

**RAPPORT**

# Vers la maturité numérique des médias communautaires au Québec

**Mars 2023**

# Table des matières

Équipe de projet .....	3
Sommaire exécutif.....	4
Introduction.....	6
Méthodologie.....	7
Profil des organisations répondantes .....	8
Place occupée par le numérique.....	13
Usage du numérique.....	16
Maturité numérique.....	23
Culture numérique organisationnelle .....	30
Évolution et impact de l'adoption du numérique .....	33
Obstacles et défis à la transformation numérique.....	45
Conclusion.....	55

Rapport préparé par l'Académie de la transformation numérique (ATN) ([www.atn.ulaval.ca](http://www.atn.ulaval.ca)), en collaboration avec le Centre d'Études sur les Médias (CEM) ([www.cem.ulaval.ca](http://www.cem.ulaval.ca)) et réalisé grâce au soutien financier du ministère de la Culture et des Communications.

# Équipe de projet

## ÉQUIPE DE RECHERCHE :

### **Claire Bourget**

Directrice intelligence d'affaires et recherche marketing de l'Académie de la transformation numérique

### **Colette Brin**

Professeure titulaire et directrice du Centre d'études sur les médias

### **Sébastien Charlton**

Coordonnateur aux opérations du Centre d'études sur les médias

## ÉQUIPE D'ÉDITION :

### **Claudine Vézina**

Chargée de communication

### **Cendrine Audet**

Révisseuse linguistique – Littera

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-925349-01-3

L'information contenue dans ce rapport ne peut être utilisée ou reproduite à moins d'une autorisation écrite de l'ATN.

# Sommaire exécutif

À partir d'une quinzaine d'entrevues semi-dirigées et d'un questionnaire soumis à 155 médias communautaires québécois (64 ayant répondu), nous avons cherché à savoir comment ces organisations utilisent les technologies numériques à leur disposition et perçoivent leur impact. Voici quelques constats qui ressortent de notre démarche :

- Les ressources humaines et financières limitées sont présentées comme le principal obstacle auquel les organisations doivent faire face au moment d'adopter de nouvelles pratiques numériques.
- Seulement le tiers (33 %) des médias communautaires comptent une personne ou un groupe de personnes avec la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique. Une part similaire (34 %) de répondants indiquent que la stratégie d'affaires de leur organisation repose sur l'utilisation et l'intégration du numérique dans leurs pratiques. Une majorité (58 %) estime toutefois que leur organisation est constamment à la recherche de nouveaux outils pour améliorer leurs processus, leurs pratiques et leurs performances et 75 % mentionnent utiliser des outils numériques pour se démarquer dans leur marché.
- Les médias communautaires utilisent principalement les outils numériques à des fins de diffusion de leurs contenus. Ils sont 69 % à utiliser les réseaux sociaux (principalement Facebook) et 63 % à utiliser un ou des sites Web à de telles fins. Si la pandémie liée à la COVID-19 a aussi contribué à accélérer l'adoption d'outils de coordination (Google Workspace, Google Drive, Zoom, Slack...), les médias communautaires n'ont pour la plupart pas commencé à réfléchir à l'intérêt pour leurs organisations de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, la 5G, la réalité augmentée ou la réalité virtuelle.
- Au cours des trois dernières années, une majorité de répondants perçoivent une évolution numérique de modérée à importante dans leur organisation sur le plan de la diffusion des contenus (67 %) et dans les pratiques journalistiques (57 %), soit davantage que pour les relations avec le client (48 %) ou les publicités et contenus commandités (31 %).
- Lorsqu'on leur demande d'évaluer la maturité numérique de leur organisation, 19 % des répondants la situe à un stade débutant, 47 % à un stade intermédiaire et 33 % à un stade avancé. Une majorité d'organisations communautaires de la presse écrite s'autoévaluent comme débutantes ou intermédiaires, alors qu'une majorité d'organisations de la radio et de la télévision s'autoévaluent comme intermédiaires ou avancées.

- Le défi de la transformation numérique semble plus difficile à relever pour les entreprises du domaine de la presse écrite. Ces médias utilisent moins systématiquement les différents outils numériques de l'enquête, incluant les sites web et réseaux sociaux (n'étant dans les deux cas qu'environ la moitié à le faire), que la radio ou la télévision. La production imprimée est subventionnée et génère souvent davantage de revenus publicitaires que les contenus en ligne, qui passent en deuxième. On est toutefois conscients que bien des lecteurs et lectrices plus jeunes ne consultent plus le papier.
- Si, aux yeux d'une majorité de répondants, leur organisation encourage les nouvelles idées (91 %) et offre du temps pour les développer (61 %), ils ne sont qu'un peu plus du tiers (36 %) à croire qu'elle offre diverses options au moment d'obtenir du soutien financier pour leurs projets innovants et leurs idées innovatrices.
- Peu importe l'aspect évalué, très peu de répondants (jamais plus de 3 %) perçoivent un impact d'ensemble négatif à l'adoption du numérique par leur organisation. Au contraire, 26 % perçoivent un impact très positif à l'adoption du numérique pour les modes de diffusion des contenus et 22 % pour la qualité de l'information.
- De l'avis général, il est difficile de monétiser les contenus en ligne, municipalités et annonceurs diffusant à travers leurs propres plateformes ou privilégiant des géants à plus grande portée comme Facebook et Google. Trouver le bon modèle de financement est une préoccupation majeure pour les personnes rencontrées.
- Malgré une perception positive du numérique et une ouverture au changement à l'intérieur des organisations, des efforts devront être déployés pour l'adoption d'une vision stratégique claire et à long terme de leur développement numérique, ce qui ne semble pas encore en place chez la grande majorité des médias communautaires.

# Introduction

Souhaitant savoir comment les médias communautaires du Québec réalisent leur transformation numérique, à l'ère où le numérique prend de plus en plus une place importante dans les organisations, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) a mandaté l'Académie de la transformation numérique (ATN) de l'Université Laval, laquelle collabore avec l'équipe du Centre d'études sur les médias (CEM), pour réaliser un diagnostic de la maturité numérique des organisations de ce secteur.

On définit la **transformation numérique organisationnelle** comme étant le processus flexible et en continu par lequel une organisation s'adapte au changement technologique de son environnement et réaligne pour ce faire ses travailleuses et travailleurs, sa culture, ses activités et sa structure (adaptation de Kane, Philipps, Copulsky et Andrus, MIT, 2019).

Ce rapport présente les résultats de travaux de recherche réalisés en vue de déterminer notamment l'impact de la transformation numérique sur les modèles d'affaires, sur le métier de journaliste, sur la manière de faire de l'information, ainsi que sur la qualité et la pertinence de l'information produite. Ces travaux ont également cherché à évaluer comment les médias communautaires utilisent les technologies numériques dans leurs approches de production et de diffusion de leurs contenus.

Une collecte de données a été réalisée au moyen d'un sondage Web transmis à l'ensemble des médias communautaires connus du MCC. Une quinzaine d'entrevues semi-dirigées ont aussi été réalisées.

Les grandes dimensions de maturité numérique sous-jacentes à cette recherche sont les suivantes : niveau d'usage actuel du numérique (14 outils évalués), évolution et impact de l'adoption du numérique, autoévaluation par les répondants eux-mêmes du niveau de maturité numérique de leur organisation, proactivité numérique de l'organisation, culture numérique organisationnelle et pratiques organisationnelles en place, niveau d'expérience des membres du personnel avec le numérique, de même que barrières et obstacles à la transformation numérique.

# Méthodologie

Le secteur des médias communautaires compte un peu plus de 150 médias composés non seulement des journaux, mais aussi des radios et des télévisions reconnus et soutenus par le MCC.

## Volet qualitatif

Quatorze entrevues semi-dirigées ont été réalisées dans le courant des mois de juin et juillet 2022, avec des membres du personnel de la direction de médias communautaires du Québec :

- 6 médias écrits communautaires, dont un avec présence exclusivement numérique ;
- 4 radios communautaires ;
- 4 télédiffuseurs communautaires.

Trois entrevues préparatoires ont également été réalisées avec des représentantes ou représentants des associations suivantes : la Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec (FEDETV), l'Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ) et l'Association des radios communautaires du Québec (ARCQ).

Une présélection d'organisations a d'abord été faite en collaboration avec l'équipe du MCC. L'objectif était alors de constituer un échantillon varié et représentatif de l'ensemble des organisations du secteur. Un guide d'entrevue a été préparé et envoyé aux participantes et participants avant les entrevues afin qu'ils puissent s'y préparer. Ces rencontres ont eu lieu en vidéoconférence (Zoom ou Teams). Les personnes rencontrées ont toutes préalablement accepté de signer un formulaire de consentement. La durée approximative de ces entrevues était de soixante minutes.

## Volet quantitatif

À la suite de son approbation par le MCC, le questionnaire de collecte d'une durée d'une vingtaine de minutes a été programmé sur la plateforme de sondage Qualtrics. Une première invitation a été transmise le 20 septembre 2022 à 155 médias communautaires. Par la suite, trois rappels ont été transmis par courriel aux non-répondants, soit les 26 septembre, 6 octobre et 11 octobre 2022. Au total, 64 questionnaires ont été remplis par les organisations invitées, ce qui représente un taux de participation de l'ordre de 41 %. Huit répondants n'ont cependant pas rempli le questionnaire au complet.

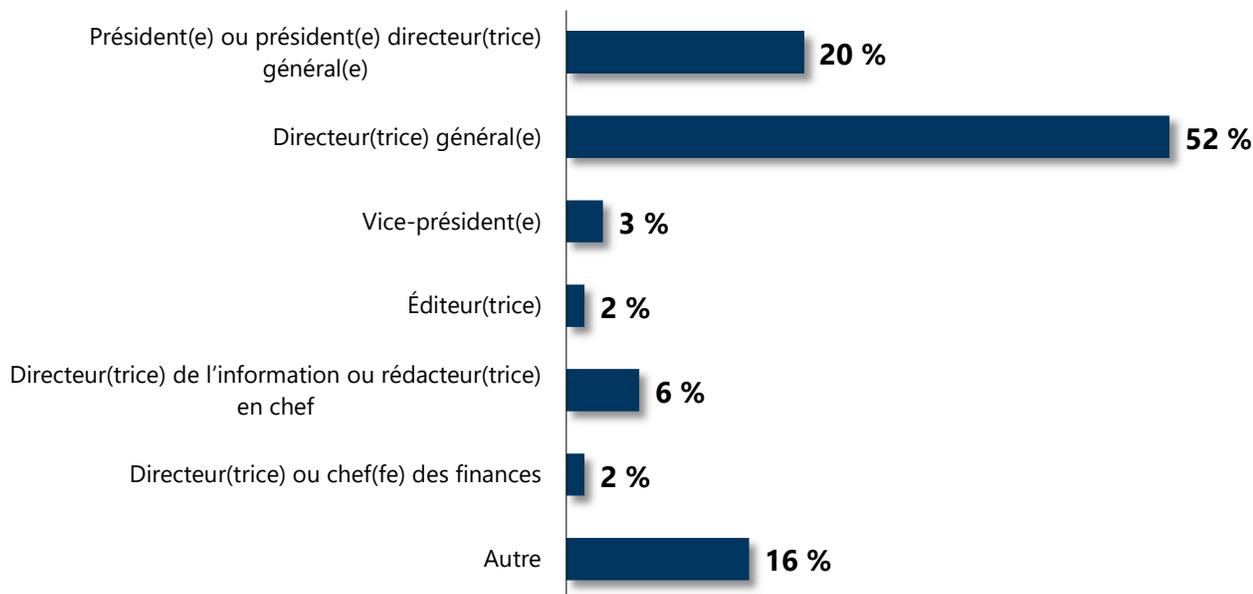
# Profil des organisations répondantes

Les prochaines sections présentent le profil des organisations ayant participé à l'enquête Web.

## Selon la fonction occupée par les répondants à l'enquête

Les personnes ayant répondu à l'enquête occupent les fonctions suivantes : 20 %, une fonction de président(e) ou de président(e) directeur(trice) général(e) ; 52 %, une fonction de directeur(trice) général(e) ; 3 %, une fonction de vice-président(e) ; 2 %, une fonction d'éditeur(trice) ; 6 %, une fonction de directeur(trice) de l'information ou de rédacteur(trice) en chef ; 2 %, une fonction de directeur(trice) ou de chef(fe) des finances ; et 16 %, une autre fonction.

**Figure 1 – Fonction occupée par les répondants à l'enquête**



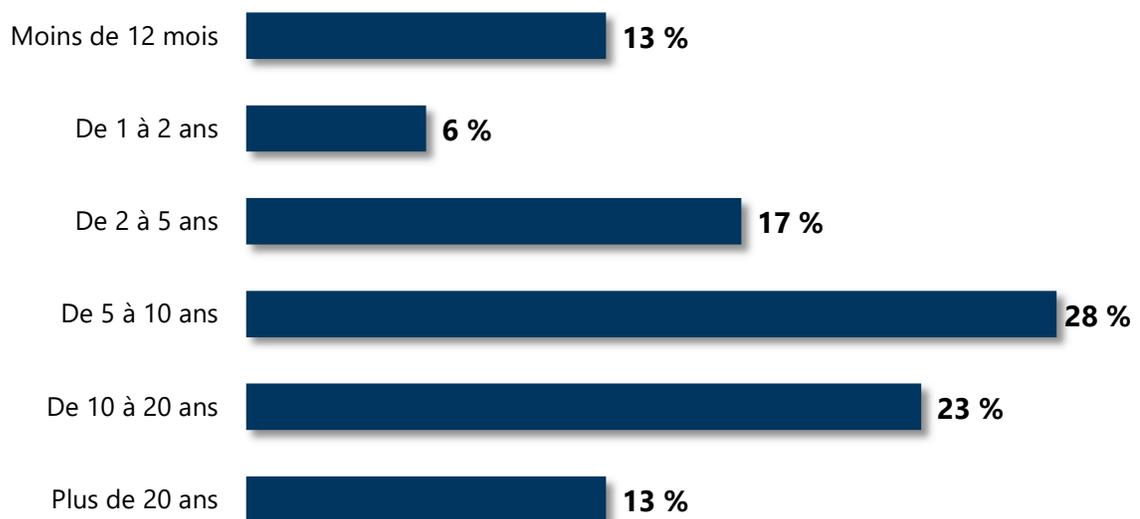
Base : total répondants (n=64)

Énoncé : Quelle fonction occupez-vous actuellement au sein de votre organisation ?

## Selon la durée d'occupation de la fonction occupée actuellement par les répondants à l'enquête

Une majorité de répondants, soit 68 %, occupent leur fonction actuelle depuis au moins 5 ans. Plus du tiers des répondants, soit 36 %, l'occupent depuis au moins 10 ans.

**Figure 2 – Nombre d'années que les répondants à l'enquête occupent leur fonction actuelle**



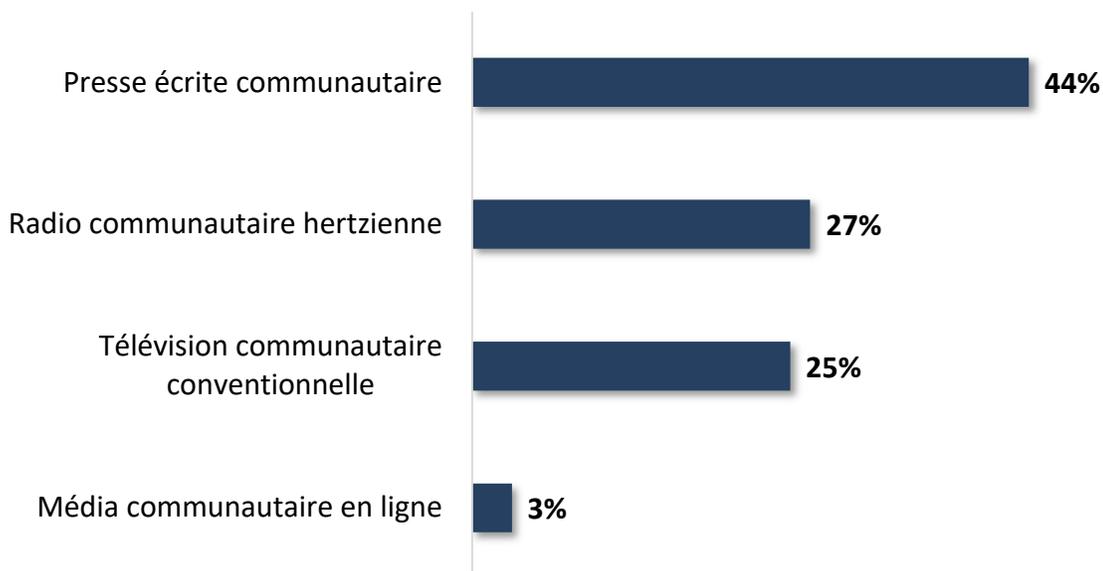
Base : total répondants (n=64)

Énoncé : Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?

## Selon le type de média

Les personnes ayant répondu à l'enquête travaillent dans les médias communautaires suivants : 44 %, dans la presse écrite communautaire ; 27 %, dans la radio communautaire hertzienne ; 25 %, dans la télévision communautaire conventionnelle ; et 3 %, dans un média communautaire en ligne.

**Figure 3 – Classification des répondants à l'enquête selon le type de média communautaire**



Base : total répondants (n=64)

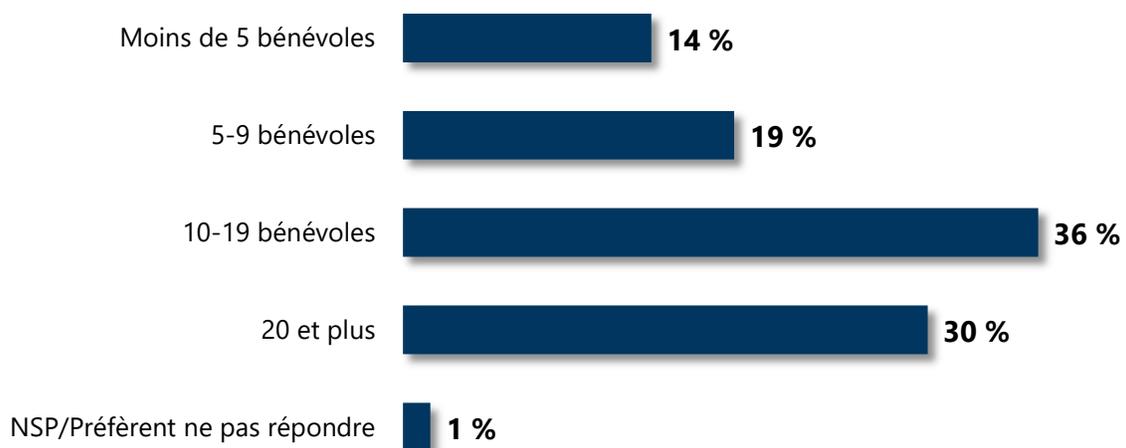
Énoncé : À quel type de média communautaire vous identifiez-vous ?

## Selon le nombre d'employés réguliers et de bénévoles

Chez les répondants qui ont accepté de fournir cette information, tous travaillent à l'intérieur d'organisations comptant moins de 20 employés réguliers incluant leurs dirigeants. Mais il faut comprendre que les médias communautaires sont généralement fondés et gérés par des bénévoles. Ils fonctionnent avec une équipe de base réduite et plusieurs bénévoles interviennent en rotation. Les bénévoles interviennent aussi bien dans les tâches de gestion que pour alimenter le contenu. Les journaux les plus organisés comptent beaucoup de bénévoles. Certains ont quelques employés rémunérés, à temps plein ou partiel, alors que d'autres fonctionnent uniquement avec des bénévoles, par manque de moyens. C'est environ le tiers des organisations ou 33 % qui comptent moins de 10 bénévoles ; 36 % qui en comptent entre 10 et 19 ; et enfin, 30 % qui en comptent 20 ou plus.

Le représentant d'un journal communautaire a souligné l'importance d'encourager le bénévolat à produire des contenus pour alimenter leur site Web. Selon son dirigeant, l'implication d'un maximum de bénévoles est nécessaire pour assurer la continuité de ce média. Être bien visible sur une plateforme comme YouTube est un exemple de succès pour eux. Ce journal prépare d'ailleurs un programme de reconnaissance pour valoriser le travail de ses bénévoles.

**Figure 4 – Nombre de bénévoles réguliers au total dans l'organisation incluant les dirigeants et les membres de leur conseil d'administration**



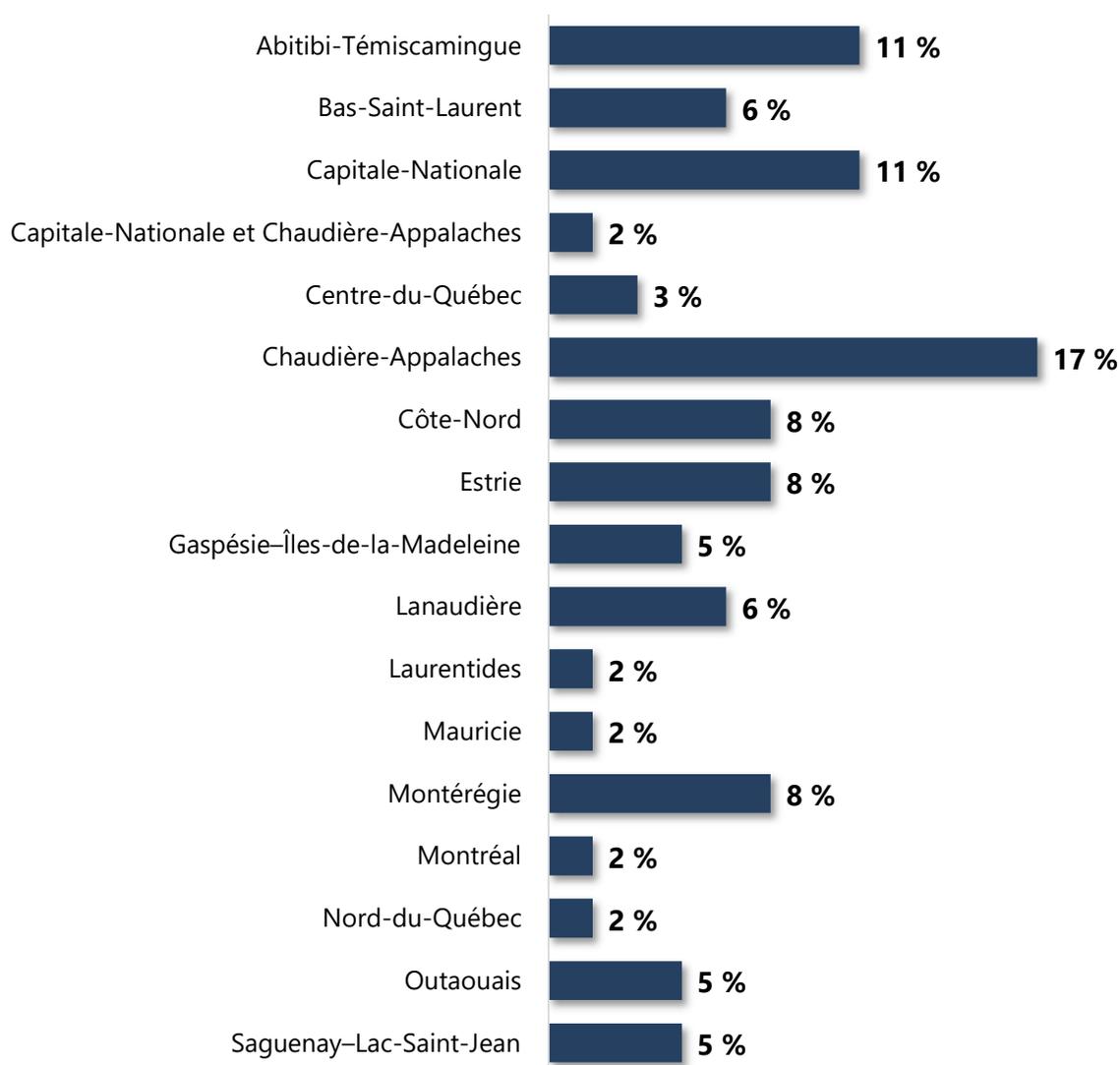
Base : total répondants (n=64) NSP= Ne savent pas

Énoncé : Combien y a-t-il de bénévoles réguliers au total dans votre organisation incluant les dirigeants et les membres de votre conseil ?

## Selon la couverture et la desserte médiatiques

Les médias communautaires ayant participé à l'enquête Web ont une couverture médiatique qui, regroupée, comprend l'ensemble du territoire des régions administratives du Québec. Un seul répondant a mentionné être présent dans plus d'une région, soit celles de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

**Figure 5 – Régions administratives du Québec où se retrouve la majorité de la couverture et desserte médiatique des médias communautaires représentés**



Base : total répondants (n=64)

Énoncé : Dans quelle région administrative du Québec se retrouve la majorité de votre couverture et desserte médiatique ? *Plusieurs réponses possibles*

# Place occupée par le numérique

Le numérique comprend à la fois les sciences et les technologies de l'information et de la communication (informatique, électronique, télécommunications). Nous y incluons, en plus de l'informatique, les réseaux sociaux, les applications mobiles et l'infonuagique, en plus des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle. Pour un média, le numérique permet entre autres de transformer les façons de produire et de diffuser l'information.

## Médias écrits communautaires

L'étude révèle que la transformation numérique du secteur de la presse écrite communautaire au Québec évolue lentement, notamment en comparaison avec la dynamique de transformation des entreprises de la presse d'information écrite<sup>1</sup>. Les journaux communautaires évoluent chacun à leur rythme et perçoivent le numérique de différentes manières. Ils n'ont pas tous le même intérêt pour les technologies, et ceux qui y sont favorables n'ont pas forcément les moyens pour les intégrer.

L'un des participants à nos entrevues a mentionné que « le passage au numérique est un fardeau que les petits journaux communautaires ne peuvent pas assumer, car ces derniers luttent déjà pour leur survie ». En milieu communautaire, les ressources financières et les ressources humaines sont souvent plus limitées. Les résultats au sondage réalisé le font d'ailleurs ressortir. Dans le cas de l'un des journaux communautaires rencontrés, le conseil d'administration a abandonné la réflexion sur une éventuelle diffusion des contenus en ligne. Ce n'est pas tant le manque de ressources que la volonté de rester concentrés sur leur journal papier qui a motivé cette décision.

En revanche, d'autres responsables interviewés reconnaissent que le numérique est en train de gagner du terrain dans le secteur des médias et qu'il n'y a pas d'autre choix pour les journaux communautaires que de « suivre la vague ». L'un de ces participants a mentionné « qu'il n'y a pas d'avenir pour les journaux sans le numérique, d'autant plus que les jeunes générations ne consultent plus la version papier ».

---

<sup>1</sup> Un volet distinct de ce projet comporte une mesure de la maturité numérique des entreprises de la presse d'information écrite au Québec. Ces résultats sont disponibles dans un autre rapport.



*« J'ai fait le site web parce que j'ai constaté que le journal papier était en train de mourir. Je suis optimiste, je pense qu'on aura toujours besoin du journal papier, mais le numérique est en train de prendre de la place. Des fois, quand je rencontre des jeunes, je leur donne le journal. Ils me disent donnez-moi le site web ce sera suffisant, envoyez-moi la version numérique. Ils ne peuvent plus lire le journal papier comme je le fais. » (un journal communautaire)*

Comme la version papier est subventionnée, celle-ci est priorisée par plusieurs. La publication sur le Web passe au deuxième rang, même si l'on est pleinement conscient de son potentiel pour l'avenir du journal :



*« J'essaie de publier régulièrement, mais je ne peux pas le faire parce je gère le papier en parallèle. Je suis subventionné pour ça. Je dois faire les choses adéquatement. (...) La publication sur le web, je la fais quand j'ai le temps. Je n'ai pas de compte à rendre. Je ne suis pas subventionné pour ça, mais je le fais et j'aime bien le faire. J'ai l'impression que ça dessert la jeune génération qui ne veut plus rien savoir du papier. » (un journal communautaire)*

De manière générale, les représentants des journaux communautaires sont enthousiastes face au développement du numérique. Ils estiment par contre avoir encore beaucoup de chemin à faire, même si la réflexion et le travail sur la numérisation sont entamés, dans les limites de leurs ressources actuelles.

Sollicité pour faire une autoévaluation de la maturité numérique de son média, le représentant du seul journal communautaire entièrement en ligne que nous avons rencontré en entrevue s'est attribué une note de huit sur dix, précisant qu'il y a encore des développements à venir. « Nous sommes en apprentissage permanent. On a une longueur d'avance par rapport aux autres médias papier, mais cela laisse toujours place à l'amélioration dans le domaine des technologies », a-t-il mentionné.

## **Radios et télévisions communautaires**

Dans un contexte où les pratiques de consommation des médias migrent vers le Web, la plupart des radios et des télévisions communautaires considèrent cette présence comme indispensable, même si tous n'ont pas tous les moyens d'intégrer de nouvelles technologies. Cette présence Web est aussi, selon l'un des répondants, une manière d'aller rejoindre les natifs des villages qui veulent continuer à suivre les nouvelles de leur communauté d'origine.

Pour plusieurs télédiffuseurs communautaires, traditionnellement déployés en fonction des zones de desserte des entreprises de câblodistribution, il devient nécessaire de se tourner vers la diffusion Web, surtout que l'intérêt du public pour la télévision généraliste câblée a beaucoup diminué depuis quelques années et que la clientèle des câblodistributeurs ne cesse de chuter. « Les gens dans les régions ne choisissent plus

un câblodistributeur pour sa programmation télé, mais pour la vitesse de sa connexion Internet », a souligné l'un des participants. Les télédiffuseurs se tournent vers les plateformes numériques dans l'espoir de remplacer les auditeurs qu'ils ont perdus sur le câble. Le responsable d'une télévision communautaire a mentionné que la diffusion de leur programmation sur une nouvelle plateforme numérique a commencé dès qu'ils ont constaté une baisse dans les revenus issus de leur câblodistributeur. Le recours à cette plateforme numérique a été la solution qui leur a permis de poursuivre leur activité après qu'un problème technique survenu dans le réseau de distribution par câble a engendré un arrêt de la diffusion de leur programmation.

Cela étant dit, d'autres télédiffuseurs communautaires ne sont pas convaincus de la nécessité de mettre beaucoup d'efforts dans le développement du numérique, présumant que cela n'aurait pas d'effets importants en matière d'audience.

# Usage du numérique

Les médias communautaires utilisent principalement les **outils numériques** à des fins de diffusion de leurs contenus. Selon les résultats de l'enquête, ils sont 69 % à utiliser les réseaux sociaux et 63 % à utiliser un ou des sites Web (voir figure 6). Ce sont les deux seuls outils numériques utilisés par une majorité de médias communautaires. L'usage de ces outils est cependant moins présent chez les médias de la presse écrite communautaire. Par exemple, 48 % de ce groupe font usage de sites Web comparativement à 69 % du côté de la radio et 74 % du côté de la télévision.<sup>2</sup> Des écarts d'aussi grande importance sont observés en lien avec l'usage des réseaux sociaux (un pourcentage d'usage de 48 % par la presse écrite, de 82 % par la radio et de 87 % par la télévision. Pour chacun des autres outils numériques dont on a évalué l'usage, les organisations de la presse écrite communautaire affichent un pourcentage d'utilisation moindre.

En entrevue, il a été possible de confirmer que les médias communautaires n'ont pas encore commencé à réfléchir à l'intérêt pour leurs organisations des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, la 5G, la réalité augmentée ou la réalité virtuelle.

Les personnes rencontrées en entrevue ont mentionné faire aussi usage **d'outils bureautiques**. Quelques médias utilisent des outils comme Google Workspace, Google Drive, Zoom ou encore Slack pour faciliter la coordination entre les équipes. Dans l'une des radios communautaires, l'équipe communique à travers un groupe de travail créé sur Facebook. Selon les témoignages, la pandémie liée à la COVID-19 a contribué à accélérer l'adoption de ces outils de coordination. L'un des responsables de journaux a affirmé qu'aujourd'hui, tant la rédaction que l'administration et les ventes sont décentralisées dans leur journal :

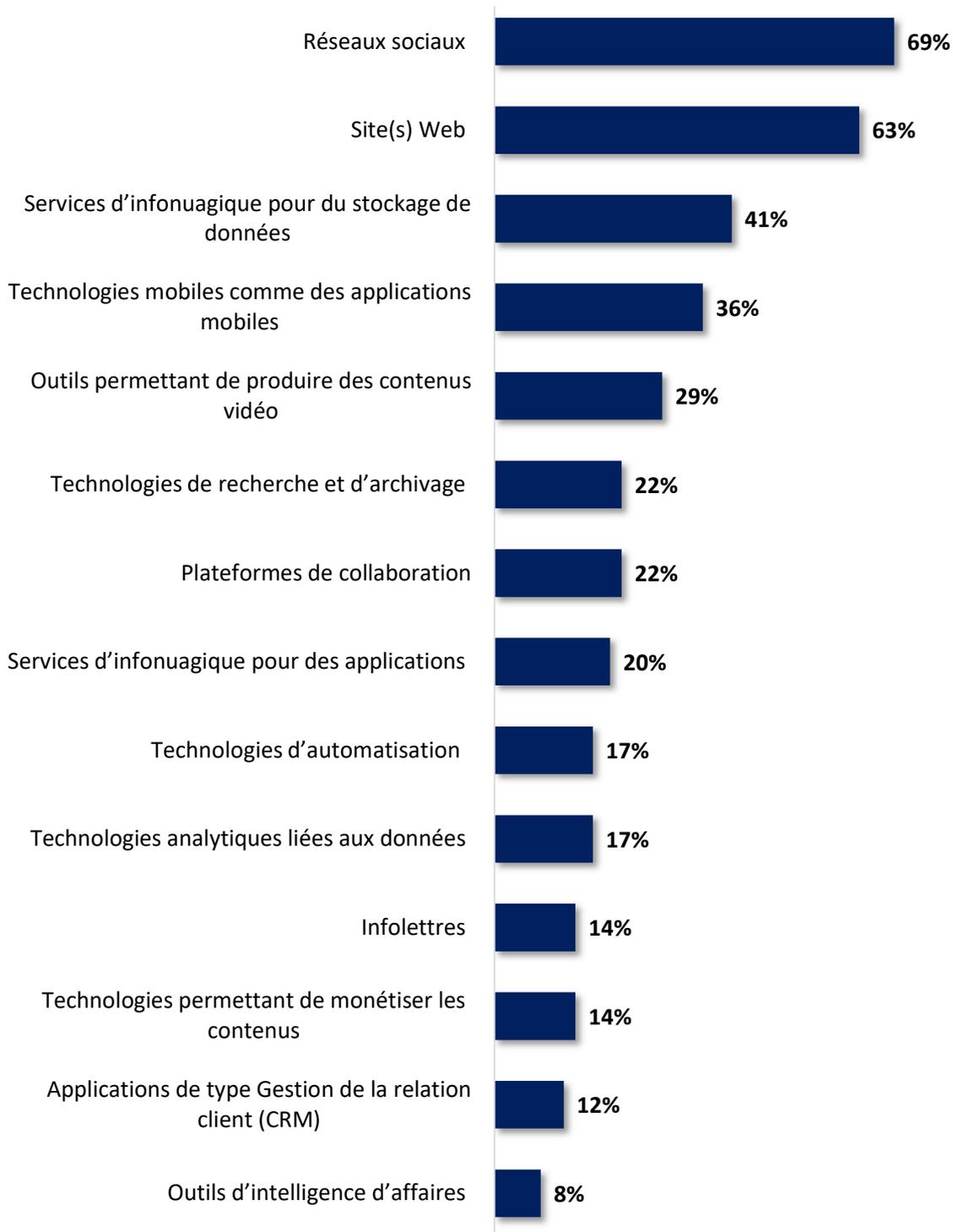


*« La salle de rédaction n'est pas physique actuellement. L'équipe a grandi, on est rendus à 12 employés. Avant la pandémie, le journal a pris un bureau dans un espace de coworking [travail partagé]. Le bureau a été fermé juste après la pandémie. Nous avons continué en télétravail. Nous sommes sur Zoom, Slack, le courriel, Google Drive, etc. »  
(un média communautaire de presse écrite)*

Le même journal communautaire est sur le point d'installer un nouveau système de gestion des relations clients (CRM) intégré à son site WordPress.

<sup>2</sup> Les deux seuls médias strictement en ligne de l'échantillon utilisent à la fois un ou des sites Web ainsi que les réseaux sociaux pour diffuser leurs contenus.

**Figure 6 – Usage des outils numériques par les médias communautaires  
(total mentions usage intensif et usage très intensif)**



Base : total répondants (n=59)

Énoncé : Dans votre organisation, quel usage faites-vous des...

La plupart des journaux communautaires rencontrés en entrevue ont un site Web sur la plateforme WordPress. Cette application est appréciée par les participantes et participants pour sa gratuité, sa facilité d'usage et sa convivialité. Il est possible aussi d'y ajouter des extensions payantes au besoin. L'un des participants a précisé que pour répondre aux attentes des lecteurs, leur site Web a été configuré de manière à s'adapter aux appareils mobiles.

Les sites Web sont alimentés à fréquence variable d'un média à un autre. Par exemple, l'un des journaux rencontrés, qui ne diffuse qu'en ligne, publie ses nouvelles en continu. Dans les autres cas, les diffusions de leurs publications sont quotidiennes, hebdomadaires ou encore occasionnelles, selon la disponibilité de la personne responsable.

Les articles partagés sur le site Web sont généralement repris tels quels de la version papier, sauf pour les deux journaux communautaires nés numériques rencontrés, où l'on produit des contenus spécifiquement pour le Web. Selon les témoignages recueillis, un troisième journal se dirige vers « une utilisation du Web comme outil à part entière avec ses propres contenus ». Pour ce faire, cette organisation vient d'embaucher une personne qui se consacre entièrement au développement des contenus Web et à la stimulation de l'achalandage en ligne.

Les radios communautaires ont aussi leurs sites Web, mais l'exploitation de ces plateformes est différente d'une radio à l'autre. Alors que la plupart des radios utilisent le site Web pour la diffusion en direct de leurs programmes et la publication de balados, l'une des radios rencontrées n'utilise le site Web que pour présenter des communiqués ou afficher les horaires des émissions de la bande FM. Aucun autre contenu n'est publié. L'équipe très réduite n'a pas de disponibilité pour gérer la page Web, explique son représentant.

En ce qui concerne les télévisions communautaires, la plupart ont des sites Web où l'on peut suivre la diffusion en direct de la programmation ou encore trouver les enregistrements des émissions. Ces sites Web sont souvent interactifs et très vivants.

En général, les médias communautaires confient le développement de leurs sites Web à des firmes externes. Sinon, ils tirent profit de personnes à l'interne qui possèdent des compétences en la matière, comme cette radio communautaire dont le site a été refait à deux reprises par un employé. Un cas de figure rencontré est un journal communautaire qui collabore avec une coopérative technologique pour faire des réparations sur leur site Web. Pour ce qui est de la relation avec les firmes technologiques externes, un des participants a insisté sur l'importance de bien encadrer la demande de services avec ces professionnels en raison des capacités financières limitées d'un journal communautaire comme le sien.

## Réseaux sociaux

Sauf exception, la plupart des médias communautaires associés aux personnes rencontrées en entrevue font beaucoup d'efforts pour promouvoir leurs contenus et les faire découvrir à travers différentes plateformes sur le Web. Cependant, leur défi est de réussir à attirer l'attention du public et de l'intéresser à ce vaste univers qu'est celui des médias sociaux :



*« Mon impression générale est qu'il y a tellement d'offres sur le marché que je ne sais pas comment ma petite capsule peut prendre sa place sur Facebook où il y a des milliers de nouvelles qui passent chaque jour, surtout avec le niveau de production que j'offre (...) Je suis une grenouille qui ne peut pas se prendre pour le bœuf. Tu ne deviens pas plus gros et plus grand parce que tu as accès au monde entier. » (une télévision communautaire)*

Facebook est de loin le principal réseau social utilisé par les médias communautaires dans l'objectif de promouvoir leurs contenus. La plupart y diffusent des contenus accrocheurs afin d'attirer les usagers vers leurs sites Web. Comme pour la diffusion des contenus sur leurs propres sites Web, la fréquence de publication des contenus sur Facebook varie d'un média à l'autre. Du côté des radios et des télévisions communautaires, certains se servent de Facebook pour diffuser leurs programmes en direct :



*« Les médias sociaux ne sont pas une finalité en soi, ils servent d'intermédiaires pour amener les gens vers les sites web des médias. » (une association)*

*« Ce n'est pas l'intégralité de nos contenus qui est sur Facebook. On publie les titres qui vont servir comme des accroches pour amener les gens vers notre site. » (un journal communautaire)*

Facebook et les médias sociaux en général doivent être mobilisés de manière stratégique. « Si tu mets tous tes contenus sur Facebook, tu envoies tout le trafic sur Facebook et donc tu donnes de l'argent à Facebook », déclare l'un des participants. Du point de vue d'un autre répondant, il est préférable de ne publier environ qu'aux deux jours sur Facebook. Il ne faut pas faire plusieurs publications successives pour laisser le temps à chaque publication d'être vue et partagée par le public. La pratique actuelle consisterait à ne pas pousser trop d'informations en même temps :



*« Il faut laisser le temps à la "viralité" de s'effectuer. On doit laisser aller les choses. J'ai plus de contenu que ce que je peux poster sur Facebook. Contrairement à d'autres organisations qui doivent se poser la question "qu'est-ce que je peux bien poster aujourd'hui", moi je dois faire le tri dans ce que j'ai de meilleur à poster. On poste à peu près aux 2 jours. Si je mets une publication toutes les 24 heures, je risque d'écraser les résultats de la précédente. » (une télévision communautaire)*

Du côté des télévisions communautaires, on reconnaît également que les contenus doivent être adaptés au format des réseaux sociaux. Les vidéos postées sur Facebook doivent durer seulement quelques secondes pour garder l'attention du spectateur, nous a expliqué une télévision communautaire, ce qui nécessite le besoin de ressources pour retravailler les contenus.

En plus de Facebook, certains médias communautaires utilisent d'autres réseaux sociaux. Par exemple, l'une des radios publie ses contenus sur la plateforme CloudSound, sur Instagram ainsi que sur une chaîne YouTube lancée pendant la pandémie. C'est aussi le cas de l'une des télévisions communautaires qui multiplie la présence de ses contenus sur les réseaux sociaux :



*« On est partout sur tous les réseaux sociaux. On est sur YouTube, TikTok, Rumble, peut-être même Twitch. Depuis quelques années, j'ai un technicien qui travaille avec moi et qui ne s'occupe que de ça, à longueur de journée. Sa job est de gérer les réseaux sociaux et le web. » (une télévision communautaire)*

De même, l'un des journaux communautaires a commencé récemment à publier sur Instagram. Toutefois, selon le responsable de ce journal, les équipes manquent de temps pour alimenter d'autres réseaux sociaux et cela risque d'éparpiller leurs efforts. Ce dernier met en doute l'efficacité de multiplier les plateformes de diffusion pour attirer de nouveaux lecteurs.

Le seul journal communautaire rencontré en entrevue diffusant exclusivement en ligne ses contenus utilise Twitter, Instagram et YouTube, mais Facebook reste l'un des principaux véhicules de découvrabilité de ceux-ci :



*« Les réseaux sociaux représentent à peu près le quart de notre trafic et Facebook a la part du lion comme source d'acquisition du lectorat. Cela dit, on a quand même un référencement organique qui n'est pas mauvais. Environ 13 % de notre lectorat vient de recherches directement sur Google. On est dans une situation où on n'est pas complètement dépendant de Facebook pour notre diffusion. » (un journal communautaire)*

## Infolettres

L'infolettre est un autre outil de diffusion utilisé par les journaux communautaires. Les infolettres sont distribuées aux abonnés une fois par semaine ou une fois par mois, selon le journal. L'un des répondants indique que leur infolettre a du succès auprès des lecteurs et génère beaucoup de trafic sur leur site Web.

## Balados (*podcasts*)

Parmi les nouveaux formats de diffusion produits par certaines radios et télévisions communautaires, on trouve la baladodiffusion, plus communément appelée balado ou *podcast* en anglais. La consommation de ce format d'information est en croissance auprès des auditeurs, notamment auprès des jeunes. L'auditeur d'aujourd'hui a l'habitude d'avoir accès aux contenus audio quand il veut, où il le veut. Il y a deux formes de balados : « les balados natifs » qui sont produits pour être diffusés en ligne et « les balados *replay* » qui consistent à reprendre des contenus de sa programmation de radio et à les mettre en ligne. Au Québec, on utilise le terme « rattrapage ».

Celle-ci devient nécessaire pour les radiodiffuseurs.



*« Dans mon réseau, on vous dira aujourd'hui que si tu fais une entrevue et que tu vises seulement la diffusion en ondes, tu es aussi bien de ne pas la faire, cette entrevue. Cinq minutes plus tard, l'enregistrement de l'entrevue au complet doit être déposé sur le site web de la radio. » (une radio communautaire)*

Avant, les émissions de radio étaient généralement éphémères. Avec le numérique, on peut désormais les conserver sur différentes plateformes, sous forme de balados. Pour transformer une émission de radio en balados, on a mentionné que le contenu doit être intemporel. Les animateurs évitent alors de mentionner les éléments temporels comme la météo du jour ou la date, ou ils les suppriment au montage. Avec la dynamique actuelle d'enchaînement des nouvelles sur le Web, ces balados doivent être publiés en ligne de manière quasi instantanée, selon un responsable de radio communautaire interviewé.

Dans la même logique, l'une des télévisions communautaires diffuse ses émissions en direct sur Facebook. Les reportages réalisés pour l'émission sont découpés en petites vidéos et postés sur Facebook. Ces nombreuses vidéos permettent de faire plusieurs publications par jour et d'aller chercher beaucoup de vues et beaucoup d'interactions de la part des internautes, selon un responsable de télévision communautaire interviewé. En outre, avec de petites vidéos, on offre aux téléspectateurs l'avantage de regarder seulement les extraits qui les intéressent au lieu de passer l'enregistrement de l'émission au complet.

Certains journaux communautaires ont introduit au fil du temps la production de balados et de capsules vidéo. Ces nouveaux outils donnent une belle occasion aux personnes qui veulent s'impliquer dans le journal communautaire, mais qui ne sont pas à l'aise avec l'écriture. Elles peuvent alors produire du contenu audio ou vidéo sur les sujets qui les intéressent.



*« Notre organisation a réussi grâce au numérique à prendre la position de leaders de l'information dans notre région, en produisant principalement à l'écrit et avec le balado. Notre nombre d'articles d'actualité locale est passé de 50 à 1 200 par année entre 2012 et 2022. » (un journal communautaire)*

Ce changement se produit dans le sens inverse également, puisque les radios et les télévisions, elles aussi, intègrent de nouveaux moyens d'expression, notamment l'écriture. « On est aussi des médias écrits sur nos sites Web », affirme un responsable d'une radio communautaire. Certaines radios font désormais des résumés écrits de leurs émissions et les postent sur Facebook afin d'attirer les gens vers leurs sites Web ou leurs autres plateformes de diffusion. Les radios communautaires deviennent ainsi des producteurs de contenu locaux, utilisant plusieurs plateformes de diffusion. Les ondes FM est l'une de ces plateformes.

### Équipements de studio

Contrairement à la presse écrite, la production et la diffusion radiophoniques et télévisuelles nécessitent des équipements technologiques de studio (p. ex. microphones, consoles de diffusion, mixeurs ou éclairage de studio). Les entrevues révèlent que les télévisions et les radios communautaires ont, pour la plupart, renouvelé leurs équipements récemment. Elles ont fait l'acquisition de technologies numériques plus avancées, afin d'offrir une meilleure qualité de son et d'image. Cette modernisation des équipements est relative d'une organisation à une autre, en fonction de leurs moyens financiers. À titre d'exemple, l'une des radios vient d'aménager son studio avec des équipements neufs, dont une console pour émetteur radio extérieure qui permet de diffuser sur une distance de 25 km. Une télévision communautaire a acquis, grâce à une subvention gouvernementale, des caméras-robots qui peuvent être contrôlées à distance. Toutefois, des répondants déclarent que, comme toutes les technologies, ces équipements évoluent rapidement et ont besoin d'être renouvelés périodiquement.



*« Une caméra qui il y a quelques années avait une durée de vie de 4-5 ans, aujourd'hui elle est désuète après 2 ans. » (une télévision communautaire)*

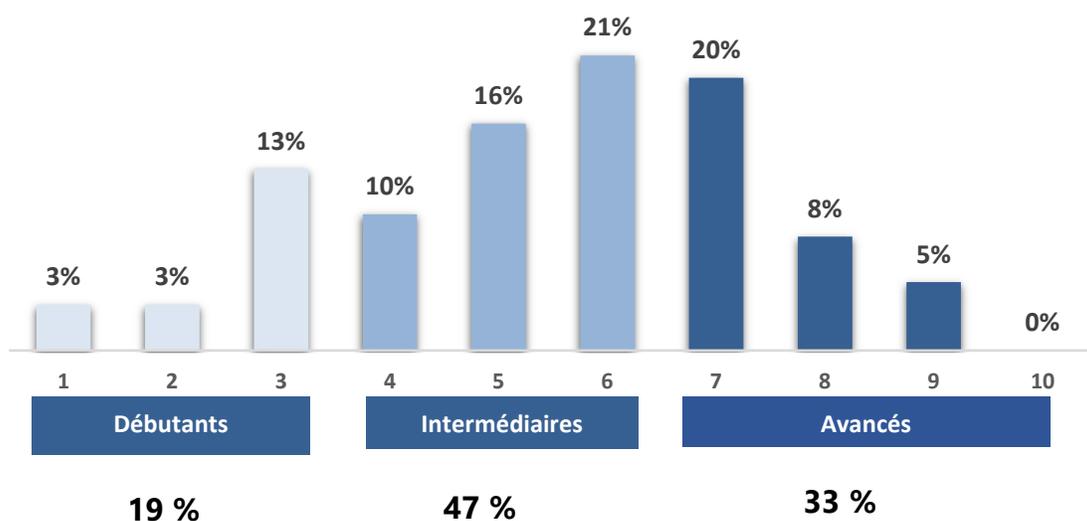
# Maturité numérique

Par **maturité numérique**, on entend la capacité de mettre en place un processus flexible et en continu par lequel une organisation s'adapte aux changements technologiques de son environnement, réalignant pour ce faire ses produits et services, ses processus opérationnels, le leadership de ses dirigeants, l'expérience qu'elle offre à ses usagers, à ses clients et à ses employés, de même que ses capacités à analyser et utiliser les données et l'information.

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10, la plus élevée, on a demandé aux participantes et participants au sondage comment ils évaluaient actuellement la maturité numérique de leur organisation. Les résultats indiquent que 19 % des répondants considèrent la maturité numérique de leur organisation comme étant à un stade débutant ; 47 %, à un stade intermédiaire ; et 33 %, à un stade avancé. Une majorité d'organisations communautaires de la presse écrite s'autoévaluent comme débutantes ou intermédiaires (niveaux 1 à 3 ou niveaux 4 à 6), alors qu'une majorité d'organisations de la radio et de la télévision s'autoévaluent comme intermédiaires ou avancées (niveaux 4 à 6 ou niveaux 7 à 10).

De plus, selon la moyenne des réponses obtenues, les médias communautaires de presse écrite interrogés s'accordent un indice de maturité de 5 sur 10, alors que la radio hertzienne et la télévision communautaire se donnent un indice de maturité de 6 sur 10. Pour l'ensemble des répondants, la moyenne obtenue est de 5,5 sur 10.

**Figure 7 – Maturité numérique des organisations de médias communautaires selon le point de vue des dirigeants**



Base : total répondants (n=56)

**Énoncé :** Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10, la plus élevée, comment évaluez-vous actuellement la maturité numérique de votre organisation ?

On a aussi demandé aux répondants d'expliquer ce qui justifiait leur évaluation. Le manque de ressources financières et humaines a souvent été mentionné, ainsi que, chez certains répondants, la mention qu'il n'est pas nécessaire de passer à l'ère du numérique, ce qui laisse entrevoir une certaine résistance au changement chez ces derniers.

Voici quelques commentaires obtenus :

*« On pourrait être beaucoup plus présents sur les réseaux sociaux et sur la rapidité à mettre en ligne nos émissions. Manque de main-d'œuvre. »*

*« Nous avons entamé le voyage vers la transition numérique : site web, médias sociaux, application mobile. Nous avons moins progressé dans la production de contenu exclusivement numérique et dans la sécurisation des abonnements et de la publicité numériques. »*



*« La stratégie numérique de l'entreprise n'est pas encore à point. »*

*« Il y a beaucoup de rattrapage à faire. Étant nouvellement en poste, je me heurte aux anciennes pratiques. Je suis aussi le seul responsable dans ce domaine. »*

*« Nous avons les outils et les capacités, mais ce n'est pas essentiel à notre journal de se numériser. »*

*« Nous avons un très petit bassin de population vieillissante et nous ne voyons pas la nécessité d'un site internet... la majorité de nos lecteurs préfère encore l'édition papier. »*

Le degré d'accord avec une série d'énoncés a permis d'évaluer la maturité numérique des organisations de médias communautaires. Les résultats font clairement ressortir que la stratégie d'affaires de plusieurs organisations du milieu ne repose pas encore sur l'utilisation et l'intégration du numérique dans leurs pratiques. C'est seulement 34 % des organisations interrogées dans l'enquête qui l'ont fait jusqu'à maintenant.

C'est également seulement 36 % des médias communautaires dont le conseil d'administration et les dirigeants sont jugés aptes à comprendre la stratégie numérique et la soutiennent.

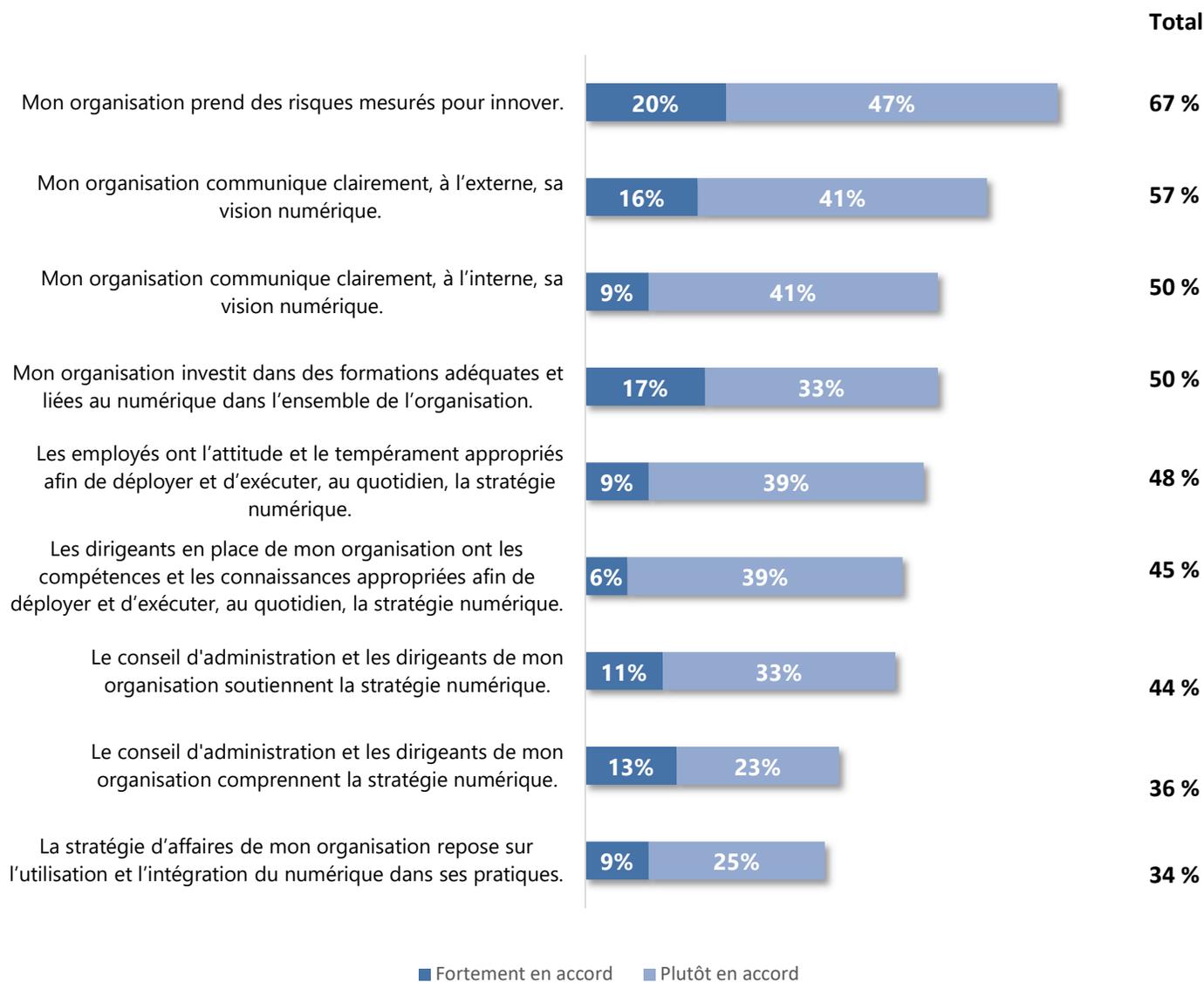
On voit aussi que seulement 45 % des dirigeants interrogés ont l'impression que, dans leurs organisations respectives, les dirigeants en place ont les compétences et les connaissances appropriées afin de déployer et d'exécuter, au quotidien, la stratégie numérique.

Abordée à l'inverse, la même série d'énoncés mesure également le potentiel de « maturation » numérique à venir des médias communautaires. En contexte d'un espace numérique qui se transforme rapidement, on observe qu'il reste quand même

beaucoup à accomplir en matière de transformation numérique même si 33 % des dirigeants de l'enquête considèrent la maturité numérique de leur organisation comme étant déjà avancée (voir figure 7).

Sur chacun des énoncés proposés, les organisations de la presse écrite se positionnent toujours derrière celles des autres médias, soit de la radio et de la télévision.

**Figure 8 – Perception des médias communautaires sur leur maturité numérique**



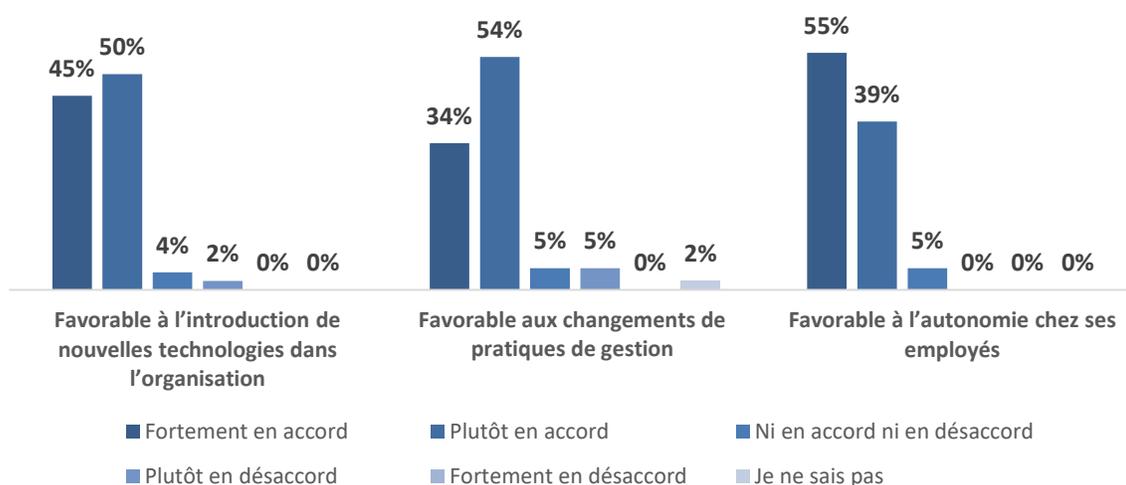
Base : total répondants (n=56)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

## Attitude à l'égard des changements

De façon générale et quel que soit le type de média, on estime que les équipes de direction des médias communautaires ont une attitude favorable à l'égard des changements, que ce soit, par exemple, l'introduction de nouvelles technologies dans l'organisation, des changements de pratiques de gestion (ressources humaines, marketing, finance, production, etc.) ou enfin, l'autonomie chez leurs employés. Comme mentionné précédemment, une résistance au changement persiste chez quelques-uns cependant.

**Figure 9 – Attitudes des équipes de direction à l'égard des changements**



Base : total répondants (n=56)

Énoncé : De façon générale, l'équipe de direction de votre organisation est... ?

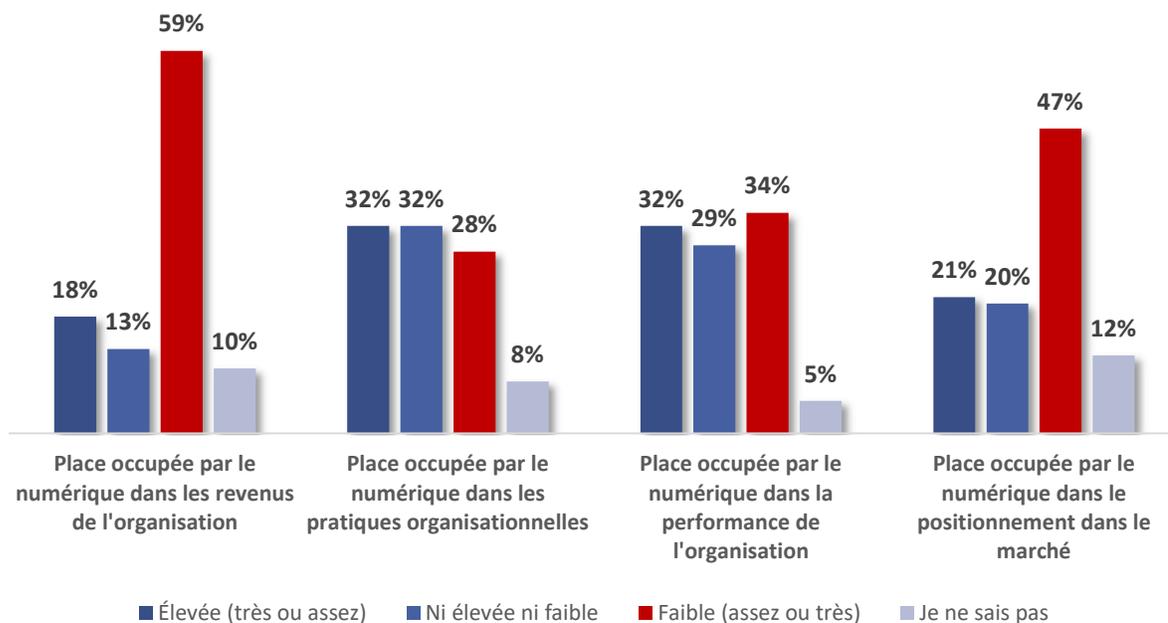
## Satisfaction des médias communautaires liée à la place occupée par le numérique

Dans le cadre du sondage, on a interrogé les dirigeants des médias communautaires sur leur satisfaction actuelle par rapport à la place occupée par le numérique. Du point de vue de la place occupée par le numérique dans les revenus de leurs organisations, une majorité de dirigeants, soit 59 % des dirigeants interrogés, ne sont pas satisfaits actuellement. Cette insatisfaction est un peu plus présente chez les organisations de presse écrite, soit 68 %, par comparaison avec la radio (57 %) ou la télévision (39 %). Nous reviendrons plus loin sur le défi des médias à monétiser le numérique. Actuellement, pour la majorité de médias communautaires, soit 70 % des organisations ayant participé au sondage, les revenus provenant de leur présence numérique représentent moins de 25 % de leurs revenus totaux.

Par ailleurs, 47 % des organisations des médias communautaires ne sont pas satisfaites non plus de la place occupée par le numérique dans leur positionnement dans le marché. Sur cet aspect, ce sont les organisations de la radio communautaire qui affichent une plus grande insatisfaction, soit 56 % d'entre elles, comparativement à 48 % des organisations de la presse écrite et à 31 % du côté de la télévision.

Du côté de la place occupée par le numérique dans les pratiques organisationnelles et aussi dans la performance de l'organisation, c'est environ une organisation sur trois qui mentionne être très ou assez satisfaite.

**Figure 10 – Satisfaction actuelle des médias communautaires liée à la place occupée par le numérique**



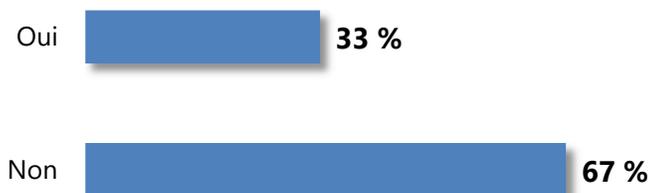
Base : total répondants (n=56)

Énoncé : Votre satisfaction actuelle par rapport à... ?

## Proactivité numérique

Seulement 33 % des médias communautaires comptent une personne ou un groupe de personnes avec la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique. Ce résultat varie peu d'un type de média à l'autre. Et malgré les réserves exprimées dans les résultats présentés jusqu'ici, il se dégage malgré tout une perception d'une certaine proactivité numérique au sein de ces organisations.

**Figure 11 – Organisations de médias communautaires comptant une personne ou un groupe de personnes avec la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique**



Base : total répondants (n=56)

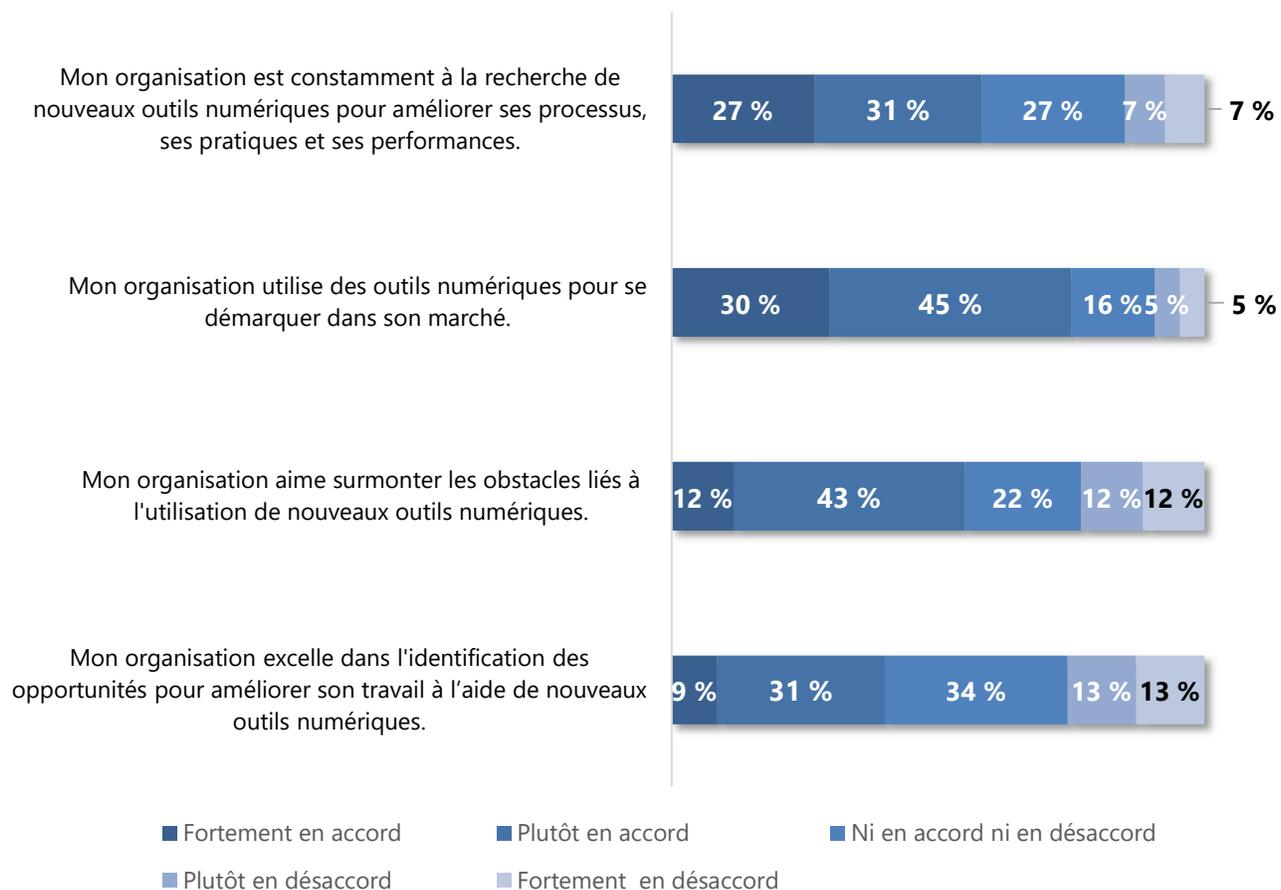
Énoncé : Est-ce qu'une personne ou un groupe de personnes dans votre organisation a la responsabilité de définir une stratégie de transformation numérique ?

Plus de la moitié des organisations de médias communautaires, soit 58 %, sont constamment à la recherche de nouveaux outils numériques pour améliorer leurs processus, leurs pratiques et leurs performances. Par contre, c'est le cas de seulement 41 % des organisations de presse écrite comparativement à 76 % des organisations de radio et de télévision communautaires.

Plus de la moitié, soit 55 %, mentionnent aimer surmonter les obstacles liés à l'utilisation de nouveaux outils numériques. Elles sont également 40 % à exceller dans l'identification des opportunités pour améliorer leur travail à l'aide de nouveaux outils numériques.

De façon plus éloquente, ce sont 75 % des médias communautaires qui mentionnent utiliser des outils numériques pour se démarquer dans leur marché.

**Figure 12 – Perception des médias communautaires concernant leur proactivité numérique**



Base : total répondants (n=59)

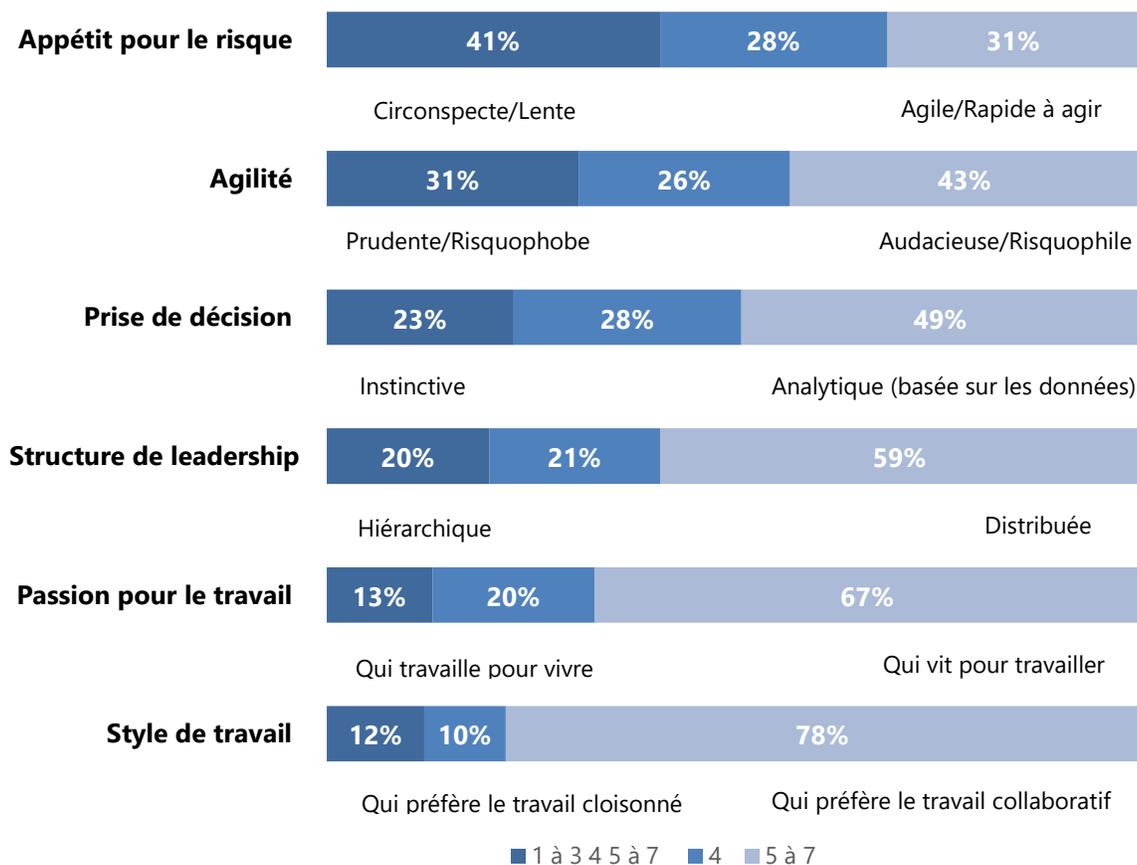
Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

# Culture numérique organisationnelle

L'habitude de travailler avec des bénévoles se reflète dans la culture organisationnelle actuelle des médias communautaires. Une majorité de dirigeants ont mentionné préférer un style de travail décloisonné (78 %) de même qu'une structure de leadership distribuée (58 %).

Par contre, nos résultats indiquent un certain manque d'appétit pour le risque, ce qui est reconnu comme étant un élément important lorsqu'il s'agit d'innover au moyen du numérique.

**Figure 13 – Perception de la culture numérique dans les organisations de médias communautaires**

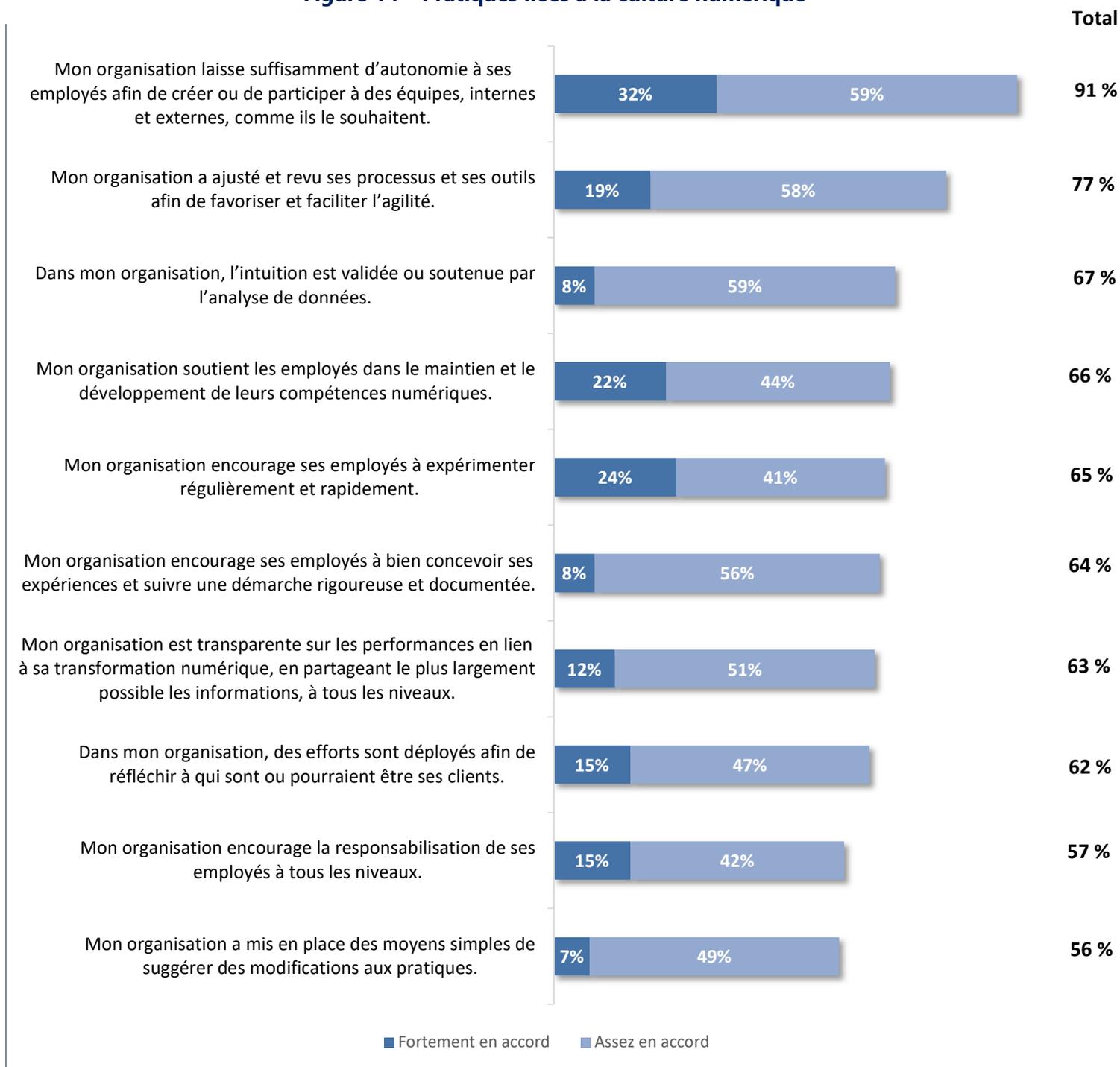


Base : total répondants (n=61)

Du | **Énoncé** : Quelle est votre perception de votre organisation par rapport à chacune des dimensions suivantes ?  
signi

L'encouragement des employés à expérimenter régulièrement et rapidement est cependant un peu moins présent (65 %).

**Figure 14 – Pratiques liées à la culture numérique**



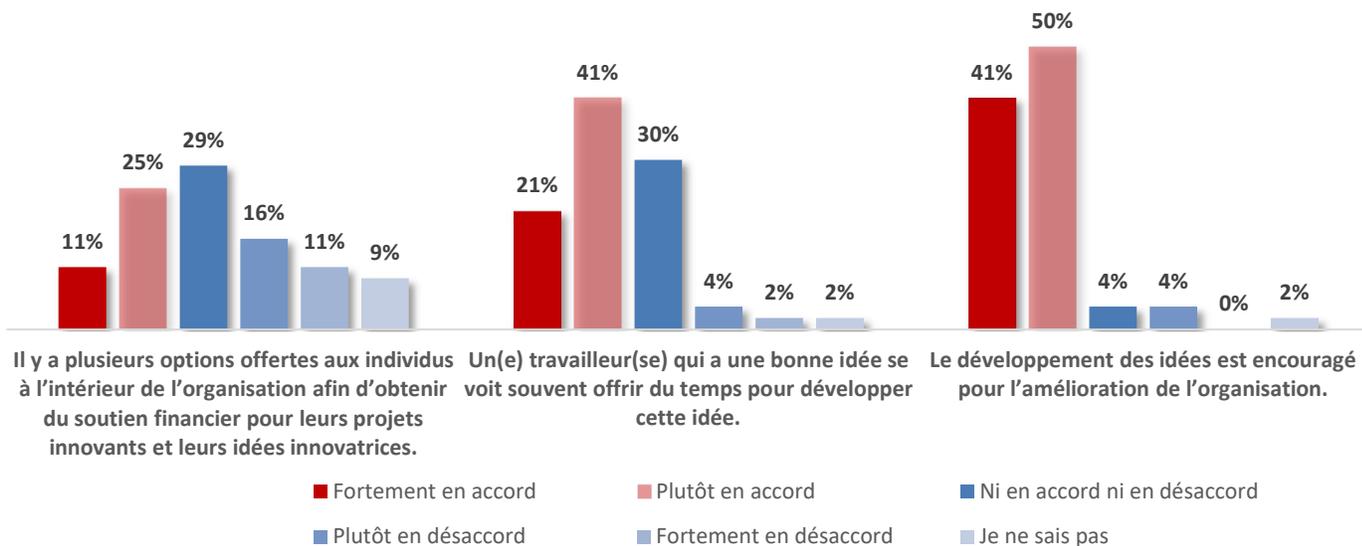
Base : total répondants (n=59)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

## Culture d'expérimentation

Le développement des idées est encouragé pour l'amélioration d'une majorité d'organisations de médias communautaires (91 %). Plus de la moitié des dirigeants (62 %) sont d'avis que les travailleurs qui ont de bonnes idées se voient souvent offrir du temps pour développer ces idées. Par contre, du côté du financement d'idées novatrices, c'est seulement dans 36 % des organisations qu'on offre aux individus à l'interne diverses options afin d'obtenir du soutien financier pour leurs projets innovants et leurs idées innovatrices.

**Figure 15 – Culture d'expérimentation au sein des organisations**



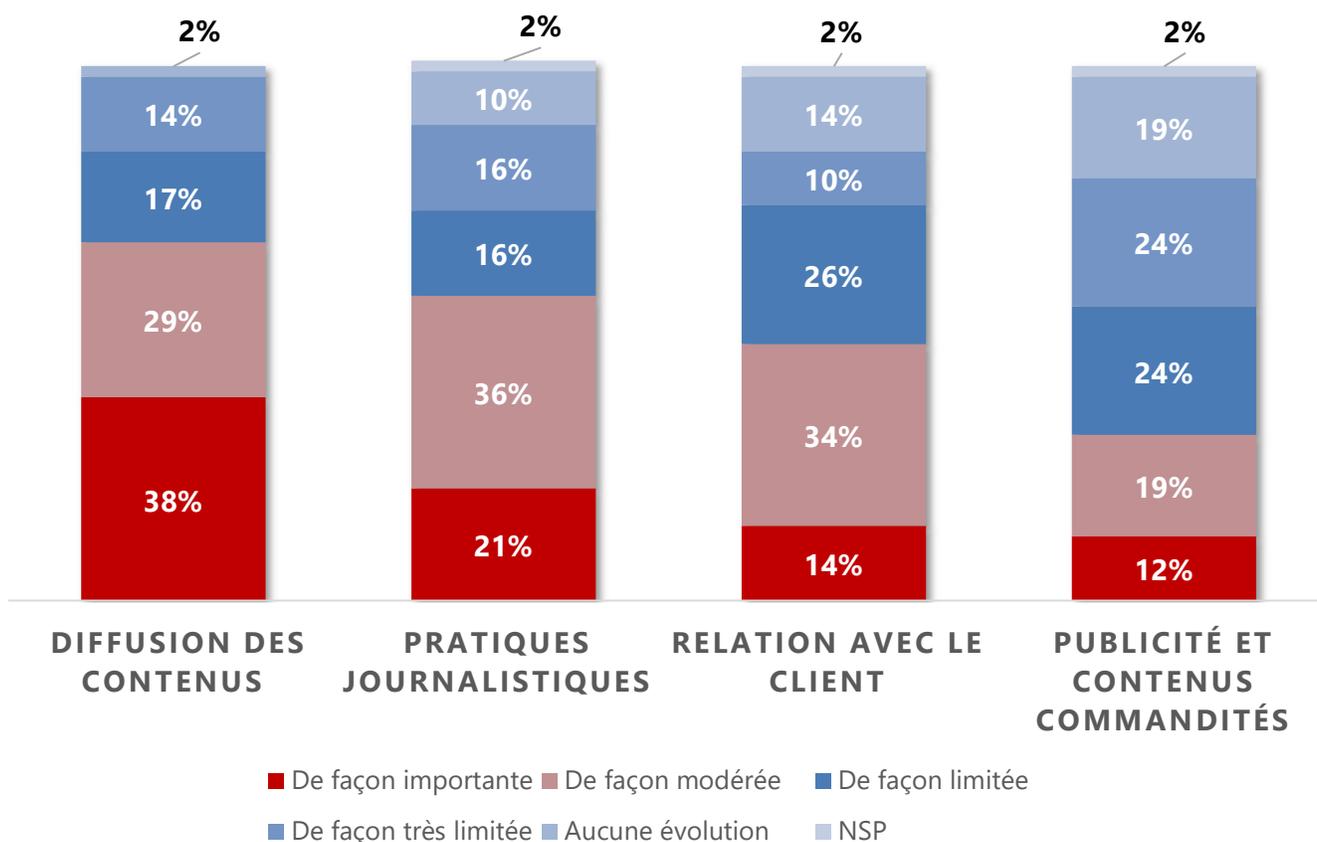
Base : total répondants (n=59)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes... ?

# Évolution et impact de l'adoption du numérique

Depuis les trois dernières années, mais dans une moindre mesure chez les organisations de presse écrite, l'évolution numérique au sein des organisations de médias communautaires s'est faite de façon plus marquée sur le plan de la diffusion des contenus (38 % de façon importante et 29 % de façon modérée), et aussi en ce qui a trait aux pratiques journalistiques (21 % de façon importante et 36 % de façon modérée). L'évolution numérique en ce qui concerne la relation avec le client de même que la progression de la publicité et des contenus commandités en ligne ont été moins importantes durant cette période, aux dires des participants.

**Figure 16 – Façon selon laquelle s'est faite l'évolution numérique des médias communautaires depuis les 3 dernières années**



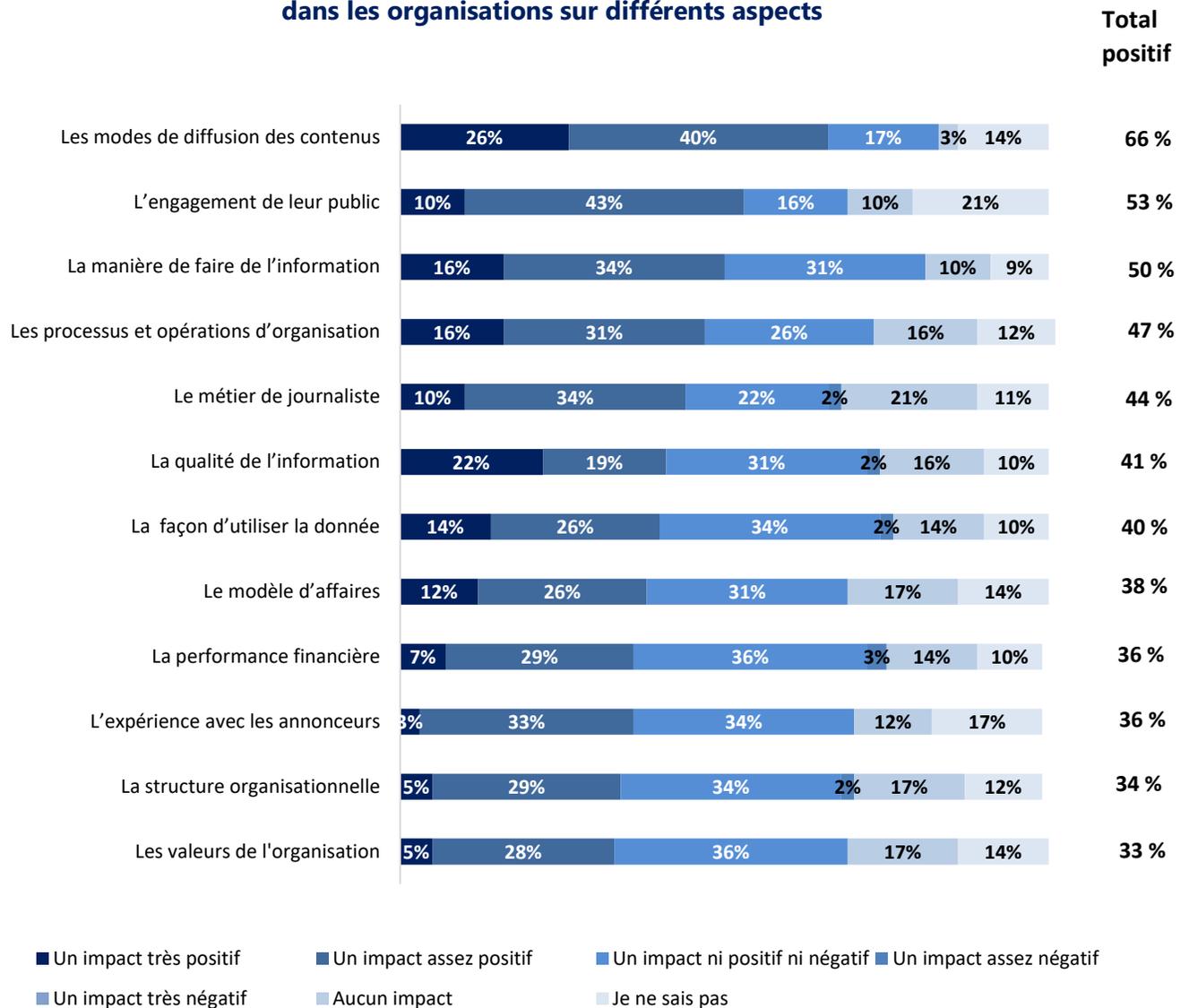
Base : total répondants (n=58)

Énoncé : Depuis les trois dernières années, comment s'est faite l'évolution numérique dans votre organisation sur le plan de la ou des... ?

et la qualité de l'information qui ressortent comme ayant grandement bénéficié (impact très positif) de l'adoption faite du numérique par les médias communautaires.

Mentionnons également que jamais plus de 3 % des répondants perçoivent un impact d'ensemble négatif à l'adoption du numérique peu importe l'aspect évalué. Les rares mentions négatives ciblent la performance financière, la façon d'utiliser les données, la structure organisationnelle, le métier de journaliste et la qualité de l'information.

**Figure 17 – Perception de l'impact jusqu'à ce jour de l'adoption faite du numérique dans les organisations sur différents aspects**



Base : total répondants (n=58)

Énoncé : Quel a été l'impact jusqu'à ce jour de l'adoption que vous avez faite du numérique dans votre organisation sur... ?

## Impact sur les pratiques organisationnelles

Au cours des trois dernières années, et de façon un peu moins marquée chez les organisations de presse écrite, les changements touchaient pour un plus grand nombre de médias communautaires la façon dont les employés effectuent leur travail (61 %) et également les rôles et responsabilités des employés (57 %).

Par exemple, les médias communautaires qui diffusent sur le Web commencent à recruter des personnes pour s'occuper exclusivement de la rédaction et de la publication de contenus Web.



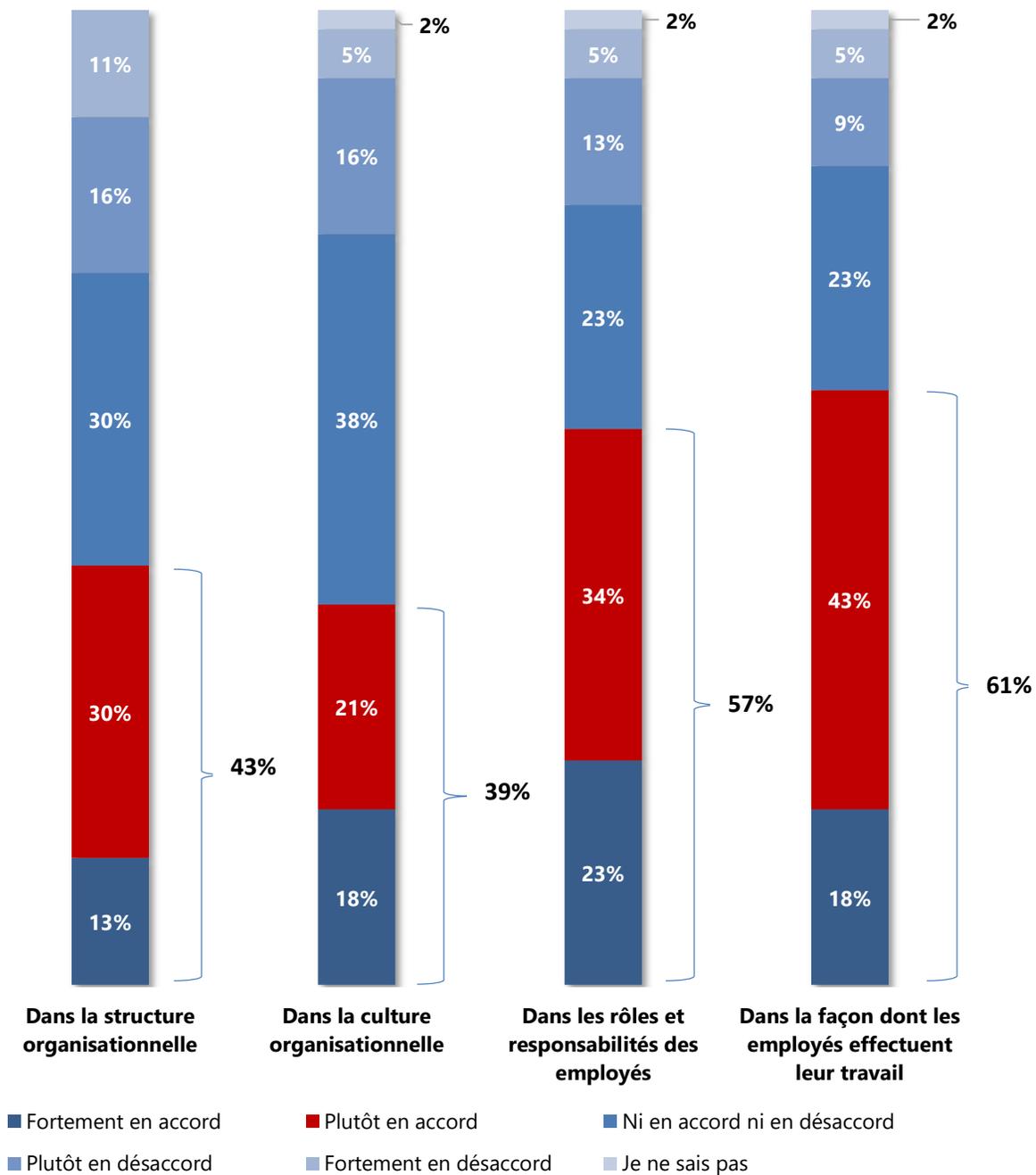
*« Depuis quelque temps, on a deux chefs de pupitre, un qui s'occupe uniquement du papier et l'autre du Web. Avant, la rédactrice en chef faisait les deux en même temps. La chef de pupitre Web ne produit pas d'articles à proprement parler, elle s'occupe des actualités Web, elle gère le calendrier de publication, la révision des textes. On a une autre personne qui fait la même chose, mais pour l'édition papier. On a aussi un journaliste Web qui s'occupe de tout ce qui est photo et des réseaux sociaux (propos d'entrevue). » (un journal communautaire)*

Les technologies numériques transforment la manière de produire de l'information dans le secteur de la presse écrite en apportant de nouveaux moyens d'expression comme l'audio et la vidéo.

L'autre changement dans la pratique journalistique perçu par les participants est la rapidité de diffusion des nouvelles. Avec la vitesse de circulation des informations sur le Web, les journaux communautaires n'attendent plus la date de tombée, traditionnellement hebdomadaire ou mensuelle, comme pour le journal imprimé. Ils sont appelés à diffuser en continu. « Maintenant, il faut travailler plus vite pour ne pas arriver en retard sur les nouvelles », a déclaré un journal communautaire.

Les journaux communautaires présents sur les plateformes Web souhaitent s'en servir de manière complémentaire au papier. En effet, l'avantage de la diffusion Web est de pouvoir publier l'information aussitôt qu'elle tombe, puis de la compléter ou l'approfondir ultérieurement dans la version imprimée. En même temps, contrairement au papier, les plateformes Web n'ont pas de limite d'espace. Les journaux peuvent alors y publier des dossiers plus développés que dans la version imprimée.

**Figure 18 – Modifications engendrées au cours des 3 dernières années**



Base : total répondants (n=56)

Énoncé : Au cours des trois dernières années, les changements qui ont eu lieu au sein de votre organisation ont engendré des modifications... ?



*« C'est ça l'ironie parce que c'est sûr que les gens ne lisent pas beaucoup sur le web. Ils lisent en diagonale. Mais, dans le journal papier, on a une limite physique d'espace. Donc on fait les deux; des fois on met un teaser dans les réseaux sociaux, on annonce quelque chose puis on le développe après. Des fois aussi, on met l'article dans le journal et on met : « Pour en savoir plus sur le sujet, consultez l'article complet sur le web. » Parce que des fois on a des enjeux de timing. Le journal est mensuel, si on ne sort pas l'information maintenant, elle ne sera plus d'actualité. Des fois, au contraire on est dans le rush, on manque de temps pour écrire l'article au complet, le journal doit sortir. On sort un petit aperçu dans le journal papier et on laisse le reste pour le web. On ne pense pas que ce sont deux clientèles différentes. On pense que la même clientèle du papier, on peut la retrouver sur le web. Mais on pense aussi qu'on peut chercher sur le web une autre clientèle que celle du papier. » (un journal communautaire)*

Pour ce qui est du contenu et des sujets traités par les journaux communautaires, l'un des participants affirme que pour la diffusion Web, le journal a pour objectif de viser d'une part les sujets qui concernent directement la communauté locale et qui entraînent en même temps des répercussions sur la population plus large et d'autre part les sujets plus généraux, voire internationaux, mais qui entraînent des répercussions sur la communauté locale. L'objectif n'est pas de se transformer en un média national, mais d'être un média local d'intérêt national.



*« Pour vous donner un exemple de sujet local que nous avons couvert et qui touche le Québec de manière générale, l'Amérique du Nord, voire la planète entière : il y a quelque temps, il y a eu une actualité assez choc dans les journaux nationaux sur la maltraitance des travailleurs étrangers qui viennent habiter ici dans des logements insalubres. On sait que les médias s'intéressent souvent aux situations plutôt négatives. Nous étions un journal assez consensuel et positif dans sa philosophie, on a alors couvert le sujet à l'envers. On a rapporté l'histoire de travailleurs étrangers qui travaillaient ici dans notre village agricole et qui travaillaient dans de bonnes conditions. On a décidé de travailler le sujet en profondeur et d'y consacrer un numéro spécial. On a voulu s'intéresser au sujet des travailleurs étrangers à partir de leur point de vue à eux. C'était sur papier, mais on l'a mis aussi sur le web et cela a intéressé les médias nationaux comme Radio-Canada. Puis, les travailleurs étrangers, eux, comme ils sont issus de pays de l'Amérique du Sud, les articles ont été traduits en espagnol et la nouvelle a été lue jusqu'au Guatemala et au Mexique. Ça vous donne un exemple d'une réalité d'ici qui peut intéresser l'extérieur aussi. Si le sujet en vaut la peine et si c'est bien écrit, ça peut intéresser toute la planète. Ce n'est pas parce qu'on est un petit journal qu'on ne peut pas être lu à l'extérieur de notre village ». (un journal communautaire)*

De manière générale, les répondants estiment que l'introduction de nouvelles technologies numériques n'affecte pas la qualité de l'information produite par les médias communautaires. Les journalistes et les bénévoles travaillent avec le même engagement et le même sérieux, peu importe les plateformes de diffusion. Un seul témoignage exprime une certaine réticence à ce sujet. Le répondant critique l'approche d'un journaliste qui avait travaillé quelque temps pour leur télévision communautaire

et qui semblait ne penser qu'à récolter le plus de « vues » possible. Il passait ainsi à côté de sujets importants pour la société, déplore notre interviewé.



*« Le dernier journaliste que j'ai eu, lui, il gérait ces choses en fonction de l'engagement qu'il avait sur Facebook, c'est-à-dire les vues, les "j'aime", les partages et tout ça. J'ai l'impression que son pattern de nouvelles, c'est d'aller chercher des "j'aime" auprès du monde. C'est vraiment loin de la base du journalisme qui est de présenter aux citoyens une information pour les éclairer. » (une télévision communautaire)*

## Transformation des compétences et formation des équipes

L'introduction des outils numériques nécessite de nouvelles compétences chez les employés et les bénévoles des médias communautaires. À titre d'exemple, pour travailler dans une radio, il ne suffit plus de produire et d'animer des émissions de radio. Il faut développer des aptitudes à l'écrit et maîtriser les techniques d'écriture spécifiques pour le Web. Il est nécessaire d'avoir aussi une compréhension de la logique de fonctionnement des médias sociaux pour adapter ses publications.

Les entrevues révèlent plusieurs situations où l'absence de ces compétences constitue un obstacle pour les activités des médias communautaires. C'est l'exemple du responsable d'un journal communautaire qui ne parvient pas à manipuler WordPress afin de publier des annonces publicitaires sur le site Web du journal, ou encore à accéder aux données analytiques sur la consultation des publications en ligne.



*« J'aimerais ça être capable de voir les chiffres sur la consultation de nos contenus web. Google Analytics, je ne m'y connais pas. Je ne suis pas sûr que tout est mis en place pour avoir les chiffres. » (un journal communautaire)*

Au-delà du simple accès aux chiffres fournis par les plateformes Web, un responsable de journal a souligné l'absence d'une culture des données dans leur organisation. Il regrette de ne pas avoir les compétences nécessaires, au sein de son équipe, pour analyser et comprendre les données de Google Analytics, notamment sur la portée des annonces publicitaires.



*« On a fait le constat qu'on n'a pas une bonne culture des données. Je regarde les données de Google Analytics mais ça ne me dit pas grand-chose. Je ne sais pas comment comprendre ça, je ne sais pas comment traduire ça. On n'a pas de gens dans l'équipe qui sont capables de traiter ça. Actuellement on a un poste affiché en vente et en marketing. Le traitement des données est l'une des tâches attribuées à ce poste. Mais pour l'instant, on n'a personne dans l'équipe qui connaît ça. Pour l'instant on n'a aucun rapport à faire à nos annonceurs concernant la diffusion web. » (un journal communautaire)*

Les témoignages montrent que certaines personnes arrivent à développer leurs compétences avec la pratique. Des répondants affirment avoir appris à manipuler les technologies en faisant des essais et en tâtonnant seuls. De même, l'entraide et le partage de connaissances entre les membres ont permis à certaines personnes de faire évoluer leurs compétences.



*« Il y en a qui partaient de loin au niveau du CA. On avait un monsieur de 70 ans qui ne connaissait pas vraiment Facebook. On a essayé d'évoluer tous ensemble, comprendre ce qui se passe sur le site, comment participer tous ensemble, notamment dans le partage sur Facebook. » (un journal communautaire)*

Cependant, certains témoignages indiquent que certains employés et bénévoles de médias communautaires n'arrivent pas à suivre la vague de changement. Ils ne comprennent pas les transformations qui surviennent dans le monde des médias. Ils n'ont aucune ouverture à changer leur façon de voir et de faire les choses, selon certains. Il s'agit souvent, selon le constat de plusieurs répondants, des individus les plus âgés de l'équipe.

L'étude montre qu'il y a un apprentissage à faire avec l'intégration de chaque nouveauté technologique au sein des médias communautaires. Le responsable de l'une des radios indique que les employés et les bénévoles sont informés à l'avance des changements technologiques à venir. Il met l'accent sur l'importance de s'assurer que tous les membres comprennent les changements de la même manière et maîtrisent les nouveaux outils. Pour un autre représentant d'un journal communautaire, il est important que les collaborateurs, qui développent le journal, développent aussi les mécanismes du Web et que cela devienne une seconde nature pour eux. Cependant, « la mécanique n'est pas naturelle. Parfois, on dirait que je les amène dans un nouveau monde », a exprimé un journal communautaire.



*« Tout le monde utilise les médias sociaux, mais de façon amateur. Quand il faut professionnaliser ses façons de faire, c'est là où ce n'est pas évident. » (un journal communautaire).*

Selon son dirigeant, l'une des télévisions communautaires oriente ses efforts de formation et d'apprentissage sur les nouveaux outils uniquement vers les membres qui ont une certaine prédisposition pour le numérique.

De même, pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques numériques, un autre média privilégie le recrutement de jeunes personnes qui « comprennent le numérique naturellement », selon les propos de son dirigeant. La nouvelle personne qui se charge de la diffusion sur les réseaux sociaux, la nouvelle journaliste ainsi que le nouveau vidéographe sont tous des jeunes dans la vingtaine. Cependant, le rajeunissement des

équipes n'est pas toujours facile à réaliser dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre et du vieillissement de la population dans les régions.

Selon un autre répondant, ce qui importe dans le secteur des médias, c'est d'embaucher des personnes qui veulent continuer à apprendre, non seulement parce que les outils numériques changent rapidement et font évoluer le métier, mais aussi parce que ces professionnels doivent être en avance par rapport au reste de la population. Ils doivent être capables de flairer les prochaines tendances pour permettre à leur média d'être en phase avec son public.

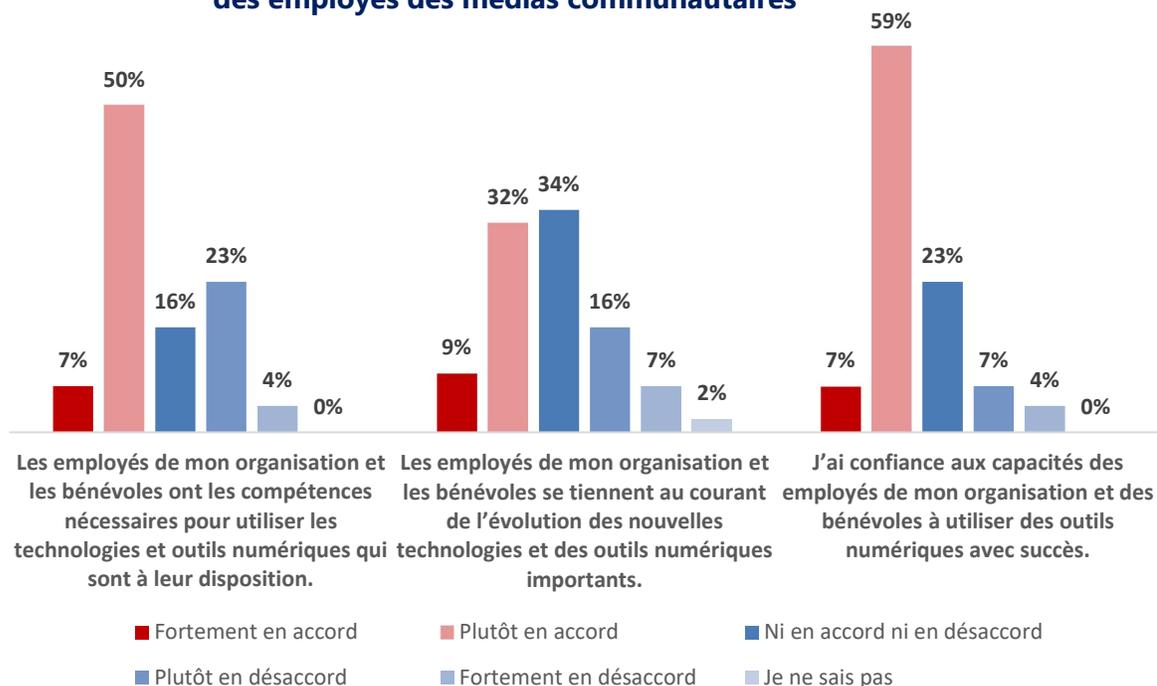
## Expérience numérique des employés (littératie numérique)

Sur la base des définitions suivantes des trois types de compétences numériques, nous avons procédé à une mesure de la littératie numérique des employés du secteur des médias communautaire, selon le point de vue de leurs dirigeants :

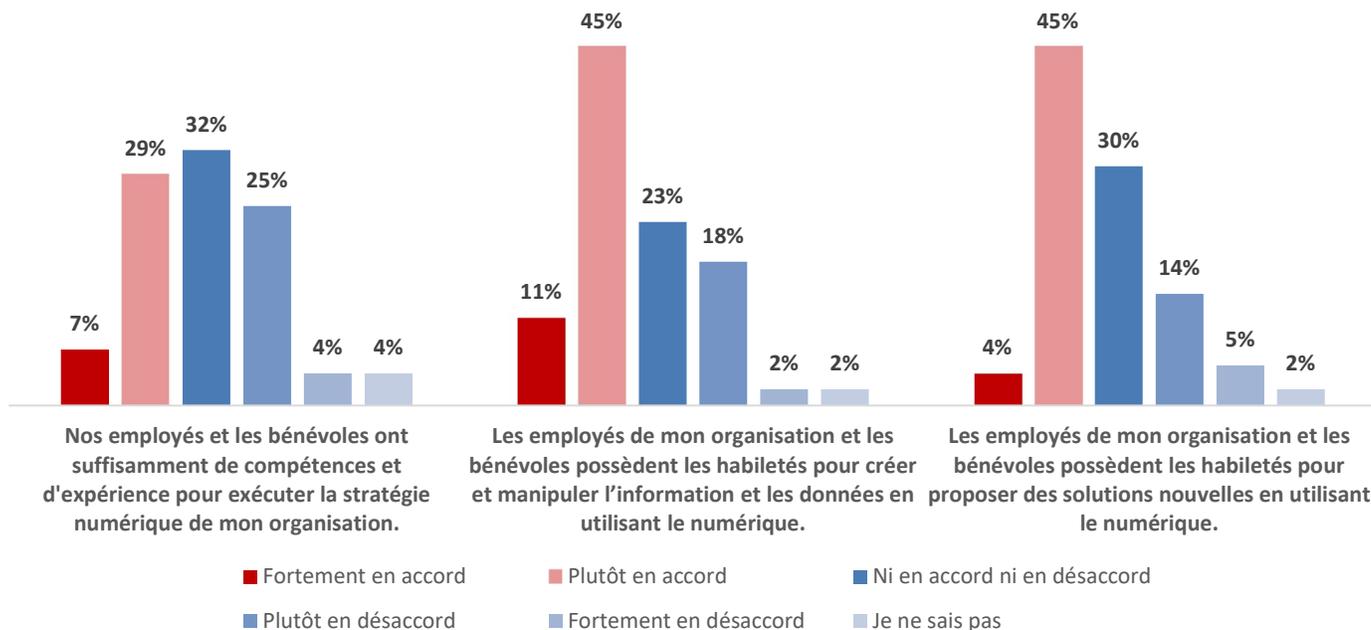
- **Compétences technologiques**, c.-à-d. les connaissances et habiletés liées à l'utilisation des outils numériques et à leurs fonctionnalités.
- **Compétences sociales**, c.-à-d. connaissances et habiletés sur le partage d'information et de contenus, la collaboration en équipe à travers des canaux numériques (interéquipes et interservices).
- **Compétences cognitives**, c.-à-d. connaissances et habiletés à créer et à manipuler l'information et les données en utilisant les TI ou capacité de proposer des solutions nouvelles en utilisant le numérique.

Si de façon générale la moitié ou plus des dirigeants ont confiance aux aptitudes numériques de leurs employés et bénévoles, ils ne sont que 41 % à croire que ces derniers se tiennent au courant de l'évolution des nouvelles technologies et des outils numériques importants. Ce n'est sinon qu'un peu plus du tiers des dirigeants (36 %) qui perçoivent que leurs employés et bénévoles ont suffisamment de compétences et d'expérience pour exécuter la stratégie numérique de leur organisation, mais comme on l'a mentionné précédemment, cette stratégie est souvent encore non définie, ce qui complique l'interprétation des résultats.

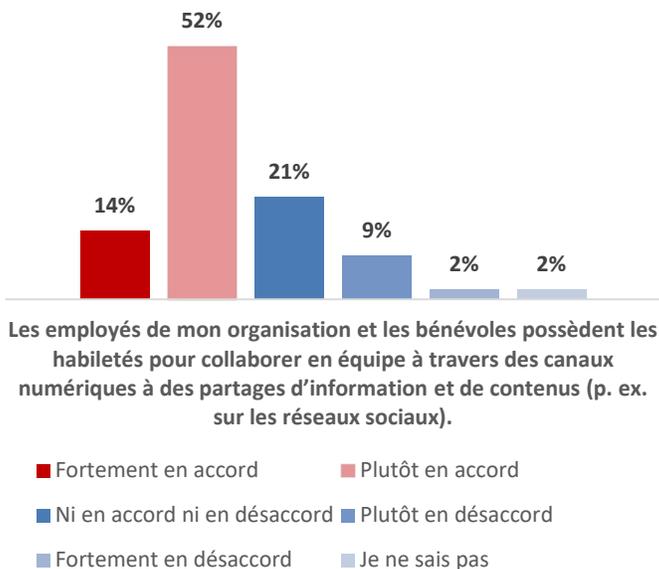
**Figure 19 – Compétences technologiques des employés des médias communautaires**



**Figure 20 – Compétences cognitives des employés des médias communautaires**



**Figure 21 – Compétences sociales des employés des médias communautaires**



Base : total répondants (n=56)

Énoncé : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?

## Formation

Plusieurs représentants des médias communautaires interviewés ont manifesté un certain besoin de formation aux outils numériques, que ce soit pour eux à titre de gestionnaires ou pour leurs employés. Malgré ce besoin affirmé, peu de médias communautaires organisent des formations à l'interne. Ils n'ont souvent pas les moyens ni le temps pour le faire.

Un seul journal communautaire rencontré en entrevue offre des formations aux nouvelles recrues. Il s'agit d'une vingtaine d'heures de formation données par un membre du conseil d'administration pour les aider à maîtriser les outils de base (Excel, Word, Photoshop, PPT, etc.). Ensuite, la personne formée est suivie et soutenue dans son travail pendant une certaine période jusqu'à ce qu'elle maîtrise les différentes procédures de travail. Des formations ont été ajoutées au fil des années à propos de la diffusion de l'infolettre, de la conception des balados, etc.

Dans le cas de l'une des radios communautaires, sans pour autant parler de formation, un document expliquant le fonctionnement des différents outils est fourni à tous les nouveaux employés. Le responsable s'assure ensuite auprès de la personne nouvellement arrivée qu'elle comprend bien les procédures.

Dans le cas d'un autre journal communautaire interviewé, l'équipe était en train d'effectuer un transfert de connaissances aux employés à la suite du départ à la retraite de la rédactrice en chef ainsi que d'autres changements survenus dans la composition du groupe. Un travail de documentation était réalisé afin de rendre accessibles les processus de travail existants au sein du journal. Pour l'avenir, le responsable a mentionné souhaiter mettre en place un programme de formation continue pour rester en phase avec les transformations dans le secteur.



*« Pour l'instant, on n'est pas dans une dynamique de formation mais plutôt de transfert de connaissances, mais à terme, j'aimerais ça mettre en place de la formation continue. Je voudrais mettre en place une culture de développement professionnel. » (un journal communautaire)*

Par ailleurs, consciente de l'importance de son rôle dans la stimulation des initiatives numériques au sein des journaux communautaires, l'Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ) a organisé de nombreuses formations sur les aspects variés de la transformation numérique. Pendant son dernier congrès en 2022, cette association a organisé des sessions de formation en collaboration avec l'Association des radios communautaires du Québec (ARCQ) et la Fédération des télévisions communautaires autonome du Québec (FEDETVC).

Malgré les efforts, ces formations n'ont pas eu de succès auprès des membres participants, âgés de 60 à 70 ans en moyenne et pas toujours initiés aux nouvelles technologies. Du point de vue de l'un des répondants, le contenu de ces formations était très technique pour la plupart des participants de la presse écrite communautaire et n'était pas adapté à leur réalité du terrain. L'association envisage de mettre l'accent, dans le futur, sur des formations qui visent à expliquer aux membres comment le numérique pourrait leur servir, afin d'inciter ceux qui n'osent pas encore explorer les possibilités qu'il offre de s'y aventurer.

Les associations des télévisions et des radios communautaires organisent elles aussi des formations orientées vers le numérique au bénéfice de leurs membres. La FEDETVC travaille, entre autres, à mettre en place une boîte à outils qui donnera accès à des références et des tutoriels sur différents sujets en rapport avec les technologies numériques, pour outiller les membres qui souhaitent suivre des formations pour se perfectionner, sans disposer de trop de temps.

# Obstacles et défis à la transformation numérique

## Les obstacles

Certaines barrières empêchent actuellement les organisations des médias communautaires à progresser plus rapidement dans leur transformation numérique. La figure suivante présente les résultats du sondage sur cette question basés sur le nombre total de mentions obtenues des répondants. Cinq aspects empêchent actuellement un plus grand nombre d'organisations de progresser plus rapidement dans leur transformation numérique. Il s'agit du manque de ressources financières, des difficultés à trouver des ressources, du manque de compétences techniques, de l'absence d'une culture numérique et de l'absence de stratégie globale. Le manque de compétences techniques serait une barrière plus grande du côté des organisations communautaires de presse écrite, alors que le manque de ressources financières le serait du côté des organisations de télévision communautaire.

**Figure 23 – Barrières empêchant actuellement les médias communautaires à progresser plus rapidement dans leur transformation numérique**



Base : total des mentions (n=132)

Énoncé : Selon vous, quelle(s) barrière(s) empêche(nt) actuellement votre organisation à progresser plus rapidement dans sa transformation numérique... ?

## Quelques commentaires fournis :



« C'est beau le numérique mais faut-il être en mesure de le faire et de le garder. Nous manquons de ressources. »

« Nous aimerions tous être plus présents sur les plateformes numériques, mais le manque de ressources (bénévoles) est un enjeu majeur ainsi que les ressources monétaires [sic]. »

Besoin de financement récurrent : « Notre plan d'affaires initial misait sur les revenus publicitaires des gens d'affaires. Comme nous sommes en région (milieu rural), la plupart des commerces utilisent Facebook pour leur publicité. Nous devons aller chercher du financement au niveau des différentes instances gouvernementales (MRC, fédéral et provincial). Notre média est offert gratuitement à la population. Nous avons un membership avec un coût unique pour le moment. »



« Jusqu'à présent, la transition numérique a profité à Google et à Facebook, car ils facturent des sous pour leur contenu et leur publicité, mais comme ils vendent des milliards d'espaces de contenu numérique, ils gagnent des millions de dollars. Pour un journal communautaire de petit marché (de langue minoritaire également), cette formule ne fonctionne pas : des sous multipliés par mille équivalent à cent dollars, et ce n'est pas suffisant pour vivre. Il nous reste 15 ans avant que les abonnés actuels du journal imprimé ne disparaissent (55 ans et plus). Pendant ce temps, nous devons a) convaincre les jeunes de payer pour du contenu numérique et b) trouver un moyen d'extraire des revenus numériques des annonceurs locaux qui n'ont aucune connaissance technique. Un contenu local de qualité qui n'est accessible nulle part ailleurs sera la clé des abonnements, nous aurons besoin d'une aide financière relais de la part du gouvernement pour effectuer la transition numérique, et nous devons développer de nouveaux programmes et outils de promotion numérique pour les annonceurs – faire la même chose que les journaux imprimés depuis 200 ans ne fonctionnera pas. »

« Qui va aider la presse communautaire évoluant dans de petits marchés en région ? Le programme de financement du MCC est d'une autre époque. Les budgets ne suivent pas. Difficultés à recruter des compétences en région. »

Nous avons identifié à travers les entrevues réalisées plusieurs obstacles qui expliquent le retard de certains médias communautaires en matière de transformation numérique. Pour la presse communautaire écrite, il y a d'abord la perception ancrée chez certains dirigeants que le **recours aux outils de diffusion numériques vise à remplacer l'édition papier**. Ils n'envisagent pas tous que les deux versions peuvent continuer à exister parallèlement. De plus, le lectorat vieillissant des journaux communautaires ne motive pas ces derniers à adopter les nouvelles technologies peu connues auprès de ce segment de la population. Cette génération de lectrices et de lecteurs est encore fortement attachée au papier.

Un autre obstacle à la numérisation est le fait que les journaux communautaires, mais aussi les radios et les télévisions communautaires, fonctionnent avec des **équipes réduites composées principalement de bénévoles**. Ces organisations manquent donc de ressources humaines qui pourraient être mobilisées pour développer le numérique. Ces commentaires rejoignent les résultats du sondage réalisé.

Selon les propos recueillis, les dirigeants de plusieurs médias communautaires sont d'un âge avancé. Ils ne possèdent pas toujours les compétences requises pour amorcer des transformations numériques, même s'ils le désirent.



*« L'ancienne directrice du journal voyait qu'on n'a pas le choix de passer par là, mais elle n'avait pas les compétences, non seulement pour lancer la diffusion numérique mais aussi pour l'entretenir après. Elle l'a commencée complètement à la fin, avant de quitter [sic] pour la retraite. » (un journal communautaire)*

Certains médias communautaires ne s'intéressent pas à la question de la transformation numérique parce qu'ils sont préoccupés par leur survie, et ce pour deux raisons principales : **l'absence de relève** d'une part, et **les difficultés financières** d'autre part. Les dirigeants des médias communautaires d'aujourd'hui sont souvent les fondateurs en poste depuis déjà des dizaines d'années. Il y a peu de jeunes qui sont prêts à prendre la relève, notamment dans les régions et dans les petites villes. Et ceux qui arrivent dans les journaux communautaires en tant qu'employés partent souvent dès qu'ils trouvent un poste mieux rémunéré ailleurs.



*« Nous avons le même problème que tous les secteurs d'activités. Les jeunes déménagent dans les villes pour leur scolarisation. Ils ne reviennent pas ici parce qu'il n'y a pas d'entreprises où ils peuvent travailler après (...) J'ai les moyens d'embaucher 2 ou 3 employés, mais je ne suis pas capable d'en trouver un seul (...) Cela fait 40 ans que je suis là. La première préoccupation des gens du conseil d'administration est de trouver une personne qui est capable de prendre ma place. Si on ne trouve pas de relève, le média est à risque de disparaître. » (une radio communautaire)*

Les **difficultés financières** semblent affecter davantage les journaux communautaires que les médias audiovisuels et télévisuels selon les entrevues réalisées. La hausse des prix d'impression n'aide pas les journaux communautaires dont le budget était déjà serré. Les subventions gouvernementales ne suffisent pas pour couvrir toutes les charges, et les ventes publicitaires ne sont pas toujours au rendez-vous. Gérer une version Web d'un journal serait un fardeau supplémentaire, surtout qu'il n'est pas facile de générer des profits sur le Web.

Pourtant, les études de lectorat montreraient, selon un des dirigeants, que les journaux communautaires sont encore très populaires. Ceux-ci seraient le reflet du sentiment d'appartenance des individus à leur localité et contribueraient à renforcer l'esprit

communautaire. Sans eux, bien des communautés perdraient leur dynamisme et leur attrait. Les associations rencontrées multiplient les initiatives pour encourager l'usage du numérique par leurs membres. L'objectif est de créer une communauté de pratiques et une vraie collaboration entre les membres.

Selon un dirigeant du secteur des radios communautaires, plus la radio communautaire est présente sur le Web, plus elle est susceptible d'attirer les jeunes, non seulement comme auditeurs, mais aussi comme collaborateurs et employés. Cette même personne mentionne cependant que beaucoup de jeunes, aujourd'hui, préfèrent avoir leur propre chaîne YouTube et produire leur propre balado, puis la diffuser en ligne, au lieu de s'impliquer dans une radio communautaire.

De manière générale, en se fiant aux médias rencontrés en entrevue, la **pénurie de ressources humaines semble toucher de manière plus accentuée les journaux communautaires que les radios ou les télévisions**. Les témoignages indiquent que certaines radios et télévisions fonctionnent actuellement avec des équipes plutôt jeunes. La situation varie également selon les régions.

Selon certains répondants, il s'agit davantage d'un problème de rétention du personnel que de pénurie. Les télévisions communautaires régionales représentent des écoles pour les journalistes et les techniciens qui vont partir dès qu'ils trouvent une meilleure offre. Les médias communautaires, en tant qu'OBNL, ont des budgets limités et ne peuvent pas entrer en concurrence avec les autres médias.



*« Ce n'est pas si difficile de recruter des débutants qui n'ont pas d'expérience, mais dès qu'ils en ont un peu, c'est difficile de les maintenir en emploi. Ils ne sont pas assez payés pour rester. » (un représentant d'une association)*



*« Des techniciens de qualité, on en a besoin de beaucoup. Ils sont très recherchés et ils le savent. Dès qu'on commence à espérer que c'est bon, on a trouvé quelqu'un, il est déjà parti travailler chez TVA ou ailleurs. Ils savent qu'ils sont en demande, alors ils veulent dès le départ 4 semaines de vacances et un gros salaire, ce que nous on ne peut pas faire dans un OBNL. On est limités avec des salaires minimums. Je ne pourrais jamais compétitionner avec les autres médias. Comme on a des salaires plus bas que la moyenne, on forme les employés puis on les perd. » (une télévision communautaire)*

Plusieurs dirigeants mentionnent que les médias communautaires ont besoin de **l'aide du gouvernement pour la prise en charge de leurs ressources humaines**. Pour retenir les employés, ils auraient besoin de leur offrir des motivations et des opportunités de développement professionnel. La formation à l'aide de formateurs qualifiés et la bonification des salaires font partie de ces motivations.



## Le défi de monétiser le Web

Les résultats de notre étude montrent qu'aujourd'hui le numérique est une nouvelle source de dépenses pour les médias communautaires qui investissent dans la diffusion de contenus en ligne, sans pouvoir en récolter les profits. « C'est une place où on investit, c'est plus un centre de coûts qu'un centre de profit », a précisé l'un des responsables d'une des associations sectorielles rencontrées.

En effet, dans le cas des journaux communautaires, les revenus publicitaires sont générés en majorité par les versions papier. « C'est plus facile de vendre du papier que du Web. La valeur du papier est établie depuis longtemps », explique l'un des répondants.



*« Nous avons un chiffre d'affaires au-dessus de 400 000 \$ dont 50 % de revenus viennent de la publicité. La plupart, c'est de la publicité papier. En 2021, 200 000 \$ de publicité papier sur 220 000 \$ de publicité au total. » (un journal communautaire)*

Pour certains journaux, il était difficile de vendre leurs produits publicitaires numériques parce que les annonceurs étaient déjà présents sur le Web. C'est le cas de l'une des municipalités locales qui préfère investir dans la publicité papier de son journal communautaire plutôt que sur son site Web. La municipalité diffuse déjà ses annonces en ligne à travers ses propres plateformes.



*« La municipalité achète des espaces publicitaires pour le papier, mais ils ne sont pas encore rendus à s'intéresser au web. Ils sont autonomes. Ils ont leur propre site web, leurs médias sociaux, leur infolettre ainsi que leur outil téléphonique. » (un journal communautaire)*

Un autre journal rencontre le même obstacle pour vendre de la publicité numérique aux commerçants locaux puisqu'ils ont déjà leurs propres pages sur les réseaux sociaux. Ils ne sont pas convaincus de l'utilité d'investir en publicité sur les plateformes d'un journal communautaire.



*« Au début, on pensait que les gens d'affaires allaient investir beaucoup dans notre journal. Mais on s'est rendu compte qu'ils utilisent Facebook comme un site web et ça leur convient bien. Peut-être c'est différent en ville mais nous on est en milieu rural. Ils nous disent : "Pourquoi j'irais mettre de la publicité chez vous ? Moi je suis sur Facebook et le monde me connaissent à travers Facebook." » (un journal communautaire)*

Dans le cas du journal communautaire édité en ligne, l'enjeu est encore plus important parce qu'il ne peut pas compter sur la publicité générée par le papier comme les journaux hybrides. Depuis le lancement du journal, le défi a été de convaincre les annonceurs d'investir dans le Web. De plus, avec une portée Web limitée, il ne peut pas être compétitif avec les plateformes comme Facebook et Google qui offrent une meilleure visibilité aux annonceurs. Le journal doit trouver les produits publicitaires qui répondent aux besoins des annonceurs et qui permettent de rapporter des revenus conséquents pour le journal.



*« Avec 20 à 40 milles pages vues par mois, on ne peut pas être compétitif avec Google et Facebook en termes de portée. On se retrouve dans une dynamique où il n'est pas intéressant pour les annonceurs locaux de prendre de la publicité sur le web. Pour moi, il faut trouver comment offrir de la valeur ajoutée qui n'est pas de la visibilité publicitaire pure, mais qui est de la relation avec le public. Je pense que les annonceurs, ce qu'ils cherchent, c'est bâtir une relation avec la communauté locale, ce que les médias locaux peuvent leur offrir. Mais ce n'est pas évident de trouver la proposition de valeur qui va convaincre les annonceurs. » (un journal communautaire)*

Selon les témoignages, trouver le bon modèle de financement des journaux communautaires est la préoccupation majeure des responsables interviewés. Il s'agit non seulement d'équilibrer les revenus entre la publicité papier et la publicité Web, mais aussi, selon l'un des répondants, de trouver la bonne formule pour un modèle d'affaires hybride qui fait l'équilibre entre les revenus qui proviennent des subventions gouvernementales et ceux qui proviennent des annonceurs afin d'être indépendants des deux parties.

Confrontées aux mêmes difficultés, les radios et les télévisions communautaires sont aussi à la recherche de solutions de financement pour leurs contenus numériques. L'une des télévisions communautaires nous a fait part de son expérience de collaboration avec un organisme de sa région afin de créer des contenus numériques. L'organisme a contribué au coût de production d'une série de reportages qui ont été intégrés à leurs émissions de télévision. Ces contenus ont été aussi largement diffusés sur les réseaux sociaux à travers les pages de la télévision communautaire et de l'organisme.

### **Le modèle d'affaires**

Les médias communautaires sont des OBNL. Leur modèle d'affaires s'appuie en bonne partie sur des subventions gouvernementales et une contribution de la communauté, mais ils ont aussi besoin de publicité locale.

Une part importante des revenus des médias communautaires provient des fonds publics, c'est-à-dire des subventions provenant notamment du Programme d'aide au fonctionnement pour les médias communautaires au niveau provincial ou encore de mesures telles que l'initiative de journalisme local du gouvernement fédéral. Les médias communautaires sont à l'affût de ces programmes de subvention. « C'est le nerf de la guerre. On met beaucoup d'heures de bénévolat là-dessus. Les demandes de subventions impliquent beaucoup de paperasse à remplir et des redditions de comptes pour les organismes donateurs », a précisé l'un des répondants.

## **Contribution de la communauté**

Dans le cas des radios communautaires, une part des revenus provient de leurs auditeurs à travers les dons ou les contributions de membres, mais aussi à travers la participation de la population à des bingos.

Le responsable de l'une de ces radios indique que les habitants du village versent à la radio un montant annuel de cinq dollars par famille. Il y a quelques années, environ 70 % de la population contribuait à ce financement. Aujourd'hui, c'est seulement de 45 % à 50 % des familles qui contribuent puisqu'il y a moins de travailleurs dans le village.

Certaines radios et télévisions communautaires organisent aussi des séances de bingo hebdomadaires pour aller chercher un revenu supplémentaire. Selon l'un des répondants, il y a quelques années, le profit réalisé par sa radio communautaire grâce au bingo pouvait payer le salaire d'un employé. Mais ce profit a baissé aujourd'hui en raison de la concurrence d'autres médias de la région qui ont commencé à organiser, eux aussi, des bingos.

Dans le cas des télévisions, une part des revenus provient des abonnements au câble. Elles reçoivent des montants qui varient de 2,5 % à 5 % des revenus bruts des câblodistributeurs de la région. Ces montants sont en baisse ces dernières années, car le nombre des abonnés des câblodistributeurs diminue, tout comme leurs revenus.

## **Publicité**

La plupart des journaux communautaires se financent également par la vente d'espaces publicitaires dans leurs versions tant papier que numérique. Ces publicités viennent aussi bien du secteur des affaires que du secteur public (ministères, municipalités, députés locaux, etc.). Par contre, les télévisions communautaires ont droit seulement à la publicité gouvernementale. Elles ne peuvent profiter de la publicité commerciale, seulement sous la forme de commandites.

La publicité gouvernementale pendant la pandémie de COVID-19 a beaucoup soutenu les médias communautaires. « Cela nous a permis de mettre à jour nos finances et de régler toutes nos dettes », précise un responsable d'une radio communautaire. Mais la fin de ces revenus publicitaires risque de placer certains médias communautaires dans une situation financière difficile.



*« La pandémie a permis de mettre les pendules à l'heure du côté du ministère de la Culture. J'avais 1 000 \$ de subvention. Je suis passée à 21 000 \$ puis à 28 000 \$. Grâce à la COVID, j'ai pu avoir une subvention qui a de l'allure, plus ou moins de l'allure. Je ne sais pas ce qui va se passer maintenant après la pandémie. J'espère que ça va rester important, parce que tous nos frais restent élevés. » (un journal communautaire).*

Pour ce qui est de la vente de produits publicitaires, dans le cas de l'un des journaux de notre échantillon, il n'y a tout simplement pas d'offre publicitaire en ligne pour les annonceurs. Leur site Web n'est alimenté en contenu que de manière occasionnelle et n'est pas tout à fait adapté à l'intégration de publicité. Les offres publicitaires concernent seulement la version papier. Le représentant du journal indique que les annonces peuvent être partagées en ligne, mais seulement quand il a le temps de le faire ou encore si l'annonceur insiste pour que la publicité soit diffusée sur les deux versions. Ce cas illustre bien, comme les résultats du sondage présentés à la figure 16, que depuis les trois dernières années, l'évolution numérique des médias communautaires sur le plan de la publicité s'est faite de façon très limitée.

Pour les autres journaux communautaires faisant partie de notre étude, la vente d'espaces publicitaires se fait directement auprès de leurs clients ou à travers une régie publicitaire nationale qui fait du placement dans leur site Web.



*« CPS Médias trouve des contrats nationaux pour l'ensemble des médias communautaires. Ça permet d'avoir des revenus publicitaires sur le web. Ils ont l'avantage d'acheter des espaces publicitaires en gros. Puisqu'on a cette entente avec eux, notre job est juste d'amener du trafic en ligne. Quand on va sentir qu'on est allés chercher le plus gros de la part de marché qu'on peut chercher en ligne, on pourra peut-être aller chercher des annonceurs par nous-mêmes. » (un journal communautaire).*

# Conclusion

La démarche entreprise dans le cadre de la présente étude cherchait à déterminer entre autres l'impact de la **transformation numérique** sur les modèles d'affaires, sur le métier de journaliste, sur la manière de faire de l'information, ainsi que sur la qualité et la pertinence de l'information produite. Ces travaux ont également cherché à évaluer comment les médias communautaires utilisent les technologies numériques dans leurs approches de production et de diffusion de leurs contenus.

Nos résultats font ressortir qu'en termes d'usage actuel des technologies numériques, le secteur est relativement peu avancé, et disons-le, à géométrie variable selon qu'il s'agit d'un média communautaire de la presse écrite, de la radio, de la télévision ou strictement en ligne. Les organisations œuvrant exclusivement en ligne sont plutôt l'exception dans le marché si l'on se base sur les réponses au sondage réalisé (seulement 3 % des organisations représentées dans le sondage).

Certes, la situation actuelle caractérisée par un manque de ressources affecte également le secteur des médias communautaires au Québec. La pandémie liée à la COVID-19 a cependant permis aux organisations d'accélérer leur passage au numérique avec la mise en place d'outils facilitant le travail à distance. Très peu de médias communautaires font usage d'outils d'automatisation. Du côté de la presse écrite tout particulièrement, il y a aussi les lecteurs plus jeunes à joindre par le numérique, sachant que plus ils sont jeunes, plus ceux-ci s'informent par Internet. Très peu d'outils permettant d'établir un lien plus personnalisé avec le lectorat comme des infolettres sont mis de l'avant par les médias communautaires. Quant aux réseaux sociaux, ceux-ci – avec Facebook en tête – sont très utilisés comme moyen d'attraction du lectorat. On sait cependant que Facebook a modifié son algorithme à quelques reprises pour dévaloriser les contenus d'actualité et a suspendu tout récemment ses programmes de soutien aux médias d'information. La plateforme est peut-être incontournable vu sa popularité, mais son utilisation est de plus en plus complexe et difficile à rentabiliser.

Pour les organisations de la presse écrite, le défi de la transformation numérique semble plus difficile à relever que pour les organisations des autres médias communautaires. Dans tous les cas cependant, des efforts devront être déployés pour l'adoption d'une vision stratégique claire et à long terme de leur développement numérique, ce qui n'est pas encore en place chez la grande majorité des médias communautaires.

Depuis les trois dernières années, l'évolution numérique dans les organisations de médias communautaires s'est faite de façon plus marquée sur le plan de la diffusion des contenus et moins sur le plan des pratiques journalistiques, de la relation avec le client et de la publicité. Sur la manière de faire de l'information ou sur le métier de journaliste en tant que tel, l'impact jusqu'à ce jour de l'adoption du numérique dans les organisations est cependant perçu plutôt positif pour plusieurs.

Dans leurs travaux, le chercheur Kane et ses collaborateurs<sup>3</sup> mettent l'accent sur le versant humain et stratégique de la transformation numérique. Pour s'adapter et demeurer compétitives dans l'environnement numérique, les entreprises (organisations) doivent, selon ces chercheurs, miser, certes, sur la technologie, mais avant tout sur leur transformation organisationnelle et culturelle. Déjà un média communautaire sur trois se positionne comme étant à un niveau avancé de maturité numérique. Avec également plus de la moitié des médias communautaires constamment à la recherche de nouveaux outils numériques pour améliorer leurs processus, leurs pratiques ou leur performance, il est certain que le numérique fait maintenant partie de la réalité du secteur. Il y a certes beaucoup encore à faire, mais les acteurs du secteur réalisent maintenant que leur transformation doit continuer de progresser.

---

<sup>3</sup> Source: Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R. et Andrus, G. R. (2019). *The Technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

L'**Académie de la transformation numérique** (ATN) a été créée dans le but de répondre aux besoins criants des ministères, des organisations publiques et des municipalités en matière de transformation numérique.

Née d'un partenariat entre l'**Université Laval** et le **gouvernement du Québec**, l'ATN permet à ces organisations d'assumer un véritable rôle de **leader du numérique** et de soutenir leurs employés dans l'**acquisition de connaissances** et le **développement de compétences et de savoir-être** pour **relever les défis** de cette grande transformation.

Par son adéquation unique entre la **mesure**, la **recherche** et la **formation**, l'ATN positionne l'humain au cœur de sa démarche et est engagée dans le développement d'une culture durable du numérique en exerçant un rôle de premier plan dans l'évolution des talents et plus globalement, de la société.



UNIVERSITÉ  
**LAV**AL