

# OUTIL D'ÉVALUATION

## MESURER ET COMMUNIQUER LES RETOMBÉES

D'UN SERVICE MARCHAND DE PROXIMITÉ COOPÉRATIF

## CRÉDITS

**Rédaction :**

Marie-Paule Robichaud, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

**Révision linguistique et mise en page :**

Christel Durant, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

**Remerciements :**

Nous remercions les participants au Comité de travail sur les services marchands de proximité :

Sébastien Girard et Annie Roy, Coopérative de développement régional du Québec  
Michel Ferland et Marcel Pichette, Fédération des coopératives d'alimentation du Québec  
Guylaine Morin et Stéphane Gaudreault, Direction de l'entrepreneuriat collectif, MESI  
Bernard Marquis, La Coop fédérée  
Marc Thomas, Desjardins

Nous remercions également les partenaires au Comité scientifique :

Maryse Drolet, Fédération québécoise des municipalités  
Mélanie Pelletier et Joel Nadeau, TIESS  
Agnès Dupriez, Desjardins  
Majella Simard, Université de Moncton  
Marie Bouchard, Université du Québec à Montréal

Nous remercions le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire pour le soutien financier au projet.

## MISE EN CONTEXTE

L'épicerie, le dépanneur ou la station-service sont souvent perçus par la collectivité comme essentiels au maintien du dynamisme local. La reprise collective de ces services génère des retombées nombreuses, créant à la fois un sentiment de fierté, d'appartenance et un lieu d'échanges. Toutefois, les communautés vont parfois de l'avant avec des projets où les facteurs de succès ne sont pas tous réunis et où la rentabilité sera certainement un défi. Dans ces cas, les promoteurs auront besoin d'appuis financiers, d'expertise et de bénévolat pour viabiliser le projet. Le coût global et les retombées varient sensiblement d'un projet à l'autre. La grille suivante propose aux gestionnaires de services marchands de proximité d'évaluer les retombées de leur projet dans leur communauté, afin de mieux s'outiller dans leurs différentes démarches de communication, tant auprès des partenaires que des bailleurs de fonds. Nous avons observé que plus une coopérative connaît et communique ses retombées, plus elles sont reconnues et amplifiées par sa communauté.

## UTILISATION DE LA GRILLE

La grille proposée évalue différents aspects de la vie associative, de la gestion et de l'exercice des entreprises de services marchands de proximité. Elle mesure à la fois les énergies investies par la communauté et les partenaires, et les retombées directes des activités de la coopérative. Les gestionnaires et administrateurs des coopératives connaissent normalement toutes ces informations mais ne les colligent pas nécessairement. Il est important de recenser régulièrement ces données car elles sont difficiles à retracer ultérieurement. Pour mesurer les retombées d'une coopérative de services marchands de proximité, il est primordial de commencer à documenter ces éléments dès le début du projet.

## INDICATEURS DE L'INVESTISSEMENT COLLECTIF DANS LE PROJET

### 1. SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT

Différentes organisations sur le territoire offrent des services d'accompagnement gratuits pour les projets en développement territorial ou en développement collectif. Ces organisations ont des ressources limitées et doivent prioriser les projets auxquels elles les attribuent. L'appui reçu d'un agent de développement par une coopérative de services marchands est donc un investissement de la communauté dans le projet, investissement qui ne sera plus disponible pour financer d'autres activités.

---

### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons d'utiliser le nombre d'heures de services gratuits reçues des organisations partenaires du développement économique et territorial pour évaluer cet indicateur. Des informations sur les organisations qui ont prodigué ces services, le type de prestation reçue et l'équivalent financier peuvent aussi être utiles à collecter. Elles permettront d'établir si ce sont des ressources locales, régionales ou nationales qui ont été partenaires, et le niveau d'engagement de chaque collaborateur pour des projets éventuels.

### 2. DONS, COMMANDITES, PROGRAMMES, CRÉDITS

Afin d'appuyer le développement de certaines initiatives, différentes organisations du milieu peuvent apporter un soutien financier. Celui-ci peut prendre la forme de dons ou commandites (ex. don d'un terrain,

d'un immeuble ou d'argent), d'un financement reçu dans le cadre d'un programme d'appui au développement rural ou à l'entrepreneuriat collectif, ou de crédits de taxe. Les organisations partenaires font le choix de prioriser le projet qui bénéficie de ces fonds.

---

#### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons d'additionner les contributions financières reçues des organisations partenaires pour évaluer cet indicateur. Des informations sur les organisations qui ont subventionné, du type de participation concerné, de leur récurrence, des contreparties associées s'il y a lieu, peuvent aussi être utiles à collecter. Elles permettront d'évaluer si ce sont des fonds locaux, régionaux ou nationaux qui ont contribué à financer le projet. Vous pourrez aussi évaluer la possibilité de solliciter à nouveau certains fonds, en fonction du type de participation reçue.

### 3. INVESTISSEMENT INDIVIDUEL

Afin de rendre possibles les projets d'intérêt collectif, l'ensemble de la population est sollicité pour contribuer financièrement à la capitalisation initiale. La somme de ces participations sert d'apport et démontre aux bailleurs de fonds le niveau d'intérêt et d'engagement de la communauté envers le projet.

---

#### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de mesurer l'investissement individuel avec deux données : les parts sociales et les parts privilégiées. Ces dernières font partie de l'effort initial mais elles devront être remboursées aux membres à moyen terme. C'est une forme de capital patient, de la quasi-équité.

### 4. BÉNÉVOLAT

Dans plusieurs projets de maintien ou de développement d'un service de proximité, le bénévolat joue un rôle prépondérant dans la réalisation et la rentabilité du projet. Dans certains cas, il est même essentiel au fonctionnement et aux profits du commerce. Le nombre de bénévoles et les heures qu'ils consacrent gracieusement aux activités sont limités dans une communauté. Il est donc important de les quantifier au sein de la coopérative.

---

#### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de recenser le nombre d'heures de bénévolat réalisées par votre CA et vos membres. Vous pouvez aussi compiler des données sur le type de travaux effectués par les bénévoles, cela vous permettra de déterminer s'ils sont de nature associative ou commerciale. Si les heures de bénévolat sont liées au volet « entreprise », elles contribuent donc directement à la rentabilité de celle-ci.

## INDICATEURS DES RETOMBÉES DANS L'ÉCONOMIE

### 5. PROFIL DES VENTES

Suivre le niveau d'achat des différents produits et des différentes clientèles permet d'évaluer à quels besoins répond réellement le commerce. Mises en parallèle avec votre étude de marché, ces données vous permettront d'apprécier si les retombées initiales souhaitées au niveau du service se réalisent. Vous pourrez aussi juger de l'importance de ces services au sein de votre communauté, de la place des services perçus comme essentiels dans votre profil d'affaire.

---

## POUR ÉVALUER

Nous vous proposons d'évaluer les ventes par produits ou services, qui vous serviront à distinguer lequel est principalement utilisé. Cela vous permettra de mieux comprendre à quelles attentes votre entreprise répond.

### 6. UTILISATION DES SERVICES

L'objectif premier de démarrer une coopérative de services marchands de proximité est d'avoir accès dans un environnement proche à des produits et services d'utilité personnelle. Lors de la planification d'un projet, la viabilité est établie en fonction des intentions de consommer. Souvent, il y a une certaine disparité entre l'intention et la pratique. L'analyse de l'utilisation des services permet de cerner l'importance de la présence du service pour la clientèle. Les ventes aux membres permettront de déterminer dans quelle mesure la coopérative répond à leurs besoins, ou à ceux d'une autre clientèle.

---

## POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de collecter les données relatives aux membres (nombre, ventes, etc...). Le nombre de transactions permet de visualiser la fréquence des visites. Pour aller plus loin, une analyse du panier d'achat type servira à établir le nombre de clients qui utilisent le service en dépannage et combien l'utilisent pour faire leurs achats au complet.

## INDICATEURS DES RETOMBÉES SUR L'EMPLOI

### 7. EMPLOIS CRÉÉS OU MAINTENUS

Pour l'exploitation d'un commerce de proximité, les employés sont mis à contribution. Quand on succède à un épicier et sa famille, on engage généralement du personnel pour compenser le temps investi par la gérante précédente. Bien que la création d'emploi soit une retombée économique souhaitée dans certains milieux, les employés sont souvent rémunérés au salaire minimum, et soumis à des horaires atypiques.

---

## POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de lister le nombre d'employés de la coopérative, et de répertorier particulièrement le nombre de saisonniers, d'employés à temps partiel, ainsi que la masse salariale globale. Pour aller plus loin, vous pourriez aussi identifier combien parmi ces employés sont dans des situations où travailler pour la coopérative favorise leur accès à l'emploi (postes en insertion, stages et emplois d'été, personnes retraitées, etc.).

### 8. FORMATION

Pour développer l'habileté des individus à prendre en charge la gestion et le développement de votre coopérative de services marchands de proximité, la formation est un outil primordial. Quiconque en bénéficiera pourra mobiliser ses nouvelles connaissances et aptitudes ailleurs dans la communauté pour le développement de nouveaux projets.

---

## POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de chiffrer le nombre d'heures de formation accordées annuellement aux employés et aux bénévoles. Pour aller plus loin, vous pourrez distinguer les heures de formations liées au métier et celles concernant la vie associative.

## INDICATEUR DES RETOMBÉES SOCIALES DU PROJET

### 9. CONTRIBUTIONS À LA COMMUNAUTÉ

La coopérative peut participer à la vie collective de différentes manières, au-delà des services marchands qu'elle offre à la communauté. En tant qu'entreprise de service, elle peut être sollicitée par ses partenaires et les citoyens pour soutenir différentes initiatives. Ces contributions, en services ou pécuniaires, renforcent les retombées pour la collectivité et le sentiment d'appartenance.

---

#### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons de comptabiliser les dons et commandites offerts par la coopérative aux activités ou organisations de la communauté. Si vous mettez des locaux à disposition, faites la promotion d'évènements, commercialisez des produits ou services au profit d'une cause, nous vous proposons aussi de répertorier ces contributions.

### 10. ACTIVITÉS SOCIALES

La coopérative peut aussi jouer un rôle d'animation sociale dans la communauté. En offrant des espaces de socialisation, en organisant des occasions de rencontres pour les citoyens, elle participe à la construction du sentiment collectif et permet de briser l'isolement. Outre les espaces publics offerts dans ses locaux (magasin, restaurant, autres) et leur achalandage naturel, la coopérative peut également organiser des activités particulières qui rassemblent les citoyens et fournissent des occasions de rencontres et d'échanges.

---

#### POUR ÉVALUER

Nous vous proposons d'identifier le nombre d'activités organisées par la coopérative (incluant l'assemblée générale, les levées de fonds, les 5 à 7), et le nombre total de personnes mobilisées par celles-ci. Pour aller plus loin, vous pourrez aussi identifier les activités où la coopérative a assuré une présence ou une participation significative, et le nombre de personnes touchées par ces initiatives.

INDICATEURS DU COÛT COLLECTIF DU PROJET				
1. SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	COMMENTAIRES / NOTES
1.1 Heures de services reçus				
1.2 Valeur des services reçus				
2. DONS, COMMANDITES, PROGRAMMES, CRÉDITS				
2.1 Sommes reçues				
3. INVESTISSEMENT INDIVIDUEL				
3.1 Parts sociales				
3.2 Parts privilégiées				
4. BÉNÉVOLAT				
4.1 Heures de bénévolat par le Conseil d'administration				
4.2 Heures de bénévolat par les autres membres				
AUTRES INFORMATIONS				

INDICATEURS DES RETOMBÉES SUR L'ÉCONOMIE				
5. PROFIL DES VENTES	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	COMMENTAIRES / NOTES
5.1 Ventes totales				
5.1.1 Ventes de produits d'alimentation				
5.1.2 Ventes de carburant				
5.1.3 Ventes d'alcool/tabac/loto				
5.1.4 Autres ventes (précisez)				
6. UTILISATION DES SERVICES				
6.1 Nombre de membres				
6.2 Ventes aux membres				
6.3 Nombre annuel de transactions				
AUTRES INFORMATIONS				



INDICATEURS DES RETOMBÉES SUR L'EMPLOI				
7. EMPLOIS CRÉÉS OU MAINTENUS	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	COMMENTAIRES / NOTES
7.1 Nombre d'emplois total				
7.2 Nombre d'emplois à temps partiel ou saisonniers				
7.3 Masse salariale				
8. FORMATION				
8.1 Heures de formations annuelles totales				
AUTRES INFORMATIONS				

INDICATEURS DES RETOMBÉES SOCIALES DU PROJET				
9. CONTRIBUTION À LA COMMUNAUTÉ	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	COMMENTAIRES / NOTES
9.1 Dons et commandites				
9.2 Gratuités offertes				
10. ACTIVITÉS SOCIALES				
10.1 Nombre d'activités organisées				
10.2 Nombre de participants				
AUTRES INFORMATIONS				

## COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Afin de faciliter la communication des résultats de votre analyse de retombées, nous vous proposons un modèle de sommaire sous forme de texte à trous. Partager l'ampleur de vos activités et de leurs retombées avec vos partenaires et votre milieu est un moyen simple pour les engager davantage envers votre coopérative. Un engagement renouvelé se traduira par la fidélité des clients, le recrutement de bénévoles, l'identification d'opportunités de développement et de financement. En somme, plus vous saurez communiquer vos retombées, plus vous outillerez votre milieu à vous aider à les maximiser.

---

### PROPOSITION DE SOMMAIRE EXÉCUTIF DES RÉSULTATS

[Nom de la coopérative] offre un service de [liste des services offerts] à la population de [municipalité desservie principalement et de façon secondaire], soit X résidents. Elle permet de desservir aussi les clientèles suivantes : X travailleurs de l'entreprise [principaux employeurs dont les travailleurs fréquentent la coop], X touristes qui viennent visiter [attraction touristique locale] et X voyageurs de passage sur la route [route principale desservant la municipalité s'il y a des services à la clientèle en transit]. Pour obtenir ces services à l'extérieur de la commune, une personne doit parcourir [distance des principaux services équivalents] km.

#### **Un engagement collectif**

Pour y parvenir, nous investissons collectivement énergie et ressources. Au cours de la dernière année, la coopérative a bénéficié du précieux appui de X bénévoles. X nouveaux membres ont souscrit à des parts sociales pour un montant de X\$. Ils ont contribué à hauteur de X heures, en particulier pour [activités réalisées par les bénévoles]. Nous avons aussi disposé des services de [organisations ayant offerts des services] pour nous aider dans [services reçus et projet lié]. Nous avons également bénéficié de X\$ en [type de contribution et source].

#### **Des activités en évolution**

Ce sont X membres qui soutiennent le projet de la coopérative. Au niveau des affaires, ce soutien se traduit par des transactions réalisées à X% avec nos membres. Le chiffre d'affaires total de notre coopérative est de X\$. Les ventes de produits d'alimentation s'élèvent à X\$, un montant qui est en [augmentation/diminution] dû à [facteur explicatif]. Les ventes de carburant s'élèvent à X\$ et sont en [augmentation/diminution]. [Intégrer des énoncés s'il y a d'autres services structurant comme la quincaillerie ou la restauration]. Les autres produits (alcool, tabac, loto, etc.) représentent pour leur part des ventes de X\$. Nous avons réalisé des surplus ou des pertes au cours des X dernières années. [Si la coopérative émet des ristournes] L'exploitation de la coopérative fournit un emploi à X personnes, ce qui représente une masse salariale cumulée de X\$.

#### **Un partenaire de la communauté**

Notre coopérative est au cœur des actions de sa communauté. Nous avons organisé [événements] qui a/ont mobilisé X personnes. Nous avons aussi appuyé la réalisation de [événement]. Par ailleurs, nous avons remis X\$ en ristournes et X\$ en dons et commandites dans la communauté. Nous considérons que notre coopérative contribue aussi à [enjeux locaux] en permettant [actions posées].