



**LE LABORATOIRE
DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE**
Intervenir pour renouveler le modèle d'affaires coopératif

RAPPORT FINAL

Présenté par :

Maison de la coopération du Montréal métropolitain et
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

31 mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
Introduction	4
1.1 Mise en contexte	4
1.2 Panorama général	7
1.3 Recherches complémentaires	8
1.4 Mesures à retenir	10
Le financement des plateformes coopératives	13
Recommandations	18
Conclusion	20
Bibliographie	21
Annexes	22

SOMMAIRE

En février 2017, la Maison de la coopération du Montréal métropolitain, en collaboration avec le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, déposait au ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation (MESI) un projet intitulé LABORATOIRE DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET COOPÉRATIVE dont le principal objectif visait à proposer des pistes de solutions en vue de moderniser le modèle coopératif spécifiquement à l'égard des coopératives de plateforme.

Ce projet était structuré en deux volets: le premier s'est attardé à mieux comprendre les caractéristiques de l'économie collaborative et les principaux liens entre l'économie collaborative et le modèle coopératif ici au Québec – par le biais d'une revue de littérature et de quatre (4) études de cas de plateformes coopératives québécoises analysées par le Groupe de Gestion de la mondialisation des technologies de Polytechnique Montréal (Groupe GMT).

L'autre volet s'est penché sur comment il était possible de faire évoluer le modèle coopératif, dans le cadre de l'actuelle Loi sur les coopératives, afin de répondre aux attentes des startups souhaitant développer une coopérative de plateforme. Un groupe d'experts a été rassemblé et s'est réuni 5 fois au cours de 2017 et 2018 à cet égard.

Nous dressons aux pages 2, 3 et 4 du présent rapport l'ensemble des principaux constats documentés dans l'analyse du Groupe GMT, dont le document complet est déposé en Annexe.

Nous résumons ici les principaux points à retenir, à l'égard des freins rencontrés par les coopératives de plateforme en démarrage au Québec:

- ◆ Méconnaissance du modèle de la part des jeunes entrepreneurs de start-ups numériques;
- ◆ Accès au capital difficile et limité;
- ◆ Manque d'expertise des coopératives en technologies de l'information (TI);
- ◆ Difficultés sur le plan du marketing, tant dans l'élaboration de stratégies que sur le plan des budgets alloués – dans un environnement concurrentiel où le gagnant, souvent premier arrivé dans un marché, domine – et où les consommateurs ont des attentes vis-à-vis des coopératives de plateforme québécoises au niveau de leur performance (offre de services, design, fonctionnalités simples et rapides), idéalement aussi élevées que celui des plateformes-leader.
- ◆ Besoins manifestes de soutien et d'accompagnement de la part de ces coopératives de nouvelle génération.

Par ailleurs, pour alimenter ses discussions, le Groupe de réflexion a aussi pris connaissance de plusieurs études européennes, lesquelles, compte tenu de l'avancée de certains pays Européens en matière d'économie collaborative et de l'expérience de leurs

programmes de soutien envers l'économie sociale (dont certains remontent à 1997) s'avèrent particulièrement probante: nous dressons aux pages 9, 10 et 11 les principaux exemples à retenir.

À la suite de ses cinq réunions, le Groupe de réflexion formule les recommandations suivantes, qui visent à doter les coopératives de plateforme en devenir d'un meilleur soutien au cours des différentes phases de leur développement:

MEILLEURES PRATIQUES

1. Modifier l'actuelle Loi sur les coopératives afin d'autoriser l'utilisation des technologies numériques facilitant le vote électronique à distance dans le cadre des Assemblées générales annuelles tenues par les coopératives.
2. Mettre sur pied un répertoire de spécialistes, idéalement familiers avec le modèle d'affaires coopératif, en analyse financière, en élaboration de plans d'affaires performants, en mesure des résultats et de l'impact social, en développement de solutions numériques de même qu'en marketing et en design – surtout en marketing numérique – afin de pouvoir suggérer ces fournisseurs aux start-ups.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

3. Effectuer une analyse de faisabilité d'un projet d'incubateur spécialisé en démarrage et accompagnement coopératif au sein d'une université, en partenariat avec les ressources existantes (CDRQ, Réseau, etc.).
4. En parallèle, analyser la possibilité d'installer au sein d'incubateurs existants porteurs, tels Desjardins Lab, L'Esplanade, District 3, etc. la présence d'un bureau de ressources spécialisées en coopératives.
5. Il serait souhaitable d'établir un portrait des caractéristiques démographiques et sociodémographiques des profils-types d'entrepreneurs attirés par les questions de collaboration, d'entraide, d'interaction entre pairs, de design ergonomique et d'applications numériques. À cet effet, une recherche formelle permettrait de mieux définir qui ils sont et où ils peuvent être rejoints sur le territoire montréalais.

PROMOTION

6. Développer une trousse de démarrage, en format imprimé et numérique, à l'intention des entrepreneurs de projets de plateformes coopératives.

7. Placer ces outils sur les sites Web de la CDRQ et du CQCM et sur les sites d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat, de façon à en faciliter l'accès.
8. Proposer des ateliers de démarrage de coopératives dans les facultés d'informatique et dans les incubateurs et espaces de coworking porteurs , que ces derniers soient intégrés à une institution d'enseignement ou non.
9. Organiser des événements de sensibilisation du modèle des coopératives de plateforme et mettre en valeur les initiatives existantes dans ce domaine.

FINANCEMENT

10. Améliorer la capacité d'utilisation des parts privilégiées en rendant plus flexibles leurs modes de rétribution.
11. Inviter les acteurs de l'écosystème financier à considérer ces nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires.
12. Pour les bailleurs de fonds, établir un cadre de soutien financier aux coopératives en démarrage, ayant pour objectif un transfert progressif de la capitalisation et du financement vers les acteurs locaux et les membres des coopératives – les institutions financières de l'État pouvant assurer les premiers risques.
13. Répertorier et publier tous les outils de financement provenant d'un ensemble de sources comprenant les différents programmes des institutions financières existantes, les diverses subventions gouvernementales, les sources existantes d'investissement en capital de risque voire même celles auprès des Anges financiers susceptibles d'investir dans entreprises collectives.
14. Encourager, auprès des institutions financières, la création de spécialistes de l'évaluation du marché et de la performance des entreprises de plateformes coopératives.
15. Entreprendre une tournée de familiarisation avec le modèle des coopératives de plateforme à l'intention des institutions ou organisations spécialisées en capital de risque, incluant Anges Québec.

INTRODUCTION

1.1- MISE EN CONTEXTE

Le projet cité en titre, déposé au ministère de l'Économie, des Sciences et de l'Innovation du Gouvernement du Québec en février 2017, souhaitait « développer une stratégie coopérative en économie collaborative pair-à-pair » à implanter en premier lieu dans la Métropole, principal centre d'activités dans le domaine de économie collaborative sur le territoire québécois à ce jour.

Le projet s'est articulé autour de deux composantes : un travail de recherche sur les caractéristiques et les facteurs de succès des activités en économie collaborative et des plateformes coopératives au Québec – réalisé par le Groupe de recherche GMT de Polytechnique Montréal – complété d'une réflexion d'experts et d'acteurs du milieu coopératif d'ici, qui se sont réunis au cours de 2017 jusqu'au début 2018¹.

D'entrée de jeu, les constats à retenir du rapport de recherche du Groupe GMT² sont les suivants :

- ◆ Tout d'abord, l'économie collaborative est en pleine effervescence à l'échelle de la planète et le mouvement devrait s'amplifier au cours des années à venir.

Ceci n'étonnera personne puisqu'au Québec au cours de la dernière année, on a publié 184 nouvelles sur les sujets « économie de partage » ou « économie collaborative » dans les médias francophones. Qui plus est, dans un rapport remis au MESI en 2017 par l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM³, on évalue la taille du marché de l'économie collaborative à 2,4 milliards \$ CAN en 2017 et on cite une étude de PwC qui anticipe un chiffre d'affaires de l'économie collaborative de 335 milliards de dollars US d'ici 2025.

- ◆ La seconde moitié du 20^e siècle a été marquée par une augmentation de la population dans les villes, ce qui contribue à créer une masse critique de consommateurs dans une zone donnée –et de ce fait, entraîne une certaine disparité de services entre les grandes zones urbaines et les zones régionales (manifeste dans l'offre des plateformes collaboratives).
- ◆ Le développement constant des technologies numériques, surtout au cours des trente dernières années, a accéléré la croissance de cette économie aussi dite « de pair à pair ».
- ◆ Ces nouveaux usages ont engendré certains paradigmes, dont :
 - l'effacement des intermédiaires entre les organisations et les individus;
 - l'avènement d'une économie à la demande;

¹ Voir la liste des participants et les dates de ces réunions en Annexe A.

² Voir rapport joint en Annexe B.

- l'arrivée des « consommateurs-activistes » ou « *prosumers* » qui jouent un rôle de plus en plus direct et actif à l'égard des échanges de biens ou de services;
 - un changement d'attitude à l'égard de la possession, vis-à-vis de l'usage, de certains biens;
 - la renaissance des rapports sociaux entre étrangers, lesquels s'expriment désormais par des interactions entre usagers-membres d'une communauté, souvent inconnus les uns des autres.
- ◆ Le modèle économique des plateformes « disruptives » qui se sont imposées rapidement (à l'instar des Uber, Airbnb, *UpWork*, etc.) a réduit au maximum les coûts des immobilisations et du capital humain, au profit de systèmes d'approvisionnement sophistiqués via la technologie; c'est un modèle qui extrait la valeur de ses puissantes bases de données-clients.
 - ◆ Le Québec a du retard dans l'adoption de ces nouvelles pratiques et jusqu'à présent, les plateformes collaboratives les plus importantes œuvrant ici sont la propriété d'entreprises étrangères et privées, telles Uber, Airbnb, Indiegogo, etc.

Ces deux derniers points convergent également avec le rapport de l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM, lequel ajoute que le modèle de ces grandes plateformes étrangères favorise la création de monopoles, souvent déstabilisants et menaçants pour certains secteurs économiques traditionnels, comme on l'a vu récemment avec les secteurs du taxi, de l'hôtellerie et du logement.

Qui plus est, « elles reposent sur une externalisation du travail par des contrats non-salariés: ces plateformes participent à la transformation du marché du travail... »⁴. De fait, le rapport du Groupe GMT avance que ce modèle économique, auquel on réfère souvent en utilisant l'expression de « capitalisme de plateforme », entraîne plusieurs impacts négatifs dont une forte précarité de ces travailleurs non-salariés, lesquels, vu leur statut de contractuel; n'ont pas droit aux avantages sociaux et autres conditions de travail décentes, contribuant sans doute à l'émergence d'inégalités au sein de la société ici et ailleurs.

Par contre:

- ◆ Le modèle coopératif, par ses valeurs fondatrices et son modèle de gouvernance, est bien placé pour favoriser la création de coopératives de plateforme : les coopératives traditionnelles ont fait leurs preuves sur le plan de la longévité et de la stabilité économique, parfois dans des secteurs mal desservis par l'entreprise traditionnelle.
- ◆ De plus, les coopératives de plateformes sont en mesure de créer des actifs collectifs, en plus de proposer à leurs travailleurs des emplois durables et un filet social décent. Bref, les coopératives de plateforme créent de la valeur à fort impact social.

Ce sont ces observations qui ont guidé les réunions du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative depuis le mois de juin 2017.

⁴ L'Économie collaborative au Québec, état des lieux, enjeux et perspectives, Fabien Duritz et Myriam Ertz, OCR de l'École des sciences de la gestion, UQAM, 2017.

Par ailleurs, l'analyse à l'origine du projet du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative avait déjà identifié certaines faiblesses inhérentes au modèle coopératif, faiblesses qui, tant du point de vue des chercheurs internationaux que des chercheurs du Groupe GMT, freinent le développement des coopératives de plateforme.

Ces faiblesses sont :

- ◆ Méconnaissance du modèle de la part des jeunes entrepreneurs de *start-ups* numériques;
- ◆ Accès au capital difficile et limité

À la lumière des études de cas de quatre (4) coopératives de plateforme québécoises menées par le Groupe de recherche GMT, ce dernier cible de surcroît les lacunes suivantes :

- ◆ Manque d'expertise des coopératives en TI;
- ◆ Difficultés sur le plan du marketing, tant dans l'élaboration de stratégies que sur le plan des budgets alloués – dans un environnement concurrentiel ou le gagnant, premier arrivé dans un marché, domine – et où les consommateurs ont des attentes vis-à-vis des coopératives de plateforme québécoises au niveau de leur performance (offre de services, design, fonctionnalités simples et rapides), idéalement aussi élevé que celui des plateformes-*leader*.
- ◆ Besoins manifestes de soutien et d'accompagnement de la part de ces coopératives de nouvelle génération.

1.2- PANORAMA GÉNÉRAL

La fulgurante percée de l'économie collaborative dans nos vies au cours des dernières années annonce de nombreuses perturbations à venir dans plusieurs domaines; or, il s'avère que les individus les plus touchés sont aussi les plus engagés, en l'occurrence les moins de 35 ans.

L'universitaire Alain Decrop affirme que « l'économie collaborative est en phase de lancement » et c'est probablement en raison de cet aspect de nouveauté et de rupture avec l'existant que les jeunes y adhèrent si fortement et veulent y participer, voire dans plusieurs cas, y démarrer des projets.

Au-delà de la taille du marché mondial évaluée par PwC à 335 milliards de dollars US d'ici 2025 et relevée dans le rapport GMT, la Direction générale des entreprises en France estimait en 2015 à 9 000 le nombre de *start-ups* sur le marché mondial de la consommation collaborative⁵. Par ailleurs, la firme de technologique Intuit estime que les pigistes, contractuels, travailleurs autonomes ou à temps partiel totaliseront 43% des travailleurs d'ici 2020.⁶

« Nous entrons dans une civilisation du temps libéré et une culture du temps choisi » publiait déjà le Monde Diplomatique dans les années '90, alors qu'on entrevoyait déjà un univers où la jeune génération chercherait à créer ses codes au niveau du travail, de la mise en commun des ressources, de la co-création, afin de pouvoir se développer et se réaliser. Dorénavant les jeunes professionnels adhèrent au concept du travail à la demande parce qu'il leur laisse la liberté d'équilibrer leur vie entre gagne-pain, actualisation de soi et implication collective – ou toute forme d'activité qui donne un sens à leur vie et leur permet de « faire autrement » – dont l'entrepreneuriat.

Au cœur de leur démarche, figure aussi ce renouveau vers des pratiques d'échange, de connexions en réseau, de partage, véritable contrepoids à la vie urbaine, souvent hyper-individualisée et anonyme. Dans un sondage mené pour le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité en 2017, Léger Marketing a relevé que 59% des jeunes âgés entre 18 et 34 ans ont identifié l'honnêteté et la transparence comme étant la valeur personnelle la plus importante pour eux, suivies de l'altruisme pour 51% d'entre eux et l'égalité/équité pour 45%.⁷ Léger concluait d'ailleurs en remarquant chez ces jeunes sondés un désir fondamental de chercher à faire une différence dans la société.

⁵ Catégorie qui inclut toutes formes d'entreprises collaboratives en démarrage sauf dans les domaines du financement collaboratif, de la production pair-à-pair (FabLabs et autres espaces collaboratifs) et du savoir collaboratif ouvert de type Wikipédia.

⁶ *The Future of Small Business Report*, réalisé par Intuit en collaboration avec la firme Emergent Research, 2016.

⁷ Les Milléniaux québécois et les valeurs coopératives, Léger Marketing, 2017.

Ce sont probablement ces valeurs universelles, mondialisation oblige, qui font dire à l'entrepreneur et ex-député français Michel Hervé : « les entreprises du futur ressembleront de plus en plus à des coopératives d'indépendants, ce qui engendrera de nouveaux modes de gestion des entreprises. ⁸ »

Au-delà de la simple apologie du modèle coopératif, les réflexions du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative ont surtout cherché à comprendre :

- comment faciliter le parcours de ces jeunes entrepreneurs en devenir dans leur choix d'un modèle d'affaires;
- comment répondre aux difficultés posées par le modèle coopératif à l'étape du démarrage, telles qu'évoquées dans le rapport du Groupe de recherche GMT;
- et comment il serait possible de s'inspirer de certaines bonnes pratiques employées par plusieurs pays d'Europe pour favoriser l'émergence d'entreprises collectives.

1.3- LES RECHERCHES COMPLÉMENTAIRES

Le rapport du Groupe GMT parcouru à la section précédente nous guide à certains égards mais nous avons de plus consulté une étude menée en 2016 par l'organisation-miroir du Conseil québécois en Europe, Cooperatives Europe, sur les plateformes coopératives européennes⁹. La France possède une longue tradition de la coopération et cette étude, qui s'est à la fois attardé à répertorier 35 initiatives européennes et à interviewer des représentants d'associations coopératives de 9 pays membres de l'UE, propose une analyse intéressante, dont voici les principaux éléments :

1. Selon plusieurs représentants des 3 pays les plus avancés en matière de développement coopératif (i.e. la France, la Grande-Bretagne et l'Italie), les coopératives doivent renouveler leur modèle de façon à s'adapter à notre époque en plein changement et d'éviter les risques de perdre du terrain et manquer le bateau;
2. On remarque partout qu'il existe un gouffre entre les coopératives bien établies et les coopératives *start-ups* créées par des jeunes qui, non seulement sont très près de la culture collaborative mais n'ont aucune limitation à utiliser les nouvelles technologies;
3. Le « *mapping* » des 35 initiatives révèle que la grande majorité des cas étudiés consiste en de nouvelles coopératives dérivées de l'économie collaborative; très peu sont issues de coops existantes;
4. 31 des 38 initiatives menées par les coopératives (80%) reposent sur les nouvelles technologies numériques; il y a dès lors une forte corrélation entre l'économie collaborative et l'innovation en numérique;
5. Une barrière importante à l'heure actuelle est le manque d'instruments financiers adéquats afin d'attirer du capital et des investissements à long terme; cette lacune ralentit l'innovation et désavantage ces nouvelles initiatives coopératives vis-à-vis de la compétition venant des entreprises traditionnelles;

⁸ Une nouvelle ère, Michel Hervé, Bourin éditeur, 2016.

⁹ *Cooperative Platforms in a European Landscape : An Exploratory Study*, Elena Come et al., Septembre 2016.

6. Si le mouvement coopératif souhaite faire des avancées dans ce domaine, il doit faire la promotion de ces nouvelles formes de coopératives nées sous ce modèle innovant. Ceci sous-tend que le modèle coopératif soit mieux publicisé et proposé de façon plus attractive aux jeunes, sans quoi ceux-ci choisiront d'autres formules légales pour développer leurs projets.
7. Si les coopératives sont capables d'encourager la participation, l'interconnectivité des citoyens et le développement personnel des individus via leurs plateformes numériques, cela pourrait devenir leur avantage concurrentiel à l'égard de cette mouvance émergente;
8. Les coopératives peuvent apporter à l'économie collaborative leur idée de service à la communauté basée sur les membres plutôt que les usagers.

Cet exercice converge en plusieurs points avec le Rapport GMT, notamment :

- Le déficit de notoriété du modèle d'affaires coopératif, ce qui fait que peu de jeunes entrepreneurs connaissent ce modèle. Au même moment, l'étude de l'Observatoire de la consommation responsable de Fabien Durif nous indique que « pour l'instant, les pratiques collaboratives s'avèrent relativement « émergentes » au sein de la population (...) l'échange collaboratif reste encore sporadique et faible ».

En résumé, le mouvement coopératif devra rejoindre une clientèle attirée par un créneau émergent – les innovateurs – lesquels ignorent pour la plupart l'existence de son modèle.

Il apparaît ainsi que pour « convertir » ces jeunes entrepreneurs en devenir, le mouvement coopératif devra pénétrer les secteurs où se développent les applications technologiques, les *hubs* d'innovation et autres incubateurs et aussi où s'enseigne l'informatique et le génie afin de pouvoir présenter sa formule et bien mettre en valeur les initiatives existantes en matière de plateformes coopératives.

- Il manque actuellement d'instruments financiers adéquats afin d'attirer du capital et des investissements à long terme.

Le Groupe de réflexion propose à la Section 2 de ce document différentes options afin de pallier à cet obstacle.

- 80% des nouvelles initiatives menées par les coopératives européennes reposent sur les nouvelles technologies numériques; on assiste donc à une forte corrélation entre l'économie collaborative et l'innovation en numérique. Or, le Groupe GMT nous apprend que les coopératives d'ici manquent d'expertise en TI et dans bien des cas, en marketing nouvelle génération de même qu'en stratégies de financement.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

- Dans la foulée, les jeunes entrepreneurs qui œuvrent ailleurs dans le secteur des plateformes collaboratives sont interpellés par les modes de gouvernance participatifs au moyen de plateformes numériques qui favorisent la prise de décision de personnes à distance.

Or, à l'heure actuelle, le vote électronique à distance lors des Assemblées générales annuelles des coopératives n'est pas reconnu par la Loi sur les coopératives. Pourtant, les technologies de chaînes de blocs peuvent contribuer à simplifier ce processus de manière fluide et transparente de façon à apporter une solution aux nombreuses contraintes vécues par les coopérateurs éloignés les uns des autres.

Il sera dès lors impératif d'amender cette situation à l'égard de l'utilisation des technologies numériques pour favoriser le vote électronique à distance dans les travaux sur la refonte de la Loi sur les coopératives qui s'amorcent.

Pour terminer, le Groupe de réflexion s'est aussi intéressé au recueil de bonnes pratiques répertorié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁰, lequel s'est appliqué à analyser de manière approfondie 20 programmes de soutien aux entreprises sociales à travers toute l'Union Européenne, à la lumière de leur portée et de leurs résultats.

Bien qu'il inclue des dispositions englobant l'économie sociale dans son ensemble sans distinction entre les OBNL et les coopératives, ce recueil a néanmoins colligé quelques enseignements utiles pour le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative, compte tenu de la longue histoire de l'économie sociale en Europe et de la longévité de certains des programmes d'aide étudiés.

1.4- LES MESURES À RETENIR

Tous les programmes de soutien des différents pays analysés proposent des mesures touchant le financement des entreprises sociales, dont certaines convergent avec les propositions expliquées à la prochaine section de notre rapport.

Par contre, le Groupe de réflexion souhaite attirer l'attention sur les mesures suivantes, toutes susceptibles de favoriser la croissance des coopératives de plateforme au Québec :

Tout d'abord, le Programme *NEST*, qui existe depuis 1997 et opère en Europe centrale et orientale ainsi qu'en Amérique latine, remarque que « Les OSC (organisations

¹⁰ Favoriser le développement des entreprises sociales – Recueil de bonnes pratiques, OCDE, 2017.

communautaires et autres regroupements civils) et les entreprises sociales ne possèdent pas les compétences stratégiques et la culture de la mesure d'impact. Les programmes de renforcement des capacités, et de mentorat des structures de soutien, doivent inclure ces compétences. » Or, un autre programme de soutien, lequel mobilise 150 millions d'euros de Fonds structurels de l'UE au Portugal, fait la remarque que : « Les entreprises sociales sont marquées par une culture de mesure de l'impact social globalement faible qui gêne la gestion continue des performances. »

On peut ici faire le lien avec une des constatations du rapport GMT qui mentionne le manque de compréhension des coopératives de plateforme des différentes stratégies envisageables en matière de financement.

Ceci amène le Groupe de réflexion à s'attarder sur la nécessité de créer un écosystème dédié à l'accompagnement des coopératives de plateforme, lequel prendrait forme au moyen d'incubateurs. À ce sujet, le rapport de l'OCDE est éloquent : « Des intermédiaires et des incubateurs viables sont fondamentaux pour un secteur de l'entreprise sociale en bonne santé. »

De son côté, le milieu montréalais des start-ups numériques, dans son étude de 2016 intitulée « Portrait de l'écosystème start-up montréalais »¹¹ à laquelle ont participé un vaste échantillon d'acteurs tels le MESI, la Ville de Montréal, la CCMM, la Fondation Montréal, Anges Québec et une foule d'autres, écrit : « La participation à un incubateur ou à un accélérateur permet, parmi d'autres avantages, de trouver plus facilement un ou plusieurs mentor(s) correspondant aux besoins de l'entrepreneur et de la startup. » et note, dans une réflexion sur les programmes d'incubation et d'accélération : « selon les données du sondage, plus des deux tiers des start-ups auraient participé à un programme visant à soutenir l'entreprise dans sa démarche de création et de croissance. »

Or, parmi les 29 incubateurs montréalais répertoriés dans l'étude ci-haut, il n'en existe aucun constitué en vue d'accueillir des projets coopératifs, qu'il s'agisse de coopératives de plateforme ou non. Tel que nous venons de le voir, ce type d'écosystème semble éprouvé tant en Europe (rapport de l'OCDE) qu'au sein de la communauté des start-ups à Montréal et il nous apparaît que le milieu coopératif gagnerait à employer les stratégies de développement – ou en adapter certains concepts – qui fonctionnent bien pour l'entreprise privée.

Dans cet esprit, la Ville de Bruxelles et le Gouvernement de la Wallonie ont déjà mis sur pied une telle initiative en plein centre de la capitale, laquelle offre divers programmes et ressources d'accompagnement. Lancé en septembre 2016, L'incubateur dédié *CoopCity* a, au cours de sa première année d'existence, soutenu 39 entreprises, dont 12 nouvellement créées et sensibilisé quelque 700 personnes.¹²

¹¹ Portrait de l'écosystème start-up montréalais - Perspective digitale et technologique, Montréal, 2016.

¹² CoopCity, un écosystème urbain dans lequel la coopération et la collaboration se pratiquent naturellement, Sabrina Nisen, novembre 2017.

Par conséquent, le Groupe de réflexion est d'avis qu'un tel programme, lequel par ailleurs, pourrait correspondre aux paramètres du Programme de financement d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises de la Stratégie d'Entrepreneuriat du Gouvernement du Québec, soit développé à Montréal.

Une autre mesure citée dans le rapport de l'OCDE se rapporte à l'approvisionnement public.

Le programme NEST décrit plus haut mentionne que : « Le manque d'accès aux marchés du secteur public est un handicap majeur pour les entreprises sociales spécialisées dans la prestation de services ». De son côté, la ville de Barcelone fait l'objet dans l'étude d'un chapitre exclusivement consacré à son décret municipal pour des marchés publics socialement responsables entré en vigueur en décembre 2013 – qui représente « une étape législative importante qui concerne tous les marchés publics de la ville de Barcelone ».

Ajoutons que globalement, du point de vue de l'OCDE, « il est essentiel qu'une entreprise sociale qui cible le marché du secteur public soit compétitive à un niveau au moins équivalent à celui des autres entreprises pour être viable financièrement. »

Il apparaît dès lors essentiel pour le Groupe de réflexion que les coopératives de plateforme qui proposeraient des solutions susceptibles d'intéresser le secteur public puissent faire partie des systèmes d'approvisionnement gouvernementaux, tout comme l'ensemble des entreprises coopératives d'ailleurs.

LE FINANCEMENT DES PLATEFORMES COOPÉRATIVES

D'entrée de jeu, dans la préface du livre *La consommation collaborative, enjeux et défis de la nouvelle société de partage*¹³, on peut lire : « En 2017, on s'attend à ce que les entreprises de l'économie collaborative renforcent leur position sur le marché, par exemple en s'étendant à d'autres secteurs, mais aussi à ce qu'elles soient confrontées à des problèmes de réglementation croissants. » Le financement n'échappe pas à cette prévision.

L'écosystème financier auquel le milieu coopératif québécois peut avoir accès apparaît, à prime abord, diversifié. Aux instruments financiers de capitalisation prévus par la loi que demeurent les parts sociales, les parts privilégiées, les parts privilégiées participantes, se greffent tout un ensemble d'outils financiers élaborés par des partenaires comme Filaction, Fonds ESSOR, Fondation, FCIC.

Toutefois certains de ces produits financiers, utilisés dans le cadre de projets en économie collaborative, nécessitent d'être optimisés.

Ainsi, l'utilisation des parts privilégiées soulève plusieurs questions. L'Autorité des marchés financiers ne reconnaît comme investisseurs dits qualifiés que les membres des coopératives pouvant participer au financement d'un projet coopératif sans que la coopérative ne doive produire de prospectus à leur intention. Comme il suffit d'être admis par le conseil d'administration d'une coopérative pour en devenir membre en payant une part sociale habituellement symbolique, en quoi cette dispense est-elle justifiable ou – posé autrement – pourquoi devrait-on exclure des non-membres sous prétexte qu'ils seraient moins qualifiés que de tout nouveaux membres? Pour être considéré comme coopérative à but non-lucratif, la pratique veut qu'aucune ristourne ou intérêts sur les parts privilégiées ne puissent être versés. Pourtant selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), les parts privilégiées sont considérées comme faisant partie du passif, au même titre que des obligations. Alors pourquoi les coopératives à but non-lucratif devraient-elles voir exclue la possibilité d'avoir recours à cet outil pour leur financement en lieu et place de devoir émettre des obligations? L'émission de parts privilégiées participantes à des non-membres ne devrait-elle pas également être considérée de la même manière? Une réforme de la Loi ne devrait-elle pas s'ajuster aux normes canadiennes? Si la vente de titres comme des obligations communautaires y est possible, le sociofinancement ne pourrait-il pas également pouvoir être utilisé, sous certaines conditions, lors de l'émission de parts privilégiées participantes?

Par delà ces considérations, plusieurs suggestions ont été formulées au sein du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative afin d'améliorer l'utilisation de ces outils propres aux coopératives et en tête de liste figurent des propositions visant à diversifier la rétribution des parts privilégiées.

¹³ La consommation collaborative, sous la direction de Alain Decrop, DeBoek Supérieur, Paris, 2017.

Il s'agit essentiellement d'inviter les prêteurs à considérer de nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires. La plus simple à mettre en place, possible tant pour les parts privilégiées émises envers des membres que pour les parts privilégiées participantes, consiste à accorder un rendement sur celles-ci en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Ceci apparaît comme une manière appropriée pour une coopérative en démarrage de moduler le loyer de l'argent permettant de suivre sa croissance. Les premières années pour une telle coopérative sont déterminantes pour son développement; aussi, de transformer des charges fixes en frais variables suivant le rythme de croissance de la coopérative ne peut qu'en alléger le fardeau.

De manière analogue, il serait possible, uniquement pour des parts privilégiées participantes toutefois, d'octroyer un rendement au bailleur de fonds en rapport avec le bénéfice avant intérêt, impôt et amortissement (BAIIA). Les coopératives en démarrage ayant généralement des pertes, cette mesure n'apparaît néanmoins appropriée que pour les coopératives susceptibles de générer des trop-perçus dans un avenir rapproché (période de début de commercialisation).

Enfin, il pourrait être opportun de pouvoir combiner ces formes de rémunération pour le bailleur de fonds, selon la nature du projet.

Les bailleurs de fonds institutionnels sont souvent en première ligne pour aider au financement des projets. Selon l'évolution de la coopérative, il peut être avantageux pour la coopérative, tout autant pour ces bailleurs de fonds, que ces derniers se retirent pour céder leur place à d'autres bailleurs de fonds. C'est souvent utile lors de transition d'étapes de la startup : du développement à l'expérimentation, puis à la commercialisation mature. Il est peu probable que la création d'un marché secondaire de parts privilégiées de coopératives soit une solution efficace, vu la faible taille du marché. Cependant, si les bailleurs de fonds instaurent des pratiques qui accélèrent le transfert de financement, le gain pour les coopératives pourraient être appréciable. Voici quelques pratiques qui pourraient être considérées :

- a) **Clause de refinancement.** Inciter les startups à inscrire dans les caractéristiques des parts, des clauses de rachat anticipé de celles-ci par la coopérative selon diverses éventualités. Compte tenu de l'évolution rapide de ce type de coopératives, il peut être bénéfique pour elles de réviser le type de financement requis. La coopérative pourrait en profiter pour recycler la créance à un montant plus élevé ou à un taux inférieur (ex. : racheter une créance de 100 000 \$ puis se refinancer à 300 000 \$ à taux moindre).
- b) **Instrument de refinancement.** Il est recommandé que les bailleurs de fonds intéressés par les parts privilégiées de coopératives rationalisent, uniformisent et fluidifient le processus de transaction (ex. : pour la vérification diligente sur un même dossier). Elles

pourraient ainsi se faire davantage confiance les unes, les autres et diminuer les coûts de transaction d'un financement. Les parts pourraient ainsi s'échanger plus rapidement entre institutions via un rachat de parts par les coopératives.

- c) **Financement par une plateforme web.** Deux plateformes de sociofinancement courtisent actuellement des promoteurs québécois (capital crowdfunding), y compris en économie sociale, soit Gotroo et FrontFundr, avec l'aval de l'Autorité des marchés financiers. Entre autres, FrontFundr est détenue par des capitaux privés et les coûts de financement qui nous ont été présentés nous sont apparus très élevés. Il y aurait lieu d'encourager le démarrage d'une telle coopérative québécoise, ou encore de faire évoluer La Ruche, déjà soutenue par Desjardins, vers la vente de titres admissibles aux coopératives, comme des obligations, puis, dès que les changements requis auront été adoptés, des parts privilégiées participantes –en conformité avec les règlements de l'AMF.
- d) **Augmenter le nombre de bailleurs de fonds.** Par exemple, en rencontrant et initiant à la coopération les Anges investisseurs. Les Anges ont un apport complémentaire non négligeable. Ils sont souvent présents aux stades initiaux d'idéation et de développement, en mitigeant le risque par l'apport de leur propre expertise technologique.
- e) **Une expertise technologique.** Il est conseillé aux bailleurs de fonds de retenir systématiquement des services d'experts en technologies (à l'instar de la BDC), en vue de pouvoir bien accompagner les startups coopératives de plateforme et analyser adéquatement leurs besoins en financement en regard du niveau de risque.
- f) **Démarrage en mode bicéphale.** Des expériences sont en cours où une INC assume le développement d'une plateforme, avec une coopérative comme actionnaire majoritaire ayant un droit de premier refus sur la vente d'actions. La INC peut ainsi attirer plus facilement du capital de risque. Dès que la plateforme commence à avoir un succès, la coopérative peut racheter les parts et accélérer son expansion. Elle doit cependant faire le rachat à un moment prévu, alors que l'achat du capital est abordable. Il faut cependant prêter attention à ce que la INC ne prenne pas une importance démesurée transformant dans les faits la coopérative en une sorte de club d'investissement, ce qui non seulement n'est pas permis par la Loi sur les coopératives mais surtout contredirait l'objectif de départ.

En complément à ces avenues de financement, il existe plusieurs autres outils financiers susceptibles d'être complémentaires au besoin en capitalisation de projets de coopératives en économie collaborative : par exemple, du capital patient ou des prêts conditionnels de démarrage pouvant se transformer en subventions ou en mises de fonds. L'État, par le biais d'institutions comme Investissement Québec, devrait prendre les premiers risques dans l'aide au démarrage des entreprises coopératives en économie collaborative. Puis se retirer progressivement afin de laisser les acteurs locaux prendre le relais.

De plus, l'État devrait faciliter l'accès des coopératives aux programmes existants en R&D, parfois ouverts uniquement aux INC. En complément, il faut que l'écosystème de financement s'améliore et puisse influencer au besoin la Loi sur les coopératives québécoises qui est en instance de modification au tournant de la décennie.

Il semble que les coûts de développement de la technologie de plateforme numérique soit en réduction. Il importe davantage d'intéresser des jeunes à cette voie et de les soutenir adéquatement, en particulier par un soutien au développement d'affaires dans un esprit coopératif. Or l'on peut constater l'absence – dans le milieu des start-ups en mode coopératif – de carrefours favorisant l'échange d'information, de contacts et d'expertise et réunissant autant des entrepreneurs, des financiers (actifs ou non), des coachs que des praticiens. Il existe de nombreux «incubateurs/accélérateurs/co-workings» du côté des jeunes entreprises INC et technologiques mais aucun dans le domaine de l'entrepreneuriat collectif, à l'exception de District 3 où l'entrepreneuriat dit « social » a une certaine visibilité.

Il faudrait donc formuler une stratégie d'intervention à l'égard du développement de plateformes coopératives visant à créer une alliance avec certains incubateurs existants comme « Desjardins Lab », « l'Esplanade » ou « Temps libre », tout comme à s'allier à des incubateurs virtuels comme « platform.coop ».

Mais surtout la mise en place d'une telle stratégie devra être réalisée en partenariat avec la Coopérative de développement régional du Québec, particulièrement ses bureaux montréalais. Alors qu'à l'automne 2015, plus de 75 initiatives sur 170 dans le secteur de l'économie collaborative ont été répertoriées dans la métropole, nous avons appris l'enquête menée par OuiShare Québec et l'Observatoire de la Consommation Responsable (OCR); que la clientèle susceptible d'en utiliser les services se retrouve essentiellement dans la région métropolitaine; qu'une forte concentration d'institutions universitaires et de laboratoires de recherche y sont situés, la mise en place d'un incubateur coopératif faisant la promotion de la formule coopérative et offrant un accompagnement aux entrepreneurs intéressés par cette formule devrait être soutenu par le MÉSI. La Maison de la coopération située à proximité du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), du nouveau centre d'excellence en intelligence artificielle, O Mile-Ex¹⁴, du nouveau campus MIL de l'Université de Montréal, Complexe des sciences et de génie, constitue l'endroit privilégié pour son implantation.

Pourront s'y côtoyer autant des agents de développement ayant développé une connaissance pointue, propice au soutien de coopératives en économie collaborative, que des acteurs financiers pouvant venir épauler leurs promoteurs dans le financement de leurs projets. Des espaces de travail et des bureaux locatifs appartenant

¹⁴ L'Institut des algorithmes d'apprentissage de Montréal (MILA), l'Institut de valorisation des données (IVADO), le fournisseur de solutions en intelligence artificielle Element AI, la division d'intelligence artificielle d'une grande banque canadienne, et le centre de recherche de la société française Thales se retrouveront sous le même toit d'ici la fin de 2018, nous apprenant LA PRESSE du 2 février 2018.

collectivement à des entreprises issues de l'économie sociale y fourniront un environnement offrant de multiples occasions de synergie et d'intercoopération.

Nous sommes convaincus que le déploiement d projets coopératifs en économie collaborative ne pourra se réaliser que si les ingrédients suivants se trouvent réunis :

1. La promotion auprès des milieux les plus susceptibles de démarrer de telles entreprises des mérites de la formule coopérative et de son adéquation avec ses principes.
2. Le soutien par des experts en démarrage de coopératives aptes à les accompagner dans la gestation de leurs projets.
3. La présence de partenaires provenant de l'écosystème financier de l'entrepreneuriat collectif et plus spécifiquement coopératif.

La MC2M offre l'endroit, la CDRQ et le CQCM y étant déjà présents et les principales institutions susceptibles d'alimenter en projets et promoteurs se trouvant à proximité. Bref toutes les conditions gagnantes s'y trouvent réunies afin d'en faire un succès.

RECOMMANDATIONS

L'économie collaborative va poursuivre sur sa lancée, au Québec comme ailleurs dans le monde. Puisque l'économie collaborative partage plusieurs valeurs avec le modèle coopératif et qu'elle est une source de grand intérêt et de motivation pour les jeunes entrepreneurs, le mouvement coopératif doit investir ce secteur d'activités et encourager la croissance des coopératives de plateforme afin d'assurer son propre développement.

Par conséquent, le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative propose les recommandations suivantes de façon pouvoir soutenir l'éclosion de ce modèle au sein du mouvement coopératif:

MEILLEURES PRATIQUES

1. Modifier l'actuelle Loi sur les coopératives afin d'autoriser l'utilisation des technologies numériques facilitant le vote électronique à distance dans le cadre des Assemblées générales annuelles tenues par les coopératives.
2. Mettre sur pied un répertoire de spécialistes, idéalement familiers avec le modèle d'affaires coopératif, en analyse financière, en élaboration de plans d'affaires performants, en mesure des résultats et de l'impact social, en développement de solutions numériques de même qu'en marketing et en design – surtout en marketing numérique – afin de pouvoir suggérer ces fournisseurs aux start-ups.

À cet égard, il sera nécessaire de proposer aux coopératives de plateforme un accompagnement et des ressources adéquates, spécialisées dans ces domaines de première importance pour leur croissance.

3. Effectuer une analyse de faisabilité d'un projet d'incubateur spécialisé en démarrage et accompagnement coopératif au sein d'une université, en partenariat avec les ressources existantes (CDRQ, Réseau, etc.).
4. En parallèle, analyser la possibilité d'installer au sein d'incubateurs existants porteurs, tels Desjardins Lab, L'Esplanade, District 3, etc. la présence d'un bureau de ressources spécialisées en coopératives.
5. Il serait souhaitable d'établir un portrait des caractéristiques démographiques et sociodémographiques des profils-types d'entrepreneurs attirés par les questions de collaboration, d'entraide, d'interaction entre pairs, de design ergonomique et d'applications numériques. À cet effet, une recherche formelle permettrait de mieux définir qui ils sont et où ils peuvent être rejoints sur le territoire montréalais.

PROMOTION

6. Développer une trousse de démarrage, en format imprimé et numérique, à l'intention des entrepreneurs de projets de plateformes coopératives.
7. Placer ces outils sur les sites Web de la CDRQ et du CQCM et sur les sites d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat, de façon à en faciliter l'accès.
8. Proposer des ateliers de démarrage de coopératives dans les facultés d'informatique et dans les incubateurs et espaces de coworking porteurs, que ces derniers soient intégrés à une institution d'enseignement ou non.
9. Organiser des événements de sensibilisation du modèle des coopératives de plateforme et mettre en valeur les initiatives existantes dans ce domaine.

FINANCEMENT

10. Améliorer la capacité d'utilisation des parts privilégiées en rendant plus flexibles leurs modes de rétribution.
11. Inviter les acteurs de l'écosystème financier à considérer ces nouveaux modes de rémunération des parts privilégiées en fonction de la nature du risque d'affaires.
12. Pour les bailleurs de fonds, établir un cadre de soutien financier aux coopératives en démarrage, ayant pour objectif un transfert progressif de la capitalisation et du financement vers les acteurs locaux et les membres des coopératives – les institutions financières de l'État pouvant assurer les premiers risques.
13. Répertorier et publier tous les outils de financement provenant d'un ensemble de sources comprenant les différents programmes des institutions financières existantes, les diverses subventions gouvernementales, les sources existantes d'investissement en capital de risque voire même celles auprès des Anges financiers susceptibles d'investir dans entreprises collectives.
14. Encourager, auprès des institutions financières, la création de spécialistes de l'évaluation du marché et de la performance des entreprises de plateformes coopératives.
15. Entreprendre une tournée de familiarisation avec le modèle des coopératives de plateforme à l'intention des institutions ou organisations spécialisées en capital de risque, incluant Anges Québec.

CONCLUSION

Avec le soutien des chercheurs du Groupe de Gestion de la mondialisation des technologies de Polytechnique Montréal, le Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative a été en mesure d'examiner les principales caractéristiques, la portée et certaines faiblesses de l'économie collaborative et des coopératives de plateforme québécoises.

Particulièrement à l'égard des lacunes actuelles qui affectent les coopératives de plateforme, le Groupe de réflexion s'est attardé à proposer des solutions qui non seulement visent à mitiger les facteurs entravant leur croissance mais aussi afin de favoriser la création d'un écosystème dynamique et porteur au sein de la Métropole.

Tout au long de cette réflexion, il nous est apparu que l'économie collaborative et coopérative détenait de riches capacités à favoriser l'innovation sociale. En effet, tisser des liens sociaux, promouvoir la réutilisation des biens et leur recyclage, favoriser l'accès aux talents locaux, à une saine alimentation, à divers services de proximité nous apparaît comme une opportunité pour les coopératives de plateforme d'étendre leurs principes de gouvernance démocratique et équitable à la population d'utilisateurs, face au pouvoir hiérarchique de la grande entreprise traditionnelle.

Certaines ont réussi à amalgamer l'innovation des startups de mise en relation aux valeurs éthiques et démocratiques des coopératives: on peut penser à la plateforme coopérative canadienne *Stocksy*, qui commercialise les clichés numériques des photographes professionnels de la Côte Ouest, la *Ruche qui dit oui*, en France, une plateforme de distribution alimentaire de proximité qui compte une centaine de travailleurs et un réseau de quelque 1 000 points d'accès répartis entre la France, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne et *France Barter*, qui compte 1.400 entreprises sociétaires, réparties entre Lyon et Paris et utilise une monnaie virtuelle, non convertible, pour stimuler les échanges inter-entreprises -avec un chiffres d'affaires dépassant les 250 000 euros en 2017.

Il nous semble que le mouvement coopératif québécois bénéficierait à innover dans ce secteur tout autant qu'il a pu le faire dans l'agriculture et les secteurs financiers il y a 100 ans. Qui ne gagnerait pas à avoir accès à des services à domicile, de gardiennage ou d'aide aux devoirs à la demande, à de meilleures connexions avec des regroupements de produits équitables à travers la planète, à utiliser un service de mobilité urbaine dont les profits sont versés à la communauté? Ces nouvelles communautés collaboratives sont des communautés participatives, ouvertes et impliquées dans la mise en commun et la prise de décision horizontale plutôt que pyramidale... ne sont-elles pas les groupements d'où émergeront de meilleurs services à la population et les citoyens engagés de demain?

BIBLIOGRAPHIE

CoopCity, un écosystème urbain dans lequel la coopération et la collaboration se pratiquent naturellement, Sabrina Nisen, novembre 2017.

Cooperative Platforms in a European Landscape: An Exploratory Study, Elena Come et al., Septembre 2016.

Favoriser le développement des entreprises sociales – Recueil de bonnes pratiques, OCDE, 2017.

La consommation collaborative, sous la direction de Alain Decrop, DeBoek Supérieur, Paris, 2017.

L'Économie collaborative au Québec, état des lieux, enjeux et perspectives, Fabien Duritz et Myriam Ertz, OCR de l'École des sciences de la gestion, UQAM, 2017.

Les Milléniaux québécois et les valeurs coopératives, Léger Marketing, 2017.

Portrait de l'écosystème start-up montréalais - Perspective digitale et technologique, Montréal, 2016.

The Future of Small Business Report, réalisé par Intuit en collaboration avec la firme Emergent Research, 2016.

Une nouvelle ère, Michel Hervé, Bourin éditeur, 2016.

ANNEXE A

Liste des membres du Groupe de réflexion du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative:

- ◆ Pierre-Alain Cotnoir, PhD, UQAM; président de la Maison de la coopération du Montréal métropolitain et responsable du Groupe de réflexion stratégique.
- ◆ Gaston Bédard, président-directeur général du CQCM;
- ◆ Léopold Beaulieu, président de Fondation et coprésident de l'Association internationale du logiciel libre (Ai2L);
- ◆ Laurent-David Beaulieu, étudiant au doctorat et chercheur au Groupe de recherche en mondialisation des technologies (GMT) de Polytechnique Montréal;
- ◆ Alexandre Bigot, représentant montréalais du collectif international OuiShare (remplacé en novembre 2017 par la nouvelle représentante de OuiShare à Montréal, Laurence Audette-Laguë)
- ◆ André Gagnon, directeur général de COOPSCO;
- ◆ Claude-André Guillothe, PhD, directeur de l'IRECUS de l'Université de Sherbrooke;
- ◆ Marcelin Joanis, PhD, professeur à Polytechnique Montréal et vice-président du CIRANO;
- ◆ Maude Léonard, PhD, UQAM (remplacée en décembre 2017 par Sébastien Richard, PhD, Université de Montréal et responsable des partenariats et des relations académiques au Desjardins Lab);
- ◆ Pascal Ngu Cho, entrepreneur et consultant Blockchain;
- ◆ Luc Rabouin, directeur développement stratégique et communications de la Caisse d'économie solidaire Desjardins;
- ◆ Laurence Solar-Pelletier, PhD, chercheure et coordonnatrice, Chaire innovation et du Groupe de recherche en mondialisation des technologies (GMT) de Polytechnique Montréal;
- ◆ Martine Vézina, PhD, HEC Montréal.

Et Francyne Morin, coordonnatrice du Laboratoire de l'économie collaborative et coopérative.

Liste des membres du sous-comité sur le financement des plateformes coopératives :

- ◆ Yves Boulet, directeur des projets stratégiques, CQCM;
- ◆ Pierre-Alain Cotnoir, mentionné plus haut;
- ◆ Dianne Maltais, Conseillère principale, Innovation et finance solidaire, Caisse d'économie solidaire Desjardins
- ◆ Stéphan Morency, Chef adjoint de l'investissement, Participations Majeures, Fondation
- ◆ Pascal Ngu Cho, mentionné plus haut.

Dates des réunions du Groupe de réflexion :

- 27 juin 2017;
- 12 octobre 2017;
- 23 novembre 2017;
- 25 janvier 2018;
- 22 février 2018.

ANNEXE B

Rapport final, Groupe de recherche en gestion et mondialisation de la technologie. (voir document PDF séparé)