



Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), organisme à but non lucratif, vise à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de développement et de formation à l'intention de la main-d'œuvre et des entreprises et organismes du secteur, en favorisant et en consolidant la concertation et le partenariat. Le CSMO-ÉSAC est financé par Emploi-Québec.



Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un fonds de capital de risque à but non lucratif qui a pour mission de rendre accessible un financement adapté à la réalité des entreprises d'économie sociale. Il vise à soutenir l'essor des entreprises collectives par l'injection de capital de connivence servant de levier financier pour la réalisation de leurs projets.

On peut contacter ces organismes aux numéros de téléphone suivants :

Chantier : .....(514) 899-9916 ou 1-888-251-3255  
CSMO-ÉSAC : .....(514) 259-7714  
RISQ : .....(514) 866-2355  
Fonds de financement  
coopératif et Filaction : .....(418) 522 3334

### Production de ce cahier :

Carine Guidicelli, Mélanie Jolin,  
Joël Lebossé, Bruno Montour, Jean Robitaille

Graphisme : Composition Fleur de Lysée



Filaction, le Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires du Québec, est un Fonds de capital de risque à but non lucratif créé à l'initiative de Fondation-CSN. Il a le mandat de capitaliser les entreprises de l'économie sociale, Coopératives et OBNL.



Le Fonds de financement coopératif est le fruit d'une association entre Fondation, le RISQ et le Filaction. C'est un fonds de capital de risque qui investit exclusivement dans des entreprises collectives coopératives et OBNL.