

# COOPÉRATIVES DE SERVICES DE PROXIMITÉ

10 notions pour savoir de quoi on parle  
10 questions pour accompagner  
26 facteurs favorables pour agir  
7 histoires de cas et de multiples références

## GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT



# TABLE DE MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	3
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>COMMENT SE SERVIR DU GUIDE</b> .....	7
<b>DIX NOTIONS POUR SAVOIR DE QUOI ON PARLE</b> .....	9
<b>DIX QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER</b> .....	13
<b>VINGT-SIX FACTEURS FAVORABLES POUR AGIR</b> .....	17
<b>PARTIE 1 : LES OUTILS</b> .....	27
Outil 1 : L'origine de l'initiative .....	29
Outil 2 : Les impacts souhaités sur la communauté .....	33
Outil 3 : Les caractéristiques du milieu .....	35
Outil 4 : La participation de la population .....	37
Outil 5 : Le partenariat .....	41
Outil 6 : Les qualités d'une étude de marché .....	43
Outil 7 : Le lien d'usage .....	45
Outil 8 : Les stratégies de desserte de services .....	47
Outil 9 : Les conditions financières .....	49
Outil 10 : Les conditions favorables et défavorables au projet .....	51
<b>PARTIE 2 : LES FICHES D'INFORMATION SUR LES FACTEURS</b> .....	55
<b>LES FACTEURS DE MOBILISATION</b> .....	56
Fiche 1 : Les conditions initiales du projet .....	57
Fiche 2 : Les impacts souhaités sur la communauté .....	59
Fiche 3 : Les caractéristiques du milieu .....	61
Fiche 4 : La participation de la population .....	65
<b>LES FACTEURS DE FAISABILITÉ</b> .....	68
Fiche 5 : Le partenariat dans le milieu .....	69
Fiche 6 : Le marché .....	71
Fiche 7 : Le lien d'usage .....	77
Fiche 8 : Les stratégies de desserte de services .....	79
Fiche 9 : Les conditions financières .....	83
<b>PARTIE 3 : LES HISTOIRES DE CAS</b> .....	85
Tableau comparatif des cas de coopératives de proximité .....	87
Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière .....	89
Coopérative La Marielandaise .....	97
Coopérative La Bermigeoise .....	101
Société agricole La Seigneurie .....	107
Alimentation coop du Kamouraska .....	113
Magasin Coop de St-Pamphile .....	117
Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy .....	121

<b>PARTIE 4: LES RÉFÉRENCES</b> .....	127
<b>LES SOURCES DE DONNÉES</b> .....	129
Sources de données générales.....	129
Données sur la taille de la population.....	129
Données sur la mobilité de la population.....	129
Données sur les circuits de déplacement.....	131
La vigueur de l'économie locale .....	132
Autres sites utiles.....	132
Bannières de La Coop fédérée .....	133
Concept Coop: Fédération des coopératives d'alimentation du Québec .....	135
Devenir un concessionnaire agréé de Postes Canada.....	137
Devenir un agent de la SAQ.....	138
Les comptoirs Sears.....	140
<b>LE POINT DE VUE DES CHERCHEURS</b> .....	141
La notion de service.....	141
Les notions de proximité et de mobilité .....	141
La notion de services de proximité .....	142
Des services de proximité publics ou privés .....	142
Des services proches du domicile ou dans le voisinage.....	143
Un portrait succinct des coopératives de services de proximité au Québec .....	143
Les services les plus fréquents.....	144
Des exemples de coopératives multiactivités .....	144
Le développement local et les coopératives de services de proximité.....	146
Les facteurs déterminants.....	147
La mobilisation.....	148
Les caractéristiques du milieu.....	149
La participation de la population .....	150
Les stratégies d'affaires.....	151
<b>LES SERVICES DE PROXIMITÉ EN EUROPE</b> .....	153
En Allemagne: les magasins de proximité 2 000.....	153
En Écosse: des coopératives communautaires et multifonctionnelles .....	155
En France: de la multiactivité à dominante alimentaire .....	155
En Suède: aide à l'investissement dans les stations-service .....	156
En Europe: une tendance au partenariat public-privé .....	156
<b>ANNEXE: LE RÔLE DES INTERVENANTS</b> .....	157
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	158

# REMERCIEMENTS

## Ce guide de référence a été réalisé avec l'appui financier de :

- Secrétariat aux coopératives, Initiative de développement coopératif (IDC), ministère Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)
- Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Nos plus sincères remerciements aux membres des comités et groupe de travail qui ont appuyés cette démarche et prodigué leurs judicieux conseils.

**Bellerose**, Sylvie, conseillère en développement stratégique des territoires, Solidarité rurale du Québec

**Brassard**, Marie-Joëlle, directrice de la recherche et du développement, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

**Caron**, J. Benoît, directeur général, Fédération des coopératives de services à domicile du Québec et directeur général, Coopérative de développement régional de Québec-Appalaches

**Charland**, Guy, directeur général, Fédération québécoise des municipalités

**Clément**, Michel, coordonnateur au développement, Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

**Desrosiers**, Lawrence, directeur du développement rural et régional, ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)

**Goudreau**, Michel, analyste-conseil, ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)

**Jalbert**, André, directeur général, Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ)

**Lechasseur**, Johanne, chargée d'équipe et de projets - Développement économique des régions et des milieux, Fédération des caisses Desjardins du Québec

**Lefebvre**, Bernard, conseiller en développement coopératif, Fédération des coopératives funéraires du Québec

**Lemieux**, Jacques, président, Fédération des coopératives de développement régional du Québec

**Loubier**, Suzy, directrice générale, Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)

**Martin**, Thibault, coordonnateur de la Maîtrise en développement régional, Chaire du développement des collectivités de l'Université du Québec en Outaouais, Université du Québec en Outaouais

**Pichette**, Marcel, directeur général, Fédération des coopératives d'alimentation du Québec

**Provencher**, Guy, conseiller en développement coopératif, Coopérative de développement Centre-du-Québec/Mauricie

**Richard**, Denis, président, La Coop fédérée

**Roy**, Alain, gestionnaire - Partenariat et programmes, Secrétariat aux coopératives, IDC-Agri

**Simard**, Hélène, présidente-directrice générale, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

**St-Jacques**, Alain, conseiller en développement coopératif, Coopérative de développement régional Québec-Appalaches

Merci à Claudine **Papin**, consultante de la coopérative Tandem ainsi qu'à Céline **Ruel**, chargée de projets du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité pour leur contribution à la conception et la réalisation de ce guide.

Merci aussi à toutes les personnes qui ont répondu à nos questions et qui ont permis de faire les analyses de cas. En espérant que leurs expériences de coopératives de services de proximité pourront bénéficier à d'autres coopérateurs qui ont à cœur la prise en charge de leur milieu.

# INTRODUCTION

## « Il n’y a pas de territoires sans avenir, il n’y a que des territoires sans projet »

(Devise du Pays Centre-Ouest Bretagne)

L'accès à des services de proximité est un droit fondamental, pourtant, dans plusieurs milieux il est de plus en plus difficile de s'en prévaloir et les chercheurs constatent que le manque de services de proximité est, dans la majorité des cas, le symptôme d'un problème beaucoup plus profond qui est celui de la dévitalisation du milieu.

En réaction à cette situation, dans plusieurs petites municipalités, on assiste à la création de coopératives ou à l'offre de nouveaux services dans des coopératives existantes dont l'objectif est justement de maintenir et d'offrir des services dits « de proximité ». Elles sont le résultat d'initiatives spontanées et isolées mais leur nombre nous fait croire qu'elles sont une réponse efficace à un besoin des populations vivant en milieu rural. En 2005, on recensait une cinquantaine de coopératives de services de proximité offrant une diversité de services à leur communauté. Quarante-deux d'entre elles étaient implantées dans des villages de moins de 2 500 habitants.

Ces projets coopératifs sont pilotés par des leaders locaux, des membres du conseil municipal ou des dirigeants des coopératives bien implantées dans le milieu qui ont compris que le maintien de services dans leur communauté est essentiel pour en stimuler la vitalité et améliorer la qualité de vie des personnes qui y vivent.

La formule coopérative est donc perçue comme une solution pour s'offrir des services et contribuer à revitaliser des communautés qui souhaitent se prendre en charge.

*« En somme, la coopération représente encore aujourd'hui une formule privilégiée en ce qui concerne le maintien et l'amélioration des services de proximité en milieu rural. En intégrant les dimensions humaine, politique, sociale et économique, elle contribue, en outre, à renforcer le sentiment d'appartenance des individus à l'égard de leur milieu et de leur cadre de vie. »*  
(Simard, Novembre 2005, 122)

Devant ce phénomène, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité a décidé de faire une analyse plus approfondie et d'élaborer un outil pour appuyer les accompagnateurs de projets de coopératives de services de proximité.

Le présent guide d'accompagnement est donc le résultat d'une démarche qui s'étend sur une période de deux années. Dans le cadre de ce projet de recherche, un inventaire des coopératives de services de proximité a été réalisé de même que des analyses de cas de quelques coopératives et des consultations auprès d'accompagnateurs de projets et de chercheurs dans le domaine. Ces activités ont permis de constater qu'il n'existe pas de modèle de coopérative de services de proximité mais que certains facteurs doivent être pris en compte par les promoteurs de projets coopératifs car ils peuvent avoir une influence sur la réussite de leurs initiatives.

Le guide que nous vous proposons permet de mettre en évidence les particularités de chaque milieu et de réfléchir sur une offre de services qui réponde réellement aux besoins d'une population « particulière » tout en considérant l'offre de services de proximité dans une perspective de développement à long terme.

Ainsi, les accompagnateurs peuvent aider les populations à se questionner sur la ou les meilleures manières de s'offrir des services et stimuler l'innovation pour trouver des solutions locales à des problèmes locaux avec les groupes promoteurs de projets de coopératives de services de proximité.

## **Un guide d'accompagnement**

Pour les accompagnateurs de projets de coopératives de services de proximité afin qu'ils puissent aider les groupes de promoteurs à préciser leurs besoins et à valider leur idée de projet.

### **Objectifs du guide**

- Mettre en évidence des facteurs déterminants du développement de coopératives de services de proximité en se basant sur les expériences de quelques coopératives existantes.
- Proposer des outils pour aider les accompagnateurs de projets dans le soutien qu'ils apportent aux collectivités, dans la mise en place de coopératives de services de proximité à caractère marchand en milieu rural.
- Promouvoir la formule coopérative comme levier pour répondre aux besoins de services de proximité et de revitalisation des milieux.

### **Sources d'information**

Le guide a été élaboré à partir des sources d'information suivantes :

- Une étude préalable de Mme Édith Brochu conduite par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité en 2005 : *Les coopératives multiactivités de services de proximité à caractère marchand : pistes de réflexion pour vivre des succès collectifs*;
- L'exploration de sept histoires de cas de coopératives de services de proximité;
- Le point de vue de quelques auteurs québécois sur le sujet;
- Des recherches sur les services de proximité en Europe;
- Des entretiens avec des accompagnateurs de projets de coopératives de services de proximité;
- Les travaux des comités mis sur pied par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.

# COMMENT SE SERVIR DU GUIDE

## Contenu du guide

Le guide met en évidence divers éléments qui devraient être considérés et analysés par les groupes promoteurs de coopératives de services de proximité avec l'appui d'un accompagnateur, qu'il s'agisse de démarrer une nouvelle coopérative ou d'ajouter des nouveaux services à une coopérative déjà existante.

## Dix notions pour savoir de quoi on parle

Pour être plus au clair et prendre position sur les concepts qui composent l'idée de services de proximité.

## Dix questions pour accompagner

Ces dix questions vous fourniront un cadre de travail pour faire le tour de la viabilité et de la faisabilité du projet que vous accompagnez.

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

Une synthèse systématique des facteurs favorables et leurs pendants défavorables pour repérer rapidement les situations qui ne manqueront pas de nécessiter votre accompagnement.

## Ensuite le guide se divise en quatre parties

1. Les outils sont des « check list » ou des outils de synthèse qui permettent de faire le tour systématiquement des dix questions en entrant plus spécifiquement dans l'analyse des facteurs favorables.
2. Les fiches d'information fournissent des explications pour chaque outil ou des arguments qui militent en faveur des facteurs favorables.
3. Les histoires de cas présentent dans des situations réelles les options prises par des coopératives en réponse aux dix questions de la démarche et illustrent les facteurs plutôt favorables ou défavorables.
4. Les références couvrent trois aspects : – d'abord des informations pour recueillir des données et des indications pour fouiller certaines stratégies d'affaires – le point de vue des chercheurs, pour ceux qui veulent développer encore plus un argumentaire en faveur des coopératives de services de proximité – des exemples de coopératives en Europe.

En annexe, des distinctions sur le rôle des intervenants et une bibliographie.



# DIX NOTIONS POUR SAVOIR DE QUOI ON PARLE

Les chercheurs et intervenants ne s'entendent pas toujours sur la portée de certains termes, nous avons donc tenu à préciser le sens que nous leur accordons dans ce document d'accompagnement.

## 1. La notion de service

La notion de service concerne toute « *activité qui consiste à produire des biens immatériels contre paiement.* » (Petit Robert)

Les services peuvent s'adresser :

- à la communauté;
- aux personnes;
- aux ménages;
- aux entreprises.

...et relever du domaine marchand ou non-marchand.

## 2. La notion de proximité

La notion de proximité renvoie à trois critères :

- **géographique** : l'offre se réalise sur le lieu même où se trouve le bénéficiaire;
- **psychologique** : l'offreur rencontre et dialogue avec le bénéficiaire pendant la réalisation du service;
- **sociale** : les acteurs renforcent ou établissent des liens entre eux.<sup>1</sup>

## 3. La notion de mobilité

« *La mobilité s'applique aux capacités de déplacement des personnes et à des considérations reliées aux parcours et au temps de déplacement. Ainsi, la mobilité sous-tend les variables suivantes :*

- *la capacité physique et financière des individus de se déplacer;*
- *la disponibilité d'un moyen de transport;*
- *la fréquence des besoins de déplacement;*
- *la concordance des circuits de déplacement ajoutant considérablement à la qualité de la vie.<sup>2</sup>»*

## 4. La notion d'accessibilité

La proximité d'un service se définit aussi par l'accessibilité à ce service, à une distance jugée raisonnable et pratique par les résidants et les autres acteurs concernés par ces services.

L'accessibilité doit être analysée en tenant compte de la mobilité.

<sup>1</sup> Simard, 2006, 3.

<sup>2</sup> Pépin, 2000.

## 5. Les services de proximité en milieu rural

« Les services jugés essentiels par les résidents de communautés rurales : école primaire, station-service (essence et dépanneur), service d'alimentation, services de santé à moins d'une heure de route, bureau de poste. » (rapporté par Bruno Jean)

On entend par services de proximité, l'ensemble des services publics et privés de première ligne offerts dans la localité ou à une distance jugée accessible.

Diverses sources soulignent qu'un nombre de 2 500 habitants serait le seuil sous lequel les problèmes de proximité des services ont tendance à s'accroître, le plus souvent dans un contexte de dévitalisation. Or, le Québec compte 807 municipalités de 2 500 habitants et moins.

## 6. Les services de proximité à caractère marchand

Il importe de distinguer les « **services publics** » (poste, soins de santé, éducation, etc.) des services de proximité de « **services au public** », ce type de services étant généralement assumé par le secteur privé (station d'essence, dépanneur, pharmacie, etc.) (Carrier 1999). Pour éviter la confusion, nous qualifierons les « services au public » de **services de proximité à caractère marchand**.

## Les coopératives de services de proximité en milieu rural

### 7. La formule coopérative

La formule coopérative apparaît comme une solution intéressante pour la mise en place de services de proximité, notamment parce qu'elle est à la fois une entreprise et une association de personnes ce qui lui confère divers avantages :

- l'objectif premier d'une coopérative n'est pas le profit mais l'offre de services pour répondre à un besoin (notion de viabilité/rentabilité);
- elle a la capacité de mobiliser des ressources financières et les potentiels humains pour mener le projet à terme;
- elle peut miser sur un lien d'usage avec ses membres;

Les coopératives sont implantées dans toutes les régions du Québec, ainsi, les promoteurs de projets coopératifs peuvent bénéficier des expériences vécues dans diverses régions et d'un accompagnement dans le développement de leur projet.

**Règle générale, les services de proximité se retrouvent dans ces trois types de coopératives :**

**La coopérative de consommateurs**

Coopérative qui fournit des biens et des services à leurs membres pour usage personnel.

**La coopérative de producteurs**

Coopérative qui regroupe des personnes physiques et morales qui bénéficient d'avantages économiques en se procurant auprès de leur coopérative des biens et services nécessaires à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise.

**La coopérative de solidarité**

Coopérative qui se caractérise par la diversification de son membership et de son ouverture au partenariat. Elle regroupe à la fois des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative et les membres qui sont des travailleurs œuvrant au sein de celle-ci. La coopérative de solidarité peut également avoir comme membre de soutien toute personne ou société ayant un intérêt économique ou social dans la poursuite de l'objet de la coopérative.

## **8. Les coopératives de services de proximité à caractère marchand en milieu rural**

Toute coopérative située dans une municipalité de 2 500 habitants et moins offrant des services marchands réputés essentiels au maintien de la communauté.

## **9. La notion de multiactivité**

Nous entendons par coopératives multiactivités, celles qui offrent plus d'un service, même si des intervenants considèrent que certains services offerts par une même coopérative sont connexes et peuvent être considérés comme faisant partie d'un même service. La multiactivité représente une des stratégies pouvant contribuer à la viabilité économique de la coopérative.

**Exemple :** une coopérative qui gère à la fois un dépanneur et une station d'essence pratique la multiactivité. Il en est de même pour un magasin d'alimentation qui est un point de vente pour un service de nettoyeur de vêtements ou qui offre un service de traiteur.

## **10. Les notions de viabilité et de rentabilité**

**Viabilité :** « qui présente les conditions nécessaires pour se développer ou durer. »

(Petit Robert) Elle est basée sur une logique de service.

**Rentabilité :** « qui donne un bénéfice suffisant par rapport au capital investi. »

(Petit Robert) Elle est basée sur une logique de profit.

Les notions de viabilité et de rentabilité sont importantes puisqu'elles permettent de faire une distinction entre les objectifs d'une coopérative et ceux d'une entreprise purement commerciale.

A stylized compass rose is centered on the page. It features a fleur-de-lis at the top and the letter 'S' at the bottom. The compass rose is overlaid on a blue rectangular background that also contains the text 'DIX QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER'.

**DIX QUESTIONS POUR ACCOMPAGNER**

# Facteurs de mobilisation

## Conditions initiales

### 1- Quelle est l'origine du projet?

- L'élément déclencheur
- L'origine de l'initiative
- Les opportunités
- Les expériences passées de prise en charge

### 2- Quel est l'impact souhaité dans le milieu?

#### En quoi le projet peut-il y contribuer?

- Un projet utilitaire (service dans la communauté, qualité de vie, attrait)
- Un projet rassembleur (sentiment d'appartenance)
- Un projet social (tissage de liens)
- Un projet économique (entreprise, emploi, développement)

## Caractéristiques du milieu

### 3- Quelles caractéristiques du milieu influencent le projet et doivent être prises en compte?

- La taille de la population et son évolution
- La mobilité de la population
- Les circuits de déplacement
- La vigueur de l'économie locale
- La présence de services publics

## Participation de la population

### 4- Comment la population est-elle impliquée dans le projet?

#### Est-ce que le projet répond à ses besoins?

- Le degré de participation de la population
- La dynamique de la participation

# Facteurs de faisabilité

## Le partenariat dans le milieu

### 5- Comment les partenaires sont-ils impliqués dans le projet? Est-ce favorable?

- Le conseil municipal
- Les leaders locaux
- Les partenaires d'affaires

## Le marché

### 6- Quel est le marché pour les services de la coopérative?

- La clientèle et la concurrence
- Les services et produits
- Les prix
- La localisation
- Les stratégies
- Les avantages concurrentiels

## Le lien d'usage

### 7- Comment s'assurer d'un lien d'usage à long terme avec les membres?

## Les stratégies de desserte de services

### 8- Quelles seront les stratégies utilisées pour offrir les services?

- La multiactivité :
  - La gestion intégrée des activités
  - Une activité locomotive
- L'intercoopération d'affaires
- Le partenariat public-privé
- La localisation
- L'innovation dans la desserte de services
- La qualité des services

## Les conditions financières

### 9- Quelles sont les conditions financières?

- L'endettement zéro au démarrage
- La mobilisation des capitaux locaux et ceux des membres
- Les mesures de soutien

### 10- Qu'est-ce qui favorise ou défavorise le projet?



**VINGT-SIX FACTEURS FAVORABLES POUR AGIR**

# VINGT-SIX FACTEURS FAVORABLES POUR AGIR

Il n'y a pas de modèle dans la prestation des services de proximité, chaque coopérative est unique et adaptée aux besoins propres à la collectivité dans laquelle elle est implantée.

Cependant, dans la pratique, nous avons pu observer certains facteurs déterminants dans la mise en place et la consolidation des coopératives de services de proximité. Ces facteurs déterminants ont été mis en évidence par les analyses de cas réalisées dans le cadre de ce projet.

Ils ne sont pas exhaustifs et n'ont pas tous le même niveau d'influence sur la réalisation du projet. Ce sont surtout les interrelations ou la combinaison entre les divers facteurs qui peuvent avoir un effet déterminant sur la réussite du projet.

## Facteurs déterminants pour les coopératives de services de proximité

Facteurs de mobilisation	Facteurs de faisabilité	
La mobilisation	Le partenariat	Le marché et le lien d'usage
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les conditions initiales</li><li>• Les caractéristiques du milieu</li><li>• La participation de la population</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil municipal</li><li>• Leadership local</li><li>• Les partenaires d'affaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le marché</li><li>• Le lien d'usage</li><li>• Les stratégies de desserte de services</li><li>• Les conditions financières au démarrage</li></ul>



## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les conditions initiales du projet</b>		
<b>1. L'élément déclencheur</b>	La réaction rapide à une crise.	Un temps de réaction qui entraîne de nouvelles habitudes de consommation à l'extérieur du village dans un pôle de service à proximité.
<b>2. Les origines de l'initiative</b>	Un groupe de promoteurs ayant des expertises complémentaires et représentant le plus largement possible la population.	Conflits d'intérêts de certains promoteurs.
<b>3. Les opportunités</b>	La carence de services dans le milieu et la disponibilité de locaux dans des endroits stratégiques.	Carence de services depuis longtemps. Rachat d'un commerce existant non rentable.
<b>4. L'expérience locale de prise en charge</b>	Des expériences réussies de prise en charge qui ont donné confiance dans les capacités du milieu de conduire un projet collectif.	Trop de projets en cours, trop d'engagements collectifs pour les ressources disponibles (toujours les mêmes personnes impliquées), échec d'un projet collectif dans le passé, surtout s'il s'agissait d'une coopérative.
<b>5. L'impact souhaité</b>	La mobilisation autour d'un problème, sur un aspect du « vivre au village » qui entraîne plus de chances d'un engagement à moyen et à long terme.	La mobilisation sur une solution ou sur un projet de simple commerce qui entraîne des risques de désengagement des membres.
<b>Les caractéristiques du milieu</b>		
<b>6. La taille de la population et son évolution</b>		Contraintes de rentabilité supplémentaires dans les localités de moins de 1 000 habitants.
<b>7. La mobilité de la population</b>	Le nombre d'habitants dont la mobilité quotidienne est à l'intérieur du village.  La prise en compte des besoins des habitants du village qui ont des capacités limitées de déplacement.	L'intensité des déplacements quotidiens vers des pôles de service pour le travail.

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les caractéristiques du milieu</b>		
<b>8. Les circuits de déplacement</b>	Un bon débit journalier de circulation.	L'accessibilité d'un service similaire à une distance jugée raisonnable par les résidants.
<b>9. La vigueur de l'économie locale</b>	Perspectives de développement du milieu.	Signes importants de dévitalisation depuis une longue période.
<b>10. La présence de services publics</b>	École, bureau de poste.	Aucun service public.
<b>La participation de la population</b>		
<b>11. Les degrés de participation de la population</b>	<p>Participation de la population à toutes les étapes du projet.</p> <p>Participation importante lors des assemblées publiques d'information sur le projet.</p> <p>Un comité fonctionnel et représentatif du milieu qui s'assure de répondre à toutes les questions et qui s'occupe des rumeurs démobilisantes.</p> <p>Membership important au démarrage.</p> <p>La contribution bénévole des membres dans un secteur où la marge de profit est faible.</p>	<p>La population n'est pas informée, consultée ou est réticente face au projet.</p> <p>Peu de participation.</p> <p>Le refus de prendre en compte les résistances et rumeurs démobilisatrices qui peuvent circuler autour du projet.</p> <p>Le vieillissement de la population, l'exode des jeunes et la décroissance démographique provoquant un essoufflement des bénévoles.</p>
<b>12. La dynamique de la mobilisation</b>	<p>La dynamique créée par le projet mobilise un ensemble de ressources internes et externes à la communauté.</p> <p>La coopérative de solidarité mise sur les besoins et la contribution financière de ses membres de soutien.</p>	

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Le partenariat</b>		
<b>13. Le conseil municipal</b>	L'appui des élus municipaux.	Le conseil municipal est le groupe promoteur. Perception que c'est « le projet du maire » lançant l'idée que les taxes municipales serviront à financer une entreprise privée et pouvant entraîner des conflits politiques.
<b>14. Le leadership local</b>	<p>Présence d'une élite influente (maire qui siège sur diverses instances, chefs d'entreprises qui ont des réseaux de contacts importants).</p> <p>Des leaders locaux siègent au conseil d'administration de la coopérative.</p> <p>Exemple : conseiller municipal, gérant de caisse, présidents d'organismes locaux.</p> <p>La mobilisation d'une diversité d'acteurs actifs à différentes échelles et ayant des expertises complémentaires : locale, MRC, régionale.</p> <p>La coopérative qui a plusieurs points de service opte pour une représentativité territoriale plutôt qu'une représentativité basée sur le type de service.</p>	<p>Projet mené par une seule personne (maire, conseiller municipal, agent de développement).</p> <p>Les élus municipaux sont les uniques promoteurs.</p> <p>Des conflits d'intérêts apparents parmi les membres du groupe promoteur.</p> <p>La perte de contrôle local sur le projet d'origine.</p>

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Le marché et le lien d'usage</b>		
<b>15. Le marché</b>	<p>Le taux de réponse élevé au sondage sur les besoins ou la participation importante à une assemblée publique d'information.</p> <p>Les résultats de l'étude de marché sont positifs.</p> <p>La population est disposée à payer un peu plus cher pour avoir des services au village.</p>	<p>Pas de fonds pour faire une analyse de marché.</p> <p>Les résultats de l'étude de marché laissent croire que la coopérative, telle que conçue, a peu de chances d'être viable.</p> <p>Le groupe ne tient pas compte des indicateurs de performance du secteur d'activité dans lequel il veut réaliser son projet.</p> <p>La population veut payer moins cher que chez les concurrents épiciers pour des services de type dépanneur.</p>
<b>16. Le lien d'usage</b>	<p>Une coopérative de producteurs crée une catégorie de membres auxiliaires ayant accès à la ristourne pour accroître le sentiment d'appartenance et le lien d'usage.</p> <p>La compréhension de l'importance du lien d'usage pour les membres : un engagement envers leur coopérative.</p> <p>Des engagements d'achat auprès de la coopérative de la part des institutions, entreprises, groupes communautaires.</p> <p>Une stratégie claire pour stimuler et maintenir le lien d'usage.</p>	<p>La population a pris l'habitude de s'approvisionner dans les grands centres commerciaux.</p> <p>L'adhésion est plus un geste symbolique et de solidarité qu'un engagement à consommer à la coopérative.</p> <p>L'engagement de la population est plus lié aux besoins présumés des autres que pour répondre aux leurs.</p> <p>Les services de la coopérative ne répondent pas aux besoins réels et par conséquent ne motivent pas les membres à entretenir un lien d'usage à long terme.</p>

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les stratégies de desserte de services</b>		
	Des stratégies d'affaires validées par l'étude de marché et l'analyse des caractéristiques du milieu.	Pas de stratégies d'affaires apparentes.
<b>17. La multiactivité</b>	Le regroupement de plusieurs services sous un même toit (multiactivité), soit via une gestion intégrée des activités ou par une stratégie de locataire ou de locateur d'espace.  La présence d'une activité locomotive.	Une seule activité peu réputée, peu rentable.
<b>18. L'intercoopération d'affaires</b>	Des coopératives de différents secteurs profitent de leur achalandage et partagent des frais fixes.	
<b>19. Le partenariat public-privé</b>	L'ajout d'un service public au panier de service de la coopérative pour soutenir l'achalandage.	
<b>20. La localisation</b>	Le choix d'un endroit stratégique et la recherche du partage des frais fixes.	
<b>21. L'innovation dans la desserte</b>	L'innovation dans la desserte de services pour combler la faible marge de profit. Peu répandue mais envisageable.	
<b>22. La qualité des services</b>	Les histoires de cas démontrent que peu de projets se dotent de politiques de qualité des services mais que la qualité des services demeure déterminante malgré la mobilisation de départ.	

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les conditions financières au démarrage</b>		
<b>23. L'endettement zéro</b>	Faible taux d'endettement.	Investissements nécessitant des emprunts importants sans assurance de revenus suffisants pour rembourser la dette.
<b>24. La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres</b>	<p>La relative facilité à recruter les membres et à mobiliser des capitaux locaux pour la création de la coopérative.</p> <p>Des objectifs de recrutement nécessaires à la réalisation du projet sont définis.</p> <p>Un délai de recrutement court (2 semaines).</p> <p>L'implication financière de la population, des entreprises et des organismes locaux.</p> <p>Dans le cas des coopératives de solidarité, la contribution des futurs membres de soutien et de la municipalité.</p>	Difficulté à recruter des membres et à mobiliser les capitaux.
<b>25. Les mesures de soutien</b>	<p>La relative facilité d'accès à des mesures de soutien financier.</p> <p>La complémentarité entre la mobilisation des capitaux locaux et les mesures de soutien.</p>	Pas de subvention disponible pour réaliser le projet.

## Vingt-six facteurs favorables pour agir

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les conditions de développement</b>		
<b>26. Les conditions de développement</b>	<p>Les compétences des gestionnaires.</p> <p>Implication des bénévoles dans certaines activités (des comités pour le recrutement par exemple ou pour des corvées supervisées par des entrepreneurs).</p> <p>Bonne formation à la coopération du conseil d'administration.</p> <p>Stratégie continue de maintien du lien d'usage avec les membres.</p> <p>Chiffre d'affaires suffisant pour assurer la viabilité des activités.</p> <p>Suivi régulier pendant la première année.</p> <p>Adhésion à une fédération sectorielle.</p>	<p>Difficulté de recrutement des gestionnaires/salaires concurrentiels.</p> <p>Bénévoles impliqués dans les opérations régulières de la coopérative.</p> <p>Ingérence du conseil d'administration dans la gestion quotidienne de la coopérative.</p> <p>Pas d'activités à la suite du démarrage pour stimuler le lien d'usage.</p> <p>Les membres ne se sentent pas responsables de la viabilité de la coopérative.</p>



## PARTIE 1: LES OUTILS



# Outil 1 : L'origine de l'initiative

## Objectifs de l'accompagnateur :

- Recueillir des informations sur le projet.
- Aider le groupe à formuler son projet.

## Objectif du groupe promoteur :

- Faire le tour des conditions prévalant à l'origine du projet.

## Méthode :

L'accompagnateur échange avec le groupe promoteur sur les thèmes ci-dessous afin de préciser les besoins auxquels le projet veut répondre et évaluer les moyens proposés pour le faire.

### La situation de départ

Qu'est-ce que vous observez qui vous touche dans votre milieu et qui vous conduit à vouloir agir ?

---

---

---

### L'élément déclencheur

Quel est l'élément déclencheur ?

- La fermeture de commerces
- L'absence de services
- La survie d'une coopérative existante
- La perte de vitalité du village, c'est-à-dire un ensemble combiné d'indices de dévitalisation et la fragilité des services publics, privés, communautaires et paroissiaux
- Autre situation : \_\_\_\_\_

Depuis quand cette situation existe-t-elle ?

Est-ce urgent d'agir ?

---

---

---

Comment les autres citoyens perçoivent la situation ?

---

---

---

La population a-t-elle de nouvelles habitudes de consommation ?

---

### **L'origine de l'initiative et le leadership local**

Qui est à l'origine de l'initiative? Une seule personne ou un groupe?

- Le conseil d'administration d'une coopérative existante
- Le maire
- Des conseillers municipaux
- La municipalité
- Des citoyens
- Des leaders du milieu
- Des entrepreneurs locaux

Y a-t-il un groupe promoteur? Quelle est sa composition?

- Par des citoyens
- Par des leaders de groupes communautaires du milieu
- Par des citoyens ayant de l'expérience coopérative
- Par des retraités
- Par des entrepreneurs locaux
- Autre : \_\_\_\_\_

Qui a pris l'initiative de former ce comité?

---

---

---

### **Les opportunités**

Quelles sont les opportunités que vous percevez à ce moment-ci?

- L'absence de concurrence dans le village
- La possibilité d'acheter des commerces existants
- L'utilisation de locaux désaffectés
- Les besoins des groupes communautaires ou sociaux
- Les besoins des autres commerces du village
- La disponibilité de soutien financier
- Autre : \_\_\_\_\_

### **La mise en branle du projet**

Depuis quand avez-vous amorcé le projet?

---

Quelles actions ont été réalisées à ce jour?

---

---

---

### **Expérience de prise en charge locale**

Avez-vous des expériences de prise en charge collective dans votre localité?

Quoi? Quand? Comment? Par qui?

---

---

---

Quelles leçons en avez-vous tirées?

---

---

---

### **Formulation d'un projet de départ**

En une phrase, comment formuleriez-vous votre projet à ce moment-ci?

Quels sont les besoins auxquels le projet veut répondre?

Quoi? Comment? Pour qui?

---

---

---

### **Les obstacles**

À ce moment-ci, percevez-vous des obstacles pouvant freiner la réalisation de ce projet?

---

---

---

### **Les ressources mobilisées**

Est-ce que les ressources mobilisées à ce moment sont suffisantes?

---

Croyez-vous nécessaire de vous adjoindre d'autres ressources?

---

Au niveau local?

---

À l'extérieur du village?

---

## Outil 2 : Les impacts souhaités sur la communauté

### Objectifs de l'accompagnateur :

- Aider le groupe promoteur à dresser un premier « pronostic maison » des impacts du projet sur la communauté.
- Aider le groupe promoteur à réfléchir sur les impacts souhaités du projet dans une perspective de développement plus globale que la seule offre d'un service commercial à la population.

### Objectifs du groupe promoteur :

- Dégager des actions à mener pour la poursuite du projet.
- Dégager une vision plus globale du projet en vue de la communication à d'autres acteurs et à la population.

### Méthode :

L'accompagnateur échange avec le groupe promoteur et aide le groupe à conclure sur les forces du projet et les actions à mener.

### À quoi votre projet sera utile pour la communauté?

---

Amélioration de l'aspect physique et l'apparence du village?

---

Impact sur la rétention de la population?

---

### Le projet est-il rassembleur?

---

Va-t-il stimuler le sentiment d'appartenance des citoyens? La fierté locale? Le dynamisme du milieu?

---

Offre-t-il de l'attrait pour de nouveaux arrivants (familles, retraités, résidents saisonniers, immigrants)?

---

**Le projet répond-il aux besoins de certaines catégories de la population ?  
Leur permet-il d'avoir une meilleure qualité de vie ?**

Personnes âgées? \_\_\_\_\_

Jeunes? \_\_\_\_\_

Jeunes familles? \_\_\_\_\_

Personnes à mobilité restreinte? \_\_\_\_\_

Des nouveaux villageois? \_\_\_\_\_

Des citoyens qui habitent plus loin du village, sur les rangs? \_\_\_\_\_

**Le projet aura-t-il un impact économique ?**

Sur l'emploi (création et maintien d'emplois)

Sur la dynamique des entreprises et des commerces existants?

<b>Estimation des différentes fonctions du projet</b>	<b>Pas du tout</b>	<b>Un peu</b>	<b>Assez</b>	<b>Tout à fait</b>
Votre projet sera utile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre projet renforcera l'identité du village	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre projet aura un effet rassembleur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre projet aura un impact économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Les actions à mener**

Tel que conçu jusqu'à maintenant, votre projet aura-t-il l'impact souhaité ?

Quelles sont les forces de votre projet ?

Quelles sont les actions à mener pour améliorer les aspects plus faibles de votre projet ?

## Outil 3 : Les caractéristiques du milieu

### Objectifs de l'accompagnateur :

- Encourager les promoteurs à recueillir les informations sur les caractéristiques de leur milieu et les aider à estimer leur influence sur le démarrage et le développement du projet.
- Inviter le groupe promoteur à partager ces informations à la population à l'occasion d'une rencontre publique d'information.

### Méthode :

Pour savoir où trouver certaines informations relatives aux caractéristiques du milieu, consulter la partie 4 : Les Références – Les sources de données.

### Résumé des caractéristiques du milieu

---

---

La taille de la population et son évolution

---

---

La mobilité de la population

---

---

Les circuits de déplacement

---

---

La vigueur de l'économie locale

---

---

Les services publics présents

---

---

Les points saillants des caractéristiques du milieu à prendre en compte :

---

---

---

---

## Outil 4 : La participation de la population

### Objectifs de l'accompagnateur :

- Aider le groupe promoteur à planifier à quel moment et de quelle manière la population sera impliquée dans le projet.

Il apparaît comme incontournable que l'accompagnateur favorise la participation de la population autant au démarrage que lors d'une phase de consolidation ou de développement. Il s'agit d'un facteur favorable.

### Objectif du groupe promoteur :

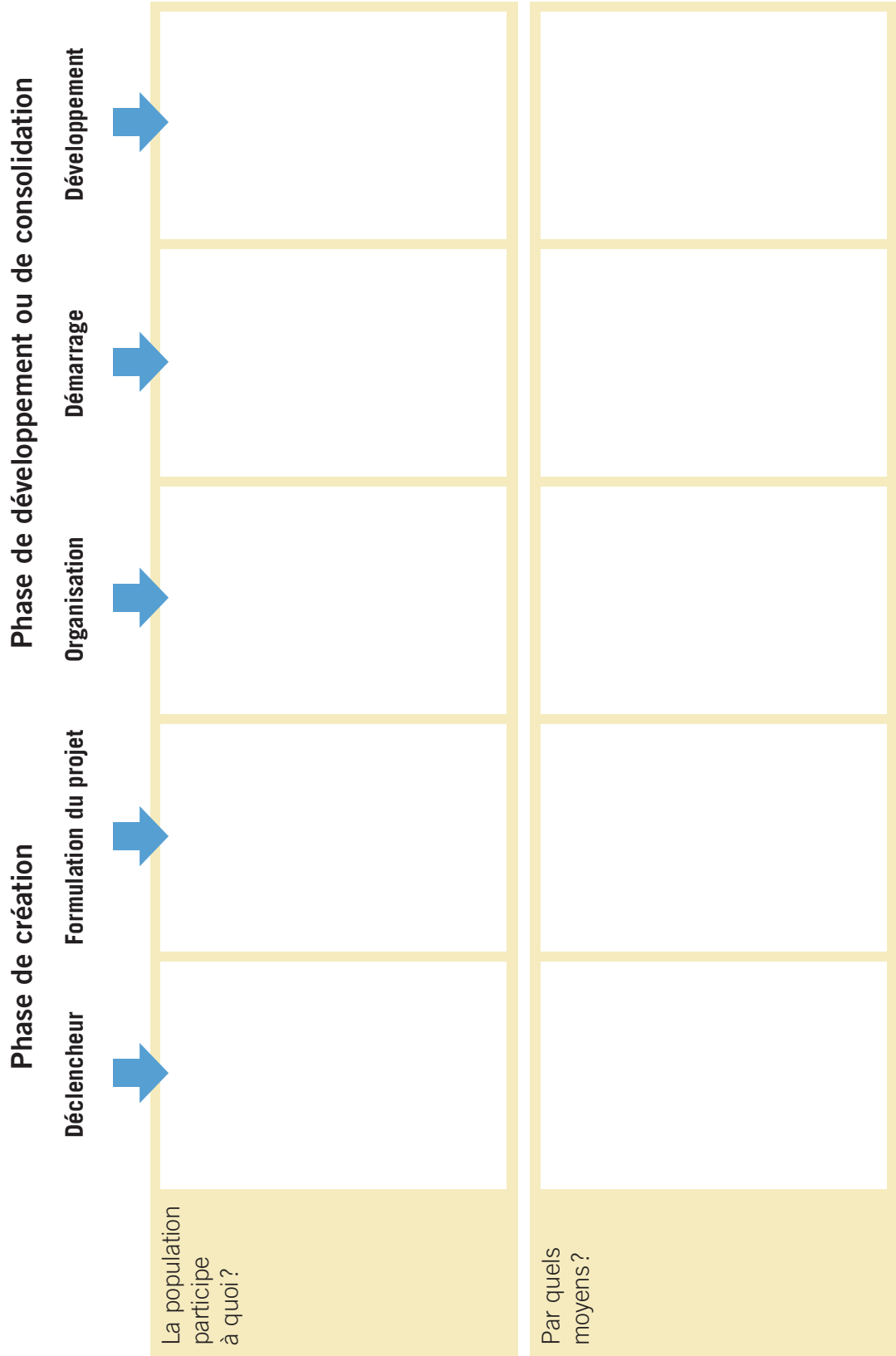
- Planifier concrètement la participation de la population aux différentes étapes de développement du projet.

### Méthode :

L'accompagnateur échange avec le groupe promoteur en proposant des outils de planification.

*Voir tableau page suivante.*

# Planification de la participation de la population





## Résultat attendu des 4 premières questions de la démarche

1. Avoir cerné la **demande** locale concernant les services de proximité en identifiant les besoins existants;
2. Avoir formulé un **projet** clair et précis;
3. Avoir examiné la **forme juridique** de prestation de services la plus appropriée;
4. Déterminer les sources de **financement** possibles;
5. Identifier à quelle **échelle géographique** l'organisation des services serait la plus apte à répondre aux besoins des ruraux en fonction de critères tels que le type de clientèle visée et l'accessibilité.

*Inspiré des travaux de Carrier*

### Objectif de l'accompagnateur :

- Amener le groupe promoteur à disposer d'une formulation de projet claire et précise.

Les informations recueillies sur les facteurs de mobilisation devraient permettre de formuler un projet qui répond aux besoins de la population.

Une bonne connaissance des besoins  
+  
la prise en compte des caractéristiques du milieu  
=  
un projet qui répond aux besoins de la population  
et  
une population qui se mobilise autour d'un projet

### Après cette réflexion, quel est le projet? (formulation du projet)

---

---

---

---

---

---

**Exemple de formulation de projet :** Nous développerons une coopérative de solidarité pour offrir des services de proximité de type dépanneur et un comptoir postal qui répondront principalement aux besoins d'approvisionnement quotidien des jeunes familles et personnes à mobilité réduite de notre village.

# Outil 5 : Le partenariat

## Objectif de l'accompagnateur :

- Inviter le groupe promoteur à développer son projet dans un esprit de partenariat.

## Objectif du groupe promoteur :

- Augmenter ses chances de succès en cherchant à engager les partenaires les plus appropriés au développement du projet.

## Méthode :

L'accompagnateur analyse avec le groupe le partenariat actuel et évalue l'apport possible de nouveaux partenaires ou acteurs de soutien pour les appuyer dans la réalisation du projet dans les meilleures conditions possibles. Il stimule le groupe à explorer le niveau local, MRC, régional et provincial.

## Résumé du partenariat dans le milieu

Qui sont les partenaires du projet?

---

---

---

---

---

Quel est le rôle de chacun?

---

---

---

---

---

D'autres partenaires sont-ils nécessaires pour faciliter la mise sur pied du projet?

---

---

---

---

---

# Outil 6 : Les qualités d'une étude de marché

### Objectif de l'accompagnateur :

- Aider le groupe promoteur à définir les éléments qui doivent être analysés dans l'étude de marché. L'accompagnateur valide avec eux les résultats et les conclusions qui s'imposent pour la suite du projet.

### Objectif du groupe promoteur :

- Disposer d'informations pour prendre des décisions éclairées sur la faisabilité du projet.

### Méthode :

Les résultats de l'étude de marché devraient être présentés à la population surtout si elle a été réalisée par un sondage auquel ils ont participé.

Si l'étude de marché met en évidence que la coopérative ne peut être viable telle que conçue, l'accompagnateur aidera le groupe promoteur à réviser ses stratégies d'affaires, ses partenariats, les mesures de soutien, l'implication des bénévoles, les besoins des villages voisins, la recherche d'innovation dans la desserte de services, etc.

### Exemple : Éléments qu'on doit retrouver dans le rapport d'étude de marché

- Des objectifs clairs
- Les catégories de clientèles visées par le projet et des informations sur leurs caractéristiques et habitudes d'achat : adolescents, personnes âgées, jeunes ménages, etc.
- Une analyse des résultats d'enquêtes ou de tests sur les services souhaités par la clientèle potentielle (membres).
- Des informations sur la concurrence au village et à proximité : produits et services, prix, localisation, distance, etc.
- Une analyse des changements importants anticipés dans l'environnement socio-économique qui pourraient affecter la coopérative à moyen ou long terme : développement ou fermeture d'entreprises, développement immobilier, etc.
- Des précisions sur les modalités de l'offre de services : localisation, stratégie de prix, heures d'ouverture, etc. (en lien avec les sondages réalisés auprès de la population)
- Une évaluation de l'achalandage possible, la fréquence et le montant des achats (membres et passants)
- L'analyse d'une ou de plusieurs stratégies d'affaires pour assurer la viabilité du projet.
- Des prévisions des ventes
- L'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels pour la coopérative.
- Des conclusions et recommandations pour la poursuite du projet (révision des stratégies ou poursuite du projet initial).

# Outil 7 : Le lien d'usage

## Objectif de l'accompagnateur :

- Attirer l'attention des promoteurs sur les habitudes de consommation de la clientèle potentielle et leurs effets possibles sur le lien d'usage avec la coopérative.

## Objectif du groupe promoteur :

- Explorer la situation actuelle et planifier des actions pour développer et maintenir le lien d'usage.

## Méthode :

L'accompagnateur échange avec le groupe promoteur pour mettre en œuvre des stratégies pour développer des habitudes de consommation locale.

## Lien d'usage durable

Les informations recueillies par la coopérative permettent-elles de penser que le lien d'usage avec la coopérative sera durable ?

---

---

---

---

---

Est-ce suffisant pour assurer la viabilité de la coopérative ?

---

---

---

---

---

Quelles stratégies seront mises en œuvre pour stimuler et conserver le lien d'usage avec les membres ?

---

---

---

---

---

---

## Outil 8 : Les stratégies de desserte de services

### Objectifs de l'accompagnateur :

- Aider le groupe promoteur à faire le tour des différentes stratégies d'affaires.
- Aider le groupe promoteur à développer sa capacité d'innovation pour répondre aux besoins actuels et pressentis.

### Objectif du groupe promoteur :

- Compléter ses premières idées concernant ses stratégies d'affaires et élargir les possibilités.

### Méthode :

L'accompagnateur échange avec le groupe promoteur à partir de six pistes.

### Quelles stratégies d'affaires la coopérative compte-t-elle développer pour assurer sa viabilité et conserver le lien d'usage avec les membres ?

**La multiactivité :** Y a-t-il d'autres services qui pourraient contribuer à l'achalandage?

---

---

---

- La gestion intégrée des activités : la coopérative peut-elle livrer et gérer d'autres services dans ses locaux ?

---

---

---

- Une activité locomotive : Y a-t-il une activité qui jouera le rôle de locomotive ? Laquelle ? Quelles seront les activités à rentabiliser à plus long terme ?

---

---

---

**L'intercoopération d'affaires :** Peut-on interpeller une autre coopérative du milieu pour partager les frais fixes (locaux, téléphone, personnel, etc.) ?

---

---

---

**Le partenariat public-privé :** S’il n’y a pas de comptoir postal ou d’agent SAQ dans la localité, serait-il pertinent d’explorer cette avenue?

---

---

---

**La localisation :** Quel serait l’endroit le plus stratégique pour localiser la coopérative? Y a-t-il des locaux disponibles et à prix abordables dans ce secteur?

---

---

---

**L’innovation dans la desserte :** Quelles innovations pourraient compléter les stratégies d’affaires? Pour desservir la clientèle moins mobile? Pour s’assurer de la qualité des services? Pour maintenir le lien d’usage?

---

---

---

**La politique de qualité des services :** Comment la coopérative s’assurera-t-elle d’offrir une qualité des services? Comment la qualité sera-t-elle validée auprès de la clientèle?

---

---

---

## Outil 9 : Les conditions financières

**Objectif de l'accompagnateur :**

- Soutenir le groupe promoteur dans la recherche de conditions financières pour assurer le financement au démarrage ou à la diversification des activités.

**Objectif du groupe promoteur :**

- Avoir une première vision du financement du projet et de l'impact des emprunts.

**Méthode :**

Pour illustrer les avantages de l'endettement zéro : l'accompagnateur peut simuler des prévisions financières basées essentiellement sur des emprunts et démontrer les impacts sur le chiffre d'affaires nécessaire pour rentabiliser la coopérative. Il appuie les promoteurs dans leur recherche d'alternatives pour diminuer le pourcentage d'emprunt.

**Résumé de la structure financière**

Emprunt montant :	%
Souscription des membres montant :	%
Subventions montant :	%
Total des coûts du projet	100%

Quelles actions peuvent être entreprises pour améliorer les stratégies de financement ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Outil 10 : Les conditions favorables et défavorables au projet

## Objectif de l'accompagnateur :

- Aider le groupe promoteur à se questionner, à analyser et à approfondir les aspects qui favorisent le projet et ceux qui peuvent nuire à sa réalisation par un tour d'horizon du projet.

## Objectif du groupe promoteur :

- Avoir une vision d'ensemble des facteurs favorables et défavorables dans la poursuite du projet, contourner les obstacles qui sont identifiés et adopter des nouvelles stratégies ou décider de ne pas poursuivre ce projet.

## Méthode :

L'accompagnateur peut consulter les 26 facteurs favorables pour agir. Il peut aussi consulter les histoires de cas afin d'amener le groupe à considérer l'ensemble des facteurs qui influencent le projet.

## Qu'est-ce qui favorise ou défavorise le projet ?

Les interrelations entre les facteurs qui se dégagent des analyses permettront de mettre en évidence les conditions favorables ou non à la réalisation du projet.

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les conditions initiales du projet</b>		
<b>1. L'élément déclencheur</b>		
<b>2. Les origines de l'initiative</b>		
<b>3. Les opportunités</b>		
<b>4. L'expérience locale de prise en charge</b>		
<b>5. L'impact souhaité</b>		



	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les caractéristiques du milieu</b>		
6. La taille de la population et son évolution		
7. La mobilité de la population		
8. Les circuits de déplacement		
9. La vigueur de l'économie locale		
10. Les services publics présents		
<b>La participation de la population</b>		
11. Les degrés de participation de la population		
12. La dynamique de la mobilisation		
<b>Le partenariat</b>		
13. Le conseil municipal		
14. Le leadership local		

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Le marché et le lien d'usage</b>		
<b>15. Le marché</b>		
<b>16. Le lien d'usage</b>		
<b>Les stratégies de desserte de services</b>		
<b>17. La multiactivité</b>		
<b>18. L'intercoopération d'affaires</b>		
<b>19. Le partenariat public-privé</b>		
<b>20. La localisation</b>		
<b>21. L'innovation dans la desserte</b>		
<b>22. La qualité des services</b>		

	Les facteurs plutôt favorables	Les facteurs plutôt défavorables
<b>Les conditions financières au démarrage</b>		
<b>23. L'endettement zéro</b>		
<b>24. La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres</b>		
<b>25. Les mesures de soutien</b>		
<b>Les conditions de développement</b>		
<b>26. Les conditions de développement</b>		
<b>Quelles sont les forces du projet?</b>		
<b>Quelles actions pourraient améliorer les aspects plus faibles de votre projet?</b>		



## PARTIE 2: LES FICHES

# Facteurs de mobilisation

**La notion de mobilisation** peut se définir comme la mise en place et le maintien des conditions pouvant conduire un groupe de personnes à réaliser une action collective. Une mobilisation réussie est le signe que les besoins ressentis sont partagés et suscitent l'adhésion. Dans le contexte de ce guide, la mobilisation concerne la participation collective dans un processus de développement local.

Le degré de mobilisation de la population autour d'un projet de coopérative de services de proximité est affecté par diverses variables.

## Conditions initiales

### Quelle est l'origine du projet?

- L'élément déclencheur
- L'origine de l'initiative
- Les opportunités
- Les expériences passées de prise en charge

### Quel est l'impact souhaité dans le milieu?

#### En quoi le projet peut-il y contribuer?

- Un projet utilitaire (service dans la communauté, qualité de vie, attrait)
- Un projet rassembleur (sentiment d'appartenance)
- Un projet social (tissage de liens)
- Un projet économique (entreprise, emploi, développement)

## Caractéristiques du milieu

### Quelles caractéristiques du milieu influencent le projet et doivent être prises en compte?

- La taille de la population et son évolution
- La mobilité de la population
- Les circuits de déplacement
- La vigueur de l'économie locale
- La présence de services publics

## Participation de la population

### Comment la population est-elle impliquée dans le projet?

#### Est-ce que le projet répond à ses besoins?

- Le degré de participation de la population
- La dynamique de la participation

# Fiche 1 : Les conditions initiales du projet

## Conditions initiales

### Quelle est l'origine du projet ?

- L'élément déclencheur
- L'origine de l'initiative
- Les opportunités
- Les expériences passées de prise en charge

L'ensemble des conditions initiales illustre la vision de développement portée par les promoteurs qui prennent l'initiative du projet. Parfois, l'élément déclencheur se combine à des opportunités à saisir pour l'implantation d'une coopérative ou pour son développement.

### L'élément déclencheur : crise et/ou opportunité

L'élément déclencheur est souvent une situation de crise comme par exemple, la perte d'un service au village. Cette crise engendre un déséquilibre qui peut être perçu comme une opportunité.

Par contre, le délai de réaction aura un impact sur la capacité de mobiliser la population autour du projet et sur ses chances de viabilité à long terme.

Exemple : l'épicerie du village est fermée depuis 2 ans et la population a pris l'habitude de s'approvisionner en dehors du village...

**Note :** la reprise d'une entreprise existante exige de réviser en profondeur les services et les stratégies d'affaires.

## L'origine de l'initiative

Deux types d'initiatives ont été observés dans les études de cas :

### Initiative 1

**Les besoins sont formulés par la population ou par des leaders du milieu qui fondent ensuite une coopérative et élaborent l'offre pour répondre aux besoins.**

- La coopérative est un moyen de mobiliser la population autour d'une problématique plutôt qu'une fin en soi.
- La création d'une coopérative de solidarité qui permet de sauver une infrastructure locale de services illustre cette logique.

**Exemples :** Les histoires de cas des coopératives de Ste-Marie-de-Blandford, Villeroy, St-Bernard-de-Michaudville et St-Édouard-de-Lotbinière.<sup>3</sup>

### Initiative 2

**L'offre est définie par les membres ou les dirigeants d'une coopérative existante selon leur perception de la demande ou du besoin.**

- Dans ce cas, la coopérative cerne les besoins et cherche ensuite à rallier la population autour de l'offre de nouveaux services.
- La diversification des activités de certaines coopératives membres de La Coop fédérée émane de cette logique.

**Exemples :** Les histoires de cas des coopératives de St-Narcisse, Mont-Carmel, St-Pamphile.<sup>4</sup>

## Les expériences de prise en charge collective

Lors de la création d'une nouvelle coopérative, la prise en charge et la conduite d'un projet par des institutions, des organismes locaux et des citoyens auront un impact favorable. L'expérience d'un projet réussi renforce les croyances dans les capacités de prise en charge du milieu.

**Ce qui mobilise à long terme, c'est la qualité de vie au village plutôt que l'accessibilité à un service.**

<sup>3</sup>Voir Partie 3 : Les histoires de cas.

<sup>4</sup>Voir Partie 3 : Les histoires de cas.

## Fiche 2 : Les impacts souhaités sur la communauté

### Les conditions initiales

#### Quel est l'impact souhaité dans le milieu? En quoi le projet peut-il y contribuer?

- Un projet utilitaire
- Un projet rassembleur
- Un projet social
- Un projet économique

Il est certainement plus facile de mobiliser la population autour d'une vision partagée si l'on aborde la question des impacts souhaités liés à l'avenir de la communauté plutôt que de se concentrer exclusivement sur l'offre d'un service commercial.

Selon Majella Simard, les services de proximité peuvent avoir 4 fonctions différentes :

#### Une fonction utilitaire et structurante

- Effet structurant sur les aspects sociaux, économiques et physiques de la communauté;
- Production, distribution et consommation dans la communauté;
- Maintien, consolidation et renouvellement de la population.

#### Une fonction symbolique et identitaire

- Sentiment d'appartenance, vie relationnelle;
- Reflet du dynamisme du milieu;
- Composante de l'identité collective en milieu rural;
- Intégration à la communauté;
- Facteur de rétention de la population.

#### Une fonction de cohésion sociale

- Resserrement, construction et intégration des liens au sein même de la communauté, mais aussi à l'extérieur de celle-ci;
- Amélioration de la qualité de vie des individus;
- Lutte contre l'isolement social (ex : personnes âgées, personnes handicapées).

#### Une fonction économique

- Moteur de développement économique;
- Force d'attraction pour des néo-ruraux ou des personnes retraitées;
- Effet multiplicateur avec d'autres services disponibles dans la communauté;
- Création et maintien d'emplois.



## Fiche 3 : Les caractéristiques du milieu

### Caractéristiques du milieu

#### Quelles caractéristiques du milieu peuvent avoir une influence sur le projet?

- La taille de la population et son évolution
- La mobilité de la population
- Les circuits de déplacement
- La vigueur de l'économie locale
- La présence de services publics

La connaissance du milieu est un atout majeur pour préciser la nature des besoins et les services à offrir. Elle permet également de développer des arguments pour susciter l'adhésion et la participation de la population.

#### La taille de la population et son évolution

Le nombre d'habitants au village	Parce que les services commerciaux présentent des contraintes de rentabilité, dans les localités où il y a moins de 1 000 habitants au village.
Le nombre de ménages <sup>5</sup>	Pour projeter le nombre potentiel de membres de la coopérative lorsque les services rejoignent davantage les ménages que les individus.
L'évolution démographique prévisible	Pour envisager l'avenir du peuplement de la localité.

<sup>5</sup>Ménage : au sens statistique, représente l'ensemble des occupants d'une résidence principale, qu'ils aient ou non des liens de parenté. (Statistique Canada)

## La mobilité de la population

Les déplacements de la population active

Il est plus révélateur de connaître les lieux et modes de déplacement liés au travail des résidants parce que ceux qui travaillent dans la municipalité consomment plus dans leur milieu.

La mobilité de la population active pourra être analysée en fonction du nombre de personnes se déplaçant quotidiennement pour le travail.

Les indices de capacité de déplacement de la population

Certaines catégories d'individus ont des capacités de déplacement plus limitées et, par conséquent, ont plus difficilement accès aux produits et aux services de base.

À titre d'exemple :

- Les adolescents
- Les jeunes familles
- Les sans-travail
- Les personnes âgées
- Les personnes ayant des contraintes liées à leur santé et handicapées
- Les personnes à faibles revenus
- Les personnes sans moyen de transport

Les habitudes d'achat

Est-ce que la population a l'habitude de s'approvisionner à l'extérieur du village. Si oui, est-ce que ces habitudes pourraient être changées à court terme au profit de la coopérative?

### Exemple :

Deux des coopératives analysées qui connaissent la situation financière la plus enviable sont celles où près de la majorité de la population travaille dans la communauté. Les résidants de ces communautés sont davantage portés à faire affaire avec leur coopérative de services de proximité puisqu'ils n'ont pas à se déplacer vers l'extérieur pour le travail.

Les circuits de déplacement	
La distance d'un pôle de service	Les ruraux mobiles sont disposés à parcourir des distances plus importantes pour répondre à leurs besoins.  Une localité de plus de 5 000 habitants à une distance de moins de 30 km est un pôle d'attraction dont il faut tenir compte.
La localisation stratégique de la communauté et les barrières géographiques au plan des communications	Position de la localité sur la carte des grands axes routiers.  Un bon débit de circulation routière journalier augmente l'achalandage et peut constituer un marché secondaire intéressant pour la viabilité de la coopérative.

Perception des ruraux quant à la distance à parcourir pour satisfaire leurs besoins <sup>6</sup>	
Besoins quotidiens	Dans la localité de résidence
Besoins hebdomadaires	Dans un rayon de 15 minutes (20-25 km) en automobile
Besoins occasionnels ou pluriannuels	Une heure de déplacement

La vigueur de l'économie locale	
Les entreprises et l'emploi	La présence et le développement dans la localité d'un nombre significatif d'entreprises sont des indicateurs de la vigueur de l'économie locale.  Éventuels projets de développement économique dans le milieu (nouveau développement immobilier, résidence pour personnes âgées, etc.)

La présence des services publics	
Les services publics	L'absence de l'école ou de l'église aura un impact de dévitalisation puisque c'est un facteur majeur de l'identité collective en milieu rural.  L'absence du bureau de poste a un impact similaire mais dans une moindre mesure.

<sup>6</sup>Point de vue formulé par les participants d'un atelier sur les services, lors d'une conférence annuelle de Solidarité rurale (1997).

## Fiche 4 : La participation de la population

### Participation de la population

#### Comment la population est-elle impliquée dans le projet ?

#### Est-ce que le projet répond à ses besoins ?

- Le degré de participation de la population
- La dynamique de la participation

La participation de la population est déterminante pour le succès du projet et surtout pour la pérennité des services de proximité qui dépend du lien d'usage des membres avec leur coopérative. Elle doit être sollicitée et animée avant, pendant et après la réalisation du projet. L'information doit être diffusée de manière efficace à la population.

### Lors de la création de la coopérative

Les histoires de cas nous apprennent que lors de la création, les coopératives cherchent d'abord à rentabiliser leurs services de proximité en se concentrant sur les avantages que procure la formule coopérative.

Cette stratégie incite le groupe promoteur à :

- Bâtir l'offre de services de la coopérative avec les résidants;
- Solliciter un investissement financier à la fois des membres utilisateurs et des organismes issus du milieu;
- Développer une manière de faire axée sur les éléments clés du développement local.<sup>7</sup>

### Lors du développement ou de la consolidation d'une coopérative

Les histoires de cas nous apprennent que lors de l'ajout de services à une coopérative existante (passage à la multiactivité), les initiateurs cherchent d'abord à s'appuyer sur la dynamique interne et sur la mobilisation des membres pour la capitalisation. Par la suite, ils sollicitent de nouveaux membres dans la population.

<sup>7</sup>Voir partie 4 : Les références - Le point de vue des chercheurs : Le développement local et les coopératives de services de proximité, page 146.

## **Le plus significatif :**

- **La dynamique plutôt que l'origine de l'initiative**

Que la formule coopérative soit retenue par une population en quête de moyens pour se doter de services de proximité ou encore que les dirigeants d'une coopérative existante proposent de répondre à de nouveaux besoins, la réponse adéquate aux besoins, la vision partagée de développement et la mobilisation des ressources pour y répondre semblent avoir plus d'impact que l'origine de l'initiative.

Il apparaît que peu importe l'origine du projet, ce qui aura le plus d'impact, c'est la dynamique créée par le projet pouvant mobiliser un ensemble de ressources internes et externes à la communauté.

De plus, lorsqu'un ensemble de ressources est mobilisé, il semble que les citoyens aient moins tendance à se comporter exclusivement comme des consommateurs. La population participante voit mieux les enjeux pour l'avenir du village. Certains auteurs parlent de proximité sociale lorsque l'ensemble des forces vives du milieu contribue au projet.

- **La vision globale et la volonté de « vivre chez-soi »**

La vision des initiateurs peut être de rendre un service accessible tout en développant un projet plus global de revitalisation. Pour une solution à long terme, il est préférable de viser la vitalité du village plutôt que de réagir à la perte ou au manque d'un seul commerce ou service.

# Schéma des degrés de participation de la population<sup>8</sup>

La population peut être active à certaines étapes ou à toutes les étapes du projet

## Phase de création

## Phase de développement ou de consolidation

Déclencheur	Formulation	Organisation	Démarrage	Développement ou consolidation
Un élément déclencheur met à jour un besoin et la population manifeste sa sensibilité	La population reçoit des informations sur les caractéristiques du milieu	La population est invitée à se joindre au groupe promoteur	Des citoyens siègent au conseil d'administration de la coopérative ou sur des comités	La coopérative met en place des moyens pour maintenir la participation et entretenir la mobilisation de la population
La population donne son avis sur les besoins à combler	La population participe à définir la nature du projet et à le formuler	Le groupe promoteur met en place une structure coopérative	La population est invitée à devenir membre et est sollicitée pour capitaliser	La coopérative s'assure d'une rétroaction avec ses membres et la population pour la redéfinition ou l'amélioration des services
			La coopérative prend en charge la prestation des services, leur gestion et leur évaluation	Les membres entretiennent un lien d'usage régulier avec la coopérative
	Assemblée publique	Sollicitation par les membres du comité de leurs réseaux de contacts personnels	Blitz de recrutement porte-à-porte	Recrutement directement au commerce pour assurer le développement
Sondage auprès de la population	Communiqués d'information fréquents	Assemblée des contributeurs, futurs membres de soutien		Recrutement de nouveaux membres dans les villages voisins et l'émission de parts privilégiées
				Assemblée générale ouverte à la population
				Création de comités de travail interne

<sup>8</sup>Pour un bon topo sur la mobilisation, consultez [www.solidarite-rurale.qc.ca/pub\\_pagesvertes.aspx](http://www.solidarite-rurale.qc.ca/pub_pagesvertes.aspx).  
Revue d'initiatives locales de développement en milieu rural, 2001, La mobilisation, page 30.

# Facteurs de faisabilité

La faisabilité d'un projet de coopérative de services de proximité repose entre autres, sur la capacité de :

- structurer la demande à partir d'un besoin partagé par une partie importante de la population;
- mobiliser les ressources humaines et financières pour répondre au besoin.

### Le partenariat dans le milieu

#### Comment les partenaires sont-ils impliqués dans le projet? Est-ce favorable?

- Le conseil municipal
- Les leaders locaux
- Les partenaires d'affaires

### Le marché

#### Quel est le marché pour les services de la coopérative?

- La clientèle et la concurrence
- Les services et produits
- Les prix
- La localisation
- Les stratégies
- Les avantages concurrentiels

### Lien d'usage

#### Comment s'assurer d'un lien d'usage à long terme avec les membres?

### Les stratégies de desserte de services

#### Quelles seront les stratégies utilisées pour offrir les services?

- La multiactivité
  - La gestion intégrée des ressources
  - Une activité locomotive
- L'intercoopération d'affaires
- Le partenariat public-privé
- La localisation
- L'innovation dans la desserte de services
- La qualité des services

### Les conditions financières

#### Quelles sont les conditions financières du projet?

- L'endettement zéro au démarrage
- La mobilisation des capitaux locaux et ceux des membres
- Les mesures de soutien

## Fiche 5 : Le partenariat dans le milieu

### Comment les partenaires sont-ils impliqués dans le projet? Est-ce favorable?

- Le conseil municipal
- Les leaders locaux
- Les partenaires d'affaires

Le partenariat local apparaît comme une des conditions de réussite des coopératives de services de proximité.

### Le conseil municipal

Des accompagnateurs soulignent que la participation du conseil municipal est une des conditions qui favorise la réalisation d'un projet de démarrage de coopérative de services de proximité.

Le conseil municipal est presque toujours présent à une ou plusieurs des étapes du projet :

- à l'origine du projet comme initiateur;
- est sollicité par le groupe promoteur;
- en interpellant des leaders du milieu pour les inciter à constituer un comité de travail;
- sert de levier en offrant le support de ses ressources pour la circulation de l'information ou du soutien transitoire pour les affaires liées au démarrage;
- met à la disposition du projet son réseau de contacts et d'influence;
- au démarrage en collaborant à l'organisation du projet ou en offrant un appui technique ou financier (construction d'infrastructures, subventions, etc.);
- en supportant matériellement après le démarrage (locaux, réduction des taxes, main-d'œuvre, etc.).

### Les leaders locaux

Des institutions, organisations ou leaders du milieu peuvent être impliqués à l'origine du projet, devenir des membres fondateurs et par la suite, des membres de soutien.

Les leaders locaux peuvent jouer des rôles importants dans la création et le maintien des coopératives de solidarité :

- participation au groupe promoteur du projet;
- mobilisation de la population (crédibilité, influence);
- contribution financière (particulièrement en parts privilégiées).



**Exemple :** les caisses populaires sont souvent mises à contribution dans les projets de coopératives de services de proximité.

Elles peuvent participer au démarrage et au financement de différentes manières :

- Cotiser des parts privilégiées et devenir membre de soutien;
- Accorder un prêt pour le démarrage ou la consolidation;
- Offrir une subvention à partir de son fonds de développement du milieu qui sert à redistribuer à la collectivité une partie des excédents;
- Siéger au comité provisoire;
- Contribuer au recrutement.

## **Les partenaires d'affaires**

Les partenaires d'affaires peuvent être des entreprises, des organismes communautaires ou des coopératives.

Bien que les coopératives analysées utilisent peu le partenariat d'affaires, on le retrouve dans 4 circonstances :

- Le partenaire est locataire dans des locaux appartenant à la coopérative;
- Le partenaire loue à la coopérative des locaux dont il est propriétaire;
- Le partenaire est une franchise qu'il opère sur les mêmes lieux que la coopérative (Sonic);
- Le partenaire est un service public (SAQ, bureau de poste, etc.).

## Fiche 6 : Le marché

### Quel est le marché pour les services de la coopérative ?

- La clientèle et la concurrence
- Les services et les produits
- Les prix
- La localisation
- Les stratégies
- Les avantages concurrentiels

L'étude de marché permet de valider la faisabilité du projet coopératif et de prendre des décisions sur les moyens à mettre en œuvre pour en assurer la viabilité.

L'étude de marché doit tenir compte, à tout moment, de la particularité de la formule coopérative soit, une association de personnes qui veulent se donner des services et une entreprise qui doit générer des revenus pour maintenir ces services (exemple : l'objectif de juste prix et de viabilité plutôt que de profit).

### Définir les objectifs de l'étude de marché

Plus les objectifs sont précis, plus les résultats seront déterminants pour la poursuite du projet. Ils permettent de donner un mandat clair aux professionnels qui auront la responsabilité de la réaliser.

Exemples d'objectifs :

- Préciser les besoins auxquels veut répondre la coopérative;
- Mesurer l'intérêt et le degré de participation de la population : leurs attentes envers une coopérative et leurs attentes en termes de services de proximité;
- Tester les services souhaités par la clientèle potentielle/les membres : les services à offrir et les modalités de l'offre de ces services;
- Obtenir de l'information sur la clientèle (membres actuels ou potentiels, autre clientèle);
- Mesurer l'achalandage possible, la fréquence et le montant des achats;
- Faire des prévisions des ventes : évaluer la taille du marché et les prix (prix psychologique);
- Évaluer la concurrence;
- Valider diverses stratégies d'affaires pour assurer la viabilité du projet : prévisions des ventes, économies d'échelle, coût des frais fixes et variables, etc.;
- Mettre en évidence des avantages concurrentiels de la coopérative qui feront qu'elle aura des chances de viabilité à long terme.

## **Les principaux éléments à valider dans l'étude de marché**

### **Connaître la clientèle**

- La clientèle cible (futurs membres et clientèle de passage) : hommes, femmes, enfants, personnes âgées, habitants des villages voisins, passants, etc.
- Son profil : âge, sexe, état civil, type d'emploi, lieu de travail, moyens de transport, revenus, habitudes d'achat pour les services que vous voulez offrir, autres caractéristiques;
- Habitudes d'achat actuelles de la clientèle visée : lieu, fréquence, prix, produit;
- Nombre de clients estimés : membres/lien d'usage/masse critique.

### **Définir les services à offrir**

- Des services pour remplacer ceux qui ne sont plus disponibles dans la communauté;
- Des services qui répondent à un besoin de la clientèle cible identifiée;
- Des services innovateurs pour stimuler l'achalandage.

### **Connaître la concurrence**

- Évaluer la concurrence directe : les entreprises qui opèrent un commerce similaire à celui que vous voulez démarrer, leur territoire, leurs produits et services, leurs prix, la distance, etc.;
- La concurrence indirecte : les entreprises qui répondent aux mêmes besoins que ceux que la coopérative veut satisfaire (exemple : besoin de nourriture : marché de grande surface/marché de quartier/dépanneur).

### **Anticiper les changements ou l'évolution de l'environnement socio-économique**

- Les tendances qui pourraient avoir un impact sur les services de proximité et la coopérative : vieillissement/perte de mobilité, nouvelles familles/enfants en bas âge, fermeture ou ouverture d'entreprises, tourisme, villégiature, développement résidentiel, autres changements à venir au village et autour, etc.

### **Adopter une stratégie de prix**

- Les prix que les gens sont prêts à payer pour les services que la coopérative veut offrir : égal, plus cher ou moins cher que ceux de la concurrence/prix psychologique pour les membres et les autres clients;
- Est-ce que la coopérative a la capacité d'adopter une stratégie de prix qui sera satisfaisante pour la clientèle?

### **Choisir la localisation**

- Achalandage, visibilité, attractivité de l'environnement (proche des parcs, de l'école, des lieux fréquentés par les gens, accessibilité/concurrence), disponibilité de locaux, coûts d'adaptation aux nouvelles activités;
- Conditions d'opération : jours et heures d'ouverture, autres, en lien avec les activités dans le lieu choisi.

### **Analyser et adopter des stratégies d'affaires**

- Explorer des stratégies pour s'assurer de la viabilité de la coopérative (la multiactivité, gestion intégrée, intercoopération, activité locomotive, location de locaux à d'autres entreprises, etc.);
- En fonction de l'évolution anticipée du milieu;
- Pour attirer et conserver la clientèle membre (lien d'usage)

#### **Exemples :**

- Promotions : promotions spéciales régulières ou en certaines occasions pour stimuler l'achalandage;
- Avantages pour les membres;
- Événements organisés par la coopérative : implication et retombées dans le milieu, pour conserver l'intérêt et le lien d'usage avec les membres.

### **Faire des prévisions des ventes**

- Évaluer le chiffre d'affaires possible en considérant : la taille du marché, les prix, l'achalandage, la fréquence des achats, etc.

### **Mettre en évidence les avantages concurrentiels**

L'analyse des résultats de l'étude de marché doit permettre à la coopérative de dégager ses avantages concurrentiels, c'est-à-dire de définir comment la coopérative se démarque.

- Qu'est-ce que la coopérative offre de plus ou de différent de ses concurrents ou des autres commerces qui offrent des services semblables?
- Pourquoi les membres vont-ils consommer à la coopérative plutôt qu'ailleurs?

## **Les avantages concurrentiels ne sont pas nécessairement de nature financière.**

### **Quelques exemples d'avantages concurrentiels**

- Nouvelles stratégies de vente (appel à la revitalisation du village, etc.);
- Proximité des services;
- Besoin de viabilité, pas nécessairement de rentabilité (possiblement plus grande marge de manœuvre);
- Qualité ou particularité des services (services uniques dans la région);
- Concentration de plusieurs services dans un même lieu;
- Lieu attrayant (local, aménagement, environnement);
- Lieu de rencontre pour la population (accueil, localisation stratégique);
- Désir de conserver une vitalité au village (partagé par les membres);
- Sentiment d'appartenance (partagé par les membres);
- Prix (prix égaux ou moindres que ceux du marché);
- Diminution des coûts d'opération/corvées communautaires avec contracteur responsable;
- Complémentarité de l'expertise des promoteurs du projet (plus efficace);
- Avantages accordés aux membres (pour assurer le lien d'usage à moyen et long terme).

### **Une étude de marché par des professionnels**

L'étude de marché devrait idéalement être réalisée par des professionnels en étroite collaboration avec le groupe promoteur et validée avec l'accompagnateur de projet.

Les promoteurs du projet coopératif pourraient choisir de faire eux-mêmes leur étude de marché mais ils doivent considérer les difficultés à compiler et à interpréter les résultats.

S'assurer de choisir une entreprise reconnue pour son professionnalisme, lui faire part des objectifs de l'étude de marché et s'assurer qu'elle comprenne les particularités de la formule coopérative.

## **Les outils de cueillette de données**

### **Pour l'analyse de la clientèle et de l'environnement**

- Envois postaux
- Sondages
- Groupes de discussion
- Rencontres avec la population pour mobilisation et aussi pour tâter le pou
- Entrevues téléphoniques
- Statistiques<sup>9</sup>

### **Pour l'analyse de la concurrence**

- Observation : concurrence, achalandage
- Fournisseurs
- Statistiques

### **Faire l'étude de marché conjointement avec des professionnels**

- Élaboration du questionnaire (professionnels)
- Validation du questionnaire avant qu'il ne soit distribué (groupe de promoteurs)
- Collecte de données (professionnels ou possiblement bénévoles bien dirigés)
- Compilation des données (professionnels)
- Interprétation (professionnels)
- Diffusion auprès des répondants (promoteurs)

---

<sup>9</sup>Voir partie 4 : Les références – les données.

## Fiche 7 : Le lien d'usage

### Comment s'assurer d'un lien d'usage à long terme avec les membres ?

Plus que la mobilisation au démarrage, le véritable défi pour les coopératives de services de proximité est d'instaurer un lien d'usage durable avec ses membres.

Quelques facteurs peuvent influencer le lien d'usage des membres avec leur coopérative :

#### Les besoins spécifiques

La masse critique est un facteur important pour le maintien des services de proximité, mais elle ne peut se mesurer uniquement par la taille de la population et par le nombre de membres.

À titre d'exemple, la réponse aux besoins des personnes ayant des incapacités de déplacement et l'analyse des circuits de déplacement de la population active peuvent avoir une grande incidence sur le chiffre d'affaires.

#### Le besoin d'alimentation et les habitudes de consommation

Le besoin le plus souvent exprimé quand il s'agit de services de proximité est un besoin de commerce d'alimentation. Par contre, les grandes tendances démontrées dans les études révèlent que 82 % des ruraux font leurs dépenses alimentaires dans les supermarchés.

Il faut prendre en compte qu'il est plus facile pour un membre de souscrire à un moment donné à des parts privilégiées que de modifier ses habitudes de consommation.

Il se peut même que la facilité à collecter la mise de fonds fasse oublier que ce sont les achats réguliers qui assureront la viabilité de la coopérative. L'engouement initial n'est pas garant de changements durables : il faut se rappeler que les mêmes personnes qui ont été « à l'origine » de la fermeture de certains services ont maintenant la responsabilité d'en assurer le maintien.

La mise sur pied des coopératives de services de proximité exprime, dans une certaine mesure, la cohésion du tissu social d'une communauté. Il semble malheureusement que le fait de consommer quotidiennement à la coopérative ne relève pas de la même dynamique. Il est possible que les prévisions établies lors des études de marché surestiment la part des dépenses consacrées par les membres à la coopérative. La relation d'affaires avec la clientèle est souvent prise pour acquise.

**Le maintien du lien d'usage demeure un défi constant, quelles qu'aient été les prévisions ou les engagements initiaux des membres.**

## Le chiffre d'affaires avec les membres

Le nombre de membres permet de mesurer le pouvoir d'attraction initial de la coopérative. Par contre, le pourcentage du chiffre d'affaires de la coopérative avec ses membres est le principal indicateur qui prouve que la coopérative répond réellement à un besoin du milieu.

Les membres doivent être sollicités plus d'une fois par année à l'assemblée générale. L'important est de maintenir un contact régulier avec les membres autant pour recueillir leurs commentaires sur les services qui leur sont offerts que pour leur transmettre de l'information.

Les coopératives doivent prévoir des stratégies dès le démarrage :

- valider régulièrement la satisfaction des membres sur les services offerts et s'ajuster en conséquence;
- recueillir les suggestions pour des nouveaux services;
- solliciter les nouveaux arrivants ou les non-membres dans la localité;
- inciter les passants réguliers à devenir membres en les informant sur les avantages de la coopérative et les enjeux.

## La dynamique de mobilisation

La mobilisation doit être entretenue pour que le lien d'usage se maintienne.

Certaines coopératives organisent des activités d'animation ou ont recours à un bulletin d'information pour entretenir la relation avec leurs membres.

D'autres appliquent le principe coopératif d'engagement envers la communauté. Elles peuvent par exemple contribuer au développement durable de leur communauté en :

- redistribuant des trop-perçus à des organismes locaux;
- fournissant des matériaux à prix coûtant lors de corvées communautaires (pour les quincailleries coopératives);
- soutenant des fonds régionaux d'intervention économique;
- louant, à prix modique, des locaux dont elle est propriétaire.



## Fiche 8 : Les stratégies de desserte de services

### Quelles seront les stratégies utilisées pour offrir les services ?

- La multiactivité
  - La gestion intégrée des ressources
  - Une activité locomotive
- L'intercoopération d'affaires
- Le partenariat public-privé
- La localisation
- L'innovation dans la desserte de services
- La qualité des services

Différentes stratégies d'affaires peuvent être adoptées par les coopératives de services de proximité pour s'assurer de leur viabilité. Nous avons répertorié quelques-unes de ces stratégies dont certaines sont utilisées par les coopératives analysées.

### La multiactivité

La multiactivité consiste à offrir plus d'un service de proximité sous le même toit. Cette stratégie vise une utilisation optimale des ressources. Elle permet de réduire les frais fixes de chaque activité, de bénéficier d'économies d'échelle et de profiter de l'achalandage de chacun des services. Elle est de loin la stratégie d'affaires la plus courante dans les coopératives de services de proximité.

Elle se présente sous trois formes :

- La création d'une nouvelle coopérative de services de proximité offrant plusieurs services
- Le passage à la multiactivité par l'ajout de services dans une coopérative existante
- L'ajout d'un nouveau point de service à partir d'une coopérative existante : dans le village ou dans un village voisin

### La gestion intégrée des activités

La gestion intégrée implique que les activités réunies ou non sous le même toit sont gérées par un même exploitant, soit la coopérative (96 % des coopératives répertoriées y ont recours).<sup>10</sup>

Exemple : Une coopérative qui opère un dépanneur et qui gère aussi un point de service pour un nettoyeur de vêtements.

<sup>10</sup>Donnée tirée d'une liste non exhaustive de 48 coopératives de services de proximité, dressée par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité en septembre 2005.

La multiactivité peut aussi exister sans gestion intégrée des services. À cet égard, deux modalités ont été observées :

#### **La coopérative loue des espaces à d'autres commerçants privés et/ou coopératifs**

- Pour générer des revenus de location
- Pour permettre à d'autres entreprises ou à d'autres associations de profiter de locaux à des fins commerciales ou philanthropiques

#### **La coopérative est locataire d'espaces dans un bâtiment abritant d'autres commerçants privés et/ou coopératifs**

- Pour profiter de l'achalandage des autres commerces
- Pour profiter des espaces disponibles et des avantages en termes de coût ou de localisation

### **Une activité locomotive**

Dans la plupart des cas, une des activités joue le rôle de locomotive, en ce sens qu'elle génère des revenus beaucoup plus substantiels qui permettent de maintenir d'autres activités moins lucratives qui pourront le devenir à moyen ou à long terme. Les activités secondaires doivent toutefois contribuer à augmenter l'achalandage à la coopérative.

Deux des coopératives analysées, une de producteurs et l'autre de consommateurs, mentionnent que les services complémentaires offerts sont viables grâce aux profits générés dans leur secteur clé.

### **L'intercoopération d'affaires**

Cette stratégie permet à la fois de profiter de l'achalandage d'une autre coopérative et de partager certains frais fixes. Elle peut également contribuer à soutenir le membership et offrir des occasions supplémentaires de développer des habitudes de consommation locale.

**Exemple :** Partage de locaux entre une coopérative de solidarité offrant un service d'épicerie et un comptoir de caisse populaire Desjardins ou encore un partenariat entre Sonic de La Coop fédérée et une coopérative de consommateurs ou de solidarité. Cette pratique est toutefois peu répandue.

### **Le partenariat public-privé<sup>11</sup>**

Cette stratégie permet d'ajouter un service public au panier de services de la coopérative et ainsi de soutenir l'achalandage.

Les regroupements de services publics et privés en un même lieu sont rares. Six pour cent des coopératives répertoriées offraient des services postaux qualifiés de « franchises privées » par Postes Canada. Quant aux comptoirs SAQ, 15 % des coopératives offraient ce service.

Outre les services de poste et de SAQ, on retrouve rarement des services publics provinciaux et fédéraux dans les communautés rurales de moins de 2 500 habitants. Les gouvernements ont plus tendance à développer « des services en ligne » ou des services téléphoniques.

<sup>11</sup>Voir partie 4 : Les références - Devenir concessionnaire agréé de Postes Canada et Devenir un agent de la SAQ.

## La localisation

Le choix de la localisation des services de proximité est le plus souvent lié à deux aspects :

- diminuer les frais fixes, notamment en étant locataire ou locateur;
- choisir un endroit stratégique de la localité pour profiter de l'achalandage.

## L'innovation dans la desserte de services

La formule la plus répandue actuellement dans les coopératives de services de proximité est le retour au principe du « magasin général » en misant à la fois sur la multiactivité et sur la gestion intégrée des activités.

Par ailleurs, d'autres manières d'innover dans la desserte de services peuvent être envisagées :

- Expérimenter de nouvelles manières d'offrir des services d'alimentation.<sup>12</sup>
- La livraison et la commande téléphonique pour répondre aux besoins des personnes ayant des capacités limitées de déplacement tout en considérant la possibilité d'offrir des services complémentaires visant le maintien à domicile.
- Le partage des équipements et des ressources humaines avec d'autres organismes du milieu, d'autres coopératives ou d'autres entreprises pour diminuer les coûts fixes et les coûts d'opération.
- Les regroupements d'achats.
- La desserte itinérante : mobilité des services plutôt que mobilité des personnes.  
Exemple : livraison de produits alimentaires une fois par semaine.
- Les services de proximité qui desservent plus d'un village.  
Exemple : station-service aux confins de trois villages.
- Services de proximité opérés au niveau local mais dont la gestion est assurée à l'échelle régionale ou provinciale, possiblement via une fédération sectorielle.<sup>13</sup>
- L'utilisation d'une stratégie de visibilité pour attirer un marché secondaire comme par exemple la qualification en tant que « village relais ».<sup>14</sup>
- L'utilisation des nouvelles technologies (accès café Internet), coopérative comme lieu de transactions commerciales pour les achats par Internet, guichets Desjardins sur le principe des terminaux aux postes de vente, etc.

## La qualité des services

La qualité des services demeure déterminante même si le projet a une valeur symbolique et si la concurrence est peu présente.<sup>15</sup>

<sup>12</sup>Voir partie 4 : Les références – « Concept-Coop : Fédération des coopératives d'alimentation du Québec ».

<sup>13</sup>Idem.

<sup>14</sup>Voir partie 4 : Les références – « Données sur les circuits de déplacement ».

<sup>15</sup>Voir partie 4 : Les références – « Les services de proximité en Europe, En Allemagne : Les magasins de proximité 2 000 ».

## Fiche 9 : Les conditions financières

### Quelles sont les conditions financières du projet ?

- L'endettement zéro au démarrage
- La mobilisation des capitaux locaux et ceux des membres
- Les mesures de soutien

### L'endettement zéro

L'endettement zéro est un facteur favorable puisqu'il permet à la coopérative de disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans des secteurs d'activité où la marge de profit est faible et les perspectives de croissance plutôt lentes.

Différentes stratégies pour l'endettement zéro :

- Souscription des membres;
- Recherche de subventions;
- Analyse de stratégies d'affaires;
- Campagne de financement auprès des citoyens (membres et non-membres);
- Ententes avec les membres pour réinvestir les ristournes dans la coopérative (pour les coopératives en consolidation).

Exemple : Dans une des histoires de cas, la coopérative prévoit emprunter les ristournes normalement dues aux membres. Il s'agit d'un mode de financement original qui est évidemment réservé aux coopératives dont les prévisions financières laissent croire à des trop-perçus.

### La mobilisation des capitaux locaux et ceux des membres

La formule coopérative permet de recueillir auprès des membres, un capital constitué de parts sociales ou de parts privilégiées. Même si le capital social ne suffit pas à lancer les activités d'une coopérative de services de proximité, il s'agit d'une source de financement complémentaire et non négligeable.

Il ne faut pas sous-estimer l'épargne disponible dans les petites communautés et l'intérêt des populations à se mobiliser pour « vivre chez-soi ». Les histoires de cas nous apprennent de façon surprenante que des populations réussissent à mobiliser des capitaux substantiels au démarrage même si le revenu moyen est peu élevé.

## Les mesures de soutien

Diverses sources de financement peuvent être disponibles pour soutenir les projets de coopératives de services de proximité.

Exemples :

- Investissement Québec;
- Société d'aide au développement des collectivités (SADC);
- Centres locaux de développement (CLD);
- Pacte rural;
- Les fonds d'aide au développement du milieu (Desjardins);
- Réseau d'investissement social du Québec (RISQ);
- Le soutien des fédérations sectorielles.



**PARTIE 3 : LES HISTOIRES DE CAS**

*« Devant la variété des espaces ruraux, il n'y a pas qu'une forme possible d'organisation des services de proximité » (Carrier 1999).*

Les histoires de cas présentées dans cette partie illustrent à partir d'exemples concrets la diversité observable dans les coopératives de services de proximité autant dans les services offerts que dans leur processus de création.

- Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière
- Coopérative La Marielandaise
- Coopérative La Bermigeoise
- Société agricole La Seigneurie
- Alimentation Coop du Kamouraska
- Magasin Coop de St-Pamphile
- Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

**Tableau comparatif des cas de coopératives de proximité**

Nom de la coopérative	Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière	Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy	Magasin Coop de St-Pamphile	Alimentation Coop du Kamouraska	La Société coopérative agricole La Seigneurie	La Bermigeoise	La Marielandaise	Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière
Municipalité	St-Édouard-de-Lotbinière	Villeroy	St-Pamphile	Mont-Carmel	St-Narcisse-de-Beaurivage	St-Bernard-de-Michaudville	Ste-Marie-de-Blandford	St-Édouard-de-Lotbinière
Année de création	2005	2003	1944 Multi : 2000	1945 Multi : 1991	1946 Multi : 2005	2007 (Fermée)	2005	2005
Type de coopérative	Solidarité 2 catégories de membres	Solidarité 3 catégories de membres	Producteurs transformée en consommateurs	Consommateurs	Producteurs	Solidarité 3 catégories de membres	Solidarité 3 catégories de membres	Solidarité 2 catégories de membres
Élément déclencheur	Fermeture de commerces Absence de services	Indices de dévitalisation	Survie de la coopérative existante	Survie de la coopérative existante	Fermeture de commerces	Survie du village	Fermeture de commerces	Fermeture de commerces Absence de services
Les initiateurs	Municipalité et leaders locaux	Conseil municipal et organismes locaux	Conseil d'administration de la coopérative	Directeur général et conseil d'administration de la coopérative	Conseil d'administration de la coopérative	Comité provisoire composé de citoyens	Conseil municipal	Municipalité et leaders locaux
Population (2006)	1 261	496	2 704	1 198	975	486	517	1 261
Services de proximité	Dépanneur - Restaurant - Station-service	Locaux industriels - Service de secrétariat	Épicerie- Location de locaux commerciaux et communautaires	Épicerie - Bureau de poste - Comptoir buanderie	Épicerie - Restaurant - Poste d'essence	Épicerie - Mets préparés	Dépanneur	Dépanneur - Restaurant - Station-service
Stratégies d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité</li> <li>• Localisation à l'entrée du village</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité</li> <li>• Gestion intégrée des services</li> <li>• Activité locomotive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité (ajout de services)</li> <li>• Gestion intégrée des ressources</li> <li>• Activité locomotive</li> <li>• Localisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité</li> <li>• Gestion intégrée des ressources (fusion avec coopérative du village voisin)</li> <li>• Activité locomotive</li> <li>• Partenariat public-privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité (ajout de services)</li> <li>• Gestion intégrée des 4 points de service</li> <li>• Activité locomotive</li> <li>• Partenariat public-privé</li> <li>• Localisation sur l'artère principale</li> <li>• Activités sociales nombreuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité</li> <li>• Intercoopération</li> <li>• Lieu de rencontre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localisation</li> <li>• Innovation dans la desserte</li> <li>• Achalandage</li> <li>• Lieu de socialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiactivité</li> <li>• Localisation à l'entrée du village</li> </ul>
Montage financier	Subvention : 20 % Souscription : 25 % Prêts : 55 %	Subvention : 28 % Souscription : 14 % Prêts : 58 %	Souscription : 8 % Prêts : 92 %	100 % Fonds de roulement	100 % Fonds de roulement	Subvention : 59 % Souscription : 41 % Endettement zéro	Subvention : 77 % Souscription : 23 % Endettement zéro	Subvention : 20 % Souscription : 25 % Prêts : 55 %



# Cas 1 : Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** Le groupe promoteur débute en vérifiant les besoins de la population et l'intérêt des entreprises.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité et la localisation à l'entrée du village.

## Description :

La coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière est une **coopérative de solidarité** créée en 2005 dans un village de 1 261 habitants dans la région de Chaudière-Appalaches. La coopérative exploite un restaurant, un dépanneur et une station d'essence via un projet de construction neuve. Elle compte 304 membres et l'équivalent de 21 employés à temps plein.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<p><b>La fermeture d'un service</b> En 2003, un incendie a détruit le restaurant du village.</p>
Les origines de l'initiative	<p><b>Des citoyens et un comité de relance mis en place par la municipalité</b> Privés de ce restaurant, certains citoyens ont commencé à mûrir le projet de reconstruire un restaurant semblable, tout en y ajoutant un dépanneur et un poste d'essence.  Le projet est né en 2004 lorsque la municipalité a mis sur pied un comité de relance.  La mission originale du comité est de favoriser et de soutenir la croissance de St-Édouard. Le comité a constaté, à la suite d'un sondage auprès des citoyens, que le service le plus souhaité par ceux-ci serait l'ouverture d'un restaurant pour remplacer celui incendié. Le comité porte le projet de création d'une coopérative qui piloterait la construction et l'opération d'un restaurant, d'un dépanneur et d'une station-service. Ce projet est devenu l'unique mandat du comité.</p>
Les opportunités	<p><b>Absence de concurrence et reprise de service</b> Il n'y a pas de dépanneur dans la municipalité. Ce service est vu comme complémentaire à l'épicerie existante. L'idée de station-service s'est ensuite greffée au projet. Le propriétaire du garage de réparation d'automobiles aimerait mieux concentrer son activité et laisser à d'autres la vente d'essence.  Le projet consiste à ériger sur le terrain laissé vacant par le restaurant incendié, un nouveau restaurant de 50 places, un dépanneur et un poste d'essence.</p>
L'expérience de prise en charge locale	<p>Le village a déjà vécu ce genre d'expérience : maintien du service des loisirs, village fleuri, rénovation de la patinoire.</p>

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 1 261 Population en 2001 : 1 278 470 ménages Évolution démographique : -1,3 %
La mobilité de la population	La mobilité de la population active : 71 % de la population active : 260 personnes travaillent au village et 205 personnes disent travailler à domicile sur une population active de 655 personnes.
Les circuits de déplacement	La distance d'un pôle de service : Laurier-Station à 12 km et Québec, à 60 km.  La localisation stratégique ou les barrières : le débit journalier moyen annuel (ou nombre de véhicules qui passent à un endroit dans un sens ou dans l'autre sur un an) est de 1 800 par jour du côté est de St-Édouard et de 1 080 par jour du côté ouest. Ce sont les chiffres les plus faibles de la région.
La vigueur de l'économie locale	400 travailleurs sont à l'emploi d'usines, de bureaux et d'institutions sur le territoire de la municipalité. La moitié de ces travailleurs provient de l'extérieur du village et consomme en partie localement.  Autres commerces au village : quincaillerie et épicerie.
Les services publics présents	École et bureau de poste.
<b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> une bonne partie de la population travaille sur place, présence d'entreprises donc de travailleurs.	

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

La participation de la population	
Les acteurs mobilisés	La population Les entreprises du village
Le niveau de participation de la population	La population exprime ses besoins à partir d'un projet formulé par le comité. La population est invitée à prendre part au groupe promoteur. La population est invitée à devenir membre et à capitaliser. La population est invitée aux assemblées générales.
Les moyens utilisés	Un premier sondage est distribué par la poste à chaque résident.  Le comité débute en vérifiant les besoins auprès de la population. Le but est de mesurer l'intérêt et le degré de participation de la population pour le projet, d'obtenir de l'information en ce qui concerne la fréquentation et les revenus possibles de ce nouveau lieu et de tester la formule d'exploitation pour l'ensemble du projet ainsi que ses composantes.  Communiqués fréquents via <i>Le Bavard</i> , petit journal local.  Campagne de financement fondée sur les résultats de l'étude de marché et de faisabilité : adhésion de 300 membres qui souscrivent 180 000\$ en parts.  Assemblées d'information fréquentes.
Le partenariat	
Le leadership local	Comité de leaders locaux mis en place à l'initiative de la municipalité  Le comité est composé d'une douzaine de personnes représentatives des secteurs municipal, agricole et industriel.  Le comité est présidé par un dirigeant d'une entreprise située à proximité de l'endroit prévu pour l'établissement du projet de coopérative.
L'implication du monde municipal	Le conseil municipal a pris l'initiative de la mobilisation, a prêté des salles de réunions et a fourni son soutien financier pour les travaux permanents.

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

Le marché et le lien d'usage	
Le marché	<p><b>Étude de marché</b></p> <p>Le marché de base est la population du village. Réalisée par la firme Vidal-communication-marketing et complétée par 62 % de la population, l'étude conclue que 93 % des résidants se sont dits « très favorables » ou « favorables » au projet de type coopératif et intéressés à y investir.</p> <p>Ensuite, une <b>étude de faisabilité</b> est réalisée dans le but de vérifier la viabilité d'un tel projet. De façon à convaincre le maximum de personnes à devenir membres investisseurs de la coopérative.</p>
Le lien d'usage	<p>Le groupe promoteur s'est assuré de maintenir le lien d'usage en informant et en sensibilisant les membres à la règle du 50 % du chiffre d'affaires avec les membres.</p> <p>Pourcentage d'affaires de la coopérative avec les membres : 70 %.</p> <p>À la fondation, le groupe ne s'est pas donné une politique de ristourne et de rendement sur les parts. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas eu d'émission de parts privilégiées.</p>
Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	Multiactivité : restaurant – dépanneur – station d'essence
La gestion intégrée des ressources	La coopérative assure le fonctionnement et les opérations des 3 commerces.
Une activité locomotive	Il n'y a pas d'activité locomotive et la répartition du chiffre d'affaires n'est pas représentative compte tenu de l'important volume de vente d'essence et de la faible marge bénéficiaire associée à cette activité.
L'intercoopération d'affaires	Avec le fournisseur Sonic de La Coop fédérée.
Le partenariat public-coopératif	Pas utilisé.
La localisation	La coopérative se situe à l'entrée du village.
L'innovation dans la desserte	Pas utilisé.
La politique de qualité des services	Pas de critère fixé au point de départ si ce n'est le choix d'un menu familial pour le restaurant et le rapport qualité/prix. L'essence doit être au même prix qu'ailleurs.

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

Les conditions financières au démarrage	
Le montage financier	Total du projet: 741 000\$ Souscription: 25 % Subvention: 20 % Emprunt: 55 %
L'endettement zéro	Endettement à hauteur de 55 %.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	Quelque 300 membres de la coopérative ont collectivement investi plus de 180 000\$, soit 25 % du montant total du projet. Avant la constitution, la population est invitée à contribuer selon un montant non fixé à l'avance. Les contributions varient entre 250\$ et 1 000\$ par famille et sont présentées comme un investissement qui demeure la propriété des participants. Ensuite le total des parts de qualification est fixé à 200\$. La mobilisation significative des capitaux a créé un sentiment d'appartenance autour du projet. Les entreprises de la municipalité ont fourni 25 % des souscriptions de départ.
Les mesures de soutien	Pacte rural de la MRC de Lotbinière – 20 000\$. Les critères ayant joué pour le financement du projet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• le rayonnement du projet s'étend au niveau local et régional;</li> <li>• le projet est un modèle de prise en charge;</li> <li>• le projet génère un groupe de partenaires intéressants et intéressés à une participation financière.</li> </ul> Fonds du CLD (20 000\$) et prêts de la SADC (29 000\$) Investissement Québec

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

Le rôle des acteurs de soutien	
Le rôle des fédérations coopératives	La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec a validé les marges bénéficiaires sur le produit dépanneur. Sonic, de La Coop fédérée, a validé le marché pour l'essence.
Le rôle des organismes de développement	Corporation de développement économique de St-Édouard : encouragement.
Le rôle de la municipalité et de la MRC	Municipalité de Saint-Édouard-de-Lotbinière : à l'origine du projet et soutien financier. MRC : soutien financier via le pacte rural.
Le rôle des institutions financières	Du milieu : le rôle de prêteurs Centre financier aux entreprises Desjardins Lévis-Lotbinière Caisse populaire Desjardins Pointe-Platon-de-Lotbinière  Externes au milieu : le rôle de prêteurs Réseau d'investissement social du Québec
Le rôle des accompagnateurs de projet : CDR et CLD	CDR Québec-Appalaches : soutien à la structure coopérative, mise en contact avec le RISQ, formation des administrateurs à la formule coopérative. CLD de la MRC de Lotbinière : soutien technique au montage financier, aide à la recherche de financement, formation en tenue de livres.
Autres	Députée provinciale : enveloppe discrétionnaire.

## Coopérative de solidarité de St-Édouard-de-Lotbinière

La structure	
Le membership	Catégories de membres : Membres utilisateurs et de soutien Nombre de membres au démarrage : 278
La composition du conseil d'administration	7 membres composent le conseil d'administration : 6 membres usagers et 1 membre de soutien.
L'implication bénévole des membres	Travail en comité au démarrage : corvée de nettoyage, aménagement paysager.
Les conditions de développement	
La création d'emplois	L'équivalent de 21 emplois à temps plein. Difficulté à recruter des travailleurs.
Les compétences des gestionnaires	Le plan d'affaires mentionne l'importance de la qualité et de l'expérience des personnes qui vont devoir opérer le restaurant. La coopérative ne rencontre pas de problème de maintien à l'emploi.

## Cas 2 : Coopérative La Marielandaise

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** le groupe promoteur convoque les citoyens à une assemblée publique.

**Stratégies d'affaires :** la localisation et l'innovation dans la desserte. Achalandage par les passants et lieu de socialisation.

### Description :

La coopérative La Marielandaise est une **coopérative de solidarité** créée en 2005. Elle est située à Ste-Marie-de-Blandford, une municipalité de 517 habitants (2006) au Centre-du-Québec.

La coopérative exploite un dépanneur. En 2006, elle comptait 114 membres utilisateurs et travailleurs et employait 4 personnes.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<b>La fermeture d'un commerce</b> En 2001, la faillite du dépanneur laissait le village sans service.
Les origines de l'initiative	<b>La demande est formulée par le conseil municipal</b> Le conseil municipal consulte les organismes d'accompagnement pour trouver une alternative. Le CLD était déjà intervenu lors d'une première fermeture du dépanneur et en était un des créanciers.
Les opportunités	<b>Absence de concurrence dans le village</b>
L'expérience de prise en charge locale	Un comité municipal appelé « Les éveilleurs » a sondé les besoins de la population, ce qui a permis, au cours des ans, la création d'une patinoire, d'un centre culturel, d'une plage publique, d'un CACI (Centre d'accès communautaire à Internet) et d'un camp de jour.



## Coopérative La Marielandaise

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 517 Population en 2001 : 489 Variation : + 5,7 %
La mobilité de la population	En 2001, aucun habitant de la municipalité ne se rendait au travail à pied ou à bicyclette et 45 personnes travaillaient à domicile. 25,6 % des 175 personnes occupées travaillent dans la municipalité.
Les circuits de déplacement	Les dépanneurs et marchés d'alimentation sont à environ 10 km de la municipalité.
La vigueur de l'économie locale	« Atocas du Québec » est le seul employeur important dans la localité. Le taux de chômage en 2001 était supérieur à celui de la moyenne québécoise (12,2 % vs 8,2 %)
Les services publics présents	Dans la municipalité, il y a : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une école;</li> <li>• Une salle de spectacle « Taxi » (au centre culturel);</li> <li>• Un CACI (Centre d'accès communautaire à Internet);</li> <li>• Une bibliothèque membre du réseau;</li> <li>• Un bureau municipal qui comprend le bureau de poste.</li> </ul>
<b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> Une légère croissance de la population, la présence de services publics, la proximité de la concurrence.	

## Coopérative La Marielandaise

La participation de la population	
Le niveau de participation de la population	Les citoyens sont convoqués à une première assemblée publique où le projet leur est expliqué. Trois semaines plus tard, une proposition chiffrée leur est présentée.
Les moyens utilisés	Assemblée des citoyens.
Le partenariat	
Le leadership local	Quatre conseillers municipaux et trois citoyens expérimentés dans l'administration de coopératives forment le comité provisoire de la coopérative.
L'implication du monde municipal	Le conseil a pris l'initiative pour la relance du dépanneur et la mobilisation et fournit son soutien. Un conseiller est administrateur de la coopérative. La municipalité s'approvisionne à la coopérative.
Le marché et le lien d'usage	
Le marché	Les études de marché sont confiées au CLD qui était un des créanciers des anciens propriétaires. Les revenus et dépenses ont été surestimés malgré le fait que les chiffres des précédents propriétaires aient été disponibles.
Le lien d'usage	Selon le gérant, la moitié des clients sont des membres et les autres des passants.
Les stratégies d'affaires	
La localisation	Située sur la route qui relie Gentilly et l'autoroute 20 pour rejoindre les camionneurs et les passants.
L'innovation dans la desserte	Vente de produits en gros (à la caisse) à prix réduits.

## Coopérative La Marielandaise

Les conditions financières	
Le montage financier	Total : 45 000 \$ Souscription des membres : 23 % Subvention : 77 %
L'endettement zéro au démarrage	Grâce aux parts des membres, la coopérative a pu démarrer sans emprunter.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	10 000 \$ en parts des membres utilisateurs. Caisses populaires Desjardins (5 000 \$).
Les mesures de soutien	Fonds d'économie sociale du CLD (30 000 \$).
Le rôle des acteurs	
Le rôle des accompagnateurs de projet	Le CLD a proposé deux options pour la relance du dépanneur et a soutenu le comité provisoire dans la conception du projet.  La CDR a fait une présentation pour expliquer la formule coopérative au conseil municipal et a soutenu le comité provisoire.
La structure	
Le membership	Membres utilisateurs : 115 en février 2006; Membre travailleur : 1 travailleur à temps complet; Membre de soutien : aucun.
L'implication bénévole des membres	Aucune implication bénévole des membres.

## Cas 3 : Coopérative La Bermigeoise

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** expérience significative de prise en charge et sondage des besoins.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité et l'intercoopération. La coopérative comme lieu de rencontre.

### Description :

La coopérative La Bermigeoise est une **coopérative de solidarité** créée en 2002. Elle est située à Saint-Bernard-de-Michaudville, une municipalité de 486 habitants (2006) dans la Montérégie. La coopérative exploite une épicerie et produit des mets préparés. Elle comptait 125 membres utilisateurs et 5 employés en 2006. La coopérative a fermé ses portes en 2007.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<p><b>La survie du village</b></p> <p>Il n'y a plus de marché d'alimentation dans le village depuis 1997. Les deux épiceries ont fermé leurs portes ainsi que la station-service.</p> <p>Dévitilisation du village : rumeurs concernant la fermeture de l'école primaire et de l'église.</p>
Les origines de l'initiative	<p>La demande est formulée par la population</p> <p>En mai 2001, une première rencontre d'un comité a lieu au cours de laquelle on cherche à identifier les besoins de la population.</p> <p>Deux idées sont alors émises : doter la communauté d'un magasin général et d'une coopérative d'habitation.</p> <p>L'alimentation est finalement identifiée comme étant le besoin le plus pressant.</p>
Les opportunités	<p><b>Absence de concurrence dans le village</b></p> <p>Le désintéressement des promoteurs privés a mené les citoyens de St-Bernard à envisager la formule coopérative.</p>
L'expérience de prise en charge locale	<p>Les citoyens se mobilisent pour sauver leur village, d'abord en transformant l'église en un endroit multifonctionnel (culte, salle communautaire, bibliothèque, comptoir familial, etc.) La population constate que son engagement peut faire une différence.</p>

## Coopérative La Bermigeoise

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 486 Population en 2001 : 592 Variation : -17,9 %
La mobilité de la population	105 personnes occupées ont leur lieu habituel de travail dans la municipalité et 25 travaillent à domicile, 36,6 % des 355 personnes occupées travaillent dans la municipalité.
Les circuits de déplacement	Les gens ont modifié leurs habitudes de consommation et se déplacent pour faire leurs achats. Il y a des épiceries dans les villages voisins, mais les gens vont plutôt à St-Hyacinthe, située à 30 km.
La vigueur de l'économie locale	Une entreprise de confection de vêtements emploie 20 personnes.
<b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> Une population en décroissance, les gens se déplacent à l'extérieur pour s'approvisionner, une économie locale faible.	
La participation de la population	
Le niveau de participation de la population	La population est sondée sur ses besoins.  La population est convoquée à l'assemblée d'organisation de la coopérative et par la suite, toutes les décisions importantes sont présentées aux membres réunis en assemblée.  Des comités sont mis sur pied : finances, publicité/promotion, communications, avantages aux membres, recrutement.  Les membres sont aussi sollicités lors de la relance de la coopérative.
Les moyens utilisés	Sondage Assemblée générale Comités
Le partenariat	
Le leadership local	La mairesse, un membre de la fabrique et d'autres résidants s'impliquent dans le comité.
L'implication du monde municipal	La mairesse a été très impliquée dans le comité provisoire et est membre du comité finances.  La municipalité donne à la coopérative une publicité dans le bulletin municipal.  Les réunions de la coopérative se tiennent dans les locaux de la municipalité.  La municipalité prête un employé à la coopérative.

## Coopérative La Bermigeoise

Le marché et le lien d'usage	
Le marché	<p>Une étude des besoins avait été réalisée pour le compte de promoteurs privés. Cette étude a été jugée encore valable au moment où le projet de la coopérative a vu le jour.</p> <p>Un sondage a été réalisé en collaboration avec la CDR de la Montérégie.</p> <p>Un pro forma a été réalisé par la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec en février 2002.</p> <p>Un plan d'affaires a été élaboré conjointement par le CLD et la CDR.</p> <p>Une étude a été réalisée par un spécialiste au printemps 2005 afin d'analyser le contrat avec le fournisseur. Cette étude a été payée conjointement par le CLD et la coopérative.</p> <p>Une étude de marché est réalisée par le CLD. Des bénévoles de la coopérative rencontrent les familles de St-Bernard. Le sondage révèle que la population souhaite un marché d'alimentation de type « dépanneur » à des prix comparables à ceux d'une épicerie.</p> <p>Pour rentabiliser la coopérative, il aurait fallu canaliser un peu plus de la moitié des achats de chaque membre, un défi de taille puisqu'il est reconnu que les ruraux effectuent plus de 82 % de leurs dépenses alimentaires dans des supermarchés.</p> <p>De plus, les résidents de la municipalité avaient déjà modifié leurs habitudes de consommation et s'approvisionnaient à l'extérieur.</p>
Le lien d'usage	<p>Les membres consomment moins que prévu à la coopérative.</p> <p>Lors de l'étude de marché, il avait été établi que chaque membre devrait dépenser au moins 40\$ par semaine à la coopérative. (Ce montant n'aurait toutefois pas suffi à rentabiliser la coopérative)</p> <p>On mise sur la formule coopérative pour assurer la survie du commerce.</p> <p><i>...« La coopérative, c'est un lieu de rencontre, on s'y approvisionne, c'est la vie, la dynamique du milieu. »</i></p> <p><i>...« On n'a pas d'autre endroit ici à St-Bernard, c'est vraiment un lieu de rencontre, les gens jâsent, il y a des gens qui mangent sur place, se rencontrent. »</i></p>

## Coopérative La Bermigeoise

Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	Services d'épicerie et de mets cuisinés sous un même toit.
La gestion intégrée des ressources	Les services sont gérés par la coopérative.
L'intercoopération d'affaires	La caisse populaire propose de partager ses locaux avec la coopérative, ce qui accroît l'achalandage des deux coopératives.  La coopérative ne défraye pas de loyer mais paie les taxes municipales et scolaires, l'électricité, l'entretien du terrain et de la bâtisse ainsi que les assurances.
La localisation	Aux dires des dirigeants de la coopérative, celle-ci est située de façon stratégique sur l'axe reliant St-Hyacinthe à Sorel.
Les conditions financières	
Le montage financier	Total : 97 000\$ Subvention : 59 % Souscription des membres : 41 %
L'endettement zéro au démarrage	La souscription des membres a permis d'éviter l'endettement.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	Au démarrage, la municipalité, le député et la caisse populaire ont versé 11 000\$ de parts privilégiées.  Souscription en parts de qualification de 124 ménages utilisateurs d'une valeur de 250\$ chacun.  Les membres travailleurs ont souscrit des parts privilégiées pour 3 000\$.
Les mesures de soutien	Fonds d'économie sociale du CLD : subvention de 50 000\$ au démarrage et 35 000\$ trois ans plus tard.

## Coopérative La Bermigeoise

Le rôle des acteurs	
Le rôle d'une fédération coopérative	La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec a fourni de l'information et a élaboré des prévisions budgétaires. Présence à plusieurs assemblées.
Le rôle de la municipalité et de la MRC	Soutien, prêt de personnel, de locaux, don d'espace publicitaire.
Le rôle des institutions financières et des fonds	La caisse populaire a permis aux membres d'étaler le paiement des parts sociales par des versements hebdomadaires.
Le rôle des accompagnateurs de projet	Un agent de la CDR épaula la coopérative : information, formation et suivi. Le CLD est mis à contribution pour le plan d'affaires et la recherche de financement. L'idée de vendre des mets préparés et d'offrir un service de traiteur pour accroître les revenus émane également de l'accompagnateur du projet.
La structure	
Le membership	À la fondation : 56 membres utilisateurs. En 2006, 125 membres utilisateurs.
L'implication bénévole des membres	Recrutement de bénévoles pour assurer 10 heures de travail par semaine. Participation aux comités de travail.



## Cas 4 : Société agricole La Seigneurie

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** le projet est développé par une coopérative existante.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité (ajout de services), la gestion intégrée des points de service, une activité locomotive, un partenariat public-privé, la localisation sur l'artère principale.

### Description :

La Société agricole La Seigneurie est une **coopérative de producteurs** agricoles créée en 1941. Elle est située à Saint-Narcisse-de-Beaurivage, une municipalité de 975 habitants (2006) dans la région de Chaudière-Appalaches. La coopérative exploite un commerce de productions animales, une meunerie, une quincaillerie avec location d'outils et centre jardin, une station d'essence et une épicerie incluant une agence SAQ, la loterie, une boutique cadeaux, un centre photo et un dépôt de buanderie. Elle a ouvert des points de service dans 4 autres municipalités avoisinantes. Elle comptait 1 200 membres en 2001 et 125 employés. Elle a développé, en 2005, une épicerie, une station d'essence et un local abritant un restaurant.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<p><b>Une combinaison de facteurs</b></p> <p>La fermeture des magasins d'alimentation et du poste d'essence, les prévisions d'agrandissement de l'édifice abritant la coopérative et l'ouverture d'un restaurant.</p>
Les origines de l'initiative	<p><b>L'initiative d'accroître l'offre de services de proximité a émané du conseil d'administration</b></p> <p>Ainsi, le projet n'a pas été soumis aux membres pour consultation. Ce sont les dirigeants de la coopérative qui ont mené ce projet de développement en se basant sur leur perception des besoins des membres.</p>
Les opportunités	<p>La coopérative a attendu que des opportunités d'affaires se présentent et a finalement fait l'acquisition du dépanneur avec station d'essence et de l'épicerie.</p>

## Société agricole La Seigneurie

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 975 Population en 2001 : 1 028 Variation : -5,2 %
La mobilité de la population	155 personnes occupées ont leur lieu habituel de travail dans la municipalité. 170 travaillent à domicile. Ainsi, 59 % des 550 personnes occupées travaillent dans la municipalité.
Les circuits de déplacement	La ville de Québec est à 40 km de la municipalité.
La vigueur de l'économie locale	L'importance du secteur agricole, les 125 employés de la coopérative ainsi que la présence d'une industrie majeure dans le domaine agroalimentaire sont la base de l'économie locale.
<b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> Une population locale en décroissance, une forte proportion de la population travaille dans la localité, la présence d'entreprises importantes.	
La participation de la population	
Les acteurs mobilisés	La direction et les administrateurs de la coopérative.
Le partenariat	
L'implication du monde municipal	Le conseil municipal a donné son appui au projet épicerie-restaurant-poste d'essence. Tous les conseillers municipaux sont membres de la coopérative. <i>...« Il fallait l'appui du conseil sur un projet de cette valeur. »</i>

## Société agricole La Seigneurie

Le marché et le lien d'usage	
Le marché	Les prévisions des ventes faites à l'interne ont été dépassées.
Le lien d'usage	<p>La coopérative fait 85,82 % de son chiffre d'affaires avec ses membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 86 % pour les activités agricoles;</li> <li>• 76,02 % pour le pétrole et le propane;</li> <li>• 48,51 % pour la quincaillerie;</li> <li>• 35,61 % pour l'alimentation.</li> </ul> <p>Une quarantaine d'activités sociales et de formation sont organisées annuellement par la coopérative.</p> <p>... « <i>Les activités sociales développent le sentiment d'appartenance</i> ».</p> <p>L'adhésion à la coopérative est quasi automatique pour les résidants car ils souhaitent profiter des ristournes intéressantes dues au volume d'achat élevé des producteurs agricoles.</p>
Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	<p>La location commerciale à un restaurateur;</p> <p>La location ponctuelle de la salle de réunion;</p> <p>Un commerce de productions animales;</p> <p>Une meunerie;</p> <p>Une quincaillerie avec location d'outils et centre jardin;</p> <p>Une station d'essence et une épicerie incluant une agence SAQ, la loterie, une boutique cadeaux, un centre photo et un dépôt de buanderie.</p>
La gestion intégrée des ressources	<p>La coopérative regroupe à la fois des services et 4 points de service qui sont gérés par la même entité.</p> <p>Pour s'assurer d'une gestion intégrée et cohérente de l'ensemble des services et des points de service, la coopérative s'est dotée d'une « régie interne ».<sup>16</sup></p> <p>La stratégie de gestion « intégrée » des services n'est pas appliquée uniformément dans tous les points de service.</p> <p>À Ste-Agathe, les services sont regroupés sous un même toit. Les employés peuvent offrir tous les services même si la coopérative tente de confier à chacun une responsabilité afin d'utiliser au mieux leurs connaissances.</p> <p>À St-Narcisse, le restaurant, l'épicerie et le service d'essence sont sous un même toit. Il faut parcourir quelques mètres pour accéder au centre jardin, à la quincaillerie (avec le centre de rénovation) ou à la meunerie.</p> <p>La gestion du restaurant est indépendante de la coopérative.</p>

<sup>16</sup>Ne pas confondre avec le « règlement de régie interne ».

## Société agricole La Seigneurie

Les stratégies d'affaires	
Une activité locomotive	Les activités agricoles continuent d'être la locomotive de la coopérative. La gestion intégrée des ressources.
Le partenariat public-coopératif	Agence SAQ.
La localisation	La coopérative a construit des nouveaux locaux qui sont situés sur l'artère principale de la municipalité.  La nouvelle localisation de la coopérative est plus « neutre » et plus facilement accessible. Cette situation permet d'attirer à l'épicerie une clientèle qui n'a pas nécessairement d'intérêt spécifique pour la formule coopérative. Il fallait auparavant traverser les bâtiments identifiés à la coopérative agricole pour accéder à l'épicerie.
La structure	
Le membership	La coopérative de St-Narcisse compte deux catégories de membres : les membres producteurs agricoles et les membres auxiliaires.  La coopérative a créé une catégorie de membres auxiliaires pour intégrer les consommateurs qui ne sont pas producteurs agricoles et accroître ainsi leur sentiment d'appartenance à la coopérative.  La coopérative comptait 1 200 membres en 2001.
La composition du conseil d'administration	Le conseil d'administration de la coopérative compte 10 sièges dont 6 sont réservés à des producteurs agricoles des municipalités voisines.
L'implication bénévole des membres	La SCA La Seigneurie n'a pas recours au bénévolat de ses membres.  Toutes les activités sociales qu'elle offre à ses membres (plus de 40 par année) sont organisées par des employés. Seuls les administrateurs de la coopérative font du travail bénévole.  La situation financière de la coopérative ne justifie pas le recours à des bénévoles.

## Société agricole La Seigneurie

Les conditions de développement	
Les compétences des gestionnaires	La régie interne est constituée d'employés de la coopérative spécialisés dans chacun des secteurs d'activité. La coopérative s'appuie sur des ressources compétentes.
La dynamique de mobilisation des ressources internes et externes à la communauté	La coopérative soutient plusieurs activités de la municipalité.

## Cas 5 : Alimentation coop du Kamouraska

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** la coopérative compte sur ses propres moyens et songe à consulter les membres.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité, la gestion intégrée des ressources, une activité locomotive, un partenariat public-privé.

### Description :

La coopérative Alimentation coop du Kamouraska est une **coopérative de consommateurs** créée en 1945. Elle est située à Mont-Carmel, une municipalité de 1 198 habitants (2006) dans le Bas-St-Laurent. La coopérative exploite une épicerie avec fruits, légumes et boucherie et a développé en 1991 un comptoir postal, casiers postaux et comptoir de buanderie. Elle comptait 580 membres et 10 employés en 2007.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<b>Perte de service</b> La personne qui opérait le bureau de poste à domicile a abandonné cette activité.
Les origines de l'initiative	<b>La demande est formulée par le directeur général et le conseil de la coopérative</b> La coopérative existe depuis 1945 et a saisi quelques opportunités de développement au cours des ans. Le directeur général et le conseil d'administration ont saisi l'opportunité de récupérer le bureau de poste.
Les opportunités	Fermeture du bureau de poste.

## Alimentation coop du Kamouraska

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 1 198 Population en 2001 : 1 244 Variation : -3,7 %
La mobilité de la population	105 personnes occupées ont leur lieu habituel de travail dans la municipalité et 55 travaillent à domicile. Ainsi, 38 % des 420 personnes occupées travaillent dans la municipalité.
Les circuits de déplacement	St-Pascal est un centre de services avec grandes surfaces à 15 km du village. La Pocatière, une municipalité de près de 5 000 habitants, est à 23 km. Rivière-du-Loup qui compte également de nombreuses grandes surfaces est à 55 km.
La vigueur de l'économie locale	Les principales entreprises du village sont les aliments Ludo (15 employés), la coopérative (10 employés) et la caisse populaire (5 employés). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépanneur</li> <li>• Six résidences pour personnes âgées ou handicapées</li> <li>• Station-service</li> <li>• Garage de mécanique</li> <li>• Magasin de couvre-sol</li> <li>• Bar</li> </ul>
Les services publics présents	École Église (en difficulté)
<b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> Une population en décroissance, la proximité de centres de services, une économie locale de petite dimension.	
La participation de la population	
Le niveau de participation de la population	Pour améliorer le service, on songe à consulter les membres.
Les moyens utilisés	« Focus groups ».
Le partenariat	
Le leadership local	Le conseil d'administration de la coopérative.

## Alimentation coop du Kamouraska

Le marché et le lien d'usage	
Le marché	Pas d'étude de marché.
Le lien d'usage	55 % des membres achètent à la coopérative.
Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	<p>Depuis 1991, le magasin a été transformé en multiservices, communément appelé le petit centre commercial de Mont-Carmel : comptoir Sears, comptoir postal, quincaillerie. (Album souvenir des 50 ans, 1995)</p> <p>Le comptoir Sears générait un achalandage et des revenus de 200\$ à 500\$ par mois. Il a été fermé en 2005. Un comptoir de buanderie a été ajouté dernièrement.</p>
La gestion intégrée des ressources	<p>En 2000, la coopérative s'est fusionnée avec celle de St-Bruno, une municipalité voisine. En 2004, le point de service de Saint-Bruno a été fermé parce qu'il n'était pas rentable. Les ventes continuent de baisser à Mont-Carmel.</p> <p>À l'automne 2007, la coopérative prévoit entamer un partage de la gestion avec la coopérative de Rivière-Ouelle.</p>
Une activité locomotive	L'épicerie est l'activité locomotive de la coopérative.
Le partenariat public -coopératif	Le comptoir postal et la location des casiers couvrent les salaires des préposés et apportent un achalandage à l'épicerie. Cependant, il y a une baisse d'utilisation des services postaux.
La politique de qualité des services	Bien que n'ayant pas de politique de qualité des services, l'utilisation de cette stratégie est identifiée comme l'élément qui permettra à la coopérative d'augmenter son chiffre d'affaires.



## Alimentation coop du Kamouraska

Les conditions financières	
Le montage financier	<p>En 1991, quelques aménagements du comptoir postal et des casiers ont été réalisés aux frais de la coopérative.</p> <p>En 2007, la coopérative connaît une baisse de son chiffre d'affaires et est en difficulté financière. Pour se redresser, elle s'est donné un plan d'action qui contient notamment les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser les équipements désuets et rénover le magasin;</li> <li>• Engager une nouvelle direction générale plus axée sur la gestion des ressources humaines;</li> </ul> <p>Augmenter la variété des produits dans l'épicerie.</p>
L'endettement zéro au démarrage	Information non disponible.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	Pour réaliser le redressement, la coopérative émettra des parts privilégiées et fera des demandes de subvention à la SADC et au CLD.
Le rôle des acteurs	
Le rôle d'une fédération coopérative	La coopérative travaille avec la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec dans la recherche de solutions relativement à la baisse du chiffre d'affaires. La gestion partagée entre les deux coopératives est un modèle que développe la Fédération.
La structure	
Le membership	580 membres.
La composition du conseil d'administration	5 administrateurs.
L'implication bénévole des membres	Aucune.
Les conditions de développement	
Les compétences des gestionnaires	Embauche d'une nouvelle direction générale dont la force est la gestion des ressources humaines.

## Cas 6 : Magasin Coop de St-Pamphile

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** le projet est développé par une coopérative existante et la population est invitée à investir.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité (ajout de services), la gestion intégrée des ressources, une activité locomotive, la localisation.

### Description :

La coopérative Magasin Coop de St-Pamphile a été créée en 1944 par des producteurs agricoles. Par la suite, la coopérative s'est transformée en **coopérative de consommateurs**. Elle est située à St-Pamphile, une municipalité de 2 704 habitants (2006) dans Chaudière-Appalaches. La coopérative exploite une épicerie, une quincaillerie, distribue de la moulée et loue des locaux commerciaux et communautaires. Elle comptait 1 450 membres et 57 employés en 2006.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	Une question de survie pour la coopérative.
Les origines de l'initiative	Les dirigeants de la coopérative entendent les besoins de la population. Les dirigeants se sont mobilisés pour sauver l'entreprise et étaient convaincus que les membres voulaient aller dans ce sens. La population souhaitait avoir une nouvelle épicerie.
Les opportunités	Rachat de commerce et local disponible. Possibilité d'acheter un commerce compétiteur et d'utiliser l'école désaffectée.
L'expérience de prise en charge locale	Par le passé, les résidents se sont mobilisés pour se doter d'infrastructures pour le club de golf et de motoneige.

## Magasin Coop de St-Pamphile

Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	Population en 2006 : 2 704 Population en 2001 : 2 847 Variation : -5 %
La mobilité de la population	845 des 1 260 personnes occupées ont leur lieu habituel de travail dans la municipalité et 30 travaillent à domicile. 77 % de la population travaille dans la municipalité.
Les circuits de déplacement	Une étude réalisée par le ministère du Transport en 2 000 estime qu'environ 4 400 véhicules par jour transitent face à la coopérative. La municipalité est assez éloignée des centres de services : St-Jean-Port-Joli à 53 km, L'Islet à 55 km, Montmagny à 88 km. Cependant, le maire de la municipalité signale que les résidents sont mobiles et se rendent régulièrement à Québec.
La vigueur de l'économie locale	Présence de deux grandes entreprises de bois d'œuvre au centre de la municipalité.
Les services publics présents	Les leaders considèrent que la municipalité est assez bien pourvue en services sauf en culture et loisirs.
<p><b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> une population en décroissance, une forte proportion de la population travaillant dans la localité, une localité située au carrefour d'importants axes routiers, assez éloignée des centres de services et bien pourvue de services.</p>	
La participation de la population	
Le niveau de participation de la population	Investissement en parts privilégiées.
Les moyens utilisés	Sollicitation.
Le partenariat	
Le leadership local	Assuré par le nouveau directeur général et le président de la coopérative. Le conseil d'administration a appuyé le projet.
L'implication du monde municipal	La municipalité a appuyé la coopérative pour l'acquisition des infrastructures et pour les dérogations mineures aux règlements de zonage. Elle a aussi octroyé un congé de taxes de 30 mois. Elle défraie la moitié des coûts de loyer des organismes communautaires et associatifs qui louent des espaces à la coopérative.

## Magasin Coop de St-Pamphile

Le marché et le lien d'usage	
Le marché	Un sondage auprès de la population a permis de préciser ses attentes relativement à la quincaillerie.
Le lien d'usage	76 % du chiffre d'affaires est réalisé avec les membres.
Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	Regroupement de plusieurs services sous le même toit : épicerie, magasin coop La Source-Clef de Sol et les autres biens et services offerts par les commerçants et les organismes locataires.
La gestion intégrée des ressources	La coopérative fait une gestion intégrée de l'épicerie, de la coopérative La Source-Clef de Sol, de la quincaillerie et de la location d'espaces. Les employés sont attirés à un secteur donné.
Une activité locomotive	La surface d'épicerie est attrayante et représente 76 % du chiffre d'affaires de la coopérative.
Les conditions financières	
Le montage financier	Souscription : 6 % Emprunt : 2,1 millions (94 %)
L'endettement zéro au démarrage	Emprunt important pour un projet de développement.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	172 500\$ ont été amassés lors de l'émission de parts privilégiées pour le projet.
Les mesures de soutien	Prêt d'Investissement Québec pour la réalisation du projet.
Le rôle des acteurs	
Le rôle des institutions financières et des fonds	Investissement Québec a garanti un prêt au montant de 2,1 millions\$ consenti par la caisse populaire. Après 2 ans, Promutuel a accepté de refinancer le prêt, ce qui a permis d'améliorer la situation financière en éliminant la surprime liée à la garantie d'Investissement Québec.
La structure	
Le membership	1 450 membres utilisateurs.
L'implication bénévole des membres	Aucune.

# Cas 7 : Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

Synthèse des facteurs caractéristiques du cas :

**Mobilisation :** des leaders locaux proposent un projet et sollicitent la population via leur réseau. Implication des organismes locaux.

**Stratégies d'affaires :** la multiactivité, la gestion intégrée des services, une activité locomotive.

## Description :

La coopérative de solidarité en développement local de Villeroy est une **coopérative de solidarité** créée en 2002. Elle est située à Villeroy, une municipalité de 496 habitants au Centre-du-Québec. La coopérative loue un bâtiment industriel et offre des services de secrétariat. En 2006, elle comptait 89 membres utilisateurs, de soutien et travailleurs et employait une personne. Les activités de la coopérative ont un impact sur le maintien de services de proximité en tant que levier pour stimuler l'activité économique dans la municipalité.

Les conditions initiales	
L'élément déclencheur	<p><b>Des constats de dévitalisation</b></p> <p>En 2002, le maire de la municipalité, possédant une expérience en développement industriel et très impliqué au CLD et à la MRC, observe des indices de dévitalisation dans le village : exode des jeunes et des personnes âgées, pas de commerces sauf une petite épicerie, pas de structure pour attirer des entrepreneurs et des travailleurs.</p> <p>Comme il le dit « <i>On n'ira pas loin avec un village fantôme</i> ».</p>
Les origines de l'initiative	<p>Le conseil municipal et des citoyens impliqués dans des organisations locales formulent un projet.</p> <p>Le maire a une vision de projet coopératif pour mobiliser le milieu et intéresser de futurs entrepreneurs. Il initie le mouvement en interpellant un groupe de personnes de la municipalité qui connaissent bien le milieu et qui ont de l'expérience en organisation.</p> <p>Un premier comité provisoire de 7 personnes est mis en place incluant des membres du conseil municipal. Les autres membres sont des gens déjà impliqués dans le milieu.</p> <p>Le groupe considère qu'il y a un potentiel à exploiter puisqu'il peut compter sur le leadership municipal, l'implication du milieu et que des opportunités de financement semblent accessibles.</p>

## Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

Les conditions initiales (suite)	
Les origines de l'initiative	<p>Le groupe fait construire un bâtiment industriel en bordure de l'autoroute Jean Lesage. Ses objectifs sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contrer l'exode des jeunes en leur offrant des espaces pour créer leur entreprise ou pour trouver du travail;</li> <li>• leur permettre de s'impliquer dans leur municipalité;</li> <li>• maintenir les PME dans la localité;</li> <li>• attirer de nouvelles entreprises;</li> <li>• favoriser à long terme le maintien des services de proximité.</li> </ul>
Les opportunités	<p>Durant la même période, le Pacte rural offre des opportunités de soutien financier aux collectivités rurales.</p> <p>Le groupe considère qu'il dispose d'avantages géographiques: proximité de l'autoroute 20, voie ferrée, distance raisonnable de Québec, Trois-Rivières et Drummondville.</p>
L'expérience de prise en charge locale	Pas d'histoire passée de prise en charge locale.
Les caractéristiques du milieu	
La taille de la population et son évolution	<p>Population en 2001 : 519 habitants.</p> <p>Population en 2006 : 496 habitants.</p> <p>Variation de la population : - 4,4 %.</p>
La mobilité de la population	<p>Des 230 personnes composant la population active de 15 ans et plus, 10 travaillent à domicile. Aucune ne se rend à pied ou à vélo au travail.</p> <p>Aucun transport en commun, pas de covoiturage, accès facile pour se rendre au travail avec son véhicule.</p> <p>15,2 % des 230 personnes occupées travaillent dans la municipalité.</p>
Les circuits de déplacement	<p>Plessisville à 22 km joue un rôle de pôle de service.</p> <p>Localisation à proximité de l'autoroute 20.</p> <p>Plusieurs personnes traversent la municipalité pour se rendre à leur travail.</p>
La vigueur de l'économie locale	<p>Faible, sauf dans le secteur de la restauration (4), une épicerie et hébergement de type motel (3). Présence d'une caisse populaire.</p> <p>Festival de la canneberge.</p>
Les services publics présents	École et bureau de poste en fonction.
<p><b>Les points saillants des caractéristiques du milieu :</b> Légère baisse de la population, il y a peu de personnes qui travaillent au village mais le village est à proximité d'une autoroute et plusieurs traversent le village pour se rendre à leur travail. Peu d'entreprises et de commerces mais présence de services publics.</p>	

## Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

La participation de la population	
Les acteurs mobilisés	Les leaders locaux. La population.
Le niveau de participation de la population	Contribution financière.
Les moyens utilisés	<p>Le groupe a opté pour une stratégie de réseau. Les membres du comité provisoire se donnent deux semaines pour rencontrer personnellement des gens de leur propre réseau pour leur expliquer les objectifs du projet et pour solliciter de chacun un investissement de 250\$.</p> <p>Le comité provisoire convoque une assemblée des personnes ayant contribué à la collecte de fonds et entreprend les démarches pour la création de la coopérative et la recherche de financement.</p> <p>À cette occasion, des besoins de secrétariat sont identifiés par les organismes du milieu. La coopérative offrira donc un service de secrétariat à ses locataires et aux organismes du milieu.</p>
Le partenariat	
Le leadership local	<p>Le leadership est exercé par un comité local mis en place à l'initiative de la municipalité.</p> <p>Les acteurs impliqués au démarrage sont des personnes expérimentées dans des projets locaux et actives dans des organisations du milieu.</p>
L'implication du monde municipal	<p>Via le maire, le conseil municipal a pris l'initiative de soumettre des pistes pour solutionner le problème de dévitalisation et réunir des citoyens impliqués et connus dans le milieu.</p> <p>Avance de la municipalité pour l'acquisition du terrain.</p>
Le marché et le lien d'usage	
Le marché	Il n'y a pas eu d'étude de marché puisque tous les bâtiments industriels étaient occupés dans un rayon de 30 km.
Le lien d'usage	<p>Le pourcentage des affaires réalisées par les membres est de 100 %.</p> <p>Les membres utilisateurs sont les entrepreneurs locataires d'espaces et les organismes du milieu utilisant les services de secrétariat.</p>

## Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

Les stratégies d'affaires	
La multiactivité	La coopérative supporte deux activités : elle est propriétaire d'un bâtiment industriel de 6 000 pi <sup>2</sup> qu'elle loue à un entrepreneur et elle met à sa disposition et à celle des organismes du milieu un service de secrétariat.
La gestion intégrée des ressources	La coopérative assure la gestion des deux activités.
Une activité locomotive	<p>L'activité locomotive est la location du bâtiment.</p> <p>De façon directe, la coopérative a créé un emploi mais par ricochet une quinzaine d'emplois ont été créés par l'entreprise locataire du bâtiment industriel.</p> <p>En 2006, les besoins du locataire du bâtiment industriel augmentent. Cette nouvelle amène les administrateurs de la coopérative à revoir leurs objectifs.</p> <p>Ce qui est central pour le groupe, c'est de maintenir une dynamique de développement local et de trouver des solutions collectives aux problèmes qui émergent des réalités de la municipalité et de ses habitants.</p> <p>L'assemblée annuelle des membres de 2006 a été invitée à formuler ses idées de développement.</p> <p>Une dynamique de revitalisation est à l'œuvre dans la municipalité et la coopérative pourrait devenir un levier pour répondre à d'autres besoins.</p>
La localisation	La coopérative est située à Villeroy en bordure de l'autoroute Jean Lesage à la sortie 253 qui est un endroit stratégique pour ses activités.
L'innovation dans la desserte	Deux services sont regroupés ce qui crée un levier pour la coopérative et supporte le développement des organismes du milieu.
Les conditions financières au démarrage	
Le montage financier	<p>Total :</p> <p>Souscription : 14 %</p> <p>Subvention : 28 %</p> <p>Emprunt : 58 %</p>
L'endettement zéro	Le groupe a contracté un emprunt qui représente 56 % du coût total du projet.
La mobilisation de capitaux locaux et ceux des membres	<p>Le comité a réussi à mobiliser le capital personnel local de 75 personnes équivalent 13,33 % du coût du projet.</p> <p>Seuls les travailleurs et les utilisateurs ont droit aux ristournes et les trois catégories de membres peuvent avoir droit à des rendements sur les parts privilégiées si la coopérative a des surplus.</p>
Les mesures de soutien	<p>CLD : mesure de soutien aux milieux ruraux.</p> <p>CDCQM : Programme audace.</p>



## Coopérative de solidarité en développement local de Villeroy

Le rôle des acteurs	
Le rôle des organismes de développement	La corporation de développement a fait une avance pour l'acquisition du terrain.
Le rôle des institutions financières et des fonds	Avec l'arrivée du premier locataire, le centre financier aux entreprises Desjardins a décidé d'investir dans le projet et de rembourser la SADC en plus d'offrir une marge de crédit de 5 000 \$.
Le rôle des accompagnateurs de projet: CDR et CLD	CLD a appuyé l'élaboration du plan d'affaires.
La structure	
Le membership	<p>Les membres de soutien qui sont à l'origine du projet</p> <p>Membres utilisateurs: 5 (entrepreneurs et organismes du milieu)</p> <p>Membres de soutien: 30</p> <p>Membre travailleur: Un pour les services de tenue de livres et de comptabilité</p> <p>Durant cette période, la municipalité développe aussi un projet de corporation à but non lucratif opérant une salle de spectacle dans l'église. Cet OBNL utilise une bonne partie des services de secrétariat offerts par la coopérative.</p>
La composition du conseil d'administration	<p>Membres utilisateurs: 3</p> <p>Membres de soutien: 4</p> <p>Membre travailleur: 1</p>

A stylized illustration of a compass rose. The rose is centered and features a fleur-de-lis at the top. The letters 'N' and 'S' are positioned at the top and bottom of the rose, respectively. The rose is surrounded by a circular frame and several lines radiating outwards, suggesting a map or a navigation tool. The entire illustration is rendered in a light blue color against a white background.

## PARTIE 4 : LES RÉFÉRENCES

## LES RÉFÉRENCES

# Les sources des données

Cette section propose des références qui permettent d'approfondir divers aspects du projet de coopérative de services de proximité dans une perspective de développement local.

## SOURCES DE DONNÉES GÉNÉRALES

Banque de données des statistiques officielles du Québec. Des données régionales et par MRC sur plusieurs sujets. Les tableaux peuvent être transférés sur Excel.

[http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/pgap.pp\\_aigu\\_page?p\\_iden\\_tran=REPERE505C80279079105014K2;\\$m&p\\_modi\\_url=0530111430&p\\_nom\\_page=STAT\\_ACCU](http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/pgap.pp_aigu_page?p_iden_tran=REPERE505C80279079105014K2;$m&p_modi_url=0530111430&p_nom_page=STAT_ACCU)

## DONNÉES SUR LA TAILLE DE LA POPULATION ET SON ÉVOLUTION

Faire le portrait de la population totale à partir des données des deux derniers recensements.

Regarder les perspectives démographiques afin d'avoir un portrait global de la trajectoire d'évolution démographique de la municipalité.

Nombre d'habitants, de ménages, évolution démographique : Profil des communautés, Statistique Canada, <http://www.statcan.ca/menu-fr.htm>

Un **ménage** c'est une personne ou un groupe de personnes (autres que des résidents étrangers) occupant un même logement et n'ayant pas de domicile habituel ailleurs au Canada. Les ménages incluent donc les familles et les personnes seules.

Une **famille** c'est un couple marié, couple vivant en union libre ou parent seul (peu importe son état matrimonial) demeurant avec au moins un enfant dans le même logement, peu importe l'âge ou l'état matrimonial de l'enfant.

Perspectives démographiques : Institut de la statistique du Québec, [http://www.stat.gouv.qc.ca/Statistiques,demographie,perspectives\\_demographiques](http://www.stat.gouv.qc.ca/Statistiques,demographie,perspectives_demographiques).

## DONNÉES SUR LA MOBILITÉ DE LA POPULATION

### Le navetage de la population active

Tenter de connaître le nombre de personnes qui travaillent dans la municipalité. Ces personnes sont davantage susceptibles d'utiliser les services de proximité puisqu'elles ne quittent pas la municipalité pour travailler.

Les données de Statistique Canada dans la thématique « *Déplacements entre le domicile et le travail* » montrent les mouvements entre les localités, pour les personnes occupées de 15 ans et plus, ayant un lieu habituel de travail, pour les localités où le nombre de navetteurs est supérieur ou égal à 20.

<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/RetrievePOWProductTable.cfm?Temporal=2001&PID=55532&APATH=3&GID=521452&METH=1&PTYPE=55440&THEME=49&FOCUS=0&AID=0&PLACENAME=0&PROVINCE=0&SEARCH=0&GC=99&GK=NA&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&FL=0&RL=0&FREE=0>

Ajouter les travailleurs à domicile qui, par définition, restent dans la municipalité pour le travail : sur le site de Statistique Canada, Profil des communautés, Catégorie de travail.

### **Les indices probables de capacités limitées de déplacement :**

La structure d'âge de la population locale donne un aperçu de la demande probable en services locaux : les enfants de 0-5 ans, les adolescents, les personnes âgées de plus de 75 ans, etc.

Des données sur les revenus de la population, la disponibilité des moyens de transport, les contraintes de santé ou de temps donnent également des indications sur la mobilité.

### **Données disponibles dans le « Profil des communautés », site de Statistique Canada**

- Composition de la population selon l'âge
- Indicateurs de la population active

### **Données disponibles dans les « Produits de données » du recensement, site de Statistique Canada**

- Les familles avec enfants de moins de 5 ans;
- Les familles ayant des revenus modestes;
- Les personnes malades ou handicapées;
- Les travailleurs saisonniers;
- Les travailleurs à temps partiel;
- L'activité de la population (personnes occupées, chômeurs, personnes inactives).

Sur la page d'accueil du site de Statistique Canada, dans « Recensement », Recensement de 2001, Produits de données, Tableaux thématiques.

<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/Index.cfm>

Consulter les thèmes, entre autres :

- Familles et situations des particuliers dans les ménages : Groupe d'âge pour les enfants;
- Population active du Canada : travail rémunéré : Activité, Travail en 2000;
- Revenu des particuliers, des familles et des ménages : Tranches de revenu de la famille, catégorie de revenu.

Choisir les produits qui contiennent des données pour les « subdivisions de recensement », soit les municipalités. Si l'indication « Visualiser ce produit » est inscrite, vous pouvez avoir accès aux données. Dans le cas contraire, certains Cégep disposent de ces données pour leur territoire et les mettent à la disposition des utilisateurs. Sinon, il faut écrire à Statistique Canada pour obtenir chaque produit désiré. Des frais de 65 \$ par produit, plus 1 \$ par municipalité demandée, sont alors exigés.

### **Portrait de la population de personnes âgées et des services locaux favorisant leur maintien à domicile :**

Connaître le nombre d'habitants à la retraite, principalement les personnes âgées de plus de 75 ans qui résident dans le noyau villageois et à la campagne afin d'estimer la proportion de la population qui a le plus besoin de services de proximité. Les recherches démontrent l'importance de la présence de ces services dans le maintien à domicile et pour contrer l'exode des personnes âgées vers les centres.

Faire le relevé des services disponibles favorisant le maintien à domicile de ces résidants : épicerie, repas préparés, transport, logements avec services, aide domestique, services professionnels pour l'entretien et la réparation des maisons, loisirs, réseau social, etc. La municipalité, le CLD et le CLE peuvent être des ressources précieuses. Le « profil des communautés » de Statistique Canada également.

### **Portrait des familles avec enfants :**

Connaître le nombre de familles avec enfants d'âge préscolaire et primaire afin d'estimer la population pouvant avoir besoin de services de proximité : services de garde, dépanneur, etc. La municipalité et l'école peuvent être des sources d'information précieuses.

## **DONNÉES SUR LES CIRCUITS DE DÉPLACEMENT**

### **La distance des pôles de service**

Faire la carte des services de proximité offerts dans les environs (supermarché, services de santé, quincaillerie, etc.).

Les municipalités avoisinantes qui peuvent avoir un impact important sur l'offre de services pour une petite municipalité rurale sont :

- Les villes de plus de 5 000 habitants
- Les petits centres de services

Pour connaître les villes de plus de 5 000 habitants du territoire :

Sur le site du ministère des Affaires municipales et des Régions, consulter le répertoire des municipalités par MRC ou municipalité. <http://www.mamr.gouv.qc.ca/accueil.asp>

Ou

Consulter le profil des communautés avoisinantes sur Statistique Canada. <http://www.statcan.ca/menu-fr.htm>

Le site de Transports Canada est un bon outil pour établir la distance entre les municipalités où sont disponibles les divers services.

<http://www.mtq.gouv.qc.ca/fr/information/distances/index1.asp>

## La localisation stratégique de la localité et les barrières géographiques au plan des communications

### Débit de circulation

Sur le site du ministère des Transports, vous trouverez diverses statistiques concernant le transport routier.

Des cartes ont été produites par le service de la géomatique du ministère des Transports du Québec. Sur un fond de carte représentant le réseau routier québécois et comprenant des agrandissements des principales agglomérations urbaines et de certaines régions, sont indiqués les débits de circulation journaliers moyens sur les principales routes du Québec.

Ces données peuvent être intéressantes pour estimer l'achalandage sur une route près de la coopérative de services de proximité et par conséquent, la possibilité d'une clientèle « passante ».  
<http://transports.atlas.gouv.qc.ca/> Débits de circulation des années 2000, 2002 et 2004.

### Village-relais

L'obtention de l'appellation « Village-relais » peut s'avérer un atout pour stimuler l'achalandage. Pour en savoir plus sur les démarches pour devenir Village-relais, consulter l'un des deux sites suivant : [http://www1.mtq.gouv.qc.ca/fr/information/parcs/villages\\_relais.asp](http://www1.mtq.gouv.qc.ca/fr/information/parcs/villages_relais.asp)  
<http://www.fqm.ca/documents/divers/reconnaissancevillage.pdf>

## LA VIGUEUR DE L'ÉCONOMIE LOCALE

Faire un relevé des entreprises locales (agricoles, commerciales, services, de transformation, etc.) et de leur nombre d'employés. Faire le relevé des services existants dans la communauté. La municipalité, le CLD et le CLE peuvent être des sources d'information précieuses.

## AUTRES SITES UTILES

Un guide pour démarrer un **dépanneur** : [www.entreprisescanada.ca](http://www.entreprisescanada.ca), dans le volet recherche « démarrage d'un dépanneur ».

Un guide pour démarrer un **dépanneur station-service** : centre de services aux entreprises Canada Yukon : [www.cbsc.ic.gc.ca](http://www.cbsc.ic.gc.ca), dans le volet recherche « démarrage d'un dépanneur station-service ».

Un guide pour faire une **étude de marché** : [www.infoentrepreneur.org](http://www.infoentrepreneur.org), dans le volet recherche « analyse de marché ».

Un guide pour **démarrer une coopérative** (sur le site du Secrétariat aux coopératives) : [http://coop.gc.ca/index\\_f.php?page=intro&s1=guides&s2=kit](http://coop.gc.ca/index_f.php?page=intro&s1=guides&s2=kit)

## BANNIÈRES DE LA COOP FÉDÉRÉE

Le secteur agricole coopératif est aussi touché de manière significative car plusieurs coopératives de producteurs agricoles membres de La Coop fédérée sont passées à la multiactivité, soit en ajoutant ou en regroupant des services de quincaillerie, de dépanneur et de station-service sous un même toit ou encore en ouvrant des points de service dans des villages voisins.

Il peut être fort intéressant de contacter la coopérative agricole membre de la Fédérée la plus proche du secteur où l'on veut partir une coopérative multiservices. Ces coopératives agricoles pourraient être intéressées à ouvrir des points de service dans des municipalités voisines. La population peut devenir membre associé de la coopérative agricole et cette dernière peut facilement avoir accès à des fournisseurs en quincaillerie (Co-op, Unimat) et en essence (Sonic). Certaines exploitent même déjà des épiceries. Malheureusement, ce sont des points de service des coopératives agricoles et non pas des créations de coopératives pour la CDR. Le modèle de St-Pierre devient alors intéressant, une nouvelle coopérative possède une bâtisse et la loue à la coopérative agricole à prix avantageux. Toutefois, ça entraîne une confusion dans la population car ils sont sollicités pour devenir membre de deux coopératives en peu de temps. Ce modèle a toutefois l'avantage de laisser de la place pour le développement d'autres services par la population locale.

Au cours des dernières années, La Coop fédérée a développé divers services pour continuer à desservir ses membres ainsi que de nouvelles clientèles dans les régions rurales.

**Pour le démarrage d'une station-service**, vous pouvez valider la faisabilité auprès de **Sonic** qui est partie intégrante de La Coop fédérée et reconnue comme la plus importante pétrolière indépendante au Québec.

Sonic possède un réseau de près de deux cents stations-service. Elle est considérée comme le plus important distributeur indépendant de pétrole au Québec. Alors que la demande pour l'essence a augmenté de seulement 1,25 % en moyenne par année au cours des cinq dernières années, Sonic a augmenté ses ventes annuelles de 3,45 % au cours de la même période, augmentant ainsi ses parts de marché.

Sonic est également un leader dans la vente de l'essence-éthanol au Québec, une essence nettement plus bénéfique pour la protection de l'environnement.

**Station-service :** Sonic ne se déplace pas pour moins de 1 million de litres à moins qu'il y ait des conditions particulières. Ils peuvent étudier un dossier à partir de 800 000 litres s'ils croient à un potentiel de développement ou si d'autres services peuvent assurer une rentabilité (dépanneur).

Pour de plus amples informations et pour obtenir des statistiques de ventes potentielles pour la plupart des municipalités au Québec, **vous pouvez contacter : M. Michel Gauthier, 1 800 361 5667 chez Sonic.**

**Pour le démarrage d'une quincaillerie**, La Coop fédérée dispose de deux bannières pour la distribution de ses produits de quincaillerie et ses matériaux de construction.

La première bannière, **Quincaillerie CO-OP**, répond aux besoins des coopératives membres de La Coop fédérée, alors que la nouvelle bannière, **Unimat**, dessert les quincailleries indépendantes du réseau. Unimat permet à des quincailleries indépendantes de s'approvisionner à La Coop fédérée et de bénéficier de la force du réseau coopératif agricole sur des territoires non occupés par une Quincaillerie CO-OP.

La bannière Unimat de la Fédérée peut être intéressante en cas de rachat d'une quincaillerie déjà existante qui a déjà un chiffre d'affaires d'au moins un million de \$.

Selon certaines sources, il faut un chiffre d'affaires de plus de 300 000 \$ pour faire vivre une quincaillerie.

**Pour de plus amples informations, vous pouvez contacter M. Jacques Pelletier, 819 379-8551 à La Coop fédérée.**



## CONCEPT COOP : FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'ALIMENTATION DU QUÉBEC

L'alimentation est le service le plus fréquent que l'on retrouve dans les coopératives de services de proximité répertoriées. La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec soulève la problématique des bannières comme étant une des raisons de la non-viabilité des projets de coopératives, principalement dans les milieux de 1000 habitants et moins.

La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec a développé un concept intitulé « Concept Coop » afin de faciliter le développement de magasins d'alimentation de proximité dans les petites communautés.

Par ce concept, la Fédération vise les objectifs suivants :

- Répondre aux attentes des petits milieux de vie, en matière d'approvisionnement de produits alimentaires et de consommation;
- Développer un concept viable, fonctionnel et rentable;
- Minimiser les coûts d'investissement;
- Simplifier le mode d'opération et la prise en charge par le milieu;
- Favoriser l'approvisionnement à un prix raisonnable;
- Concevoir un projet adaptable pour les municipalités qui sont mal ou pas desservies en marché de proximité.

### Quelques caractéristiques du concept

- Magasin d'alimentation de proximité;
- Petite surface;
- Propre et modeste;
- Répond aux besoins essentiels des consommateurs.

### Rôles assumés par la Fédération

- L'aménagement et la mise en marché;
- La définition des lignes de produits;
- La négociation des ententes avec les fournisseurs;
- La centralisation des achats;
- La comptabilité;
- Le suivi des contrôles.

## Rôles assumés par la coopérative

- La gestion est prise en charge par un gérant qui relève du conseil d'administration de la coopérative;
- Le gérant se conforme à des directives opérationnelles édictées par la centrale, soit la Confédération québécoise des coopératives d'habitation;
- Le gérant a la responsabilité de l'application des directives et des contrôles;
- La vie associative est assumée par la coopérative.

## Avantages

- Concept Coop est plus qu'un dépanneur;
- Il n'est pas une franchise et par conséquent, n'est pas soumis aux contraintes de ce type de commerce : volume d'achat, types de produits et provenance, etc.;
- La mise en marché de produits locaux et régionaux est favorisée;
- La mise en marché est adaptable et tient compte des attentes des membres;
- Malgré une sélection de produits plus restreinte que dans une grande surface, la variété permet de faire une épicerie complète;
- Le concept est souple et offre la possibilité d'intégrer d'autres secteurs d'activité : quincaillerie de consommation, vente de fournitures et de livres, services Internet.

Quelques chiffres sur l'investissement de base nécessaire	
Liquidités	15 000 \$
Stock	35 000 \$
Équipements	50 000 \$
Améliorations locatives	30 000 \$
Frais d'ouverture	10 000 \$
<b>Total</b>	<b>140 000 \$</b>

## Pour de plus amples informations sur « *Concept Coop* », vous pouvez communiquer avec :

M. Marcel Pichette, directeur général

M. Claude Savard, conseiller aux opérations – développement

Fédération des coopératives d'alimentation du Québec

3188, chemin Ste-Foy, bureau 200

Ste-Foy (Québec) G1X 1R4

Téléphone : 418 650-1235

Télécopieur : 418 651-3860

Courriel : [info@fcaq.coop](mailto:info@fcaq.coop)

Site Web : [www.fcaq.coop](http://www.fcaq.coop)

## DEVENIR UN CONCESSIONNAIRE AGRÉÉ DE POSTES CANADA

Certaines coopératives de services de proximité pourraient voir un avantage à intégrer un service de poste à leur coopérative. Il est possible d'acheminer une demande auprès de Postes Canada pour devenir concessionnaire agréé.

### Distinction entre un bureau de poste corporatif et un concessionnaire agréé

Un bureau de poste corporatif est la propriété de Postes Canada mais est géré localement par un maître de poste. Les maîtres de poste sont regroupés dans l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints qui représente tous les employés de Postes Canada travaillant dans les bureaux de poste des régions rurales.

Un concessionnaire agréé est un commerçant lié par contrat avec Postes Canada pour gérer un comptoir postal dans son commerce. Les personnes qui y travaillent sont les employés du commerçant et non des fonctionnaires fédéraux de Postes Canada.

### Critères d'admissibilité pour devenir concessionnaire agréé

- Posséder un commerce ayant pignon sur rue et capable de desservir la communauté.

### Exigences liées à la gestion d'un comptoir postal

- Fournir l'espace nécessaire;
- Être capable d'investir environ 10 000\$ pour l'équipement et l'achat de timbres de départ (pour un comptoir d'une surface de 100 pi<sup>2</sup>);
- Signer un contrat avec Postes Canada qui garantit la sécurité, la solvabilité du commerce ainsi que les revenus assurés selon les transactions effectuées;
- Offrir tous les services de courrier : timbres, express poste, envoi et réception de colis, casiers postaux locatifs;
- Postes Canada donne une formation d'une semaine sur place et fournit le mobilier nécessaire.

### Revenus provenant des ventes

Un escompte est accordé à l'achat des différents produits. À titre d'exemple, un escompte de 5 % sur l'achat des timbres.

Les produits doivent être vendus aux prix de Postes Canada.

### Pour faire une demande à Postes Canada

Il est nécessaire d'écrire à :

Postes Canada  
Réseau de la vente au détail – Région de Québec  
M. Nunzio Barberini  
225, rue Bridge, bureau 230  
Montréal (Québec) H3C 6M9

Pour de plus amples informations ou pour obtenir une copie de « La politique de maintien des bureaux de poste en région », vous pouvez également contacter M. Alain Paradis, représentant de Postes Canada au 514 345-4436.

## DEVENIR UN AGENT DE LA SAQ

Dans certaines conditions, des commerçants en alimentation peuvent y intégrer une agence SAQ. En 2007, la SAQ avait atteint son objectif de 400 agences au Québec et ne prévoyait pas un autre déploiement. Cependant, il restait quelques endroits qui pourraient être desservis. De plus, des agences peuvent disparaître suite à la fermeture d'un commerce détenant un permis. Il est donc possible de s'adresser à la SAQ pour vérifier les possibilités d'obtenir un permis d'agence.

### Distinction entre une succursale SAQ et une agence SAQ

Une succursale SAQ est un magasin de la Société des alcools du Québec qui ne vend que des boissons alcoolisées.

Une agence SAQ est un commerce en alimentation (dépanneur ou épicerie) titulaire d'un permis d'alcool émis par la Régie des alcools, des courses et des jeux qui vend des vins et des spiritueux de la SAQ.

### Critères d'admissibilité pour obtenir une autorisation de vendre à titre d'agent de la SAQ

- Être propriétaire d'un commerce en alimentation (dépanneur ou épicerie) titulaire d'un permis d'alcool émis par la Régie des alcools, des courses et des jeux.
- Le commerce doit être situé dans une municipalité ayant entre 500 et 3 000 habitants située à plus de 15 km de la succursale de la SAQ la plus proche afin de maintenir un marché pour les agents SAQ actuels. Le calcul se fait à partir de l'église jusqu'à la succursale.
- Si une demande est acheminée à la SAQ et que cette dernière considère pertinent d'ouvrir une agence dans la municipalité, elle lancera un appel d'offres à tous les commerces de la municipalité répondant aux critères d'admissibilité.

### Exigences liées à la gestion d'une agence SAQ

- Fournir l'espace tablette nécessaire d'un minimum de 32 pieds linéaires et d'un maximum de 100 pieds linéaires pour les produits de la SAQ;
- Maintenir un inventaire d'une valeur minimum de 5 000 \$;
- S'approvisionner auprès de la succursale SAQ indiquée;
- Faire la gestion des ventes : changer les prix, suivre les promotions, faire le roulement des produits, faire la mise en marché, etc.

La SAQ fait un suivi des ventes de ses agences, mais n'a pas d'exigences quant à un chiffre d'affaires minimum à maintenir.

### **Revenus provenant des ventes**

Un escompte est accordé à l'achat des produits :

- 5 % pour les spiritueux;
- 10 % pour les vins;
- 15 % pour les produits du terroir.

Les produits doivent être vendus au même prix qu'à la SAQ.

### **Pour faire une demande de permis d'agence de la SAQ**

Communiquez avec le Service de localisation et transactions immobilières en composant le 514 254-6000, poste 6049 ou la ligne sans frais 1 866 794-8694.

*Informations provenant du site Internet de la SAQ à la Foire aux questions (FAQ), [www.saq.com](http://www.saq.com), et d'une conseillère de la SAQ jointe par téléphone le 22 mai 2007.*

## LES COMPTOIRS SEARS

**Certains villages se dotent d'un comptoir Sears et voici quelques conditions de base :**

- vous devez déjà exploiter un service ou un magasin de vente au détail;
- celui-ci doit être situé dans un lieu achalandé;
- vous devez avoir l'espace adéquat pour une agence de vente par catalogue (environ 250 pi<sup>2</sup>);
- votre commerce doit être ouvert durant les heures normales d'affaires;
- votre personnel des ventes doit être centré sur le service à la clientèle;
- votre entreprise doit être solide;
- votre objectif devrait être d'accroître votre revenu ainsi que le flux de clientèle.

Sears exige des ventes annuelles de 100 000\$ par comptoir. La commission est de 4,5 % sur les ventes nettes. Il doit y avoir un comptoir.

**Pour de plus amples informations, vous pouvez contacter Daniel Bourassa,  
418 529-9861, poste 405.**

# Le point de vue des chercheurs

## LA NOTION DE SERVICE

### Des services qui structurent la collectivité locale

« (...) si les services aux entreprises s'inscrivent essentiellement dans une perspective fonctionnelle, il en est autrement des services locaux aux personnes et aux familles. Certains sont en effet fortement porteurs de cohésion sociale. L'école, l'église et le cimetière, le bureau de poste, la caisse populaire, le bureau municipal, le centre communautaire et le terrain de loisirs, ainsi que les petits commerces d'utilité quotidienne (casse-croûte, dépanneur et épicerie, station-service et garage), au-delà de leurs fonctions utilitaires indéniables, contribuent fortement à consolider la structure même du village, physique autant que sociale. Il devient alors hasardeux de la déplacer en dehors des limites territoriales de la municipalité.

Or, aucun de ces services locaux, pris isolément, ne peut aujourd'hui s'approprier le statut de « service local essentiel ». C'est dans leur ensemble que se cristallise l'existence réelle d'une collectivité locale. » (Pépin 2000, 98)

## LES NOTIONS DE PROXIMITÉ ET DE MOBILITÉ

« Tantôt ancré sur un territoire physique, tantôt associé à une forme d'accès aux réseaux de communication, le concept de proximité est, par ailleurs, relatif et difficile à concilier entre les usagers. » (Simard 2006, 3)

### Des services dans une aire de déplacement restreinte

« En milieu rural, la vie habituelle s'organise souvent dans une aire de déplacement relativement restreinte, à l'intérieur de laquelle le village et le petit centre de services le plus près font bien l'affaire. Stockage des denrées, commande par téléphone, par catalogue ou par Internet, livraison à domicile sont passés dans les habitudes de consommation des ruraux installés un tant soit peu loin de la ville. Pour les activités ou les besoins plus exceptionnels (soins et services spécialisés, magasinage saisonnier, achat de mobilier, d'équipements et de matériaux spécialisés) les ruraux se déplacent sur des trajets plus ou moins longs, vers le chef-lieu de la MRC, la capitale régionale ou même vers Montréal ou Québec. » (Pépin 2000, 49)

### La proximité est liée aux capacités et aux conditions de déplacement

« Les individus, les familles et les entreprises des milieux ruraux répondent en fait à une hiérarchie de besoins, des plus fréquents aux plus occasionnels, qui dicte leurs circuits de déplacement et de mise en réseau, et encourage certains modes de consommation. La notion de proximité est donc tantôt ancrée sur le territoire physique immédiat, tantôt liée à un accès aux réseaux de communication (téléphone, télécopieur, Internet) ou à des facilités de transport (...). » (Pépin 2000, 49)

## LA NOTION DE SERVICES DE PROXIMITÉ

Le dictionnaire multilingue de l'aménagement du territoire et du développement local<sup>17</sup> donne aux services de proximité la définition suivante :

*« Ensemble des services marchands ou semi-marchands, s'ancrant sur des besoins nouveaux, non couverts par les activités économiques classiques et s'organisant dans une proximité géographique qui conditionne leur existence. Ils ont pour objectifs notamment de redynamiser le tissu local et de favoriser la cohésion sociale et les nouvelles formes de solidarité (cité par Leurquin, 2003, 58). »*  
(Simard 2006, 4)

*« (...) des services tels que la voirie, les télécommunications, l'enseignement primaire ou les services sociosanitaires pour la petite enfance ou les personnes âgées peuvent être considérés comme prioritaires au développement des communautés rurales. À ce titre, ils devraient être présents à l'échelle de la communauté. Certains services de proximité pourraient être disponibles à l'intérieur de plusieurs zones géographiques de la MRC. D'autres, enfin, ne pourraient être disponibles que dans le chef-lieu de la MRC, dans des points multiservices par exemple. À cet égard, en Suède, l'un des rares pays à s'être doté de normes générales d'accessibilité en matière de services de proximité, on applique un principe selon lequel certains services locaux doivent se retrouver à moins de 40 kilomètres (ou de 45 minutes) des usagers tandis que ceux de niveau régional doivent se situer à moins de deux heures. »* (Simard octobre 2005, 26)

### Une nécessaire proximité

*« (...) Nous croyons qu'il existe une panoplie de services qui nécessitent une proximité. Ce sont notamment ceux liés à la satisfaction des besoins fondamentaux de la personne et des familles, ainsi qu'au dynamisme entrepreneurial. »* (Pépin, 2000, 64)

## DES SERVICES DE PROXIMITÉ PUBLICS OU PRIVÉS

*« Au Québec, l'expression « services de proximité » n'a pas de signification consensuelle. Solidarité rurale, constatant la polysémie du terme, préfère s'en remettre aux fonctions que remplissent les services de proximité eu égard aux besoins matériels et physiques, aux nécessités sociales, aux activités économiques et à l'amélioration de la qualité de vie (SRQ, 11). Ainsi, la distinction entre les services publics et les services privés n'est pas prise en compte par l'organisme. La Politique de la ruralité abonde également en ce sens et considère comme services de proximité « l'ensemble des services publics et privés de première ligne, quel que soit le secteur d'activité dont ils relèvent. »* (Politique de la ruralité 2001, 7)

*En Europe, l'expression « services de proximité » réfère le plus souvent aux services publics offerts au niveau local (Conseil de l'Europe 2001, 55). Toutefois, de par la similarité des défis auxquels font face les services privés, les Européens s'y penchent par extension : « Ces services ont les mêmes problèmes et le même rôle dans le processus de désertification rurale que les services publics. »* (Conseil de l'Europe 2001 : 56)

<sup>17</sup>Dictionnaire multilingue de l'aménagement du territoire et du développement local par Armelle Le Bars, Didier Minot, et Dominique Partenay (Revue inconnue – 2000).



## DES SERVICES PROCHES DU DOMICILE OU DANS LE VOISINAGE

« L'ensemble des services publics et privés de première ligne, quel que soit le secteur d'activité dont ils relèvent : service de garde, école, centre de santé ou de services sociaux, service de police, centre communautaire de loisirs, bibliothèque, église, bureau de poste, épicerie, institution financière, garage, etc. » (Pacte rural 2001, 7)

« Services rendus directement ou indirectement aux ménages ou aux individus, à leur domicile ou dans le cadre du voisinage, c'est-à-dire sur un espace local restreint; ils répondent à des besoins à caractère social, qu'ils soient individuels ou collectifs, et ils réfèrent à l'amélioration de la qualité de vie des gens. Ces services ont été développés pour répondre à des besoins issus de l'économie sociale tout en favorisant l'accroissement de l'emploi. » (Conseil du statut de la femme 1996, 11)

## UN PORTRAIT SUCCINCT DES COOPÉRATIVES DE SERVICES DE PROXIMITÉ AU QUÉBEC

En septembre 2005, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité a répertorié 62 coopératives multiactivités de services de proximité à caractère marchand dans des municipalités rurales dont 15 appartenant au réseau des coopératives du Nouveau-Québec. De ce nombre, 87 % des coopératives répertoriées se retrouvent dans des localités de 2 500 habitants et moins. Les difficultés d'accès aux services apparaissent dans les localités en deçà de 2 500 habitants.

### Répartition des coopératives répertoriées selon la taille de la municipalité

Taille de la municipalité	Nombre de coopératives (hors Nouveau-Québec)	%	
0 - 499 habitants	7	14,58 %	41 %
500 - 999 habitants	13	27,08 %	
1 000 - 1 499 habitants	10	20,83 %	46 %
1 500 - 1 999 habitants	9	18,75 %	
2 000 - 2 499 habitants	3	6,25 %	
2 500 - 2 999 habitants	4	8,33 %	
3 000 habitants et plus	2	4,16 %	
Total	48	100 %	

L'alimentation est le service le plus fréquent que l'on retrouve dans les coopératives multiactivités de services de proximité.

## LES SERVICES LES PLUS FRÉQUENTS

Services	Nombre de coopératives offrant le service
Magasins d'alimentation	44
Marchands de matériaux de construction et de matériel de fournitures de jardinage	26
Stations-service	21
Services de restauration et de débits de boisson	8
Services de location et de location à bail (principalement les vidéos)	10
Fabrication d'aliments	9
Services immobiliers	8
Magasins de détail divers (dont marchandises d'occasion et artisanat)	3
Services postaux	3
Intermédiation financière et activités connexes (comprend les caisses)	3

## DES EXEMPLES DE COOPÉRATIVES MULTIACTIVITÉS

« La multifonctionnalité représente une dimension particulièrement prisée par le mouvement coopératif (...). »

« En ce qui concerne plus particulièrement le cas d'Albertville, un casse-croûte, un service de mécanique générale et d'essence se sont ajoutés à l'épicerie. Dans le but d'encourager l'achat local, une réduction d'un cent est accordée à chaque litre d'essence vendu aux membres. »

« À Ste-Irène, les sommes destinées à la signature des pactes ruraux ont permis à l'épicerie du village d'élargir ses opérations et de se doter d'un café-terrasse (...). »

« Grâce à la formule coopérative, St-Paul-de-la-Croix a pu sauver sa quincaillerie et son épicerie menacées de fermeture. En outre, cinq emplois ont été maintenus. La contribution de la population à la réalisation de ce projet a d'ailleurs été soulignée dans le cadre du sixième rendez-vous socio-économique de la MRC de Rivière-du-Loup. »

« De façon à consolider ses activités, un poste d'essence a été intégré à l'épicerie de Packington, dans le Témiscouata. La gestion a été assurée bénévolement durant les deux premières années d'opération. »

« (...) la localité de Ste-Françoise, au Bas-St-Laurent, a donné un nouveau souffle à sa coopérative qui avait dû fermer temporairement en raison de difficultés financières. Sa relance a été rendue possible grâce à la concertation de nombreux partenaires dont la municipalité, la caisse populaire locale, le fournisseur en produits d'alimentation Roland & Frères, le Groupe Gaz-o-Bar, l'entreprise de Fibres de verre Rioux, le comité de développement local ainsi que la firme d'experts-comptables Mallette Maheu. Un plan de relance a misé sur une réorganisation complète de l'entreprise. L'ajout d'une quincaillerie et la location de logements sociaux au second étage ont contribué à consolider les activités de la coopérative qui dispose maintenant d'un nouveau conseil d'administration. » (Simard novembre 2005, 120)

« La coopérative alimentaire de St-Noël est un marché d'alimentation démarré en juin 2005 suite à un incendie ayant détruit l'ancienne épicerie. Initiée par un comité de citoyens, la coopérative est soutenue par des gens de la collectivité de St-Noël et des municipalités environnantes ayant à cœur son développement. On compte d'ailleurs plus de 180 membres. En plus des produits d'épicerie, on peut s'y procurer une gamme de produits et services tels une boucherie, un club vidéo, loterie, bière, vin et divers mets préparés pour mieux servir leur clientèle. Le démarrage de cette entreprise a permis le maintien d'une qualité de vie dynamisante pour le milieu, la création de sept emplois et le renforcement d'un sentiment de fierté qui s'est répercuté dans la réalisation de projets collectifs. » <http://www.bas-saint-laurent.org/portraits/portraits9.asp>

## LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES COOPÉRATIVES DE SERVICES DE PROXIMITÉ

Lorsqu'on considère certains éléments clés du développement local mis en évidence par Paul Prévost, on ne peut s'empêcher de faire un lien direct avec le développement des coopératives de services de proximité. En effet, tous les énoncés qui suivent peuvent tout aussi bien être appliqués aux coopératives de services de proximité.

### Notions de développement local

- *« Il n'y a pas de modèle unique de développement local;*
- *Le développement local comporte une dimension territoriale;*
- *Le développement local s'appuie sur une force endogène (basé sur le leadership et les initiatives locales; l'emphase est mise sur les ressources internes de la communauté);*
- *Le développement local fait appel à une volonté de concertation et la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseaux;*
- *L'approche de développement local implique aussi une stratégie participative et une responsabilité des citoyens envers la collectivité;*
- *Il intègre les dimensions sociales aussi bien qu'économiques; »<sup>18</sup>*

### Coopératives de services de proximité

- Il n'y a pas de modèle unique de coopératives de services de proximité, toutes sont différentes et répondent à des besoins particuliers à un milieu;
- Les services de proximité impliquent nécessairement une dimension territoriale;
- Les coopératives de services de proximité sont souvent initiées par les leaders locaux et appuyées par les populations;
- L'implication des divers acteurs du milieu contribue au succès des coopératives de services de proximité : appui des autres coopératives, de la municipalité, des entreprises, etc.
- Elles s'appuient sur la mobilisation locale;
- Une coopérative est à la fois une association et une entreprise.

<sup>18</sup>Paul Prévost Ph.D., Cahiers de recherche IREC 01-03, Le développement local contexte et définition, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 28 p.

## Les services de proximité contribuent à la structuration des localités

*Les travaux de la Nouvelle économie rurale (NÉR)<sup>19</sup> ont révélé que les services contribuaient, d'une part, à la mise en place d'un capital social et, d'autre part, au renforcement des capacités de développement local. (Simard 2006, 5)*

*« (...) il est un point sur lequel tous les spécialistes de la ruralité sont unanimes. Les services et les commerces contribuent à la structuration des localités rurales. Parce qu'ils exercent un effet moteur sur le développement local, les services de proximité contribuent non seulement au développement économique mais aussi à la localisation des individus et des entreprises. » (Simard Octobre 2005, 44)*

## LES FACTEURS DÉTERMINANTS

Les facteurs déterminants lors de la mise en place de coopératives de services de proximité en milieu rural :

*« Trois éléments nous apparaissent fondamentaux si l'on veut définir un contexte favorable au maintien et au développement des services de proximité en milieu rural. Il s'agit de la qualité des services, de la participation des populations locales et du partenariat entre les différents acteurs impliqués dans la prestation des services ruraux. (Simard octobre 2005, 44)*

*« L'innovation dans les modalités de desserte, les mesures de soutien, la concertation des acteurs locaux pour un usage optimal des équipements communautaires et surtout, une forte volonté collective de vivre d'abord chez-soi constituent souvent les assises d'une organisation de proximité très satisfaisante. » (Pépin 2000, 126)*

*« En dépit d'une mobilité croissante et de l'expansion des achats effectués par Internet, certaines catégories d'individus (notamment les jeunes, les personnes âgées et handicapées) ne disposent pas des mêmes commodités en ce qui a trait à l'accessibilité aux produits et aux services de base. Des problèmes de santé, la faiblesse des revenus, l'absence de moyens de locomotion et le travail sont autant de contraintes qui fixent quantité d'individus dans des enceintes territoriales plus restreintes. Pour ceux-là, la nature et la diversité des marchandises mises en vente le plus près possible de leur lieu de résidence revêtent une grande importance. » (Majella Simard, Rapport 2, 107)*

---

<sup>19</sup>Le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale (NÉR) est un programme de recherche et d'éducation en marche au Canada rural depuis 1998. <http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner2.htm>.

## LA MOBILISATION

*« On peut également ajouter à cela qu'une « mobilisation réussie » est le signe évident que l'objectif poursuivi par le projet d'action correspond bien à un besoin ressenti par une partie importante de la population, suscite un intérêt partagé par plusieurs personnes et entraîne leur adhésion. » (Lamoureux et autres, 1996: 139)*

*Associée au développement local, la mobilisation « s'articule autour de l'addition des forces d'une communauté autour de projets qui misent sur le dynamisme et les ressources du milieu » (Lamoureux, Lavoie, Mayer et Raymond-Panet, 1996: 211). Les projets ainsi mis en œuvre contribuent à améliorer les conditions de vie ou encore la qualité de vie de la population concernée.*

*« Il y a mobilisation quand une fraction de la population prend conscience de quelque chose d'anormal et plus précisément d'un manque ou d'une perte, comme par exemple l'impossibilité de satisfaire certains besoins, les difficultés d'accès à des droits sociaux ou la perte d'avantages acquis. » (Dugas et Séguier, 1997: 153) (Solidarité rurale, 2001)*

### **L'élément déclencheur... une situation de crise**

*« Au Québec, les diverses initiatives mises en place par les collectivités rurales en ce qui concerne les services de proximité surgissent, la plupart du temps, en période de crise. Le maintien de la dernière école du village est typique de cette démarche. De plus, il s'agit généralement du service auquel les ruraux tiennent le plus. L'école possède une valeur symbolique très forte, car elle témoigne de la vitalité de la communauté locale. » (Simard 2006, 21)*

*« Sauver un service menacé de fermeture ou en créer un nouveau afin de répondre à un besoin local peut constituer la prémisse d'une prise de conscience collective de la part des résidents concernés. » (Simard 2006, 67)*

## LES CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU

« (...) les milieux ruraux présentent des particularités démographiques et socio-économiques qui appellent une logique spécifique en matière d'organisation de services, du moins pour les essentiels. » (Pépin 2000, 2)

### La taille de la population

« Diverses théories et intuitions éprouvées avancent des seuils critiques de population qui varient entre 200 et 1 000 habitants selon les auteurs, en deçà de ces seuils, les services commerciaux de base (épicerie, garage, hôtel, restaurant) ne seraient plus rentables et, de là, la population locale sérieusement en proie à la dévitalisation. » (Pépin 2000, 26)

### La mobilité de la population active

« Dans l'ensemble des localités de 2 500 habitants et moins, on retrouve 27 % de travailleurs mobiles. Dans les localités marginales, la proportion atteint 33 %. Mais il existe des écarts considérables (...). La mobilité des travailleurs se limite parfois simplement à deux localités voisines ou concerne de longs déplacements vers un centre de services. (Dugas, 1999)

### Les circuits de déplacement

« (...) Il semble que les localités rurales en situation géographique d'agglomération urbaine ou sous le rayon d'influence de la ville soient davantage en proie à la déstructuration de leurs services locaux, surtout lorsqu'elles sont très petites (...). La ville, même de petite taille, constitue la voie de service et de divertissement la plus attrayante pour une majorité de ces populations « banlieusardes », et amène inévitablement un désintéressement de « l'achat local ». Il faut alors user de beaucoup d'originalité et autres avantages concurrentiels pour maintenir un pouvoir d'attrait local. Les localités hors-agglomération présenteraient, dans ce sens, des avantages. La ville étant moins accessible, les gens seraient plus enclins à s'enquérir des services de proximité, favorisant ainsi le développement sinon le maintien d'une gamme relativement adéquate de services locaux. » (Pépin 2000, 122)

« Il importe que les services de très grande proximité, au sens où l'entendent Doucet et Carrier, puissent être accessibles à l'échelle des localités rurales du Québec. Dans l'éventualité où une telle avenue ne serait pas possible, les services devraient se retrouver à moins de 30 minutes de la localité de séjour, un seuil généralement considéré comme acceptable par les ruraux, lequel a d'ailleurs été confirmé par les travaux effectués dans le cadre des recherches sur la Nouvelle économie rurale de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale (FCRR). » (Simard 2006, 27)

## LA PARTICIPATION DE LA POPULATION

*« Parce que, au départ, « l'idée est très souvent le fait d'une seule personne » (LEADER, 1997: 23), une initiative locale de développement qu'il soit rural ou autre, n'a de sens et d'existence qu'une fois son appropriation collective. C'est à cette étape que l'idée se meut en projet. La mobilisation consiste donc à un « rassemblement d'un nombre relativement important d'acteurs en vue d'une action collective à entreprendre » (Chazel, 1986: 246). Il s'agit d'une démarche collective de prise en charge, par une population donnée, de ses besoins et aspirations, de ses problèmes et intérêts. (Dugas et Séguier, 1997 : 154) (Solidarité rurale, 2001)*

*« (...) il existe une capacité locale d'organisation des services de proximité, une forme de gouvernance qui défie les carences structurelles associées à la structure de peuplement (notamment à la taille démographique des communautés et à leur distance par rapport aux villes), la sacro-sainte loi du nombre et ainsi que celle liée à la rentabilité économique des équipements. » (Simard octobre 2005, 45)*

*« La participation des collectivités locales dans la conception et le démarrage de projets concernant l'offre des services de proximité est aussi essentielle. Celles-ci devraient être associées à toutes les étapes menant à l'élaboration d'une politique de développement des services de proximité: collecte d'information sur les besoins de la population et les conditions existantes, nature et définition du service, création des structures nécessaires, prestation du service, gestion et évaluation. D'ailleurs, dans bien des cas, les nouveaux projets élaborés dans les zones à faible densité de population sont le résultat de l'initiative des habitants de ces zones. » (Simard octobre 2005, 24)*

*« La tendance de mettre de plus en plus l'utilisateur au centre des préoccupations s'est également traduite par des mécanismes très diversifiés d'implication des individus à l'amélioration des services. Ainsi, l'avis de la population a été demandé et utilisé à la fois pour l'évaluation des besoins et pour obtenir la rétroaction nécessaire à la redéfinition du service ou à l'amélioration de ses mécanismes d'adaptation. Ce mode original de participation à un projet de développement territorial permet une analyse collective des besoins et des atteintes des ruraux. » (Simard octobre 2005, 25)*



## LES STRATÉGIES D’AFFAIRES

### La gestion intégrée des ressources

Toutefois, il ne suffirait pas que l’entreprise offre une gamme variée de biens et services. Pour le Conseil de l’Europe, il importe que les activités « ne soient pas seulement réunies sous un même toit, mais qu’elles soient gérées par un même exploitant. » (*Conseil de l’Europe 2001, 169*)

La Politique de la ruralité du Québec abonde dans le même sens et suggère d’explorer la possibilité de « partager des lieux » et de « mailler les entreprises existantes. » (*Politique de la ruralité 2001*)

### Le partenariat public-privé

En Europe, des « maisons de services publics » situées en zones rurales offrent des services hybrides où se côtoient « services publics » et « services privés » :

*« Les maisons de services publics sont un nouveau mode de gouvernance, dans la mesure où elles aboutissent à ce que l’intérêt de l’usager, quels que soient ses besoins et quelle que soit sa localisation géographique, trouve une réponse adaptée à ses demandes d’un service. » (DATAR)*

### L’innovation dans la desserte

*« La mise en place de services ambulants peut donc s’avérer une opportunité particulièrement intéressante pour bon nombre de localités rurales du Québec. Il s’agit d’une formule tout à fait transférable dans les milieux caractérisés par les notions de distance et de dispersion (...). Les possibilités qu’offre un tel dispositif n’ont de limite que l’imagination des principaux acteurs concernés. Son implantation nécessite, par ailleurs, une concertation efficace entre les diverses localités qui manifestent des besoins similaires. » (Simard novembre 2005, 49)*

Dans la MRC Rimouski-Neigette : un garage pour trois villages

*« La mobilisation des ruraux se manifeste plus particulièrement en période de crise où un service est menacé de disparaître. C’est le cas notamment de trois municipalités de petite taille situées dans l’arrière-pays de la MRC Rimouski-Neigette, en occurrence, celles de St-Cléophas (380 habitants), de Trinité-des-Monts (295 habitants) et d’Esprit-Saint (453 habitants), qui se sont unies pour sauvegarder leur garage. Seul point d’essence sur la route 232 entre St-Gabriel et Lac-des-Aigles. La distance entre ces deux localités représente 66 kilomètres), ce service a pu être sauvé grâce à la formule coopérative. » (Simard novembre 2005, 116)*

# Les services de proximité en Europe

## EN ALLEMAGNE : LES MAGASINS DE PROXIMITÉ 2 000

### Des services regroupés et intégrés : « Les magasins de proximité 2 000 » d'Allemagne

*« Lancé par le ministère fédéral du Développement régional, du Logement et de l'Aménagement du territoire, l'opération « magasins de proximité 2000 » (Nachbarschaftsladen 2000) vise à contrecarrer la disparition des services de proximité en milieu rural. L'idée principale consiste à regrouper en un même lieu un certain nombre de services privés et publics (épicerie, bureau de poste, vente par correspondance, traiteur, cordonnerie, billetterie, dépôt de formulaires, etc.) autour d'un magasin d'alimentation, les diverses fonctions ainsi remplies devant contribuer à rentabiliser le commerce. » (Simard novembre 2005, 34)*

D'une part, ces magasins de proximité se présentent sous deux formules :

- Des magasins gérés par un particulier;
- Des magasins issus d'une initiative des citoyens.

La parenté de la deuxième formule avec les coopératives de solidarité de services de proximité est certaine. En effet, ces magasins, installés dans des municipalités de moins de 1 000 habitants, cherchent à compenser la perte des activités d'une communauté en regroupant différents services qui sont à la fois disponibles sous un même toit et gérés par une même entité.

Les principes suivants ont été identifiés comme étant nécessaires à l'atteinte de la rentabilité :

- l'investissement est faible;
- les magasins sont semblables à des libres-services mais un contact personnel est maintenu entre l'exploitant/le propriétaire et ses clients;
- la gamme des produits proposés dépasse les simples produits de base; des produits frais sont proposés;
- les marchandises sont présentées avec goût pour attirer le consommateur;
- les produits dont la marge bénéficiaire est importante sont mis en évidence. Une marge commerciale d'au moins 17 % est considérée indispensable pour assurer la rentabilité du magasin et peut être atteinte grâce à une gamme variée de marchandises;
- un grossiste fournit la majorité de la marchandise;
- le client peut facilement atteindre les produits sur les étalages;
- toute la surface de vente est parfaitement éclairée;
- les étagères face à face doivent être séparées d'au moins 70 cm;
- des produits frais sont offerts au moins deux fois par semaine;
- des stratégies de commercialisation et la promotion des ventes sont mises en œuvre sur une base régulière;
- le plus proche concurrent de plus grande taille se trouve à 8 km et plus (les concurrents de plus grande taille étant les magasins de vente au rabais, qui pratiquent une politique des prix agressive et les grands supermarchés en libre-service);
- le magasin est ouvert le matin et l'après-midi. Il n'est pas nécessaire qu'il soit ouvert huit heures par jour, environ trente-trois heures par semaine suffisent.

(Conseil de l'Europe 2001, 171-172 et **Leader Magazine** n° 9)

## Le premier magasin en 1992

*« Un magasin de proximité a d'abord été implanté en 1992 au centre du village de Bierde (380 habitants) dans le cadre d'un projet pilote. Au moment de sa création, ce dernier ne disposait que d'une petite gamme de produits en stock, mais tout autre article pouvait être commandé à partir d'un système informatique facile à utiliser.*

*En devenant un lieu de rencontre, le magasin de proximité a contribué à améliorer la qualité de la vie au village. De fait, la présence d'un café offre aux habitants la possibilité d'entretenir des contacts. En outre, la gamme des biens et des services offerts s'est constamment enrichie. On y retrouve maintenant des produits du terroir et d'appellation d'origine contrôlée, une initiative particulièrement appréciée des touristes.*

*Enfin, les habitants de Bierde contribuent au bon fonctionnement du commerce par leur soutien et leur participation qui s'expriment principalement par du bénévolat. Les résultats de cette expérience se sont avérés tellement positifs qu'une douzaine de magasins, soutenus par l'État, ont été mis en place depuis 1992. D'autres ont été convertis en « multiples ruraux ». Locaux et équipements ont été transformés afin de pouvoir y intégrer de nouveaux services. »*  
(Simard, novembre 2005, 34)

## Conclusions du Conseil de l'Europe

Le Conseil de l'Europe, à la lumière de cette expérience, conclut que :

- Si environ 700 personnes vivent dans la zone d'attraction commerciale, il est possible de rentabiliser le magasin sans financement public;
- Si environ 500 personnes vivent dans la zone d'attraction commerciale, un bon revenu d'exploitation peut être généré à condition que le local ne coûte pas cher (c'est-à-dire qu'il appartienne à la municipalité ou qu'il soit financé par de l'aide publique);
- Si environ 300 personnes vivent dans la zone d'attraction commerciale, le magasin de proximité ne peut être rentable dans sa version gérée par des citoyens;
- L'efficacité économique d'un magasin de proximité situé dans une localité de moins de 500 habitants n'est pas garantie même s'il opère plusieurs activités;
- Les exploitants qui n'ont pas d'expérience professionnelle en tant que détaillants sont plus ouverts aux idées nouvelles, mais une formation est nécessaire en matière de gestion de services, de comptabilité ou de commercialisation;
- L'initiative des citoyens a un effet positif qui se traduit par un fort degré d'acceptation du magasin et une fidélisation des habitants de la commune;
- Les échanges de savoir-faire entre les porteurs de projets complètent la formation et s'avèrent très enrichissants.

(Conseil de l'Europe 2001, 173-176; **Leader Magazine** n° 9)

## EN ÉCOSSE : DES COOPÉRATIVES COMMUNAUTAIRES ET MULTIFONCTIONNELLES

En Écosse, on a encouragé la mise en place de « *coopératives communautaires et multifonctionnelles* » ou de « *magasins mobiles* » dans les zones rurales isolées et peu peuplées. (OCDE, 1991 : 57,58).

Au gouvernement écossais, on parle des services de première ligne. La poste, le dépanneur, l'école primaire, la station-service ainsi que certains services médicaux ou paramédicaux (exemple : présence d'une infirmière) sont considérés comme tels et doivent être disponibles localement. En 2000, ce même gouvernement ajoutait à cette liste, les services de garde pour enfants ainsi que le transport collectif.

## EN FRANCE : DE LA MULTIACTIVITÉ À DOMINANTE ALIMENTAIRE

*« Les points multiservices ont vu le jour en Auvergne, une région française majoritairement rurale aux prises avec des problèmes d'instabilité et de vieillissement démographique. Ils désignent une entreprise commerciale à dominante alimentaire (épicerie, bar, restaurant, boulangerie) qui met à la disposition de sa clientèle, grâce à un partenariat avec des organismes publics ou privés, une gamme diversifiée de services. Magasin général des temps nouveaux, on y offre également des services de télécopie, de photocopie ainsi qu'un accès à Internet. Un guichet peut, selon les cas, disposer d'un ou de plusieurs organismes sociaux ou sociétés commerciales en plus de dispenser des services bancaires et d'assurance. Le réseau comporte, dans cette région, 86 points multiservices permettant ainsi aux habitants des communes concernées d'accéder aux NTIC mais aussi aux petites entreprises locales de bénéficier de différents types de services (envoi de télécopies ou de courriels, communication de devis, confirmation de commandes auprès de certains fournisseurs, etc.).*

*Les points multiservices sont implantés suivant différents critères administratifs. Par exemple, la commune doit comporter moins de 2 000 habitants. Le commerce doit aussi avoir une vocation essentiellement alimentaire. Il ne doit pas être en concurrence avec d'autres magasins ou activités économiques. La priorité est donnée au dernier commerce du village. Finalement, le chef d'entreprise doit être dynamique et motivé. Afin de renforcer et de faire connaître le concept, tous les points de service ont un mobilier et une signalétique identique. L'implantation des points multiservices a favorisé la relance de certaines communautés rurales (...). Après avoir perdu la totalité de ses commerces, la petite commune d'Oeyreluy (1 119 habitants), située dans le département des Landes, s'est dotée, grâce à la collaboration de la société 3IE (Ingénierie, Innovation, Idées, Entrepreneurs), d'un point multiservice où l'on retrouve une épicerie, un bar-restaurant ainsi qu'un service de transport collectif. L'endroit sert également de lieu de convivialité et de rencontre, symbole de l'identité du village. » (Simard, Novembre 2005, 16-17)*

## EN SUÈDE : AIDE À L'INVESTISSEMENT DANS LES STATIONS-SERVICE

En Suède, pour assurer les conditions matérielles de base aux ruraux, on accorde une aide à l'investissement dans les stations-service et dans les petits commerces, des garanties de crédit aux achats et le financement de formule de livraison à domicile à des personnes non mobiles. On offre même une aide temporaire au fonctionnement de petits commerces ruraux et mobiles situés à plus de 20 km des autres commerces.

## EN EUROPE : UNE TENDANCE AU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Un peu partout en Europe se développe un partenariat public-privé de services regroupés en un même lieu :

*« (...) une étude récente conduite au Royaume-Uni montre que les acteurs locaux réussissent à induire un processus de développement durable à partir d'initiatives lorsque les projets qui se mettent en oeuvre peuvent bénéficier d'un environnement socio-économique dynamique, résultat de l'action publique, de l'entreprise privée ou de ces deux catégories d'acteurs à la fois. À l'inverse, ce processus avorte dans des milieux trop éloignés de ces dynamismes. » (Simard 2006, 20)*

*« Plusieurs initiatives s'inscrivent dans un modèle d'intervention reposant sur le principe de la « polyvalence administrative » (cas fréquent avec les services postaux). Les regroupements de services (publics et privés) en un même lieu sont particulièrement nombreux : bureaux du citoyen, points publics, points d'accueil, « one stop shop », maisons de services publics, points multiservices et de proximité, magasins de proximité, ententes intercommunales, commerces de village organisés en réseau, multiples ruraux, etc.*

*Ces regroupements sont, la plupart du temps, encouragés et soutenus financièrement par l'État dans le cadre de différents programmes : Politique des chefs-lieux (France), Programme des multiples ruraux (France), Stratégie Helva Sveriga Ska Leva « Toute la Suède doit vivre » (Suède, Écosse), Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (France), Politique nationale des services polyvalents en milieu rural (France). » (Simard 2006, 14)*

*« L'analyse de l'expérience européenne, principalement celle de l'Angleterre et de l'Écosse (avec ses « One Stop Shop » proche de la notion de « guichet unique »), particulièrement riche en innovations dans le maintien de services de proximité en milieu rural, montre clairement que la formule du partenariat public-privé y est très fréquente et que son efficacité ou sa performance est jugée positive. » (Simard 2006, 21)*

# ANNEXE : Le rôle des intervenants

### **Les accompagnateurs de projets**

Les accompagnateurs de projets de coopératives de services de proximité sont habituellement des agents de développement des coopératives de développement régional qui collaborent avec des CLD et des SADC. Les agents de développement des fédérations sectorielles interviennent pour traiter des aspects opérationnels liés à un secteur d'activité.

**Le rôle de la coopérative de développement régional :** offre des services-conseils et un accompagnement au démarrage et à la consolidation des coopératives : constitution, aspects légaux et administratifs, formation des administrateurs et des employés, appui à la recherche de financement.

**Le rôle des fédérations sectorielles :** accompagnent le démarrage des coopératives dans les aspects spécifiques à leur secteur d'activité, entre autres, négociation des ententes avec les fournisseurs. Le rôle des fédérations sectorielles peut varier selon les régions et selon les secteurs.

Pour de plus amples informations à ce sujet, se référer au protocole d'entente entre le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, la Fédération des coopératives de développement régional du Québec et chaque fédération sectorielle.

La Fédération des coopératives d'alimentation du Québec a développé un concept de marché d'alimentation spécialement destiné aux coopératives des petites communautés.

**Le rôle du Centre local de développement (CLD) et des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) :** peuvent intervenir dans les aspects liés au plan d'affaires, aux études de marché et au financement (variable selon les régions).

## BIBLIOGRAPHIE

**BROCHU**, Édith, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, *Les coopératives multiactivités de services de proximité à caractère marchand : pistes de réflexion pour vivre des succès collectifs*, Août 2006, 75 pages.

**CARRIER**, Mario, *Les services de proximité en milieu rural : une question de légitimité et d'organisation*, Université rurale québécoise du Bas-Saint-Laurent, Octobre 1999, résumé de conférence en ligne. <http://www.uqar.qc.ca/chrural/urq/Urq1999/BSL/pdf/carrier2.pdf>

**CARRIER**, Mario et **DOUCET**, Michèle, *L'avenir des petites collectivités... avec ou sans services?*, Série Réflexions, Solidarité rurale du Québec, Automne 1998, 16 pages.

**CONSEIL DE L'EUROPE**, *Services de proximité dans les zones urbaines défavorisées et dans les zones à faible densité de population*, 2001, 181 pages.  
[http://book.coe.int/FR/ficheouvrage.php?PAGEID=36&lang=FR&produit\\_aliasid=1588](http://book.coe.int/FR/ficheouvrage.php?PAGEID=36&lang=FR&produit_aliasid=1588)

**DATAR**, *Les maisons des services publics ou guichets uniques dans 23 pays d'Europe*, Étude commandée par la DATAR et réalisée par l'Association Europa, 2003, 117 pages.  
<http://i.ville.gouv.fr/divbib/doc/MSPEuropetude.pdf#search='%C2%AB%20Les%20maisons%20des%20services%20publics%20ou%20guichets%20uniques%20dans%2023%20pays%20d%E2%80%99Europe%20%C2%BB>

**DUGAS**, Clermont, *Le monde rural québécois et ses centres de services*, Rouyn-Noranda, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, 1999.

**JEAN**, Bruno, *Les nouveaux modes d'organisation et de financement des services publics*, Actes du séminaire de l'Université rurale en Outaouais, 2005.  
<http://www.uqo.ca/urq2005/calurq2005.html>

**MINISTÈRE DES RÉGIONS**, *Politique nationale de la ruralité*, Gouvernement du Québec, 2001.

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**, *Nouvelle gestion des services dans les zones rurales*, Paris, Éditions de l'OCDE, 1991, 128 pages.

**PÉPIN**, Lucie, *Les services de proximité en milieu rural québécois*, Les Cahiers du GRIDEQ, n° 22, 2000, 144 pages.

**PLATZ**, Holger, *L'opération Commerce 2000 en Allemagne : améliorer les services de proximité en milieu rural*, Leader Magazine n° 9, 1995.  
<http://europa.eu.int/comm/archives/leader2/rural-fr/biblio/activ/art02.htm>

**SIMARD**, Majella, *Les services de proximité en milieu rural : une synthèse des connaissances*, Chaire de recherche du Canada en développement durable, UQAR, Rapport n° 1, Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, Rimouski, Octobre 2005, 50 pages.

**SIMARD**, Majella, *Les expériences étrangères et québécoises dans la prestation des services de proximité en milieu rural*, Chaire de recherche du Canada en développement durable, UQAR, Rapport n° 2, Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, Rimouski, Novembre 2005, 152 pages.

**SIMARD**, Majella, *Les services de proximité en milieu rural : rapport synthèse portant sur la connaissance et l'enseignement des initiatives novatrices*, Chaire de recherche du Canada en développement durable, UQAR, Rapport n° 3, Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, Rimouski, Septembre 2006, 32 pages.

**SOLIDARITÉ RURALE**, Les Pages vertes, Répertoires d'initiatives locales de développement en milieu rural, Série Ressources, 2001, Chapitre La mobilisation, pages 30-35.

**KLEIN**, Juan-Luis, *Vers le développement par l'initiative locale : une perspective opérationnelle*, Tiré de Bruno Jean et Danielle Lafontaine, Territoires et fonctions Tome 2, Université du Québec à Rimouski : Éditions du GRIDEQ et du CRDT, 2005, pages 257-266.



# Crédits pour la publication

Coordination : Gervais Nadeau

Rédaction : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

Révision des textes : Louise Pouliot, Isabelle Gagné

Conception graphique : Team, équipe de création inc.

Production : Conseil québécois de la coopération  
et de la mutualité, mars 2008

Dépôt légal à la Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 978-2-920395-22-0

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

5955, rue Saint-Laurent, bureau 204

Lévis (Québec) G6V 3P5

Téléphone : 418 835-3710

Télécopieur : 418 835-6322

[www.coopquebec.coop](http://www.coopquebec.coop)

Une réalisation de :



Avec l'appui de :



Pour information :



[www.fcdrq.coop](http://www.fcdrq.coop)