RAPPORT FINAL

COÛT D'OPPORTUNITÉ DU MAINTIEN DES SERVICES MARCHANDS DE PROXIMITÉ

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

CRÉDITS

Rédaction :

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

Entrevues et collecte de données :

Sébastien Girard, Coopérative de développement régional du Québec
Francis Nadeau, Coopérative de développement régional du Québec
Hélène Turcotte, Coopérative de développement régional du Québec
Joëlle Bernard, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

Révision linguistique et mise en page :

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

Remerciements :

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

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

Nous remercions également les partenaires au Comité scientifique :

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

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

TABLE DES MATIÈRES

Mandat 5

Études de cas 7

- Impact Saint-Romain 11
- Épicerie-Boucherie de Buckland 21
- Au cœur du village 29
- Chez Philo 41
- Coopérative des Seigneuries 51
- La coop Saint-Louis 61
- Analyse comparative 71

Cadre théorique et pratique 87

Outils développés 91

- Outil de sensibilisation 93
- Outil d'évaluation 105

Formations développées 117

Autres retombées 119

Conclusion 121

Annexe 1 : Grille d'analyse et questionnaire 123

MANDAT

COMPRÉHENSION DU MANDAT

Tel qu'établi précédemment dans l'étude *Les services marchands de proximité : des atouts régionaux à renforcer* déposée au MAMOT à l'automne 2017, le maintien des SMP est un enjeu actuel et croissant des petites communautés. Des projets de reprise par des coopératives sont initiés pour sauver les services, toutefois les coopératives en activité font face à de nombreux défis de survie.

Le mandat de l'étude d'*Analyse d'opportunité de maintien ou de perte d'un service marchand pour une localité* s'appuie sur l'hypothèse que les élus et les communautés investissent ressources financières et humaines dans le maintien des services, sans pour autant bien en saisir toutes les implications et sans en tirer le maximum de conséquences.

Le mandat visait dont à vérifier cette hypothèse, notamment par l'analyse de plusieurs cas. À partir des résultats de cette étude, il était souhaitable que des outils permettant d'évaluer le coût d'opportunité soient développés, de même que des activités de sensibilisation pour les élus et intervenants à tenir compte des coûts et retombées.

LIVRABLES

Plusieurs livrables ont été réalisés dans le cadre de ce projet.

- Une grille d'analyse des coûts et impacts du maintien ou de la perte des services marchands
- Une étude de cas sur la coopérative l'Impact Saint-Romain
- Une étude de cas sur la coopérative Épicerie-Boucherie de Buckland
- Une étude de cas sur la coopérative Au cœur du village de Saint-Joachim-de-Shefford
- Une étude de cas sur la coopérative Chez Philo de St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud
- Une étude de cas sur la Coopérative des Seigneuries à Saint-Pierre-les-Becquets
- Une étude de cas sur La coop Saint-Louis à Saint-Louis-de-Gonzague
- Une analyse comparative des cas étudiés
- Un cadre théorique et pratique sur les retombées des services marchands de proximité
- Un outil de sensibilisation à l'évaluation des retombées
- Un outil d'évaluation du coût d'opportunité du maintien des services
- Une formation aux conseillers en développement coopératif de la CDRQ réalisée le 12 octobre 2017 ayant pour thème l'implication des élus et les retombées associées
- Une formation aux élus sur leur implication et les retombées associées réalisée le 19 octobre 2017
- Une formation en profondeur aux conseillers en développement et aux élus prévue le 24 avril 2018
- Une formation sur les outils d'évaluation dans le cadre des *Rendez-vous du développement local et régional* de la FQM prévue le 25 avril 2018

ÉTUDES DE CAS

MÉTHODOLOGIE

COMITÉ SCIENTIFIQUE

Afin de nous appuyer sur la compréhension des notions de l'analyse d'opportunité dans une collectivité, nous avons constitué un comité d'experts issus de la recherche, du milieu municipal et du secteur coopératif. Nous avons d'abord fait appel à ces spécialistes lors de deux rencontres visant à développer une compréhension commune du projet et de ses concepts. Une troisième rencontre a permis d'échanger sur les indicateurs proposés. Enfin, les derniers entretiens se sont faits individuellement avec quelques experts seulement, pour discuter des résultats de l'analyse des cas et des outils à proposer aux coopératives et aux communautés.

DÉVELOPPEMENT DE LA GRILLE D'ANALYSE

Quelques principes ont guidé le développement de la grille d'analyse et des indicateurs.

- Les indicateurs doivent être compréhensibles et utilisables par les élus municipaux et par les coopératives.
- Les indicateurs quantitatifs sont appuyés par des éléments qualitatifs pour l'interprétation.
- Les retombées directes doivent être privilégiées aux retombées indirectes. Les indicateurs doivent se concentrer sur la mesure des activités réalisées par la coopérative.
- Ce sont les retombées plus que les impacts qui sont mesurées, considérant qu'il est peu probable d'obtenir des données antérieures qui soient de qualité.

Le développement de la grille d'analyse s'est fait à partir de différents outils existants. Les trois principales sources qui ont servi à établir les indicateurs et leurs mesures sont :

- L'analyse de retombées effectuée par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) sur la Coopérative de solidarité au Cœur du village en 2014.
- Le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, en particulier la section sur l'évaluation des retombées du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), 2ème édition.
- Le Guide méthodologique pour la réalisation des études sur l'impact économique des grands festivals et évènements publié en 2017.

Avec l'appui du comité scientifique, 9 indicateurs ont été identifiés initialement et détaillés ci-après:

1. Le capital humain collectif investi dans la coopérative
2. Le capital financier collectif investi dans la coopérative
3. Le capital humain individuel investi dans la coopérative
4. Le capital financier individuel investi dans la coopérative
5. Le développement des capacités individuelles
6. Le maintien et développement de l'emploi
7. L'utilité des services offerts
8. Les retombées directes des services
9. Autres retombées sur la communauté

Les indicateurs 1 à 4 portent sur le coût individuel et collectif du maintien du service marchand. Ils témoignent aussi de l'ancrage du projet dans le milieu. On estime que plus un projet reçoit de soutien de son environnement, plus il est perçu comme une réponse juste à un besoin réel. Les indicateurs 5 à 9 portent sur les retombées dans le milieu, ils agrègent différentes données qui peuvent être attribuables à l'emploi, ou aux activités économiques et sociales de la coopérative.

Un volet complémentaire de questionnaire a été réalisé pour documenter le sentiment des acteurs sur les retombées des services marchands de proximité. Il reprend les thèmes des indicateurs chiffrés de façon générique et inclut quelques retombées indirectes souvent associées au modèle coopératif. Ce volet prend la forme d'un questionnaire très simple sur la perception des retombées.

DÉVELOPPEMENT DU QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Le questionnaire d'entrevue a été développé à partir des résultats du projet *Les coopératives de services marchands, des atouts à renforcer,* qui comprenait 4 volets :

- le portrait global de l'entreprise, incluant les conditions initiales et les pratiques d'affaires
- les retombées perçues de la coopérative sur son milieu
- les données sur les indicateurs de retombées
- le portrait du milieu municipal

Pour alléger le processus d'enquête, de la documentation disponible dans chacun des cas a été utilisée. Les états financiers, rapports annuels et autres données de Statistique Canada ont ainsi été consultés pour limiter les informations demandées aux participants.

Une validation simple et rapide du questionnaire a été réalisée. D'abord, le comité scientifique a validé la grille d'analyse puis les experts de la CDRQ ont approuvé le questionnaire dans son ensemble. Par la suite, nous avons réalisé une première entrevue afin d'identifier d'éventuelles difficultés avec le questionnaire et la grille. Quelques ajustements et clarifications ont été réalisés, ainsi qu'une priorisation des questions à compléter.

CUEILLETTE DE DONNÉES

La cueillette des données a été confiée à la CDRQ, une coopérative offrant des services conseils aux coopératives partout au Québec, et un interlocuteur privilégié des coopératives de services marchands de proximité. Ayant comme principale tâche l'accompagnement de coopératives situées sur leur territoire, les agents des CDR connaissent de façon approfondie le fonctionnement des coopératives, et peuvent rapidement évaluer des enjeux ayant parfois des ramifications plus complexes.

Puisque la cueillette était confiée aux responsables des territoires correspondants, nous avons cherché à atteindre une certaine homogénéité dans la compréhension de la démarche et du questionnaire par les professionnels. Pour ce faire, nous avons organisé deux rencontres avec ceux-ci. La première a permis de les familiariser avec la démarche, les objectifs poursuivis et le questionnaire. La seconde visait à établir les conditions idéales de réalisation, discuter des difficultés rencontrées et développer des stratégies communes pour faciliter le déroulement de l'enquête. Une approche commune a été établie pour la réalisation des entrevues et la transmission des données.

Une retombée supplémentaire de confier l'enquête à l'équipe de la CDRQ fut de développer des connaissances sur le secteur par les conseillers, et de bâtir des relations solidifiées avec ces coopératives et leurs partenaires.

LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE

Les premiers répondants ciblés par la cueillette d'informations ont été les administrateurs des coopératives. Ces fonctions sont assurées bénévolement, et l'enquête représentait une charge de travail supplémentaire. Les questions devaient donc être succinctes et dans la majorité des cas, les sondés n'ont pu y consacrer que 3 heures de leur temps. Dans ces conditions, le recensement de données très précises et détaillées a été difficile. Une entrevue d'une journée aurait été plus indiquée. De même, les administrateurs n'avaient pas nécessairement d'accès facile aux données liées aux affaires de la coopérative. Nous avons remédié partiellement à ce problème grâce à des suivis par courriel avec ceux-ci et les gestionnaires pour obtenir les données attendues. Les répondants ont trouvé difficile d'évaluer des retombées, dans la mesure où la plupart n'avaient jamais réalisé un tel exercice. Plusieurs ont éprouvé des difficultés à comprendre les distinctions entre certains concepts, et à évaluer les retombées externes. Étant très portés sur l'exploitation courante de leurs coopératives, ils ont peiné à évaluer quelles incidences celles-ci pouvaient avoir sur des indicateurs sociaux, particulièrement lorsqu'il n'existait pas de lien de cause à effet évident.

Les seconds répondants ciblés furent les élus municipaux. Leur connaissance très variable de leur coopérative, et l'absence dans certains cas de réflexion préalable en matière de retombées pour le milieu a transformé certains entretiens en exercices de sensibilisation.

L'échantillon total de répondants était de moins de 15 individus, ce qui représente un très petit panel. Les informations recueillies ne permettent pas de réaliser des analyses généralisables. Elles sont toutefois des indications intéressantes pour appuyer le travail des conseillers et pour orienter les exercices de formation et de sensibilisation. Ainsi, en raison de toutes les limites rencontrées, la présente étude s'est limitée aux perceptions des retombées coopératives sur la vie collective, et non pas à l'étude et à la mesure de coûts d'opportunité.

SÉLECTION DES CAS

Les coopératives retenues pour la réalisation des études de cas ont été sélectionnées à partir de l'inventaire des coopératives de services marchands de proximité au 30 juin 2016. La sélection a été effectuée en lien avec le comité scientifique, et ajustée par l'équipe de travail. Les critères ayant déterminé le choix des coopératives à étudier sont les suivants :

- Taille de la municipalité : moins de 2000 habitants et d'importances diverses Services offerts : épicerie ou dépanneur, et autre service le cas échéant

L'échantillon sélectionné comprend des milieux dont le choix de maintenir les services était favorable (2), incertain (2) et défavorable (2). Nous avons défini chacune des catégories comme suit :

- Favorable : longévité de la coopérative et autonomie financière
- Incertain : longévité sans autonomie financière
- Défavorable : coopérative démarrée mais fermée

Les coopératives retenues sont les suivantes :

Coopérative	Choix	Année de fondation	Popula-tion	Services offerts	Localisation
Impact St-Romain	Favorable	2010	733	Dépanneur / Essence	Saint-Romain, Estrie
Épicerie-boucherie de Buckland	Favorable	2008	778	Épicerie	Saint-Damien-de-Buckland, Chaudières-Appalaches
Au cœur du Village	Incertain	2006	1332	Dépanneur / Essence / restaurant	Saint-Joachim-de-Shefford, Montérégie
Chez Philo	Incertain	2011	922	Dépanneur-Épicerie	St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud, Chaudières-Appalaches
Coopérative des Seigneuries	Fermée	2009 à 2015	1223	Épicerie	Saint-Pierre-les-Becquets, Centre-du-Québec
Coop St-Louis	Fermée	2014 à 2017	422	Épicerie	Saint-Louis-de-Gonzague, Chaudières-Appalaches

ÉTUDE DE CAS

L'IMPACT ST-ROMAIN, UN INVESTISSEMENT POUR LA COMMUNAUTÉ

PORTRAIT D'UNE COLLECTIVITÉ QUI S'EST MOBILISÉE POUR ASSURER LE SUCCÈS DE SA COOPÉRATIVE

Conseil québécois de la **coopération** et de la **mutualité**

MUNICIPALITÉ DE SAINT-ROMAIN

La municipalité de Saint-Romain partage avec cinq autres localités le territoire situé en périphérie du parc national de Frontenac, dans la MRC du Granit. Cette région, qui regroupe 20 municipalités et comptait 21 460 habitants en 2016, se démarque principalement par son secteur manufacturier, véritable moteur pour l'économie locale, puisqu'il offre de l'emploi à plus de 40% de la population active de la région. La situation de l'emploi est à ce point positive que le maire de Saint-Romain indiquait, comme principale répercussion, y voir une légère baisse dans les préoccupations sociales des résidents. Il expliquait qu'en raison du nombre et de la qualité d'emplois offerts à la population, les résidents étaient satisfaits de leurs conditions de vie et que conséquemment, il y avait moins de demandes pour débuter de nouveaux projets sociaux. Cette perception est corroborée par l'indice de vitalité économique, qui démontre que plus de 77% de la population active de Saint-Romain occupe un emploi, et qu'en raison d'un salaire annuel moyen de 28 060$ et d'un accroissement de la population entre 2009 et 2014, elle se classe dans le 2e quintile des municipalités les plus dynamiques de la province.

Cependant, il est possible que Saint-Romain enregistre une légère baisse dans son prochain classement, en raison de la diminution de sa population enregistrée au dernier recensement national. Alors que celle-ci avait enregistré une forte croissance entre 2006 et 2011 (12,6%), elle a à nouveau fléchi (-2,3%) pour s'établir à 691 habitants formant 205 ménages. En termes de répartition de la population, le pourcentage des jeunes de moins de 15 ans est similaire à la moyenne régionale (15%) tandis que les tranches des 15 à 24 ans et 25 à 64 ans sont supérieures à ce que l'on peut observer dans la MRC. L'école primaire qui partage ses locaux avec la maison familiale rurale (MFR), un établissement d'enseignement alternatif offrant un programme axé sur l'expérience pratique en milieu du travail, pourrait expliquer en partie le nombre de jeunes de 15 à 24 ans qui demeurent dans la localité, malgré les 40 km qui les séparent des établissements généraux d'enseignement secondaire ou collégial. La gestion de l'hébergement de la MFR, qui est assurée par une coopérative à but non-lucratif, est également un atout pour attirer les jeunes des autres municipalités qui désirent décrocher leur diplôme d'études professionnelles (DEP) en agroforesterie tout en terminant leurs études secondaires (DES).

Étonnamment, la relative petite taille de la population de Saint-Romain n'est pas un frein à l'offre de services professionnels. On y répertorie 6 entreprises de transport, 7 entreprises en lien avec la construction et l'entretien résidentiel, 4 de mécanique automobile dont certaines spécialisées dans les véhicules récréatifs, 2 centres de location d'équipement de villégiature, 3 restaurants et 4 services d'hébergement saisonniers. Ces services sont dispensés aux touristes et villégiateurs qui fréquentent l'endroit principalement en été, mais également aux nombreux passants qui se déplacent sur la route 108, un axe important qui relie la région à la ville de Lac-Mégantic. La coopérative de services marchands de proximité offre quant à elle le seul dépanneur/station-service de la municipalité. Un comptoir postal a également été installé dans les locaux de la coopérative depuis la fermeture du bureau de poste en 2015.

Lorsque les besoins des résidents ne peuvent être comblés par les produits disponibles chez le dépanneur, ils sont contraints de se déplacer à Lambton, à 10km vers l'est. L'accès y étant facilité par le croisement de plusieurs routes et rangs, les résidents d'une dizaine de municipalités avoisinantes peuvent y trouver une pharmacie, un marché régional ainsi qu'un guichet automatique. Les habitants de Saint-Romain ont également l'habitude de se rendre à Lac-Mégantic (40km) ou à St-Georges-de-Beauce (60km) lorsqu'ils désirent faire de plus gros achats.

La municipalité se positionne comme un endroit où il fait bon vivre, à proximité de plusieurs lieux touristiques, pistes de ski de fond, sentiers de quad ainsi qu'une zone d'exploitation contrôlée (ZEC) où l'on peut pratiquer la chasse et la pêche. Une plateforme multi-sports, une bibliothèque et quelques clubs sociaux complètent l'offre socio-culturelle de la municipalité.

COOPÉRATIVE IMPACT SAINT-ROMAIN

CONTEXTE

Au fil des ans, la municipalité de Saint-Romain a perdu de son éclat, et peinait à pérenniser des services en dehors de la saison touristique. En 2009, un sondage mené auprès des résidents a mis en lumière leurs principales préoccupations. La majorité des citoyens s'est dit soucieuse de l'absence de tous services marchands de proximité. Quelque temps auparavant, le projet d'un particulier d'ouvrir un dépanneur avait été jugé non rentable et avait été abandonné. C'est alors qu'un groupe de citoyens a réfléchi à la possibilité de relancer un commerce, mais sous forme de coopérative. Ils en ont d'abord parlé à leurs connaissances, ont fait germer l'idée auprès des habitants. Lorsque celle-ci est devenue plus concrète, ils ont formé un comité de démarrage. Celui-ci était composé de promoteurs influents, ayant bonne réputation et dotés d'une forte capacité de réseautage. Ils ont fait du porte à porte, ont parlé du projet lors des rassemblements paroissiens et ont tenu une séance d'information officielle pour mesurer l'ampleur de la mobilisation citoyenne.

Afin de maximiser les chances de réussite du projet, un des promoteurs a émis le souhait de localiser la coopérative au bord de la route 108, en raison de son fort achalandage. Il n'y avait cependant aucun terrain vacant convenable et la seule véritable option consistait à racheter le terrain et l'édifice occupés par la mairie. Conscients du désir réel de la population de lancer le projet coopératif, les élus ont accepté d'acquérir un autre bâtiment et de déménager les bureaux municipaux. Puisqu'aucun des promoteurs n'avait d'expérience dans la gestion d'un dépanneur ou d'une station-service, ils ont souhaité, dès la conception du projet, compter sur l'expertise d'une bannière pétrolière qui pourrait les accompagner dans la mise sur pied de leur commerce. C'est grâce à la détermination d'un des promoteurs que la bannière Ultramar s'est intéressée au projet, et qu'elle a pris en charge la réalisation d'une étude de faisabilité visant à déterminer la rentabilité d'une station-service. Ayant obtenu la confirmation que le projet serait viable, les promoteurs, appuyés par les partenaires régionaux, ont procédé au montage financier.

LE DÉMARRAGE

Le coût du projet était estimé à 633 000$. Il a consisté en l'achat du terrain et du bâtiment appartenant à la mairie pour 150 000$, l'installation de réservoirs et pompes à essence, l'achat d'équipements et la réalisation de travaux afin de transformer l'édifice de bureaux en dépanneur. En raison de l'engouement de la population (le projet répondant parfaitement aux préoccupations des résidents) et de la bonne réputation des promoteurs, il n'a fallu qu'une semaine pour recruter plus de 400 membres consommateurs, bien que la municipalité ne compte que 225 ménages. L'ensemble des résidents s'est mobilisé pour recruter des membres parmi les habitants des municipalités avoisinantes, d'anciens résidents, de membres de leur famille, ou encore d'amis (parfois de passage) afin qu'ils adhèrent à la coopérative. Pour constituer la coopérative de solidarité, chacun des membres consommateur a versé 250$, les 21 entreprises membres de soutien ont acheté des parts à 1000$. Les employés de la coopérative ont acquis des parts de membres travailleurs au coût de 500$.

La mise de fonds provenant des membres s'est élevée à 207 000$, les subventions à 72 000$, 35 000$ ont été octroyés respectivement par le gouvernement fédéral et la MRC du Granit, tandis qu'Investissement Québec a avancé 45 000$ sous forme de prêt. La caisse populaire Desjardins a contracté des parts de soutien pour une valeur de 50 000$. Elle a aussi financé le prêt hypothécaire, ainsi qu'un prêt additionnel de démarrage d'un montant de 18 000$. Pour sa part, la municipalité de Saint-Romain ne s'est pas contentée d'accepter de déménager ses bureaux. Elle a souhaité soutenir financièrement la coopérative pendant les dix premières années d'exploitation. Après s'être assurée qu'elle respectait la durée et les ratios prévus par la loi, la municipalité a soumis aux affaires municipales l'approbation d'une subvention de 15 000$ par an, s'échelonnant sur une période de 10 ans. Monsieur Jean-Luc Fillion, maire de Saint-Romain, nous a confié que le projet coopératif n'avait jamais été considéré comme une dépense mais bien comme un investissement pour la revitalisation de la municipalité. Grâce à ce soutien financier de longue durée, ils souhaitent que la coopérative puisse s'acquitter plus facilement de sa dette, qui s'élève à un peu plus de 18 000$ par an.

LES OPÉRATIONS

Les premières années d'exercice n'ont pas généré de rentabilité. Grâce à la subvention annuelle garantie par la municipalité, la coopérative n'a jamais eu à subir les difficultés d'un exercice comptable préoccupant. Par exemple, en 2015, n'eut été la subvention de 15 000$, l'Impact St-Romain aurait terminé l'année avec un déficit de près de 10 000$. Heureusement, en raison de l'amélioration des pratiques d'affaires, du positionnement stratégique près des caisses de produits à plus forte marge, du fort volume des ventes occasionné par la fidélité des membres, et l'emplacement de choix occupé par la coopérative, elle a su générer des excédents et ainsi se constituer un fonds de réserve. En 2017, c'est approximativement 100 000$ qui se sont cumulés, et qui pourraient constituer un apport intéressant pour un nouveau projet.

Malgré un bilan d'exploitation positif, la coopérative a tout de même dû abandonner certaines pratiques, comme la vente de produits frais qui a généré des pertes. Elle a également géré convenablement ses stocks, et choisi des produits dont la vente lui procure des marges brutes oscillant entre 20% et 40%, (taux légèrement supérieur à la moyenne de l'industrie). Elle a également connu une forte rotation du personnel, plus particulièrement dans le poste de gérant qui a été occupé par 4 personnes différentes depuis l'ouverture du commerce. Ce poste clé doit être assuré par une personne polyvalente, qui doit à la fois veiller à la supervision des employés, réaliser les commandes, s'occuper du marchandisage et parfois assurer la présence aux caisses (en particulier lorsque l'achalandage ne justifie pas la présence d'un employé en magasin).

Les administrateurs de la coopérative, dont plusieurs sont en poste depuis le début du projet, ont également gagné en expérience. Les premières ententes, basées sur des prévisions de rentabilité, ne leur permettait pas de négocier des marges avantageuses. Une fois le volume de ventes assuré et les attentes dépassées, ils ont été en mesure de négocier de meilleures conditions tarifaires. Par exemple, leur partenariat avec la bannière Ultramar leur permet d'obtenir 2,5% des ventes d'essence mise en consigne. La convention avec DepanExpress, propriété de la même bannière, leur a permis d'obtenir 15 000$ lors de la signature d'une nouvelle entente de cinq ans. En 2015, la coopérative a également consolidé ses dettes, et a obtenu une légère réduction de son taux hypothécaire. Cependant, c'est sur un emprunt au montant initial de 45 000$ qu'elle a réalisé les plus grandes économies. Alors qu'en 2015 le taux d'intérêt s'élevait à 5,75%, l'entente d'une durée de 5 ans renouvelée en 2016, s'établie maintenant à 2,85%. Pour garantir ce taux, la coopérative doit s'assurer de respecter de sains ratios financiers, ce qu'elle faisait au 30 juin 2016.

LA PARTICIPATION ET MOBILISATION DES MEMBRES

Nous avons déjà présenté précédemment la mobilisation générée par les résidents lors du lancement du projet coopératif. Force est de constater que loin de ternir, la mobilisation s'est poursuivie, alors que les ventes aux membres représentaient presque 90% du chiffre d'affaires jusqu'à l'an dernier. Celui-ci a légèrement diminué pour demeurer très élevé à plus de 80% en 2017. Situation exceptionnelle, la mobilisation est telle à Saint-Romain qu'il y a parfois plus d'un membre par ménage, alors que le coût d'une part sociale est important (250$). La coopérative n'a pas encore les moyens d'offrir de rabais ou de ristournes aux membres. Lors de la dernière assemblée générale, il avait été envisagé de répartir certains des profits sous forme de ristournes. Cependant, en raison des subventions reçues, il n'a pas été possible de procéder ainsi et la globalité des excédents a été versée à la réserve.

La coopérative compte néanmoins sur le soutien des administrateurs qui effectuent bon nombre de tâches bénévolement. Ainsi, une administratrice s'occupe de faire la promotion des produits, alors que d'autres membres du CA surveillent de près la gestion et l'administration du commerce. Un enjeu de relève a d'ailleurs été soulevé par le président et la trésorière, dont les mandats arrivent à échéance en novembre 2017.

LES PARTENARIATS

La plupart des partenariats conclus par la coopérative ont eu lieu à l'origine, alors qu'elle comptait sur ses partenaires pour l'appuyer techniquement et financièrement dans le démarrage du projet. Ayant compté sur des administrateurs compétents, et ayant reçu un appui financier lui permettant de disposer facilement de liquidités, la coopérative n'a pas cherché à créer d'autres partenariats avec les années. Elle a consolidé sa relation avec la bannière Ultramar, a négocié de meilleures conditions avec la caisse populaire Desjardins, et s'est associée à Postes Canada afin d'offrir le meilleur service aux résidents. Les heures d'ouverture étendues de la coopérative représentent un avantage, comparativement à un service postal qui offrait des plages horaires plus limitées.

La coopérative agit également comme partenaire de petites entreprises locales, lorsqu'elle achète leurs produits pour les revendre, ou se les procure en consigne lorsqu'elle n'est pas certaine de leur rentabilité. Cette initiative a pour principal but d'encourager le commerce local, puisqu'elle ne mise pas sur ces produits pour augmenter ses marges brutes.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

Saint-Romain est une municipalité dynamique qui, au dire de certains résidents, est unique dans sa région. Lorsque questionnés sur l'impact de la coopérative sur son milieu, la plupart des sondés ont admis que plusieurs facteurs expliquaient le bilan positif observé. Il a parfois été difficile pour les participants de déterminer précisément l'impact qu'avait eu la coopérative dans les résultats obtenus, si bien qu'ils ont identifié des éléments directement ou indirectement liés au projet.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

MAINTIEN D'UN SERVICE DE PROXIMITÉ QUI PROFITE AUX CITOYENS

La coopérative de solidarité a su viser juste. Elle a mis sur pied un service désiré par la très grande majorité de la population, et a su trouver le juste équilibre entre services, produits et prix offerts, afin que la population trouve réponse à ses besoins. Elle misait bien évidemment sur le nombre élevé de ses membres pour se solidifier, mais elle a porté une attention particulière au dynamisme de l'établissement, au service à la clientèle, aux heures d'ouverture, au marketing des produits et à la supervision des employés pour s'assurer que les standards établis soient respectés.

SOUTIEN À LA VALEUR DES PROPRIÉTÉS

Il n'est jamais facile pour une municipalité d'estimer l'impact d'un service marchand de proximité sur l'attraction d'une commune. Chose certaine, il semble y avoir un regain d'intérêt pour les terrains disponibles à la construction ces dernières années. L'achalandage créé par la coopérative y est possiblement pour quelque chose. Auparavant, les gens ne s'arrêtaient pas au village. Aujourd'hui, quasiment 10% des passants qui empruntent la route 108 s'arrêtent à Saint-Romain. Pour le maire, il y a un possible lien de causalité entre l'achalandage généré par la station-service et le regain de popularité de la commune.

ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR LES ENTREPRISES DE LA RÉGION

Selon les administrateurs, les entreprises de la région bénéficient également des services offerts. Alors que certaines entreprises ont pris de l'expansion ces dernières années, comme ce fut le cas pour les Roulottes RG, très impliquées dans le projet depuis le début, les dirigeants ont compté sur le service de prêt-à-manger et d'essence pour attirer plus facilement des travailleurs. Il en est de même pour environ la moitié de la population active de Saint-Romain qui travaille à l'extérieur, souvent dans les municipalités avoisinantes qui ne comptent pas nécessairement de services marchands de proximité. Sans l'accès à la station-service et au dépanneur entre 6 h et 22h, il leur faudrait potentiellement faire des détours pour faire leurs courses ou le plein de carburant.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

Il est intéressant de noter que des administrateurs de la coopérative, la directrice générale ainsi que le maire de Saint-Romain, ont le sentiment que la coopérative a permis d'augmenter la population. La construction d'habitations s'est accélérée, tant au village que sur les abords du lac voisin. Les maisons se vendent plus rapidement, de nouvelles familles, d'anciens résidents et semi-retraités viennent ou reviennent s'y établir. Paradoxalement, le recensement indique une baisse des résidents principaux entre 2011 et 2016. Notre étude ne nous permet malheureusement pas de mettre en corrélation le ressenti des administrateurs et les résultats du recensement.

RETOMBÉES SOCIALES

INFLUENCE SUR LA QUALITÉ DE VIE VILLAGEOISE

Les sondés nous ont tous décrit la situation de la même façon : « la coopérative a ramené de la vie au village ». Pour eux, le dépanneur crée du mouvement, on s'y croise, on échange avec les autres clients. C'est un lieu d'information, c'est là aussi où l'on peut généralement acheter des billets pour les événements locaux ou régionaux. Récemment, on a enregistré une baisse du taux de transactions avec les membres, qui demeure cependant très honorable à près de 80%. On a réagi rapidement, et instauré une carte de membre, afin de leur offrir d'éventuels ristournes ou rabais. Tout cela dans le but de satisfaire la clientèle, de s'assurer que la coopérative ne manque pas à sa mission, qu'elle puisse continuer d'offrir les services désirés par les membres et les clients.

DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE COLLABORATION ENTRE LES ACTEURS

La coopérative ne génère pas un fort volume de ventes sur les produits locaux. Pourtant, sa relation avec une dizaine de fournisseurs de la région est non négligeable, pour la cohésion sociale que cela apporte à la communauté. Cela procure une visibilité accrue à ces très petites entreprises, qui leur serait difficile à obtenir sans publicité.

LA BONNE GOUVERNANCE : UNE AFFAIRE DE TOUS

Saint-Romain est décrite comme une communauté qui s'implique, qui ne compte pas ses engagements. Plusieurs clubs et comités sont gérés bénévolement par les résidents. La présence de la coopérative n'empiète pas sur le temps qu'ils consacrent aux autres activités. La mobilisation autour du projet coopératif a exigé beaucoup d'efforts au début, mais les administrateurs qui ont poursuivi le travail n'ont pas eu à assumer de charge de travail supplémentaire. Comme dans beaucoup de localités cependant, le vieillissement de la population influe sur la capacité qu'ont les personnes à maintenir leur implication dans les projets. Il faudra nécessairement trouver une relève à ces bénévoles.

Pour le maire, le fait qu'il n'y ait pas eu de mobilisation majeure subséquente au projet de coopérative n'est pas tant lié aux heures de bénévolat que cela exigerait, sinon au contexte économique favorable. Selon lui, la principale retombée du projet coopératif tel qu'il a été porté par l'ensemble des résidents, a permis aux romanois et romanoises de savoir qu'ils peuvent compter sur les élus pour être écoutés et appuyés. Il fait savoir que lorsque les habitants ont des idées, ils n'hésitent pas à en faire part.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

La fierté et le sentiment d'appartenance sont considérés comme forts dans plusieurs villages voisins, c'est ce qui explique en partie la réussite du projet coopératif. Cependant, il faut souligner l'appui indéfectible reçu de la municipalité, alors même que le projet n'en était qu'à ses prémices. N'ayant aucun doute sur sa nécessité, qui saurait combler les besoins des résidents, les élus de Saint-Romain et les administrateurs de la coopérative n'ont pas hésité à mobiliser le maximum de personnes autour du projet. Ceci démontre la forte solidarité du milieu, et à quel point un partenariat bien conçu entre la municipalité et la coopérative peut mener à des résultats positifs.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

VISION GLOBALE

L'impact St-Romain est né d'une vision englobante pour la communauté. Souhaitant redynamiser un milieu qui voyait ses commerces fermer les uns après les autres, les promoteurs ainsi que les élus ont pensé à un projet qui attirerait le maximum de gens de l'extérieur vers la communauté. En interaction avec d'autres organismes du milieu, dont une coopérative vouée à l'éducation de jeunes adultes et la ZEC, l'Impact St-Romain joue pleinement son rôle d'acteur économique.

PROMOTION DES ACHATS RESPONSABLES ET LOCAUX

La coopérative s'investit pour promouvoir des produits locaux. Bien que modeste, ce geste permet peu à peu de sensibiliser les clients à des habitudes de consommation qui favorisent l'économie locale et régionale.

CONCLUSION

Ce qui retiendra notre attention dans l'étude du cas de l'Impact St-Romain, c'est à quel point le projet a été bien conçu et mûrement réfléchi. Une idée a été lancée à partir d'un besoin réel exprimé par la population, puis on a amélioré le projet afin de maximiser ses chances de réussite. On a mobilisé la population, la municipalité s'est engagée concrètement en vendant ses locaux et en assurant un soutien financier pour les premières années d'exploitation, souvent les plus cruciales dans la survie d'une entreprise.

Le cas de Saint-Romain figure parmi les meilleurs exemples de projets qui ont su miser sur les avantages concurrentiels naturels dont ils disposaient, en s'entourant de partenaires ayant un savoir-faire qui leur serait bénéfique, en maximisant l'implication des résidents et en veillant à offrir un service exemplaire pour s'assurer de la fidélité de la clientèle, qu'ils soient résidents ou de passage.

Comme toute entreprise, la coopérative n'est pas à l'abri des aléas financiers qui peuvent survenir. Si un autre service marchand similaire devait s'établir dans les municipalités environnantes, cela aurait un impact direct sur le volume des ventes de la coopérative. Pour se maintenir, elle devra chercher d'autres partenariats, et consolider les acquis réalisés afin de devenir un acteur régional incontournable et d'éviter d'entrer en compétition avec d'autres projets collectifs.

ÉTUDE DE CAS

ÉPICERIE-BOUCHERIE DE BUCKLAND, UNE GESTION PERFORMANTE

PORTRAIT D'UNE COOPÉRATIVE QUI MET TOUT EN ŒUVRE POUR ASSURER LA RENTABILITÉ

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

NOTRE-DAME-AUXILIATRICE-DE-BUCKLAND

Porte d'entrée du Parc Régional du Massif du Sud, la municipalité de Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland se situe entre monts et vallées dans la MRC de Bellechasse, qui s'étend du fleuve St-Laurent jusqu'à la frontière américaine. Communément appelée Buckland par ses habitants, cette municipalité connaît un certain déclin depuis le milieu de la dernière décennie. À l'instar des municipalités avoisinantes de St-Damien-de-Buckland, St-Lazare, St-Nérée et St-Philémon, les perspectives de développement[1] sur un horizon de 15 ans pour cette région sont plutôt défavorables. Alors que la MRC de Bellechasse connait un essor démographique et un indice de vitalité économique en forte croissance dans la portion située aux abords de la ville de Lévis et des autoroutes, les municipalités plus au sud enregistrent tour à tour un indice négatif de plus en plus marqué. Bien qu'à Buckland le revenu moyen par habitant et le taux de travailleurs soient à leur plus haut niveau depuis 2002, ils demeurent nettement inférieurs à la moyenne régionale. De plus, la faible performance de la municipalité enregistrée ces dernières années a fait chuter son classement au 750e rang des municipalités québécoises. Alors que dans la MRC la majorité des emplois sont issus du secteur de l'agriculture, de la foresterie, du transport et du commerce de gros et détail, il n'y a pas à Buckland une représentation forte de ces secteurs économiques. Quelques entreprises de petite taille se concentrent sur le territoire de la municipalité, et selon la mairesse sortante, Mme Juliette Laflamme, elles emploient surtout des résidents des municipalités environnantes.

Du fait de sa proximité géographique avec le Parc Régional du Massif du Sud, la vie à Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland est marquée par la villégiature. On dénombre une offre appréciable d'hébergements touristiques, en plus de quelques garages automobiles dont un poste à essence, des casse-croûtes, un bar laitier, une microbrasserie, ainsi que l'épicerie-Boucherie, qui forment l'ensemble des services de proximité offerts aux résidents et touristes. Pour accentuer la perception que Buckland est un village axé sur les services saisonniers, notons que dans les dernières années les institutions indépendantes de l'affluence touristique (caisse populaire, quincaillerie, église) ont cessé leurs activités, faute d'achalandage suffisant.

En entrevue, la mairesse nous a confié qu'il était difficile de mobiliser les gens autour de projets communs, si ce n'est des activités ponctuelles, comme les fêtes du 150e anniversaire de la municipalité ou le festival des monts. Elle reconnaît notamment la difficulté de maintenir le comité de développement, une tentative vaine de mettre sur pied un comité de loisirs, ou tout simplement de retenir les familles venues s'installer dans la région et qui souvent repartent peu après leur arrivée. Selon les statistiques du recensement, le flux migratoire des dernières années est négatif. Cette situation s'observe notamment par la baisse importante du nombre de jeunes de 0 à 24 ans qui ont quitté la région entre 2011 et 2016. Parallèlement, on enregistrait lors du dernier recensement une hausse marquée de la population de 65 ans et plus, alors que sa proportion ne représentait que 20,4% de la population en 2011. Elle a fait une envolée importante dans les cinq dernières années et se situe maintenant à 27,3%. La mairesse nous a confié qu'en général, les nouveaux résidents étaient des gens qui avaient déjà habité la région, et qui avait choisi d'y revenir après avoir fait carrière ailleurs.

---

[1] Basé sur l'interprétation du Plan stratégique de développement de la MRC de Bellechasse 2015 – 2019. https://www.mrcbellechasse.qc.ca/fichiersUpload/fichiers/20170519094228-portrait-statistique-mrc-de-bellechasse-pdf.pdf

Signe que les temps changent, les résidents de Buckland comme plusieurs ruraux, ont pris l'habitude de se déplacer à l'extérieur de la municipalité pour faire leurs achats. Il y a une grande interaction avec les villages voisins, et il est fréquent pour les habitants de se rendre à St-Damien pour trouver une pharmacie, un guichet automatique, un centre culturel et une école secondaire, ou bien encore à Ste-Claire, St-Lazare, St-Anselme pour d'autres services de proximité. Il leur arrive également de parcourir plus de 70 kilomètres pour se rendre à Montmagny ou Lévis afin de faire des achats plus importants, d'avoir accès aux soins de santé, et de trouver une offre complète de services publics.

COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ÉPICERIE-BOUCHERIE DE BUCKLAND

CONTEXTE ET DÉMARRAGE

L'épicerie de Buckland a marqué la vie villageoise pendant près de 75 ans, avant d'être transformée en coopérative de solidarité. C'est au début des années 2000 qu'un groupe constitué de citoyens et d'élus a pris conscience de la dévitalisation qui s'installait progressivement dans leur région, et qui a choisi de renverser cette tendance. Pour se faire, on a misé sur la présence de certains commerces qui assureraient une vitalité économique et l'épicerie, située au centre du village, était l'un des éléments essentiels à conserver. Cependant, ses propriétaires se préparaient à prendre leur retraite, et les efforts pour trouver une relève sont restés vains pendant trois ans. C'est en 2007, année qui marqua les festivités des 150 ans de la paroisse, que le comité de développement de Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland a émis l'idée de reprendre le commerce local avec une coopérative qui deviendrait la propriété des familles de la région. Motivée par la mobilisation populaire ressentie lors de la grande fête, une visée de recrutement de 300 membres consommateurs a été formulée. Cet objectif particulièrement ambitieux car la commune dénombrait un peu plus de 300 familles, visait à assurer une solide base à l'institution. Pour finaliser l'idée, une assemblée publique a été tenue au début de l'année 2008, et un comité de recrutement formé par 15 personnes a été mis sur pied. C'est un total de 101 000$ de parts sociales qui a été rassemblé, réparti entre 240 membres consommateurs et 15 membres de soutien. Le projet a pris forme avec l'aide du Centre local de développement (CLD), un plan d'affaires a été monté et des partenaires ont été approchés. Misant sur les parts sociales, des dons et subventions à hauteur de 100 000$, et un prêt hypothécaire de 96 000$ contracté auprès de la Caisse Desjardins, le commerce et l'inventaire des anciens propriétaires ont été rachetés. On a également apporté des améliorations locatives, et prévu un fonds de roulement d'un montant total de 300 000$. L'ancien propriétaire a activement participé au projet, et a soutenu la coopérative lors de la période de transition.

L'EXPLOITATION

Lors des premières années d'exploitation, la situation de la coopérative est devenue précaire. On a rapidement constaté que beaucoup de membres avaient acquis des parts sociales pour encourager le projet, mais qu'ils ne remplissaient pas leurs rôles de consommateurs auprès de la coopérative. Selon la mairesse, cette situation est due en partie à la hausse des prix suivant la reprise du commerce en formule coopérative.

SURMONTER DES CRISES

Assumant des coûts additionnels en personnel, la coopérative ne pouvait pas se permettre de vendre les produits au même prix que les anciens propriétaires, qui ne se versaient pas de salaire régulier. Faisant face à des difficultés financières persistantes, la coopérative a pu compter sur son président pour occuper le poste

de gérant. Cela a représenté un engagement bénévole de plus de 40 heures par semaine sur une période de 2 ans.

De plus, une situation conflictuelle avec l'ancien boucher a généré des problèmes internes, et on a dû faire des ajustements pour éviter que la situation ne porte préjudice à la réputation de l'épicerie. Cette situation était particulièrement sensible car la saucisse et la viande préparées à Buckland jouissent d'une réputation qui dépasse les frontières locales. On ne pouvait pas se permettre de perdre le service de boucherie, l'un des principaux facteurs d'attrait des clients. Un partenariat a donc été créé avec la coopérative de St-Nérée, afin que le boucher qu'elle emploie puisse se rendre 2 jours par semaine à Buckland, et puisse ainsi assurer le maintien du service de boucherie local.

LE CONTRÔLE DES COÛTS

Le commerce, axé principalement sur une offre alimentaire de type petite épicerie, possède une entente avec la bannière Ami, filiale du groupe Métro. Cette franchise lui donne plus de flexibilité dans ses choix d'approvisionnement. Cependant, certaines conditions peuvent avoir une incidence négative sur les marges générées par la coopérative. N'ayant pas la possibilité de retourner les produits laitiers périmés, ni les fruits et légumes ayant perdu leur attrait, la coopérative est régulièrement sujette à des pertes. Pour tenter de les enrayer, les administrateurs confectionnent des mets vendus sur place. Cependant, ce service n'est pas toujours régulier en raison du temps de préparation requis, et une baisse des ventes a été enregistrée dans la dernière année.

Les marges brutes varient entre 15% pour les produits de première nécessité, et peuvent atteindre 35% sur les produits transformés comme les viandes et saucisses. Ces produits sont sollicités par la clientèle, et la coopérative fait un choix judicieux en conservant son service de boucherie en place. Les vins vendus sous bannière SAQ et les bières industrielles sont également des produits forts appréciés. Seul bémol, les fournisseurs de bières exigent un paiement quasi immédiat des comptes clients, ce qui ne laisse que peu de marge à la coopérative pour disposer de liquidités supplémentaires en basse saison. Quelques produits locaux ou régionaux pourraient apporter des revenus intéressants pour la coopérative, mais leur volume demeure marginal pour l'instant. Un particulier ayant reçu un permis d'abattage a récemment ouvert ses portes au public, et entre en concurrence directe avec la coopérative. Cette situation préoccupante pour les administrateurs pourrait priver la boucherie de certaines ventes.

PALLIER AUX DIFFICULTÉS DE GESTION

Les membres du Conseil d'administration s'impliquent particulièrement dans la gestion de l'entreprise, en contrôlant l'inventaire avec la gérante, en supervisant de façon accrue les dépenses, les heures d'ouverture, la formation et la supervision des employés ainsi que les flux de trésorerie. Grâce à l'investissement important d'un administrateur, également chef d'une entreprise locale, des tableaux de bords ont été utilisés ces trois dernières années, permettant une amélioration de la gestion. Cela a permis à la coopérative de renouer avec la rentabilité. Au total, c'est plus d'une centaine d'heures de bénévolat qui sont comptabilisées mensuellement, et qui sont réparties entre les 6 à 7 administrateurs impliqués depuis de début du projet. La charge de travail est telle que lors de la dernière assemblée générale, malgré la présence de 35 membres, personne n'a souhaité se présenter au Conseil d'administration, et un poste est demeuré vacant.

SITUATION FINANCIÈRE EN CONSTANTE AMÉLIORATION

Heureusement, la coopérative bénéficie d'une situation financière saine. Ses passifs représentent à peine 32% de la valeur totale de ses actifs, ce qui signifie que 68% de ceux-ci sont libres de dettes. De plus, elle prévoit de s'acquitter de toutes ses dettes en 2019, lorsqu'elle aura entièrement remboursé son prêt hypothécaire. Il ne lui restera alors que les dépenses courantes à rembourser de façon périodique. Elle dispose également d'une marge de crédit autorisée d'un montant de 25 000$, mais n'en fait pas usage en raison de son taux d'intérêt élevé. Ainsi, la gestion rigoureuse des administrateurs porte ses fruits, et grâce au nombre élevé de parts sociales accumulées, la pérennité de l'entreprise semble assurée.

LA CLIENTÈLE

Nous avions évoqué précédemment que plusieurs membres avaient adhéré à la coopérative afin de soutenir le projet lors de son lancement mais l'avaient délaissé depuis. Cela place la coopérative dans une situation irrégulière, car elle n'est pas en mesure de respecter le 50% d'affaires avec les membres exigé par la Loi sur les coopératives (elle réalise plus de 65% de ses transactions avec des non-membres). Une part importante de la clientèle de l'épicerie-boucherie est composée des villégiateurs ou de passants, ainsi que des travailleurs des industries locales à la recherche d'un repas pour leur dîner. Selon la mairesse, peu de Bucklandais font le choix conscient de privilégier leurs achats à la coopérative et d'encourager le commerce local. Aussi, la municipalité fait preuve de retenue dans son discours, ne souhaitant pas favoriser explicitement la coopérative. Elle souhaite laisser le choix aux conseillers municipaux, aux propriétaires d'entreprises et aux résidents de soutenir ou non la coopérative. La municipalité s'y approvisionne ponctuellement lors des séances du conseil, et d'autres partenaires locaux comme le festival des monts, y achètent également des produits de façon épisodique.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

La présence historique d'une épicerie à Buckland laissait présager un fort sentiment d'affiliation des résidents à la proximité des services et aux achats locaux. Cependant, au cours des dernières années, des changements profonds dans les habitudes de consommation sont venus bouleverser la donne économique. L'épicerie de Buckland peine à remplir sa mission première, soit de répondre aux besoins de l'ensemble de ses membres. Néanmoins, sa contribution au maintien du dynamisme local n'est pas négligeable, et certaines retombées, bien que souvent indirectes, peuvent être observées.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

Il a déjà été établi qu'à Buckland, les services étaient axés sur l'offre touristique. En raison de l'importance de la villégiature pour l'économie locale, le service alimentaire offert aux vacanciers assure un achalandage au village. D'autres commerces, telle la microbrasserie, le casse-croûte et le bar laitier profitent vraisemblablement de l'affluence des touristes qui, sans la présence de l'épicerie, poursuivraient leur route vers Saint-Damien pour profiter d'un plus grand supermarché et d'un plus grand nombre de restaurants.

Le commerce de proximité profite également à une entreprise locale, dont le président est le trésorier de la coopérative. En entrevue, il a indiqué qu'il comptait grandement sur l'offre de mets préparés pour offrir un service alimentaire à ses employés. Cet entrepreneur estime que sans la présence du comptoir-lunch,

certains salariés devraient faire plusieurs kilomètres supplémentaires pour prendre leur pause dîner. Cela générerait un impact négatif sur sa capacité à conserver ses employés compétents.

En définitive, notons que la coopérative emploie également une dizaine de personnes, dont au moins 3 étudiants l'été, ce qui est non négligeable pour un commerce de cette importance.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

En raison de la diminution constante de sa population et des perspectives plutôt sombres pour l'avenir, il est difficile de savoir si le commerce de proximité de Buckland assurera une certaine rétention de la population. Certains estiment que les personnes qui se relocalisent ailleurs dans la MRC, le font pour être plus près des grands centres, mieux dotés en services de pharmacie et de santé. En revanche, pour certaines personnes privées de moyen de locomotion, la coopérative représente la principale source d'approvisionnement alimentaire.

De par sa proximité avec un important lieu de villégiature, Buckland compte sur une quantité non-négligeable de résidences secondaires. Ces circonstances affectent les données du recensement sur lesquelles se fondent les analyses démographiques, puisque seuls les résidents permanents d'une municipalité sont officiellement comptabilisés par Statistiques Canada. Sans étude précise, il est difficile de recenser les personnes qui se considèrent comme des villégiateurs fréquents, souvent semi-retraités, et qui pourraient un jour choisir d'occuper de façon permanente leur résidence secondaire. Selon les retombées observées dans des municipalités semblables, un milieu de vie dynamique et axé sur l'inclusion des résidents pourrait influencer le choix de certaines personnes de s'établir en région, ce à quoi pourraient s'atteler la coopérative avec l'appui de la municipalité.

RETOMBÉES SOCIALES

Les données recueillies auprès des administrateurs et des partenaires du milieu tendent à démontrer que la coopérative a un potentiel social encore peu exploité. Les administrateurs qui se sont prioritairement concentrés à remettre la coopérative sur les rails, n'ont entamé des partenariats avec des groupes locaux que depuis les deux dernières années. Ils n'ont pas pu mettre à profit les compétences de gouvernance acquises dans d'autres projets, ayant passé un nombre incalculable d'heures à supporter la coopérative.

Ils ont cependant plusieurs raisons de démontrer peu d'enthousiasme face au devoir citoyen de l'entreprise collective. Au commencement, le projet de transformer l'épicerie locale en coopérative de solidarité a été bien accueilli par la population, et a mobilisé un petit groupe de résidents. Force est de constater qu'à présent, le mouvement collectif s'est essoufflé et que seuls les administrateurs portent le poids du projet sur leurs épaules. La municipalité ne s'est pas impliquée financièrement, et a toujours traité la coopérative comme une entreprise privée. Elle n'a pas souhaité offrir d'aide, que ce soit sous forme technique ou financière, afin de conserver une certaine neutralité vis-à-vis du projet, auquel certains citoyens n'étaient pas favorables. Cette situation a créé une dichotomie dans le village, où la coopérative répond pourtant à un besoin important pour plusieurs résidents et non-résidents. Loin d'être anecdotique, cette situation a créé un fossé entre différents acteurs du milieu et cette situation se traduit par un faible niveau de communication dans la municipalité.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

Malgré la vision collective qui a émané des fêtes du 150e anniversaire, la coopérative ne semble pas être devenue ce pilier de la communauté dont on avait rêvé. Après sa création, d'autres initiatives, dont certaines coopératives, ont vu le jour. Pourtant celles-ci semblent avoir été créées indépendamment du projet collectif de l'Épicerie-Boucherie. Lorsqu'interrogés sur les retombées identitaires auxquelles aurait pu contribuer la coopérative, les administrateurs et la mairesse sortante ont reconnu que la fierté, le sentiment d'appartenance et le travail en réseau semblaient n'avoir été présents qu'au moment de mettre le projet sur pied. Depuis, si ce n'est le travail acharné des administrateurs et la clientèle de passage, la coopérative aurait probablement fermé ses portes, faute d'une solidarité collective marquée.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

En 2007, la municipalité de Notre-Dame-Auxiliatrice-de-Buckland avait un objectif, celui de redynamiser la localité en s'appuyant sur des institutions fortes. La coopérative de solidarité était un moyen d'y arriver. Bien que nous ayons démontré précédemment que la coopérative peine à s'intégrer dans son milieu, elle demeure néanmoins un pan important du dynamisme local.

CONCLUSION

Un des buts premiers de l'étude portant sur les retombées des services marchands de proximité est d'évaluer le coût d'opportunité du maintien d'un service dans une localité.

Or, malgré le potentiel économique important de la coopérative, qui a augmenté ses ventes de plus de 30% depuis sa création et qui est en voie de rembourser la majeure partie de ses dettes, il semblerait que son coût de maintien repose sur un investissement massif des administrateurs. Ne trouvant pas écho à leurs efforts en termes de retombées sociales ou identitaires, ces derniers peinent à envisager des projets d'avenir porteurs de sens.

Cette situation semble également paradoxale en raison de l'importance que représente le commerce pour la clientèle de passage. L'industrie touristique, principal moteur économique du village, serait fort probablement affectée si l'épicerie venait à fermer. Ainsi, il est étonnant de constater qu'il y ait si peu de collaboration entre la coopérative et la municipalité, et que les efforts reposent exclusivement sur les épaules des administrateurs, qui peinent à assurer le maintien d'un service qui se répercute pourtant favorablement sur plusieurs autres commerces et services.

ÉTUDE DE CAS

COOPÉRATIVE AU CŒUR DU VILLAGE, UN PROJET AUX MULTIPLES REBONDISSEMENTS

PORTRAIT D'UNE COOPÉRATIVE QUI A SURMONTÉ LES OBSTACLES GRÂCE À L'APPUI IMPORTANT DE SA COMMUNAUTÉ

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

SAINT-JOACHIM-DE-SHEFFORD

La municipalité de Saint-Joachim-de-Shefford est située dans la MRC de la Haute-Yamaska en Montérégie. Comprenant les villes de Granby et Waterloo ainsi que 6 autres municipalités, cette MRC présente depuis de nombreuses années une situation économique et démographique positive. Contrairement à plusieurs autres régions québécoises où l'on connait un exode rural, on remarque dans la MRC de la Haute-Yamaska que la croissance constante de la ville de Granby a eu un effet bénéfique sur les municipalités environnantes. La région demeure attractive au niveau de l'emploi et de la vitalité, même si elle a déjà connu des jours meilleurs. En 2006 et 2007, l'indice de vitalité économique de la région se chiffrait à un niveau très enviable de 8,0 mais il a depuis fléchi pour s'établir à un peu plus de 3,6 en 2013 et 2014. Les salaires demeurés relativement stables et le taux de travailleurs oscillant à près de 75%, démontrent que la région jouit d'une forte stabilité économique. Cette situation se confirme également par la position de la MRC, qui est demeurée dans le 2e quintile des municipalités les plus dynamiques ces 15 dernières années.

À St-Joachim-de-Shefford, qui est pourtant la 2e plus petite municipalité de la MRC, la situation est à l'opposé. Alors que l'indice de vitalité peinait à se maintenir à un niveau positif entre 2002 et 2007, il n'a cessé de croître très rapidement pour s'établir à 7,84 en 2013. L'accroissement marqué de la population et du nombre de résidents qui occupent un emploi sont les deux principaux facteurs ayant mené à ce renversement de tendance. La municipalité fait maintenant mieux que la moyenne de la MRC, en se classant dans le 1er quintile des municipalités les plus vitalisées du Québec.

Sur le plan démographique, St-Joachim-de-Shefford fait également meilleure figure que la MRC pour ce qui concerne la répartition de la population. Alors que près de 30,7% de sa population était composée de jeunes de moins de 25 ans contrairement à 26,7% pour la MRC, St-Joachim a également réussi à retenir sa population de plus de 65 ans (augmentation de 15% sur une période de 10 ans) tout en maintenant un certain équilibre démographique. En effet, selon les données du recensement de 2016, la population de plus de 65 ans ne représente que 14,2 % des habitants alors que les 25 – 64 ans forment plus de la moitié des résidents (55,3%).

Le maire de la municipalité, Monsieur René Beauregard, nous confiait en entrevue que la situation n'avait pas toujours été aussi enviable. Alors qu'au début du siècle l'école menaçait de fermer, faute d'avoir un nombre suffisant d'élèves, et que plusieurs jeunes quittaient le village pour aller s'installer ailleurs, aujourd'hui l'école affiche complet et on assiste à un retour massif des jeunes revenus s'établir avec leur famille. Cette réussite est due notamment à la vision des élus municipaux qui, en 2002, ont élaboré un plan d'action visant à la fois au renforcement du tissu social, et à l'accroissement de la population. Une première étape pour concrétiser ce plan a été franchie la même année, lorsque des terres boisées situées derrière la rue principale ont été rachetées, dans le but de créer un développement domiciliaire au centre du village. La seconde mesure consistait à devenir la première municipalité rurale du Québec à offrir un programme d'enseignement primaire international. Il aura fallu 5 ans de travail bénévole effectué par les élus, les résidents et le personnel enseignant de la petite école du village avant d'obtenir la prestigieuse certification en 2007. Le plan des élus a connu un franc succès puisqu'en 10 ans, c'est plus de 125 nouvelles familles qui sont venues s'établir dans le village.

L'arrivée massive de ces familles représente un défi de taille pour la municipalité. D'abord, parce que plusieurs des nouveaux résidents ont des attentes élevées en termes de services et d'offres de loisirs. La municipalité a cherché depuis plusieurs années à diversifier son offre de cours et d'activités, tout en cherchant à intégrer les nouveaux résidents à la vie communautaire. Pour le maire, la présence au centre du

village d'un lieu de rencontres et d'échanges administré par une coopérative permet aux résidents de créer du lien social, atout indéniable à l'effervescence de la vie collective du village.

COOPÉRATIVE AU CŒUR DU VILLAGE

CONTEXTE

Cela faisait déjà de nombreuses années qu'il ne restait à St-Joachim qu'un petit dépanneur pour assurer des services marchands de proximité. Un poste à essence annexé à un garage de mécanique automobile se trouvait à près de 9km au Sud, dans le village de Warden. Il fallait parcourir 5km de plus sur la même route pour trouver à Waterloo une épicerie, une école secondaire, un aréna, des institutions financières, une pharmacie ainsi que plusieurs restaurants et commerces. Qui plus est, la très grande majorité des résidents se rendent régulièrement dans la ville de Granby, pour combler leurs besoins en matière de services, de soins et de divertissement.

Malgré la relative proximité des services offerts dans les villes avoisinantes, lorsque le propriétaire du dépanneur de St-Joachim a annoncé son intention de fermer faute de relève, des résidents se sont mobilisés pour sauvegarder le commerce. Ils rêvaient déjà, dès les premières ébauches du projet, d'une coopérative qui inclurait également des services de carburant et de restauration.

Les administrateurs de la coopérative croient que cette mobilisation citoyenne a été insufflée par des expériences collectives positives initiées par la municipalité quelques années auparavant. En effet, le projet de plantation de poiriers a fait émerger une nouvelle cohésion sociale, et fait la fierté des habitants de St-Joachim. Au vu de ces résultats encourageants, un groupe de promoteurs a fait appel au CLD pour reprendre collectivement la gestion du dépanneur.

LE DÉMARRAGE ET LES PREMIÈRES ANNÉES D'OPÉRATIONS

En 2006 fut créée la Coopérative de solidarité Au cœur du village, regroupant plus de 200 membres consommateurs, de soutien et quelques membres travailleurs. Le modèle d'affaires privilégié à l'origine était très simple : racheter l'inventaire du dépanneur et louer le même espace commercial aux anciens propriétaires. L'argent cumulé par les parts sociales a été suffisant pour racheter l'inventaire au coût de 90 000$, évitant à la coopérative d'avoir recours à du financement externe. Dans ce local de 600 pieds carrés, la coopérative générait des ventes quotidiennes moyennes de 1000$, et la quasi-totalité de la gestion était assurée par les administrateurs.

Ce choix a permis d'assurer la continuité du service de dépanneur, pendant que l'agent de développement local et les administrateurs s'afféraient à planifier les nouveaux services offerts à la population. En raison de certains délais plus longs que prévus, la coopérative a exercé dans les mêmes locaux que le dépanneur précédent pendant 6 ans, soit de 2006 à 2012.

LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU CENTRE MULTI-SERVICES

Des intervenants ayant appuyé la coopérative Au cœur du village dans son projet de construction du nouveau centre multiservices s'accordent avec les administrateurs actuels pour faire un portrait nuancé de certaines des décisions d'affaires prises pendant cette période.

Le projet a connu plusieurs retards successifs, et le chantier s'est retrouvé paralysé suite aux recommandations du Ministère de l'environnement concernant les installations sanitaires requises. Faisant

face à des coûts réels qui doublaient ceux estimés pour ces travaux, la coopérative n'a eu d'autre choix que d'interrompre la construction de l'édifice, le temps de chercher des solutions moins coûteuses. Suite à de nombreuses négociations, elle a obtenu les permis pour raccorder ses installations sanitaires à celles de la salle des loisirs, évitant ainsi d'avoir recours à un système indépendant qui aurait coûté plus de 250 000$.

D'autres difficultés se sont ajoutées pendant la construction. Alors que le bâtiment n'était achevé qu'à moitié, l'institution financière devant financer la totalité du projet a refusé de verser la somme convenue. Elle a justifié sa difficile prise de position par plusieurs aménagements réalisés sans obtenir l'approbation préalable des financiers. Ces ajustements, jugés non rentables, comprenaient notamment la construction d'un sous-sol de 10 pieds de hauteur et d'un second étage au bâtiment commercial. Ces espaces additionnels que souhaitaient louer les administrateurs, ne figuraient pas dans l'étude de préfaisabilité et ne généraient pas de revenus garantis, ce qui venait fragiliser la structure financière du projet.

Ce n'est qu'au moment de chercher du financement additionnel que les administrateurs ont véritablement impliqué la municipalité au projet coopératif multiservices. Monsieur René Beauregard, déjà maire à l'époque, indique plusieurs facteurs, mais l'un d'eux portait sur certaines réticences qu'éprouvaient les élus à appuyer ce projet. Le débat portait sur le fait qu'une coopérative est une entreprise privée, et qu'à ce titre le conseil municipal ne souhaitait pas soutenir financièrement le projet. Voyant que la situation de la coopérative était particulièrement précaire, la mairie a tout de même consenti à la subventionner afin qu'elle puisse reprendre les travaux. Ce premier soutien n'étant pas suffisant pour finaliser le projet, Au cœur du village a également eu recours à des emprunts privés provenant notamment des membres et des administrateurs, en plus de contracter des prêts auprès d'institutions publiques telles le Chantier de l'économie solidaire et Investissement Québec.

LES 2 PREMIÈRES ANNÉES D'EXPLOITATION DU NOUVEAU CENTRE

C'est finalement en décembre 2012 que le nouveau complexe regroupant un dépanneur avec section SAQ, du prêt-à-manger et un comptoir postal, 2 pompes à essences de bannière Sonic, un restaurant et 2 salles communautaires a ouvert ses portes au public.

En plus de compter sur un nombre croissant de membres, la coopérative située en bordure de la route 241, à mi-chemin entre Roxton Falls et Waterloo, comptait sur un achalandage important de passants, de camionneurs et de travailleurs de la région. Misant sur des installations d'essence qui n'offrent pas la modalité de paiement à la pompe, et forte de l'engouement suscité par son complexe multiservices, la coopérative a doublé ses ventes pour sa section dépanneur, en plus d'atteindre ses objectifs de vente de carburant.

Cependant, exploiter plusieurs lignes d'affaires comporte d'importants défis, notamment la gestion du restaurant. Le concept de restauration de type table champêtre n'était pas assez rentable. Les administrateurs qui jusque-là avaient surtout veillé à l'administration du dépanneur, n'avaient pas d'expérience pour effectuer la gestion différenciée du restaurant. En raison des déficits créés par le restaurant, des charges salariales plus importantes, et de l'absence d'un gestionnaire en mesure de superviser les différentes sphères de la coopérative, cette dernière s'est rapidement retrouvée en difficulté.

Il a donc été décidé d'opérer un changement de concept du restaurant en le transformant en cantine, tout en conservant des heures d'ouverture élargies. Ce nouveau service correspondait davantage aux attentes des clients. Cependant les ventes ne généraient toujours pas de rentabilité. A la fin des deux premières années d'exercice, les difficultés financières de la coopérative étaient à si importantes qu'elle était au bord

de la faillite (elle devait plus de 225 000$ à ses fournisseurs). Les administrateurs faisaient régulièrement appel à la municipalité pour qu'elle les aide stabiliser les dépenses, ce qui n'était évidemment pas une solution durable.

LA MOBILISATION POUR LA SAUVEGARDE DU SERVICE MARCHAND DE PROXIMITÉ

Le maire a reconnu d'emblée que la sauvegarde de la coopérative est attribuable en grande partie à l'énergie dépensée par les administrateurs. Ces hommes et femmes convaincus du potentiel de la coopérative ont travaillé sans relâche pour redresser la situation et prendre des décisions d'affaires difficiles. En premier lieu, ce sont eux qui ont demandé l'aide de la municipalité dans l'obtention d'un refinancement à meilleur taux. Ils devaient gérer plus de 9 emprunts différents à un taux moyen de 8,5%, ce qui, combiné aux faibles marges générées par les ventes, les plaçait en situation délicate.

Le maire, qui ne souhaitait pas voir disparaître le service de proximité, a d'abord cherché conseil auprès d'une personne spécialisée dans la gestion de dépanneur/station-service situés en zone urbaine. Il cherchait à comprendre comment les grandes entreprises généraient leur rentabilité dans ce type de commerce. Cet homme d'affaires aguerrit lui a indiqué que la plupart des entreprises ne s'intéressaient pas aux petits services marchands, car il n'y avait pas suffisamment de volume pour atteindre leurs standards de rentabilité. Selon lui, le maire devait plutôt concevoir la coopérative comme un service à la population. Il comparait le commerce à une installation de loisirs, comme un aréna. Dans ce contexte, les municipalités sont souvent appelées à assurer un financement récurrent, particulièrement lorsque les dépenses liées aux installations dépassent les revenus engendrés par les inscriptions. C'était, selon cet expert, la même situation avec un service marchand de proximité. Il est possible que ce type de commerce connaisse la rentabilité, mais en raison des marges et volumes plus faibles, la coopérative aurait sans doute besoin de subventions ou d'appui financier provenant de la municipalité, du moins les premières années.

Fort de cette nouvelle conception d'un service marchand de proximité, le conseil municipal était davantage prêt à appuyer la coopérative. Il a d'abord exigé de celle-ci qu'elle rédige un nouveau plan d'affaires et une étude de faisabilité basés sur l'expérience acquise. Un plan de restructuration lui a été présenté, et la coopérative y démontrait une possible rentabilité. Rassurée par les chiffres présentés, la municipalité a pris conseil auprès d'une firme d'avocats sur les mesures à prendre pour cautionner le refinancement de la coopérative. Rapidement, un premier avis juridique défavorable leur est parvenu. La loi ne permettait pas le cautionnement provenant d'une municipalité. Insatisfaits de cette situation, la municipalité a cherché conseil auprès d'un second avocat, spécialisé dans les coopératives. Cet homme qui partageait la vision de la municipalité, a accompagné les élus de St-Joachim afin qu'ils puissent présenter une demande de dérogation auprès du Ministre des affaires municipales.

Dans un souci de transparence avec la population, les élus ont souhaité avoir son assentiment avant de lancer les démarches auprès du ministère. Une assemblée municipale extraordinaire a été organisée pour présenter la difficile situation financière de la coopérative, et les économies réalisables suite à la diminution des taux d'intérêt. On a également expliqué quel serait l'impact pour les résidents dans l'éventualité où la municipalité devait honorer son obligation de cautionnement. Si la coopérative ne remboursait aucun créancier, ça représentait une charge de 0,06$ par tranche de 100$ d'évaluation foncière, qui devrait être récupérée par les taxes municipales. Considérant que le remboursement de la dette s'échelonnerait sur 20 ans, et avec la valeur moyenne des propriétés, cela pourrait représenter un coût entre 3000$ et 3500$ de taxes supplémentaires par ménage. Selon le maire, il était important pour les élus d'être clairs et d'expliquer aux résidents toutes les conséquences du cautionnement. Ils ont également mentionné que selon eux, si la

municipalité perdait ces services de proximité, la revente des maisons serait beaucoup plus difficile. Ils estimaient que les habitations pourraient perdre de la valeur si les habitants, et en particulier les familles, désertaient le village par manque de services. Afin d'éviter que des citoyens ne se sentent lésés, on a proposé la tenue d'un référendum sur le sujet, si un nombre minimum de signatures était recueilli. Il y eu finalement très peu de signatures, ce qui permis à la municipalité de présenter un dossier bien conçu au ministère des affaires municipales.

Après un premier refus, la CDR a appuyé la coopérative pour démontrer les retombées sociales occasionnées par ses services. Une mobilisation citoyenne a été organisée, les députés ont joint leurs forces pour sensibiliser le ministère à l'importance d'un service marchand de proximité dans les localités rurales. Une réponse favorable a finalement été accordée en février 2015.

LA RESTRUCTURATION DE LA COOPÉRATIVE

Les délais de dérogation ont accentué la situation précaire de la coopérative. Elle a dû fermer le restaurant quelques mois plus tôt, et elle a été en défaut de paiement avec certains créanciers. Même en refinançant ses actifs, elle était toujours confrontée à des problèmes de liquidités, et ses fournisseurs étaient réticents à l'approvisionner en raison des retards de paiements.

Le maire s'est personnellement investi dans la renégociation, appuyé par la firme Raymond Chabot, et s'est entretenu avec les créanciers de la coopérative. Il leur a proposé d'éliminer certaines des dettes que la coopérative avait envers eux, afin de lui permettre de disposer, une fois consolidés ses prêts institutionnels, d'un montant excédentaire. Ce montant devait lui permettre de rembourser ses comptes fournisseurs et de disposer d'un fonds de roulement. Afin de ne pas perdre l'intégralité de leur investissement, certains des créanciers ont opté pour la conversion des prêts en parts sociales privilégiées non remboursables pendant 25 ans. La coopérative quant à elle, a renoncé à des subventions à percevoir et a remboursé une partie des prêts qui lui avait été consentis. Grâce au cautionnement offert par la municipalité, la Coopérative de solidarité Au cœur du village a été en mesure de contracter un prêt de 1 800 000$ avec Desjardins au taux de 2,64%, représentant des paiements mensuels en capital et intérêts de 8 203$, échelonnés sur 25 ans.

Avec ce nouvel élan, un appui technique a été offert par la municipalité afin que les administrateurs disposent de meilleurs outils de prise de décision. Puis, conscients que les prochaines années pourraient être difficiles en termes de rentabilité, une subvention de 10 000$ par an pour un maximum de 10 ans a été consentie par la municipalité. Ce financement est conditionnel à un bilan financier négatif de la coopérative. Lorsque celle-ci sera en mesure de dégager un bénéfice net positif, la municipalité n'aura pas à lui accorder la subvention.

LA GESTION ET LA GOUVERNANCE DE LA COOPÉRATIVE RESTRUCTURÉE

La première décision d'affaires prise par les administrateurs après la survie de la coopérative a été de céder les activités du restaurant à un concessionnaire. Ce dernier loue l'espace à la coopérative, et en concentrant sa gestion sur cette sphère d'activité, il réussit à dégager un profit. Une entente a également été conclue avec lui afin que son commerce puisse poursuivre la préparation des sandwichs et autres mets vendus dans le comptoir prêt à manger du dépanneur.

Le dépanneur gère un inventaire moins important qu'une épicerie, mais ayant tout de même à cœur de desservir la population, un groupe d'achat a été constitué par la coopérative. Fonctionnant sur la base de commandes mensuelles, celle-ci rassemble l'ensemble des demandes et ajoute les produits dont elle a besoin dans l'espace dépanneur. Un administrateur procède ensuite à l'achat des produits dans une grande

surface et la redistribution des commandes se fait chez le dépanneur. Cette façon de procéder permet aux clients d'accéder à des produits à prix intéressants, mais offre surtout l'avantage de plus grandes marges et diminue le risque de pertes pour la coopérative.

Connaissant un succès grandissant, cette initiative a également conduit à la création d'un bazar communautaire. Les résidents sont invités à se départir d'objets dont ils n'ont plus besoin, et ceux-ci sont ensuite mis en vente une fois par mois au profit de la coopérative. Plus qu'un moyen de financement important, cette initiative est surtout une façon de créer un esprit d'entraide au village.

De plus, à l'été 2017, la coopérative souhaitait profiter de l'asphaltage de plusieurs rues de la municipalité pour procéder à l'amélioration de ses installations. Pour ce faire, elle n'a pas hésité à solliciter des dons auprès des clients et des résidents. Pour le maire, il s'agissait d'une belle façon d'impliquer toute la communauté autour de la relance du projet coopératif, et de diminuer sa dépendance vis-à-vis des subventions municipales.

Finalement, un dernier ajustement a été apporté afin de permettre le recrutement de nouveaux membres. Il est maintenant possible pour les ménages d'étaler leur adhésion à la coopérative en cinq paiements de 50$ sur une période maximale de cinq mois. Par cette mesure, Au cœur du village souhaite recruter l'ensemble des résidents de la municipalité, elle qui compte dorénavant 285 membres sur un potentiel d'environ 400 ménages.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

La coopérative Au cœur du village avait préparé il y a quelques années un premier bilan social, dans le but de connaître les retombées qu'elle apportait à la collectivité. L'implication de la municipalité dans la restructuration de la coopérative, et la participation de plusieurs partenaires dans la défense du dossier aura probablement permis aux administrateurs et aux élus d'être plus au fait de certaines données. Ayant un point de comparaison, ils étaient désormais capables de mesurer plus concrètement les impacts des services. Ainsi, suite aux entrevues réalisées, nous avons pu dégager les éléments suivants :

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

MAINTIEN D'UN SERVICE DE PROXIMITÉ QUI PROFITE AUX CITOYENS

Tant les administrateurs que les élus ont senti que les habitants de St-Joachim comptaient véritablement sur les services de la coopérative. Pour certains, c'est le rôle de dépannage quand on oublié d'aller à l'épicerie, pour d'autres, c'est le poste à essence qui leur est le plus utile. Le comptoir postal et la disponibilité de vins et spiritueux au même prix qu'à la SAQ complète l'offre de service appréciée. Le maire estime que la très grande majorité des résidents obtiennent un véritable bénéfice de la proximité de tous les services, ce qu'ils démontrent en les utilisant massivement.

SOUTIEN À LA VALEUR DES PROPRIÉTÉS

Ayant dû défendre la coopérative, les élus s'étaient penchés en 2015 sur l'effet négatif qu'aurait la perte d'un service de proximité sur le délai de revente des maisons. Étant convaincus que le marché immobilier ralentirait, voire obligerait les propriétaires à diminuer le prix de vente de leur habitation, il leur apparut évident que la coopérative contribuait implicitement au dynamisme du marché immobilier de la municipalité.

AMÉLIORATION DE L'EMPLOYABILITÉ

Il y a très peu d'entreprises dans la municipalité de St-Joachim-de-Shefford, et mis à part pour le travail maraicher ou saisonnier, très peu de postes sont à pourvoir. La coopérative est ainsi la seule entreprise de la région à offrir des quarts de travail adaptés à la conciliation travail-études ou travail-famille. Pour les étudiants et les jeunes mamans issus de la municipalité, ceci peut faire la différence dans leur aptitude à occuper un emploi.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

Pour le maire, St-Joachim est devenu un endroit où il fait bon vivre. Que ce soient des habitants qui choisissent de prolonger leur installation dans la localité, des jeunes issus du village qui reviennent pour y élever leurs enfants, ou tout simplement des familles qui sont attirées par les terrains abordables et une école dynamique, la très grande majorité des résidents est heureuse de son choix. Il attribue cela à la cohésion sociale qui s'est renforcée ces dernières années, notamment grâce aux services offerts par la coopérative et à l'influence positive du milieu sur la vie des résidents.

RETOMBÉES SOCIALES

INFLUENCE SUR LA QUALITÉ DE VIE VILLAGEOISE

La coopérative Au cœur du village a reçu un important appui de la population lorsqu'elle a échappé de justesse à la faillite en 2015. Depuis la restructuration, les résidents sont plus nombreux que jamais à soutenir régulièrement le commerce, et à l'utiliser comme principal lieu de rencontre et d'échange. Le maire lui-même nous confiait en entrevue que la coopérative est devenue le lieu de prédilection pour rencontrer les citoyens.

CULTURE DE COLLABORATION ENTRE LES ACTEURS

Les efforts de la coopérative pour se rapprocher des résidents portent leurs fruits. On sent un réel désir de l'appuyer, au vu de la réponse favorable des ménages de contribuer au bazar, aux achats groupés, aux activités de financement et même en implication bénévole. Cette cohésion sociale ne s'observe pas que du côté des particuliers. Les entreprises collaborent également avec la coopérative. Alors que plusieurs d'entre elles ont des points de ventes situés non loin de là, toutes ont accepté de commercialiser des produits via la coopérative, sans concurrence de prix. Ainsi, tout le monde y trouve son compte, les entreprises bénéficient d'une vitrine supplémentaire, et la coopérative peut offrir des mets préparés et des produits frais.

SAVOIR-FAIRE BÉNÉFICIANT À LA COLLECTIVITÉ

La municipalité de St-Joachim-de-Shefford, qui a dû investir beaucoup de temps pour le soutien technique et financier de la coopérative, considère qu'elle a également acquis des connaissances inestimables, qui sont depuis mises à profit pour la collectivité. Pour le maire, loin d'être anecdotique, le fait de s'être impliqué aussi directement dans le dossier et d'avoir eu à négocier avec des acteurs gouvernementaux et parapublics lui aura permis d'acquérir un savoir-faire important dans les rouages du financement municipal.

AUGMENTATION DE LA COMMUNICATION AVEC LES CITOYENS

La coopérative prend à cœur la transmission d'information aux citoyens. Elle publie régulièrement des informations dans le journal local, relaie les activités citoyennes sur sa page Facebook, et elle a placé à la vue de tous un tableau d'affichage présentant ses nouvelles et celles de la municipalité. Ses employés, fidèles et impliqués, représentent une source additionnelle d'informations pour les résidents.

DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES DE BONNE GOUVERNANCE

Au cœur du village est l'une des seules que nous avons étudiée qui a investi dans la formation de son personnel administrateur, afin que ce dernier puisse parfaire ses connaissances en gestion et gouvernance coopérative.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

RENFORCEMENT DE L'IDENTITÉ COLLECTIVE

La coop Au cœur du village, est devenue le « nouveau perron de l'église ». C'est de cette façon que les sondés décrivent le lien privilégié des habitants avec leur commerce de proximité. Les administrateurs sont fiers de mentionner que tous les résidents, qu'ils soient membres ou non, n'hésitent pas à soutenir le projet. À titre d'exemple, l'an dernier, la troupe de théâtre amateur du village qui versait généralement ses profits à des organismes de charité, a plutôt choisi de faire un don à la coopérative pour lui permettre de poursuivre son redressement financier.

FIERTÉ ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Les résidents de St-Joachim sont fiers d'être les propriétaires d'une belle coopérative. Les citoyens n'ont pas hésité à répondre massivement au projet collectif, et se mobilisent régulièrement pour l'appuyer. Il faut noter cependant que la coopérative est très impliquée dans les différentes foires et événements sociaux. Avec ses initiatives, elle s'adresse autant aux familles, aux personnes plus âgées, aux nouveaux et anciens résidents, et elle se positionne ainsi comme un acteur incontournable de la collectivité.

RAYONNEMENT DE LA MUNICIPALITÉ

Lorsque questionné sur le rayonnement de la municipalité, le maire affirme qu'il lui arrive très fréquemment lors de ses rencontres, qui ont souvent lieues loin de de St-Joachim, de parler avec des gens qui ont une opinion très favorable de la commune. Pour lui, le bel édifice à l'architecture champêtre de la coopérative fait bonne impression aux gens lorsqu'ils visitent la commune pour la première fois. Mais c'est aussi le climat social, la satisfaction des résidents et les nombreux services offerts dans la municipalité qui contribuent encore davantage à laisser une opinion des plus positives sur son village.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

Au cœur du village a fait un effort accru pour s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux et régionaux. Elle offre notamment des produits de boucherie, de boulangerie, de fruits et légumes saisonniers, de vins et autres boissons produites localement, d'un comptoir prêt-à-manger et même d'un présentoir de café dont la torréfaction est réalisée dans la région. Par cet engagement envers les fournisseurs des environs, elle contribue à promouvoir l'économie régionale.

CONCLUSION

Ayant évité de justesse la faillite il y a un peu plus d'un an, la coopérative Au cœur du village présente encore une situation financière fragile. Heureusement, elle peut compter sur l'implication des résidents, des élus, des partenaires et des administrateurs, pour soutenir ce projet collectif cher à la population. Loin d'être en diminution, l'appui à la coopérative continue sa croissance et reçoit l'assentiment généralisé des résidents.

Ce n'est pas un hasard si les joachimiens appuient massivement le projet. Cela est dû à la transparence et la bienveillance de la municipalité. Suite aux échanges avec différents spécialistes du milieu coopératif, elle a su évaluer au mieux l'impact qu'avait la coopérative sur son milieu, et a tenu à informer régulièrement les résidents. Ne baissant pas les bras face aux refus essuyés, la détermination du conseil municipal d'obtenir une dérogation pour appuyer la coopérative aura sans doute été le principal élément de cette sauvegarde inespérée.

Notons également que depuis la création d'une synergie dans les efforts de la coopérative et de la municipalité, tous les acteurs impliqués ont bénéficié des apprentissages réalisés. Ainsi, les administrateurs ont acquis des connaissances importantes dans la gestion administrative d'une coopérative. La municipalité et les partenaires financiers et de gouvernance ont quant à eux pu bâtir des outils de mesure leur permettant de mieux évaluer les risques et les retombées possibles d'un projet coopératif.

ÉTUDE DE CAS

CHEZ PHILO ET ST-PIERRE-DE-LA-RIVIÈRE-DU-SUD, UNE COLLABORATION DURABLE

PORTRAIT D'UNE COOPÉRATIVE DE SERVICES DE PROXIMITÉ EN CONSTANTE INTERRACTION AVEC SON MILIEU

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

ST-PIERRE-DE-LA-RIVIÈRE-DU-SUD

La municipalité, située dans la région Chaudières-Appalaches, a connu un exode important de sa population entre 2006 et 2011, notamment en raison de restructurations et fermetures d'industries locales. Lors du recensement de 2016, une baisse de la population fut à nouveau enregistrée, mais de manière moins marquée que la précédente. Sur les 907 personnes qui résidaient dans la municipalité, 28.1% avaient moins de 25 ans, alors que les personnes âgées représentaient 18.7%. La municipalité n'échappe pas à la tendance du vieillissement de la population, cependant la présence de familles plus jeunes et plus nombreuses lui permet de faire bien meilleure figure que la moyenne de la MRC de Montmagny, dont les habitants de 65 ans et plus représentent 26,4% de la population, alors que les jeunes n'en forment que 22,4%. Le maire estime qu'il se construit de 2 à 3 maisons par an dans la municipalité, et qu'une quinzaine de résidences environ sont mises en vente par des personnes âgées et rachetées assez rapidement par de plus jeunes couples.

La population active a progressé de 5,5% et pourrait encore augmenter considérablement, si le projet de dézonage voit le jour. Celui-ci devrait permettre la vente de 42 terrains situés dans un nouveau développement résidentiel. Bien que le territoire soit très majoritairement voué à l'agriculture, il y a, selon la municipalité, environ la moitié des résidents qui exerce un emploi dans les communes voisines. Cette situation ne semble pas gêner les travailleurs, puisque c'est à St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud que le taux régional des 25-64 ans occupant un emploi est le plus élevé (81.7%). De plus, le revenu moyen par habitant y est le 3e plus important parmi les 14 municipalités qui composent la MRC de Montmagny.

En entrevue, le maire, M. Alain Fortier, affirmait que bon nombre de résidents étaient séduits par la proximité des services qui se concentrent sur l'artère principale, dans un rayon approximatif de 500 mètres. L'école primaire, la coopérative alimentaire Chez Philo, le bureau de poste, la Caisse Populaire Desjardins, un service de garde ainsi que la Mairie forment le cœur du village. L'offre commerciale y étant limitée, il faut parcourir 8km pour atteindre la municipalité de St-François-de-la-Rivière-du-Sud, où l'on retrouve notamment un dépanneur, une station-service et agence SAQ, en plus d'une pharmacie, d'un cabinet médical et d'une boucherie. Cependant, la plupart des St-Pierrois et St-Pierroises préfèrent se déplacer à Montmagny à 10 km plus à l'est, pour accéder à des services publics de santé, d'éducation secondaire, de loisirs ainsi que des pharmacies et des épiceries.

En plus d'un service de loisirs offrant des installations saisonnières et des terrains multisports, d'une bibliothèque et d'événements festifs ou récréatifs organisés par la municipalité, la vie communautaire à St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud est enrichie par plusieurs clubs et comités gérés par des bénévoles. De plus, la municipalité a conclu une entente financière avec la ville de Montmagny afin de permettre à ses résidents de bénéficier de l'accès aux activités et services de loisirs, au même tarif que les magnymontois. Elle mise d'ailleurs sur la proximité des divers services récréatifs et sportifs prisés par les jeunes familles et néoruraux pour attirer de nouveaux résidents.

COOPÉRATIVE CHEZ PHILO

La coopérative chez Philo a pignon sur rue dans la municipalité de St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud. Affectée par la crise qui a secoué l'industrie forestière québécoise et l'exode des jeunes vers les villes, le destin de la municipalité semble en partie lié à celui de la coopérative Chez Philo, qui en constitue le seul commerce et un point d'ancrage important de la vie villageoise.

CONTEXTE

L'initiative de créer une coopérative de services de proximité a émergé en 2010, lorsque la propriétaire du seul dépanneur de la localité a dû fermer boutique, en raison d'une rentabilité marginale. La mobilisation de la municipalité fût presque immédiate, pour éviter que la population soit à nouveau privée d'un dépanneur (la situation s'étant déjà produite entre 1997 et 1999). Suite à l'analyse positive du projet par le Centre Local de Développement (CLD) et le conseil municipal, des consultations publiques ont été organisées à l'été 2010. Constatant l'intérêt de la population pour le projet, un comité provisoire a été formé et des contacts ont été établis. Les promoteurs ont ainsi pu se familiariser avec d'autres coopératives offrant des services similaires.

Le projet, tel que conçu initialement, visait un service de type épicerie-dépanneur affilié à un grossiste principal, un comptoir de prêt-à-manger, un service traiteur et la mise en marché de produits locaux et régionaux. Il est à noter que mis à part le service épicerie-dépanneur, les autres objectifs fixés devaient être introduits progressivement, afin d'augmenter les ventes de l'épicerie. Un dernier objectif à long terme avait également été envisagé, celui d'aménager l'espace situé au-dessus du local de la coopérative pour l'organisation d'événements sociaux et culturels, ou encore la location à des membres pour des événements familiaux.

FINANCEMENT

Pour mener à bien le projet, la coopérative visait la conclusion de partenariats, notamment avec d'autres coopératives d'alimentation de la région ainsi que la bannière Métro à laquelle elle souhaitait s'affilier. La coopérative a reçu une subvention pour l'inventaire de départ de Metro (31 250$), un prêt de la caisse populaire locale (10 000$), ainsi que des subventions du CLD et de la municipalité via le pacte rural (total 20 000$). De plus, elle a bénéficié d'un prêt d'équipement. Certaines dépenses supplémentaires au démarrage du projet ont conduit la coopérative à solliciter un don du député local (3 000$).

Le recrutement des membres fut plus difficile que prévu, la coopérative comptant sur l'adhésion de 300 membres avec des parts sociales d'une valeur de 200$ chacune. Or, seuls 200 membres ont pu être recrutés. Elle a toutefois réussi à lever plus de 25 000$ en aide financière sans intérêts auprès de ses membres, notamment grâce à l'appui d'un dirigeant qui a effectué un prêt personnel à la coopérative.

Ces contributions sont nécessaires dans un contexte où le ratio d'endettement de la coopérative était particulièrement élevé (91,7%). En règle générale, un ratio d'endettement élevé est un indicateur de fragilité financière. Avec un taux aussi élevé, il aurait été difficile pour la coopérative d'obtenir ces fonds par un nouveau prêt.

L'EXPLOITATION

Le plan d'affaires initial prévoyait que des ventes de 600 000$ seraient suffisantes pour assurer une rentabilité minimale. La coopérative envisageait de dégager des bénéfices nets très rapidement, puisqu'elle projetait une augmentation des ventes de 5% sur une période de 3 ans. Cette estimation était en partie basée sur l'expérience de l'enseigne Métro avec une autre localité affichant un contexte similaire, et qui, malgré ses 450 habitants, avait su s'appuyer sur la mobilisation de la communauté pour augmenter l'achalandage et être rentable.

Les cinq premières années d'exploitation ont été marquées par des hauts et des bas. Après avoir connu une baisse des ventes en 2015 (14 000$ de moins que l'année précédente), la coopérative a multiplié les contrôles des dépenses et a pu terminer l'année avec un léger déficit de 469$. En 2016 cependant, malgré des ventes record (622 364$) jumelées à l'augmentation de sa marge brute (qui a atteint 19,9%), Chez Philo a terminé l'exercice financier avec un déficit de près de 5 000$. Dans son rapport annuel présenté aux membres, elle se décrit comme poursuivant continuellement son plan d'amélioration. Elle espère ainsi atteindre l'équilibre financier et sa pleine autonomie au cours de l'exercice 2016-2017.

La coopérative, qui réalise près de 65% de ses transactions avec des non-membres, estime pourtant que seulement 10% de sa clientèle est composée de passants ou de villégiateurs. Les personnes âgées/retraitées (40%), les jeunes et familles de la localité (50%) forment sa principale clientèle. Dans un contexte où la très grande majorité des clients provient de la municipalité, les administrateurs estiment que la coopérative pourrait fournir plus d'efforts dans le recrutement de nouveaux membres.

PARTICIPATION ET MOBILISATION DES MEMBRES

Les débuts de la coopérative ont été plus difficiles que prévus. Comptant uniquement 280 familles dans la municipalité, il avait cependant été envisagé que plus de 300 membres contribueraient à l'essor de Chez Philo. Un recadrage important a par conséquent dû être effectué lorsque seulement 200 personnes ont souscrit des parts sociales. Depuis, la coopérative a recruté une dizaine de nouveaux membres, mais a également remboursé des parts suite à des déménagements. Elle affiche donc toujours un nombre similaire de membres, soit 204. La coopérative connaît également une certaine stabilité dans la composition de son Conseil d'administration, qui compte dans ses rangs plusieurs fondateurs. La mobilisation envers la coopérative se matérialise aussi dans l'engagement de quelques membres très impliqués, qui priorisent les courses à l'épicerie de proximité avant de se rendre au supermarché de la ville voisine pour compléter leurs achats.

LES PARTENARIATS – UN IMPORTANT FACTEUR DE MOTIVATION POUR CHEZ PHILO

LA MUNICIPALITÉ

La Municipalité de Saint-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud a été une source d'appui constante envers la coopérative. Son aide s'est manifestée de multiples façons : appui au démarrage du projet, mise en commun d'acteurs clés, recherche de subventions (pacte rural), congé de taxes octroyé annuellement en raison du statut déficitaire de la coopérative, envois postaux gratuits et accès à certains équipements de bureaux.

Cependant, c'est surtout la mobilisation continuelle d'un groupe formé de citoyens et d'élus qui influence positivement l'encrage du projet coopératif. Mensuellement, on organise à Saint-Pierre des 5 à 7 ou des fêtes familiales, permettant aux résidents d'entretenir des liens durables entre eux. Lors de ces événements, tous les produits commercialisés proviennent de la coopérative. La gérante de Chez Philo, qui s'implique également comme conseillère municipale, se voit offrir une tribune pour faire la promotion des mets préparés vendus en épicerie, ou encore de recettes dont les produits peuvent être achetés à la coopérative. C'est également lors de ces soirées que l'on permet à la coopérative de faire du socio financement et de faire la promotion d'une consommation locale et responsable. Le maire déclare organiser ces événements de façon bénévole, et malgré le manque de temps des jeunes familles, il remarque que ces événements favorisent l'implication des résidents dans la communauté.

Une autre initiative entre la municipalité et la coopérative a vu le jour au cours de la dernière année. Un nouvel administrateur qui connaît bien les rouages des programmes municipaux a proposé une modification du remboursement des frais de mutation offert par la municipalité. Cette subvention, qui permettait auparavant aux nouveaux résidents de récupérer jusqu'à 750$ en argent comptant, sera maintenant remis sous la forme suivante : 200$ pour le remboursement de l'adhésion à la coopérative et jusqu'à 550$ en argent pour rembourser les dépenses liées aux frais de mutation dans la municipalité.

La relation partenariale privilégiée entre la municipalité et la coopérative est perceptible en raison de la très grande tribune médiatique est offerte à Chez Philo, que ce soit sur le site internet de la commune où on la présente au premier plan, le dépliant promotionnel de la municipalité, le journal local où une section lui est consacrée ou tout simplement dans les allocutions du maire lorsqu'il encourage les résidents à prioriser leurs achats auprès de la coopérative.

LES INSTANCES PUBLIQUES RÉGIONALES

L'appui offert par d'autres instances publiques de la MRC, tout comme l'appui municipal, a principalement consisté en un appui financier au moment du démarrage, et s'est poursuivi par la suite sous forme d'un accompagnement technique et entrepreneurial. Comptabilisant plus de 4 pactes ruraux, la coopérative a pu former ses employés, procéder à l'achat d'équipements et de matériels, améliorer la performance énergétique de son bâtiment et a pu standardiser ses procédures, lui permettant de dégager de meilleures marges de rentabilité.

Il est important de spécifier que toutes ces réalisations n'auraient pas été possibles sans l'investissement des administrateurs, qui effectuent de nombreuses tâches administratives.

LE PARTENAIRE FINANCIER

Desjardins est le principal partenaire financier de la coopérative, puisque c'est auprès de cette institution qu'elle détient un prêt hypothécaire commercial s'échelonnant sur 15 ans. L'an dernier a marqué la fin du premier terme, soit 5 ans. Les administrateurs considèrent qu'ils ont un lien favorable avec l'institution financière, et que la renégociation de leur prêt s'est déroulée convenablement. Ils ont opté pour un emprunt ouvert à un taux qu'ils jugent raisonnable, compte tenu de leur ratio d'endettement.

La caisse Desjardins, elle-même coopérative, souhaite favoriser l'essor de plus petites. Elle a donc offert une part du financement de démarrage sans intérêts. Quelques années plus tard, le prêt d'honneur de 1 600$ a finalement été radié, et n'apparait plus au passif de la coopérative.

LE PARTENAIRE CORPORATIF

Chez Philo a choisi la formule d'une bannière fantôme, c'est-à-dire qu'elle s'approvisionne auprès d'un grossiste mais sans en porter les couleurs, ou offrir les spéciaux en vigueur. Le premier contrat avec la chaîne alimentaire obligeait la coopérative à acheter pour un minimum annuel de 325 000$ en denrées alimentaires pendant une période de cinq ans. La renégociation de l'entente s'est faite de façon conviviale entre les parties, Metro proposant à la coopérative de réduire son obligation d'achat annuel à 275 000$, et lui offrant même un chèque de 16 250$ si elle prolongeait la nouvelle entente de cinq ans. Les administrateurs sont satisfaits du soutien reçu de ce partenaire commercial, mais connaissant davantage les habitudes de leurs clients, ils apprécient également la liberté de déterminer eux-mêmes les prix de ventes.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

Au gré des différentes recherches provenant de sources statistiques et d'entrevues, les données recueillies ont permis de relever certaines retombées attribuables en partie à la coopérative Chez Philo.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

Les résidents de Saint-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud semblent nombreux à apprécier le commerce de proximité pour s'approvisionner en produits alimentaires de base. Bien que la coopérative ne vende pas d'essence ou ne puisse avoir de section sous bannière SAQ, elle permet tout de même aux résidents d'éviter de parcourir plusieurs kilomètres pour faire leurs emplettes. Certains pensent que le dynamisme de la population et l'achalandage au centre du village ont probablement contribué en partie à maintenir actifs le bureau de poste et le comptoir de la caisse populaire, et cela même si les comportements et les transactions de plus en plus fréquentes sur internet modifient les habitudes de consommation.

Il n'y a pas que les résidents qui bénéficient de la proximité de la coopérative. Plusieurs entreprises de la région (dont certaines en milieu agricole et qui emploient des travailleurs saisonniers) s'appuient sur elle pour faire bénéficier à leurs employés des mets préparés et d'un comptoir de prêt à manger proche de leur emploi. Le maire nous confiait qu'il n'est pas rare d'observer des travailleurs s'arrêter à la coopérative à la fin de leur journée de travail. Cela signifie que la coopérative bénéficie aussi aux non-résidents.

On observe un autre effet économique positif, le délai de vente des maisons, particulièrement raisonnable. Alors que le village n'est pas situé aux abords d'une route d'envergure, et qu'il ne bénéficie à priori pas d'une notoriété pour ses attraits touristiques ou naturels, il réussit néanmoins à attirer plusieurs nouvelles familles. Selon le maire, les maisons mises sur le marché, généralement par des personnes âgées, sont vendues en 4 mois en moyenne. Le marché est bon, et semble satisfaire les vendeurs et les acheteurs.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

Aucune donnée ne nous permet de dresser une corrélation directe entre la présence d'une coopérative de service marchand de proximité et la situation démographique à St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud. Cependant, lorsque nous observons la décroissance de la population, une tendance qui compte peu d'exceptions dans la MRC de Montmagny, St-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud affiche une perte nette moindre que les autres municipalités de taille comparable situées dans la même région. Alors qu'à St-Paul-de-Montminy et St-Fabien-de-Panet on retrouve davantage de services pour les personnes à faible mobilité, toutes deux ont non seulement affiché un net recul de leur population au cours des cinq dernières années, mais font face à un vieillissement important de celle-ci. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation, mais les sondés semblaient convenir que la vie à Saint-Pierre, plus tranquille et plus conviviale qu'ailleurs en région, pourrait expliquer en partie le bien-être de la population et leur choix d'y habiter.

RETOMBÉES SOCIALES

Les répondants soutiennent que les habitants de Saint-Pierre sont des gens qui valorisent les contacts humains. On ne souhaite pas devenir un village qui croît rapidement, car on veut continuer de connaître les voisins et leur parler. Les administrateurs ont mentionné que des producteurs et travailleurs venaient souvent prendre des pauses à la coopérative, et maintenaient cette habitude même après avoir pris leur retraite. Plus qu'une simple épicerie, chez Philo est le lieu de convergence des habitants désirant briser l'isolement et réseauter. Ses employés, proches de la population, contribuent également à cette convivialité.

Il n'y a pas qu'à l'intérieur de ses murs que chez Philo influence la vie villageoise. Grâce à son personnel, qui s'implique conjointement avec la municipalité dans l'organisation de plusieurs événements mensuels, les habitants trouvent réponse à leurs besoins culturels et sociaux. Tant pour l'organisation de ces événements que pour les autres activités organisées localement, on remarque une forte collaboration entre les acteurs. Loin de tarir avec les années, la coopérative contribue à maintenir vivant l'esprit d'entraide et de partage du lieu.

Finalement, grâce au soutien et la formation reçus au fil des ans, le personnel, les administrateurs, les employés et parfois l'équipe municipale ont acquis un savoir-faire important. D'abord ils ont perfectionné leurs connaissances sur l'obtention de subventions, les techniques d'amélioration énergétique et sur d'autres normes sanitaires. Ils ont également amélioré leur productivité et standardisé leurs méthodes dans un souci de gestion efficace des coûts. Une fois apprises, ses notions sont facilement transposables dans d'autres milieux, ce qui s'avère bénéfique à la fois pour l'entreprise mais également pour ses partenaires.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

La solidarité semble être une valeur très forte des saint-pierrois, et leur appui à la coopérative le démontre bien. Les résidents sont fréquemment appelés à l'encourager. Les soirées thématiques organisées servent à son financement, et on y fait toujours la promotion des produits de l'épicerie. Le tissu social municipal est donc renforcé par la mobilisation constante des acteurs pour leur coopérative.

Cette mobilisation sociale est également ancrée dans la création d'un réseau de partenariat qui a su profiter à la coopérative. Selon la perception des sondés, la meilleure performance administrative de la coopérative provient en partie des échanges nés suite au réseautage collectif. Par exemple, une meilleure gestion et un contrôle des coûts plus performant sont attribuables à l'expérience de la gérante, au suivi serré des administrateurs, mais également grâce à l'appui de personnes compétentes qui ont pu être consultées grâce à des partenariats instaurés par des acteurs du réseau.

Finalement, cette culture de partenariat se poursuit au-delà du réseau local. Depuis que le projet Chez Philo a vu le jour, la municipalité s'est impliquée afin de réseauter avec d'autres acteurs qui envisagent de former un projet similaire. Lors des visites de groupes promoteurs, le maire, la gérante de la coopérative ainsi que les administrateurs, font partager leur expérience et leurs conseils.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

Au moment de concevoir le projet, la coopérative a souhaité mettre sur pied plusieurs initiatives visant la promotion des produits locaux et une consommation plus responsable. Cependant, elle a choisi de se concentrer prioritairement sur sa gestion courante. Ayant toujours des difficultés à générer des bénéfices nets, elle a écarté provisoirement cette partie du projet.

CONCLUSION

La coopérative Chez Philo ne se démarque pas par sa performance financière ou par une innovation importante dans ses activités. Elle n'est pas située sur une route passante, et ses installations ne sont pas adaptées pour vendre de l'essence, pour diversifier son offre par des services connexes ou pour accueillir des événements culturels, tel qu'elle l'avait souhaité au départ. Selon des critères de ratios financiers, la coopérative est toujours considérée comme fragile et pourrait ne pas être en mesure de faire face à d'éventuels imprévus. De prime abord, on pourrait ainsi penser que la coopérative n'est pas un exemple de réussite. Pourtant, Chez Philo est si bien ancrée dans son milieu qu'elle réussit mieux que d'autres coopératives dotées au départ d'une meilleure structure financière. La composition de sa clientèle, le soutien des résidents et des partenaires, et le lien étroit entre les habitants et le personnel de la coopérative démontrent la place qu'elle occupe dans la vie villageoise. Les administrateurs de Chez Philo sont fiers de ce qu'ils ont accompli, et souhaitent poursuivre l'amélioration de leur processus d'affaires, dans le but de pérenniser leur projet coopératif.

Malgré l'appréciation générale, Chez Philo fait face à des difficultés à trouver une relève aux administrateurs. Le nombre d'heures qui leur sont demandées se classe probablement en tête des points négatifs listés par ceux-ci.

ÉTUDE DE CAS

LA COOPÉRATIVE DES SEIGNEURIES, UN ÉCHEC AUX CONSÉQUENCES LIMITÉES

PORTRAIT D'UNE ÉPICERIE QUI A PERDU SA VALEUR AJOUTÉE LORS DE LA TRANSITION EN ENTREPRISE COOPÉRATIVE

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

MISE EN CONTEXTE

La coopérative des Seigneuries à Saint-Pierre-les-Becquets n'est plus. Elle avait été créée alors que l'épicier du village, un homme fort apprécié de la population, cherchait à vendre son commerce et prendre sa retraite. Lorsqu'il gérait le petit supermarché sous la bannière Tradition, le commerce était rentable. C'est donc avec l'objectif de mettre en lumière certaines raisons ayant mené à un échec coopératif que nous avons conduit cette étude, avec d'anciens administrateurs et le maire actuel de la municipalité de Saint-Pierre-les-Becquets.

SAINT-PIERRE-LES-BECQUETS

Dans la MRC de Bécancour, qui comprend une ville, 10 municipalités et une réserve autochtone, Saint-Pierre-les-Becquets est la plus grande municipalité, si l'on exclut la ville de Bécancour en soi. La ville de Bécancour elle, présente une situation atypique décrite par la SADC[1] comme suit :

> « Bécancour fait partie des agglomérations les plus importantes de la région Centre-du-Québec. Malgré cela, on ne retrouve pas de pôle urbain clairement défini au sein du territoire, et ce, contrairement aux autres MRC. En effet, malgré son nombre important de résidants, la Ville de Bécancour se caractérise davantage par un ensemble de villages regroupés sous une même entité administrative. Plus spécifiquement, cela se traduit également par l'absence de centre-ville au sein de la Ville de Bécancour, absence due à l'importance des distances entre les noyaux villageois (…) »

On observe également cette situation dans la répartition géographique des services publics. Il y a 3 écoles secondaires sur le territoire des MRC de Bécancour et Nicolet, mais aucune ne se trouve dans la ville de Bécancour. L'école la plus à l'est se trouve à Saint-Pierre-les-Becquets, une autre, à Nicolet, dessert la population vivant dans le secteur ouest de Bécancour et une dernière, plus au sud, est située à Saint-Léonard-d'Aston.

Située au croisement de la route 132, une importante route nationale qui longe le fleuve St-Laurent, et de la route 218 permettant l'accès en moins de 30 minutes à l'autoroute Jean-Lesage reliant Montréal et Québec, Saint-Pierre-les-Becquets n'est pas une municipalité enclavée ou isolée. Lorsque les habitants souhaitent avoir accès à une pharmacie ou un petit supermarché, ils doivent parcourir environ 10km vers l'est pour se rendre à Deschaillons-sur-St-Laurent. A égale distance vers l'ouest et en moins de 10 minutes, ils se retrouvent dans le secteur de Gentilly, à Bécancour. Ainsi, Saint-Pierre-les-Becquets ne vit pas la même réalité que d'autres municipalités plus petites. Grâce à la présence d'écoles primaires et secondaires dotées d'installations telles que piscine, salle d'entrainement et salle culturelle polyvalente, ainsi qu'un aréna, un CHSLD, une bibliothèque municipale et des installations de loisirs permanentes ou saisonnières, le dynamisme de la municipalité émane de sources variées. La municipalité compte également quelques entreprises industrielles ou semi-industrielles, maraîchères, et plus d'une quinzaine d'entreprises de services professionnels variés (assurances, soins personnels, boutique électronique, mécanique, résidences pour personnes âgées, santé alternative, complexe funéraire, etc…), une petite épicerie et deux stations d'essence, dont l'une regroupe au même endroit un dépanneur, une quincaillerie et une station-service. La

---

[1] Imaginez l'avenir à Nicolet-Bécancour, planification stratégique 2011-2016. file:///C:/Users/Client/Documents/CQCM/cas/St%20Pierre%20Becquets/planification%20stratégique%20sadc%202011-2016.pdf

caisse Desjardins offre des services au comptoir et des services conseils sur place, bien qu'elle ait révisé ses heures d'ouverture début 2017, pour s'adapter aux nouveaux besoins de la population.

Tous ces services fournissent environ une centaine d'emplois locaux, davantage en été lorsque les entreprises maraichères ou touristiques recrutent des étudiants et travailleurs saisonniers. Cependant, selon la municipalité, la majorité des résidents travaillent à l'extérieur de la ville en raison de la proximité des parcs industriels de Bécancour. Lorsque la centrale de Gentilly était encore en fonction, un fort pourcentage de la population effectuait quotidiennement les 20 kilomètres qui séparaient le village de ses installations. La centrale et plusieurs autres entreprises connexes étaient les principaux employeurs des résidents de St-Pierre. Aussi, la fermeture de la centrale a porté un coup dur à l'économie locale, les travailleurs ayant trouvé de nouveaux emplois mais dans un rayon allant jusqu'à 20km. Travaillant désormais à proximité des petites et moyennes surfaces de la région, les résidents de St-Pierre peuvent facilement effectuer leurs emplettes avant de rejoindre leur domicile. Néanmoins, ils ont toujours accès à des services de proximité, d'abord parce que l'épicerie sous l'enseigne Ami est toujours présente dans la localité, mais également parce que l'une des stations-service sous la bannière Sonic vend des produits de première nécessité.

COOPÉRATIVE DES SEIGNEURIES

CONTEXTE

Il y a plusieurs années, à l'apogée de son dynamisme économique, on retrouvait trois épiceries à Saint-Pierre-les-Becquets. Puis, comme dans bien des régions québécoises, le portrait socio-économique a changé, les agriculteurs ont acheté des terres favorisant l'essor de plus grandes entreprises agricoles, nécessitant moins de main-d'œuvre. À la fin du siècle dernier, à la suite de l'exode rural, il ne resta plus qu'une épicerie à St-Pierre. Son propriétaire, M. Jean-Noël Mayrand, était un homme qui procurait, selon plusieurs habitants, un service exceptionnel à ses clients. L'actuel maire de St-Pierre analyse la situation du point de vue suivant : « Monsieur Mayrand était un pilier de la communauté. Il était tellement connu et apprécié que les gens fréquentaient son épicerie en raison de sa personnalité. Je ne pense pas qu'à St-Pierre les gens avaient nécessairement besoin de ce commerce, mais les clients étaient fidèles à Monsieur Mayrand. ».

Ainsi, lorsque l'épicier a souhaité prendre sa retraite, il ne désirait pas simplement cesser ses activités, mais également offrir une alternative aux clients. Il entreprit des démarches auprès de l'ancien maire et des élus, et une assemblée villageoise fût organisée pour sonder les résidents sur une reprise collective du commerce. Plus de 160 personnes étaient présentes à cette soirée, et voyant l'enthousiasme populaire, un comité formé de 7 promoteurs fût constitué presque immédiatement.

En avril 2009, l'épicerie de M. Mayrand a fermé. La coopérative des Seigneuries fût inscrite au registre des entreprises dans la continuité, pour débuter sa reconversion. À l'aide du CLD, un plan d'affaires a été rédigé et des négociations entamées avec les différents partenaires commerciaux. La bannière Tradition n'a pas souhaité s'associer au nouveau projet, la coopérative s'est alors tournée vers l'entreprise Metro. Ce faisant, la bannière Ami fût choisie, en raison de ses exigences moindres pour les achats, et son autorisation de vendre jusqu'à 20% de produits locaux ou régionaux.

PRÉVISIONS DE RENTABILITÉ

Les promoteurs avaient préjugé que la nouvelle épicerie sous forme coopérative conserverait voire augmenterait le volume de ventes, en raison de l'engagement des membres. Ceux-ci ne seraient plus de

simples clients, mais les propriétaires du commerce. Le projet, qui prévoyait le rachat du commerce existant, des améliorations locatives, l'achat d'inventaire et la prévision d'un fonds de roulement, s'élevait à 649 000$. Il était estimé qu'une période de transition de 3 années serait nécessaire pour emmener le niveau des ventes au point d'équilibre, soit un chiffre d'affaires quotidien de 32 000$, ou son équivalent annuel de 1 650 000$. Pour arriver à cet objectif, la coopérative devait s'assurer de vendre pour 1 248 000$ la première année, 1 435 000$ la deuxième et dépasser le million et demi au cours du troisième exercice financier.

On avait également estimé que les pertes enregistrées les deux premières années seraient purement comptables. Elles seraient représentées par la dépréciation de la valeur des biens figurant au bilan. En raison de l'importance des améliorations locatives effectuées lors du rachat du commerce, il fallait amortir la dépréciation de ces biens, tel que prévu par les normes comptables applicables à toute entreprise. En d'autres termes, il était prévu que la coopérative ne perde pas d'argent, mais que la dépréciation portée aux charges de l'entreprise ne lui procurerait aucun bénéfice net pour au moins les deux premiers exercices financiers. Cette situation est courante lors du démarrage d'une entreprise.

RECRUTEMENT DES MEMBRES ET FINANCEMENT DU PROJET

La mobilisation populaire fût forte au moment de concevoir le projet, plus de 133 000$ de parts sociales ont été réunies, en recrutant 251 membres consommateurs résidents de St-Pierre et 71 autres des municipalités environnantes. Chacun des membres individuels devait dépenser 300$ pour adhérer à la coopérative, et 6 entreprises et 10 personnes ont également contracté des parts privilégiées en tant que membres de soutien. La municipalité a fait un don de 20 000$, et d'autres organismes ont contribué aux dons pour la somme de 11 950$. Le capital cumulé en parts sociales et en dons représentait ainsi 25% du coût du projet, obligeant la coopérative à contracter des prêts auprès de la Caisse Desjardins, Investissement Québec, la SADC, le CLD, et la Fiducie du Chantier de l'Économie sociale pour compléter le montage financier.

DÉBUT DES OPÉRATIONS ET DÉSENGAGEMENT DES MEMBRES

L'épicerie transformée en coopérative de solidarité a ouvert ses portes en décembre 2009, soit un peu plus de 9 mois après la première assemblée d'information. De l'avis de certains, cette période sans service a été fatale au projet, les habitants de St-Pierre ayant développé de nouvelles habitudes de consommation. Rapidement, avant même son premier anniversaire, on pressentait des déficits beaucoup plus importants qu'escomptés, en raison de la diminution des ventes qui se situaient nettement en deçà des attentes.

Un premier effort pour avertir les membres a été fait en avril 2010, soit 4 mois à peine après l'ouverture. Les administrateurs ont souhaité les sensibiliser sur l'importance de privilégier les achats à la coopérative, avant de se rendre dans d'autres commerces. Cette communication faisait suite à un sondage réalisé en février 2010, dans lequel plusieurs clients s'étaient montrés critiques envers les prix, les produits ou le service en général. Certains se disaient satisfaits, mais plus du tiers des répondants proposaient des améliorations importantes. La lettre se voulait ainsi rassurante à l'effet que la coopérative souhaitait améliorer ses pratiques d'affaires.

Une seconde lettre fût envoyée aux membres en septembre de la même année. On y constatait que de plus en plus de personnes se rendaient dans les municipalités voisines pour faire leurs achats, et que par conséquent on souhaitait que les membres prennent position, pour décider s'ils désiraient conserver une épicerie à St-Pierre. On indiquait également que si chacun des membres augmentait de 15$ ou 20$ ses achats

hebdomadaires auprès de la coopérative, la situation pouvait se redresser et atteindre la rentabilité souhaitée.

Une assemblée générale extraordinaire fut organisée à la fin du mois de septembre, pour présenter aux membres les états financiers des 10 premiers mois d'exploitation, ainsi qu'un plan de redressement. Les administrateurs souhaitaient notamment adhérer à la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ), afin de bénéficier de leur expertise. Pour ce faire, ils devaient préalablement obtenir l'approbation de l'assemblée.

REDRESSEMENT ET FIN DES ACTIVITÉS

Entre septembre et décembre 2010, la FCAQ a offert un appui-conseil aux dirigeants de la coopérative. Les administrateurs, très impliqués, organisaient mensuellement 2 réunions ou plus, cherchant à mettre en pratique les recommandations de leur partenaire. Malgré les efforts consentis, les résultats ne furent pas au rendez-vous et on élabora un plan de mise en tutelle à la fin 2010. À partir de janvier 2011, la gérance fut assurée par un employé de la FCAQ, et un troisième courrier fût adressé aux membres pour expliquer la situation. On leur faisait part des changements survenus, et on leur offrait un rabais en magasin pour une période s'échelonnant de la mi-janvier à la mi-février. Une 4e et dernière missive fût envoyée en mars 2011.

Parallèlement, le nouveau gérant et les administrateurs continuaient de chercher des solutions. Ils obtinrent des congés de paiement en capital et intérêts de la part des principaux bailleurs de fonds, et ne payaient plus les fournisseurs dans l'espoir de disposer de plus de liquidités. Seule l'hypothèque était honorée. Malgré cela, la situation ne s'améliora pas. En juin 2011, soit à peine 1 an et demi après avoir ouvert l'épicerie sous forme coopérative, le commerce ainsi que les actifs étaient vendus à un particulier, et cela mit un terme à son administration sous forme collective.

Le nouveau propriétaire a exercé pendant 4 ans, mais n'a pas été en mesure de renouer avec la rentabilité. Le commerce est demeuré fermé pendant un peu moins d'un an, avant d'être à nouveau racheté par un particulier qui a conservé la bannière Ami. Il a cependant choisi d'offrir des produits sous la forme d'un dépanneur-boucherie plutôt qu'une épicerie. Ce commerce est toujours en activité, cependant, selon le maire, sa trop grande surface rend sa rentabilité difficile, et le propriétaire actuel cherche un nouvel acquéreur.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

Dans le cadre de cette étude, nous avions le mandat d'évaluer le coût d'opportunité du maintien en activité d'une coopérative de services marchands de proximité. Sachant que la coopérative des Seigneuries a eu très peu d'impacts positifs sur la collectivité, nous aborderons les effets de la fermeture dans les différentes dimensions étudiées.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

Du point de vue des clients, les conséquences néfastes semblent les avoir épargnés. D'abord parce que la coopérative a réussi à trouver un acquéreur lorsqu'elle a pris la décision de mettre un terme à ses activités. Ainsi, les résidents ont conservé l'accès à leur service de proximité. Peu d'informations sont disponibles pour déterminer les acteurs ayant subi les plus grandes pertes au moment de liquider la coopérative, mais selon

toute vraisemblance les parts sociales ont été perdues et les partenaires financiers ont dû supporter une partie des pertes.

Ainsi, l'impact économique le plus important résultant de la fermeture de la coopérative aura été la perte d'emplois. L'épicerie, qui fait face à des coûts fixes importants, ne génère pas suffisamment de profit pour permettre l'embauche de personnel. Pour économiser sur ce poste de dépense, le propriétaire actuel effectue une grande partie des tâches d'exploitation avec sa famille.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

Lors des entrevues réalisées, il a été difficile d'établir un lien de cause à effet entre l'échec d'un projet coopératif et la perception des résidents sur leur municipalité. D'abord comme l'épicerie a été vendue à un tiers, il n'y a pas eu de nouvelle interruption du service. Le maire nous confiait qu'en 2015, lorsque l'épicerie avait fermé pendant presque 9 mois avant d'être reprise par l'actuel propriétaire, on avait senti un certain impact négatif sur la vitalité de la municipalité. Malgré cela, il demeure convaincu que la population ne souhaiterait pas revenir vers un commerce de type épicerie complète, mais se contenterait de trouver à proximité des produits alimentaires courants, comme c'est le cas chez un dépanneur. Pour le maire, la perte des habitants serait plutôt attribuable aux goûts des nouveaux retraités. Bien qu'aucune étude n'ait été menée par la municipalité sur cet aspect, l'impression du maire est que les personnes ayant vécu toute leur vie à la campagne souhaitent passer leur retraite en ville. Ils vendent leur terre à d'autres fermes et changent profondément leurs habitudes de vie, afin de profiter pleinement de leur retraite. La proximité avec une ville comme Trois-Rivières simplifie leur relocalisation, puisque les bouleversements sociétaires des dernières décennies les amenaient à s'y rendre régulièrement.

RETOMBÉES SOCIALES

Les personnes qui avaient le plus à perdre dans cette expérience sont sans conteste les administrateurs. En un peu plus de 2 ans, ces 7 personnes engagées et passionnées ont cumulé pas moins de 500 heures de bénévolat chacune. Dans cette municipalité qui voit l'esprit collectif diminuer avec le temps, le risque de décourager les citoyens les plus impliqués était bien réel. Lorsque questionné sur l'impact qu'aura eu la fermeture sur ceux-ci, M. Yves Tousignant, maire de St-Pierre, a fait savoir que les administrateurs avaient le sentiment du devoir accompli. Ils avaient tout essayé, avaient fait ce qu'il fallait pour tenter de relancer l'épicerie, mais voyant la démobilisation de la population, ils ont préféré arrêter avant de s'épuiser. Ainsi, toujours selon le maire, la décision a été prise dans un moment opportun, et cela n'a pas miné leur implication sociale dans la communauté. Ils demeurent aujourd'hui encore des personnes impliquées et respectées de tous.

La portée de l'enquête ne nous a pas permis de questionner plusieurs résidents pour connaitre les conséquences sociales qu'auront eu l'échec du projet coopératif sur la vie communautaire, les communications ou encore la collaboration. Cependant, au fil des recherches effectuées, nous pouvons en déduire que St-Pierre-les-Becquets ne présente pas les mêmes caractéristiques que les très petites communautés. D'abord parce qu'on y retrouve plusieurs autres infrastructures qui offrent la possibilité aux résidents de se rencontrer. Ensuite, la proximité avec Bécancour réduit le risque d'isolement que pourrait ressentir la population après la fermeture d'une épicerie de village. Sans pouvoir conclure que la perte de la coopérative n'a que très peu affecté la vie villageoise, nous émettons tout de même l'hypothèse que l'échec du projet coopératif n'a pas eu le même impact social qu'il ne l'aurait eu dans une municipalité où la coopérative représentait l'unique point de service à la population.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

On a fait référence à maintes reprises dans cette étude de cas de l'attachement de la population à l'ancien épicier. On peut donc émettre l'hypothèse que le projet coopératif, loin de réussir à augmenter la fierté locale et le sentiment d'appartenance à la collectivité, n'aura dans les faits que permis à la population d'effectuer une transition après la retraite de M. Mayrand.

Le désintérêt de la clientèle s'est manifesté dès les premiers mois d'exercice. Il aura sans doute fait prendre conscience aux élus qu'une importante base de membres était insuffisante pour assurer le sentiment d'appartenance des résidents envers leur entreprise collective. Alors que la mobilisation première des membres s'était déroulée dans de bonnes conditions, et que leur nombre était important, on a vite réalisé qu'à peine 35% d'entre eux agissaient en coopérateurs engagés. Les administrateurs ont régulièrement communiqué avec les membres et les résidents, afin de les sensibiliser aux difficultés de la coopérative, et les inviter à être solidaires du projet collectif. Cela n'a pourtant pas eu forte incidence sur les actions individuelles.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

Au vu des résultats de l'étude, aucun des éléments présentés ne nous permettent d'affirmer que la coopérative ait entrepris des initiatives favorisant des retombées environnementales.

CONCLUSION

La plupart des personnes sondées dans le cadre de cette enquête admettent aujourd'hui que le projet coopératif était un pari risqué. En effet, il n'offrait qu'un volet épicerie dans un contexte où l'ancien propriétaire se démarquait par son exceptionnel service à la clientèle. Ajoutons à cela que dans la nouvelle structure, il a fallu augmenter les prix en raison des charges plus importantes auxquelles faisait face la coopérative, ce qui fût mal perçu par les clients. Certains estiment que les membres auraient dû être mieux sensibilisés à leurs obligations, alors que certains se comportaient plutôt comme des membres de soutien, ayant souscrit des parts sociales pour appuyer l'initiative.

Qui plus est, à seulement 10 minutes vers l'ouest ou l'est se trouvent de petits supermarchés offrant des produits de meilleure qualité à des prix plus compétitifs. 6 ans après l'échec de la coopérative, plusieurs pensent que les rénovations effectuées étaient trop importantes, et qu'on aurait plutôt dû songer à réduire la surface de vente pour faire diminuer les coûts fixes. Selon le maire, si l'actuelle station-service gérée par une coopérative effectuait quelques améliorations locatives et bonifiait son offre de produits essentiels, cela conviendrait davantage aux besoins de la population.

Certaines personnes ont émis l'hypothèse que si l'épicerie n'avait pas fermé pendant 9 mois, les habitants ne se seraient pas tournés vers d'autres commerces plus éloignés. Cependant, ces personnes confirment également que l'épicier de Deschaillons, dont le commerce est pourtant moins proche de Trois-Rivières que celui de St-Pierre, porte une attention particulière à la fraîcheur des produits en se rendant lui-même chez un grossiste pour assurer un meilleur rapport qualité-prix. Ainsi, il est possible de croire qu'au-delà de la découverte d'un nouveau commerce, les gens cherchent le contact avec un épicier engagé, à l'écoute de ses clients et qui est prêt, comme le fût l'ancien propriétaire, à faire un petit quelque chose de plus pour satisfaire leurs besoins.

Bien sûr, il n'était pas facile d'anticiper la déception des habitants vis-à-vis de la coopérative. Cependant, lors du montage du projet, et particulièrement à l'étape du recrutement des membres, il aurait fallu sensibiliser davantage la population sur les changements qui l'attendaient. Nécessairement, la gestion d'une coopérative qui ne repose plus sur les actions d'un seul propriétaire est fortement différente. À St-Pierre, la décision de lancer la coopérative s'est faite lors d'une seule soirée d'information, et cela avant même que l'épicerie de M. Mayrand ne ferme. Il est fort probable que la courte période de réflexion et de mobilisation collective n'ait pas permis de mesurer le réel engagement des habitants envers une épicerie de proximité.

ÉTUDE DE CAS

LA COOP SAINT-LOUIS, L'ÉPICERIE DU VILLAGE N'EST PLUS

PORTRAIT D'UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ FERMÉE DEUX ANS APRÈS SON OUVERTURE

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

ST-LOUIS-DE-GONZAGUE

La municipalité de Saint-Louis de Gonzague, dans la région Chaudières-Appalaches, connaît depuis quelques années une situation difficile. Face à une population en constante diminution, à un taux d'emploi chez les 15 – 64 ans plus bas que la moyenne régionale et n'ayant aucune industrie locale sur son territoire, elle subit une désertification. La chute importante du nombre de jeunes résidents de moins de 15 ans, qui n'étaient plus que 40 au dernier recensement comparativement à 85 dix ans plus tôt, a conduit à la fermeture de l'école primaire.

La situation géographique excentrée de St-Louis-de-Gonzague, qui se situe à l'extrême sud de la MRC des Etchemins bordant la frontière américaine, et la quasi absence d'emplois locaux, favorise l'exode rural des résidents vers de plus grandes municipalités régionales. À moins de 20 km de part et d'autre du territoire de St-Louis se trouvent les deux plus grandes municipalités de la région comptant chacune plus de 3500 habitants. Offrant une multitude de commerces, de services de santé, culturels, touristiques et de loisirs, les municipalités de St-Prosper-de-Dorchester et de Lac-Etchemin constituent un pôle d'attraction commerciale pour la majorité des résidents de la MRC.

À St-Louis-de-Gonzague, où la population est passée sous la barre historique des 400 habitants, il ne reste plus qu'un restaurant, une caisse Desjardins ainsi que l'édifice municipal regroupant à la fois la mairie, la bibliothèque, le comptoir postal et le bureau paroissial. La Mairesse, élue sans opposition en 2015, nous confiait en entrevue qu'il y avait eu jusqu'à 4 épiceries et 3 stations-services il y a de cela plusieurs années. Aujourd'hui, signe des bouleversements sociétaires qui ont marqué le Québec rural, le tissu social n'est plus le même et il devient difficile de mobiliser les citoyens, puisque la plupart des résidents vont travailler dans de plus grands centres urbains. Néanmoins, le prix abordable des maisons et l'offre importante d'activités et de loisirs organisés en partenariat avec d'autres agglomérations régionales, ont permis à St-Louis-de-Gonzague d'attirer 6 nouvelles familles l'an dernier, une situation exceptionnelle selon la mairesse. Un bulletin municipal publié mensuellement constitue la principale source d'information et de mobilisation de la population. Y sont mentionnés toutes les activités des clubs, comités, événements, services aux citoyens ainsi que l'avancement de travaux publics réalisés sur le territoire de la commune.

L'offre d'activités permettant aux citoyens de réseauter est devenue le principal élément du dynamisme local, depuis que St-Louis-de-Gonzague a perdu son dernier commerce de services marchands de proximité, lorsque le projet collectif de coopérative de solidarité a échoué en novembre 2016.

COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ST-LOUIS

CONTEXTE

Au printemps 2014 l'épicier, qui avait servi la population pendant 26 ans, a informé la municipalité qu'il désirait fermer son commerce, faute de trouver une relève pour lui succéder. Le commerce, exploité sous la bannière métro, était d'autant plus important pour les résidents qu'il abritait également une agence SAQ, un bureau de poste et un comptoir délivrant les permis de chasse et pêche. Le propriétaire, qui offrait un service personnalisé à sa clientèle, a donné un long préavis à la municipalité afin qu'elle puisse envisager des alternatives au maintien de ces services.

La mairesse de l'époque, interpellée par la prochaine fermeture du seul service marchand de proximité, s'est tournée vers plusieurs intervenants dont le centre local de développement, pour connaitre les différentes

options qui s'offraient à la communauté. Rapidement, la formule coopérative s'est démarquée. En quelques mois, le directeur du CLD prit en mains le projet, et élaborait un plan d'affaires ainsi qu'une étude de faisabilité pour la reprise de l'épicerie avec d'autres partenaires régionaux. Pendant ce temps, des citoyens sensibles au maintien d'un service local ont formé un comité promoteur, et ont sondé les résidents pour évaluer leur intérêt. En l'espace d'une semaine, les promoteurs avaient recueilli plus de 150 noms, constituant la liste potentielle des membres fondateurs.

Motivés par l'intérêt populaire, une réunion d'information fut organisée en septembre de la même année, et la formule coopérative a été expliquée aux 75 participants. Voyant l'intérêt marqué de la majorité des résidents de St-Louis-de-Gonzague et d'environ 50 non-résidents, des démarches sérieuses pour trouver des partenaires financiers, procéder au montage du projet et négocier les conditions de reprise du commerce ont eu lieu à l'automne de la même année.

STRUCTURE FINANCIÈRE

Misant sur l'appui de plusieurs partenaires locaux et régionaux, la coopérative avait réussi à limiter grandement les risques financiers auxquels elle s'exposait. Son modèle d'affaires comprenait la location de l'ancienne épicerie, à défaut de l'achat de la propriété. Peu d'améliorations locatives ont été envisagées. Ainsi, le montant nécessaire au lancement du projet se limitait au rachat de la propriété intellectuelle associée au commerce (recettes exclusives), à la reprise de l'inventaire, et à doter le nouveau commerce d'un fonds de roulement. Des subventions de 20 000$ et 32 000$ provenant de fonds publics (pacte rural et territoire dévitalisé), une aide financière de 20 000$ offerte par Metro, ainsi que les 35 000$ collectés en parts sociales ont permis à la coopérative de recourir à des prêts externes de 55 000 $ relativement bas, contractés auprès de 3 institutions (Desjardins, CLD, SADC). Alors que la totalité des coûts de démarrage se montaient à 130 000$, le ratio d'endettement de la coopérative n'était que de 42%, ce qui est rare pour ce type d'entreprise collective.

DÉMARRAGE

C'est en avril 2015 qu'ont débutées les activités de la coopérative de solidarité St-Louis. La nouvelle structure avait l'avantage de pouvoir compter sur les mêmes employés que l'administration précédente et traitait avec le même fournisseur principal, soit la bannière métro. À priori, tout semblait s'inscrire dans la continuité. Les clients fréquentaient le commerce, et la seule embauche supplémentaire réalisée fut pour assurer la gérance de l'épicerie, poste qu'occupait auparavant le propriétaire.

L'EXPLOITATION

Après les deux premiers mois d'exploitation, un premier message fût adressé à la population dans le bulletin local. On y faisait part de l'optimisme des administrateurs face au projet collectif, tout en insistant sur l'importance de demeurer fidèles et constants dans ses achats auprès de la coopérative.

À l'automne, une campagne régionale veillant à encourager la consommation locale a été lancée dans la MRC. Les résidents qui réalisaient des achats dans les commerces locaux, notamment à la coopérative, remportaient un bon de tirage pour chaque tranche d'achats de 30$. Des *cartes avantages* étaient distribuées gratuitement à la population, et des cartes supplémentaires étaient disponibles à faible coût auprès de la coopérative.

Une assemblée générale rendant compte des 5 premiers mois d'activité de la coopérative (avril à août 2015) fut organisée en novembre. Une quarantaine de membres présents ont ainsi pu s'enquérir du bilan négatif des activités, car un déficit de 15 000$ était enregistré. Les administrateurs ont notamment expliqué qu'ils n'avaient toujours pas reçu le compte-rendu financier, situation qu'ils s'engageaient à corriger pour mieux contrôler les dépenses. Le mois suivant, la coopérative a souhaité interpeller les familles membres, en partageant dans le bulletin d'information locale sa situation financière précaire. Elle y mentionnait également deux solutions pour remédier à la situation. La première reposait sur l'augmentation des ventes. On sollicitait l'appui de tous les résidents pour encourager la coopérative. La seconde consistait en la diminution de l'inventaire. On avait identifié que les stocks étaient en augmentation, et que les fournisseurs exigeaient un paiement par retrait préautorisé. Cela générait des difficultés de trésorerie, notamment lors de périodes commerciales difficiles.

Afin de renflouer les caisses de la coopérative, deux soupers-spaghettis ont été organisés par les administrateurs, dégageant des bénéfices de 5000$. Bien que notable, cette rentrée d'argent exceptionnelle n'a pas permis d'éponger les dettes. La coopérative, qui avait l'obligation de payer rapidement ses fournisseurs en échange de produits frais, et qui assumait un loyer mensuel de 1300$, rencontrait de plus des difficultés à assumer ses obligations, voire à rémunérer ses employés dans les temps.

La vente de produits alimentaires frais occasionnait des pertes importantes, et on attendait parfois le dernier moment pour retirer certains produits des rayons. Cela a généré une insatisfaction de la clientèle au regard la qualité des produits vendus. De plus, un différend tirant son origine des élections partielles de 2015 créa une dissension parmi les résidents, qui se répercuta sur la coopérative. Certains résidents ont cessé d'utiliser les services de la coopérative pour afficher leur désaccord avec des administrateurs, dont la présidente assurait également la fonction de mairesse. Bien que l'entreprise ne fût pas en cause dans ce conflit, la perte de ces quelques clients dissidents provoqua une baisse marquée de l'achalandage et des ventes, menant à un déficit cumulé de près de 50 000$ en 1 an et demi d'exploitation.

C'est lors de la deuxième assemblée générale annuelle, en novembre 2016, et devant seulement 15 membres sur les 195 inscrits, que les administrateurs ont proposé de mettre un terme aux activités et de dissoudre la coopérative.

LES HYPOTHÈSES ENTOURANT L'ÉCHEC

Lors de l'entretien avec d'anciens administrateurs, des hypothèses ont été soulevées afin d'expliquer certaines raisons ayant pu mener à l'échec du projet. Différentes conclusions ont été tirées suite à l'expérience qualifiée de « décevante » par les anciens administrateurs. Ils affirment croire encore en la formule coopérative, cependant selon eux, une mise en garde est nécessaire. Les coopératives alimentaires, œuvrant principalement dans les très petites municipalités, nécessitent une approche différente des autres coopératives qui ne subissent pas les mêmes contraintes de rentabilité.

L'ÉVALUATION DES BESOINS DES MEMBRES

Dans les villages avoisinants, pas moins de 5 épiceries ont fermé ces dernières années, et deux autres connaissent des difficultés. Pour les anciens administrateurs, cela signifie que les résidents cherchent davantage un service de type gros dépanneur, plutôt qu'une épicerie proposant des produits frais, s'exposant par le fait même à de plus grandes pertes. N'étant pas en mesure de rivaliser avec les gros supermarchés régionaux, les petites épiceries voient leur clientèle utiliser leurs services seulement pour l'achat de produits

courants tels le pain, le lait ou encore l'alcool. Ainsi, lors de la conception du projet, il aurait été judicieux d'évaluer si l'ouverture d'un dépanneur multi-services aurait été plus adéquate.

PLAN D'AFFAIRES IRRÉALISTE

Les administrateurs ont confié leur surprise devant les suppositions présentées dans le plan d'affaires. Au départ, ils s'étaient basés sur les prévisions des experts coopératifs pour équilibrer leur budget. Mais rapidement, ils ont trouvé que la rentabilité anticipée ne tenait pas compte des faibles marges inhérentes à ce type de commerce.

L'ACCOMPAGNEMENT PLUS GÉNÉRAL QUE SPÉCIFIQUE AU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les administrateurs ont bénéficié d'un appui important au moment de transformer l'entreprise privée du village en coopérative de solidarité. Cependant, sans blâmer les personnes qui les ont aidées, ils ont parfois eu l'impression que l'accompagnement s'en tenait à leur prodiguer des conseils généralistes sur la création d'une coopérative, sans toutefois tenir compte de la réalité des services marchands de proximité.

LA TRANSITION D'UNE ENTREPRISE À PROPRIÉTAIRE UNIQUE VERS UNE ENTREPRISE COLLECTIVE

Alors que l'ancien propriétaire assumait également le rôle de gérance, sans toutefois se verser de salaire horaire, la nouvelle administration devait assumer de plus grandes charges de personnel, puisqu'elle maintenait les emplois préexistants et devait embaucher une ressource supplémentaire pour veiller à la gestion. Malgré la part plus importante du budget allouée aux rémunérations, les administrateurs ont constaté qu'il était plus difficile d'assurer un bon service à la clientèle, simplement parce qu'il n'y avait plus la présence constante du propriétaire qui supervisait et exigeait de ses employés des standards de qualité.

De plus, les pertes générées par la vente de produits frais ainsi qu'un inventaire stagnant étaient difficiles à contrôler pour les administrateurs, qui n'avaient pas d'expérience préalable dans la gestion de ce type de commerce.

L'INCOMPRÉHENSION DU RÔLE DE MEMBRE

Alors que la quasi-totalité des familles de la municipalité avaient adhéré à la coopérative, seulement 30% d'entre elles y effectuaient régulièrement des achats. Les administrateurs ont été surpris de constater que les résidents avaient acquis des parts sociales en pensant faire un don, plutôt qu'avec l'intention d'être des membres actifs de l'entreprise collective.

LORSQUE LE MILIEU OFFRE UN SOUTIEN CONSTANT, CELA PEUT FAIRE TOUTE LA DIFFÉRENCE

En entrevue, les anciens administrateurs ont cité en exemple une coopérative œuvrant dans une plus petite municipalité de la même MRC. À Sainte-Sabine, bien qu'il n'y ait que 350 habitants pour supporter l'épicerie locale gérée sous forme de coopérative, et bien qu'elle soit en situation de déficit, la mobilisation collective et l'appui financier constant de la municipalité lui permettent de poursuivre son exploitation.

Selon eux, il s'agit là d'éléments clés qui étaient présents à St-Louis-de-Gonzague au moment de mettre sur pied le projet coopératif, mais qui n'ont pas su perdurer. Sans l'appui des résidents et n'ayant pas de sources de financement stables, la coopérative n'a pas été en mesure de surmonter ses difficultés.

LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

LA FERMETURE DU SEUL SERVICE MARCHAND DE PROXIMITÉ

La mairesse était persuadée que la perte du dernier service marchand de la commune aurait un impact important sur les résidents. Or, aucune personne n'a manifesté sa désapprobation après l'annonce de la fermeture du commerce. Il s'agit là peut-être d'une conséquence directe de l'échec du projet collectif qui comptait parmi ses membres la quasi-totalité des familles de la municipalité. Il est possible que les résidents n'aient pas encore eu le temps de mesurer l'impact négatif qu'occasionne la fermeture du seul point de services marchands de la communauté.

La petite municipalité, qui est déjà l'une des plus dévitalisée du Québec, n'offre guère d'emplois sur son territoire et voit ses résidents plus enclins à se déplacer vers d'autres centres pour travailler. En soit, il est fort probable que ces personnes aient pris l'habitude d'effectuer leurs achats plus près de leur lieu de travail, ce qui ne leur génère pas de coûts de déplacement additionnels.

LA VALEUR DES PROPRIÉTÉS

Les propriétés à vendre à St-Louis-de-Gonzague affichent généralement des prix abordables, ce qui les rend attrayantes aux yeux de certains acheteurs. Les personnes sondées n'ont donc pas été en mesure d'établir si la perte du dernier service marchand au début 2017 avait eu une influence sur la vente des propriétés. Cependant, puisque la région connait une recrudescence des fermetures de petites épiceries, il pourrait être possible d'étudier, sur une plus longue période, l'effet de leur fermeture sur les délais de vente ou la valeur des propriétés dans les localités de la MRC.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

St-Louis-de-Gonzague a vu l'exode de sa population s'accentuer entre 2011 et 2016, alors qu'il y avait toujours une épicerie en activité dans le village. Les raisons pour lesquelles les résidents ont choisi d'aller s'établir ailleurs peuvent être nombreuses. Cependant, il peut émaner d'un projet collectif, lorsqu'il est rassembleur, d'atténuer la perception négative que les gens ont de leur cadre de vie. Nous savons que la coopérative a connu des difficultés, en raison notamment d'un conflit social qui a émergé, mais nous n'avons pas été en mesure d'évaluer si d'autres querelles plus anciennes avaient eu lieu avant sa création. Pour qu'une coopérative d'une très petite municipalité puisse avoir une influence positive sur la rétention de la population, il faut bien entendu qu'elle offre des produits adaptés aux besoins de ses clients. Mais cela ne fait pas tout, il est aussi primordial que les résidents apprécient leur cadre de vie.

RETOMBÉES SOCIALES

Mis à part les bénévoles qui ont travaillé énergiquement pour porter ce projet, les administrateurs ont eu le sentiment qu'il n'était pas adapté à la réalité de la petite municipalité. Le projet était très bien conçu financièrement, puisqu'il avait principalement recours à des dons et subventions externes, ce qui d'un point de vue comptable est positif. Cependant, l'importance du soutien financier reçu a entrainé une baisse des efforts de mobilisation dans le milieu et l'engagement financier des individus. Les employés de l'ancien commerce ont assuré et facilité la transition, ne requérant pas l'appui de bénévoles parmi les membres pour préparer l'ouverture. Tous ces éléments, bien qu'avisés d'un point de vue logistique, n'auront peut-être pas

su générer une culture collaborative ou un meilleur réseautage parmi la population. Ainsi, en voulant reprendre le commerce le plus rapidement, on a négligé sans le savoir la création de liens unifiant les membres au projet.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

Nous avons déjà traité plus haut de l'indifférence presque totale dans laquelle s'est terminé le projet coopératif. Plutôt que de voir une incidence positive sur la communauté, on a surtout senti que les difficultés de la coopérative avaient entrainées un désintéressement encore plus grand des résidents. Pour expliquer plusieurs des difficultés rencontrées, il faut cependant analyser un peu plus étroitement comment le conflit, qui en apparence n'avait pas de lien avec la coopérative, a pu exacerber les tensions sociales et possiblement provoquer plus de dissensions dans le village.

Rappelons que ce conflit a émergé lors d'une campagne électorale, quelques mois après l'ouverture de la coopérative. Or c'est la présidente du Conseil d'administration qui est devenue mairesse, et qui a conservé son titre après l'élection. Ceci n'est pas contraire aux règles de droit, et est souvent la conséquence d'une situation bien réelle en région : le manque de personnes disposées à consacrer bénévolement leur temps à un projet collectif. Loin de jeter le blâme sur les administrateurs qui ont sans doute travaillé dur pour que le projet fonctionne, on peut néanmoins émettre l'hypothèse que le double rôle d'autorité exercé par une seule et même personne ait pu ajouter du poids aux critiques. Dans une telle situation, même si certaines personnes ne souhaitaient pas prendre parti, il leur était difficile de demeurer complètement neutres. Ainsi, l'identité collective, le sentiment d'appartenance et la fierté des résidents ont pu être diminués par l'instrumentalisation de la coopérative dans un conflit personnel.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

St-Louis-de-Gonzague fait face à de nombreux défis. L'école ayant fermé et l'offre de services étant en constante diminution dans la municipalité, l'idée de sauvegarder le dernier fleuron du village par un mouvement collectif était un geste porteur de sens pour la communauté. Cependant, en raison des problèmes rencontrés dont nous avons fait état précédemment, le projet n'aura finalement pas permis de stimuler un mouvement de prise en charge du village.

CONCLUSION

L'échec du projet coopératif de St-Louis-de-Gonzague est porteur de plusieurs hypothèses, qui par leurs natures interreliées sont souvent complexes à identifier. À l'origine, le projet présentait pourtant une situation financière avantageuse pour les administrateurs. Les risques étaient limités par l'allocation importante de subventions et le peu de dépenses à effectuer en début de projet.

Or rapidement les prévisions de ventes et de bénéfices n'ont pas été atteintes. Pour cela, plusieurs raisons ont été évoquées plus haut. Cependant, il semble également qu'il y ait eu une certaine naïveté de la part des accompagnateurs du projet, considérant que l'augmentation de la clientèle découlerait automatiquement de sa transformation en coopérative. L'expérience de la coop St-Louis tend plutôt à démontrer que la clientèle d'une coopérative de services marchands de proximité n'est pas acquise par la nature collective de l'entreprise, mais bien par le fait qu'elle soit en mesure de répondre aux attentes de sa clientèle.

Il aurait été cependant possible de mieux évaluer les conditions de reprises d'un tel commerce par un projet collectif. Selon notre étude, nous croyons qu'il y avait à St-Louis-de-Gonzague des éléments annonciateurs

de difficultés, et ceux-ci n'ont peut-être pas fait l'objet de considérations attentives. Rien n'indique que le projet aurait connu un succès plus important si ces considérations sociales et identitaires avaient été prises en compte, mais nous croyons cependant qu'avec un plan mieux adapté à la situation initiale, les promoteurs auraient pu chercher d'autres alternatives à la reprise « copie conforme » de l'ancien commerce.

ANALYSE COMPARATIVE DES CAS ÉTUDIÉS

Le présent exercice souhaite comparer la situation de six coopératives qui ont fait l'objet d'une étude récente, et dont les principales caractéristiques ont été présentées à la section précédente. Les informations recueillies nous permettent d'identifier comment maximiser les retombées pour le milieu dans le développement et l'exploitation des coopératives.

CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS

Les coopératives sont des entreprises. A ce titre, elles doivent franchir des étapes afin d'évoluer et devenir pérennes. Il va de soi que ces étapes sont d'une durée aléatoire, car cela varie d'une entreprise à l'autre. De même, il n'y a pas qu'un seul mode opératoire, chaque projet coopératif étant unique et intrinsèquement lié à ses membres et à son milieu. Les coopératives, comme toutes autres entreprises, ne sont pas à l'abri d'aléas financiers et commerciaux. Par conséquent, il est possible que certains projets ne parviennent pas à surmonter leurs difficultés, et cessent leurs activités à un moment ou un autre du processus.

Nous avons choisi de répertorier ces différents jalons en 3 périodes phares, à savoir celle de la conception du projet, du démarrage de l'entreprise coopérative, et enfin celle des premières années d'exploitation. Il est à noter qu'une 4e période aurait pu être développée, celle de la croissance de l'entreprise. Bien que 2 des 6 coopératives étudiées soient parvenues à terminer leur dernier exercice financier avec des excédents, celles-ci n'ont pas encore entamé de processus de développement de nouveaux créneaux, ou diversifié leurs activités. Se faisant, elles agissent encore comme des entreprises dans la 3e phase, soit celle des premières années d'exploitation, suivant le plan d'affaires initial. Par conséquent, il nous était impossible de traiter d'une 4e étape sur la base comparative des coopératives étudiées. Ainsi, notre analyse portera sur les forces et faiblesses, ou encore sur les difficultés rencontrées par les coopératives lorsqu'elles ont imaginé leur projet collectif, l'ont officiellement lancé, et l'ont géré dans l'espoir de réaliser leurs objectifs initiaux.

CONCEPTION DES PROJETS

La première étape est celle de la conception du projet, lorsque germe l'idée de création d'une coopérative de services marchands de proximité.

RAISON D'ÊTRE

Les raisons qui mobilisent une population a lancer un projet de service marchand de proximité varient d'une communauté à l'autre. À Saint-Romain, on observait une diminution de la clientèle des restaurants locaux, en raison du manque de dynamisme économique du village. On prit alors conscience qu'il fallait trouver une solution pour attirer des passants au village. Ayant vécu une expérience positive suite à une collaboration de plus petite envergure, un groupe de citoyens a fait cheminer l'idée de créer une entreprise qui serait en mesure de desservir à la fois la population et les passants. C'est ainsi qu'est née l'idée d'aménager une station-service et un dépanneur au centre du village. Il s'est cependant écoulé plusieurs années entre l'idée initiale et le démarrage officiel du projet. Ailleurs, des projets ont été lancés beaucoup plus rapidement. C'est le cas notamment à Saint-Louis-de-Gonzague, Saint-Pierre-les-Becquets et Saint-Pierre-de-la-Rivière-du-sud où, en anticipant de possibles fermetures des commerces, la population a réagi rapidement pour éviter de perdre les services. Dans ces exemples, moins d'un an s'est écoulé entre les premiers pas et le démarrage des projets. À Buckland, c'est suite à la mobilisation entourant les fêtes du 150e anniversaire de la paroisse que l'on a souhaité que l'épicerie devienne la propriété des familles de la région. La motivation était

davantage associée au maintien du dynamisme de la communauté qu'à la crainte de perdre le service d'épicerie. Dans quelques cas, l'exploitation sous forme coopérative semblait évidente, dans d'autres, c'est l'impossibilité à trouver un repreneur lorsque les propriétaires souhaitaient prendre leur retraite. Finalement, à Saint-Joachim c'est un groupe de résidents qui a initié le projet, et qui a discrètement géré à petite échelle la reprise de l'ancien dépanneur, pendant la période initiale. A terme, l'idée était de fermer le dépanneur existant et d'ouvrir un tout nouveau complexe multi-services.

On constate par ces différents exemples qu'il y a autant de formes d'initier un projet coopératif de services marchands de proximité qu'il y a de gens prêts à se lancer dans l'aventure. Cependant, c'est l'amélioration de leur situation et celle de leur collectivité qui reste leur motivation première. Il va de soi que plus un projet sera réfléchi, bien conçu, présentera moins de risques et sera porté par des leaders, plus il aura de chances de voir le jour.

Ainsi, la raison d'être d'un projet ne suffit pas, il faudra prendre en considération plusieurs autres facteurs qui feront l'objet des sections suivantes.

COLLECTE D'INFORMATIONS

Lorsque l'on envisage de mettre sur pied un projet coopératif, un élément à ne pas négliger est la collecte d'informations. On tentera de répertorier le plus fidèlement possible le type de clientèle ciblée, le nombre de services utilisés, l'assiduité de fréquentation de la coopérative. Puisque cette étude portait exclusivement sur les services marchands de proximité proposant au moins un service alimentaire, il était important de déterminer si les gens utiliseraient le service comme un dépanneur ou comme un service alimentaire plus complet.

Plusieurs des projets étudiés ont bâti leur plan d'affaires sur des recommandations de fournisseurs, d'experts du milieu coopératif, ou encore suite à une seule présentation du projet auprès de la population. Bien qu'utiles, toutes ces informations se sont souvent avérées incomplètes, ou ne correspondant pas à la réalité de la municipalité. Pour éviter de composer avec des solutions d'affaires ne cadrant pas avec la réalité locale, il est important de récolter les renseignements sur la plus longue période possible, mais également de s'entourer de personnes connaissant bien le milieu et pouvant apporter des éléments d'informations supplémentaires.

C'est notamment la situation qui a prévalu à Saint-Romain, où l'on a conçu le projet au fur et à mesure que l'on consultait informellement les gens, où l'on s'est assuré de réaliser des études de faisabilité par des spécialistes en la matière, et de réunir un maximum d'acteurs locaux autour du projet pour lui garantir le meilleur départ possible.

CONDITIONS DE DÉMARRAGE

Nous avons établi que les particularités locales qui prévalent au moment de concevoir le projet doivent faire partie intégrante de la réflexion des groupes promoteurs. Dans tous les cas où des échecs ou des difficultés importantes ont été constatées, les promoteurs ont avoué avoir été surpris et déçus des résultats obtenus, dès lors que leurs prévisions étaient bien plus optimistes. Tous les projets avaient pourtant fait l'objet d'études de faisabilité, mais celles-ci ont été jugées peu réalistes au vu de la communauté. Beaucoup d'administrateurs ayant pris part aux entrevues ont admis ne pas avoir été en mesure de considérer tous les facteurs d'influence dans le lancement du projet.

FACTEURS ÉCONOMIQUES

Les études de faisabilité trop optimistes relèvent souvent d'un manque d'informations précises sur la dimension économique. Pour cerner plus efficacement l'offre de produits à proposer, il serait judicieux d'évaluer la satisfaction actuelle des résidents sur la distance qu'ils doivent parcourir pour trouver différents services (épicerie, dépanneur, essence, poste, guichet automatique, etc.). En règle générale, plus les habitants sont satisfaits de se déplacer vers des centres leur donnant accès à de meilleurs services (prix plus concurrentiels, diversité des produits ou présence de services connexes), plus le projet de service marchand de proximité aura des difficultés à compter sur une clientèle assidue. En soi, cela n'est pas un frein au démarrage d'un projet de services marchands de proximité. En revanche, cela complexifiera l'atteinte de la rentabilité et créera une forte pression financière. Ce fût le cas notamment à Saint-Louis-de-Gonzague, Saint-Pierre-les-Becquets et Buckland, où une partie importante des membres insatisfaits de la nouvelle offre de service ont cessé de fréquenter l'épicerie locale, outre lorsqu'ils avaient un besoin ponctuel. Ainsi, plus le projet coopératif s'adaptera aux besoins économiques des résidents (qui représentent une part non négligeable de ses futurs membres), plus il sera facile de les convaincre de la pertinence de devenir membre de la coopérative et d'y réaliser leurs achats.

FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES

La taille de la population peut certes avoir un effet sur le nombre potentiel de membres, mais la clientèle d'une coopérative ne se limite pas au nombre de résidents. La présence dans la municipalité de villégiateurs, ou encore l'affluence générée par des travailleurs en transit peut également constituer un élément à considérer. Parmi les cas où les coopératives connaissent le plus de succès, on remarque qu'elles offrent des services en fonction des besoins différenciés des tranches de la population. Par exemple, l'impact St-Romain, l'épicerie-boucherie de Buckland, chez Philo et Au cœur du village ont adapté leurs heures d'ouverture et leurs services afin de répondre aux besoins différenciés des personnes retraitées, des familles, des jeunes ou des employés des entreprises régionales.

FACTEURS SOCIAUX ET IDENTITAIRES

Pour évaluer si les résidents d'une communauté pourraient avoir un plus grand intérêt à faire des choix en fonction du bien-être de la collectivité, il est possible d'analyser des traits identitaires et sociaux préexistants dans le milieu. Certaines caractéristiques de la population telles la solidarité collective, la collaboration active entre divers acteurs d'un milieu, le fort sentiment d'appartenance des résidents à leur communauté ou encore la prise en charge de la population via d'autres initiatives communautaires, peuvent permettre de formuler des hypothèses de réussite basée sur d'autres exemples collectifs. Par exemple, à Saint-Pierre-de-la-Rivière-du-Sud, les résidents sont reconnus comme étant très axés sur le réseautage social. Lorsque l'épicerie menaçait de fermer, cela fut dommageable puisqu'il s'agissait du seul commerce permettant de se rencontrer et d'échanger entre habitants. Ainsi, grâce à la perception de l'importance sociale de cet établissement pour maintenir une vie villageoise, on pouvait hypothétiquement penser qu'une partie des membres choisirait de favoriser la coopérative, même si cela générait un surcoût ou offrait un choix moindre de produits. Ainsi, bien qu'à priori le projet ne mise pas sur un avantage économique pour les membres, il se basait sur la forte solidarité collective pour compenser la faiblesse d'autres indicateurs. Cette situation a été observée dans d'autres milieux qui ne faisaient pas l'objet de la présente étude. En règle générale, plus la communauté démontrera posséder des valeurs collectives fortes, plus on observera une mobilisation pour compenser une situation économique ou démographique moins avantageuse.

FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Certains milieux comptent sur une plus grande population, d'autres sur un nombre important de villégiateurs, et d'autres encore compensent un petit bassin de **population par leur situation géographique avantageuse. Le cas de Chez Philo et celui de la coop St-Louis nous amènent par ailleurs à constater que plus le milieu est enclavé, bénéficiant très peu de l'achalandage de passants, plus il sera difficile d'assurer la rentabilité de la coopérative sans une très forte participation de la population. La prise en compte des facteurs géographiques et environnementaux semble avoir eu un impact** important sur le succès de certaines coopératives, notamment lorsque les sphères d'activités sont complémentaires aux autres services écotouristiques locaux.

Un autre aspect non négligeable concerne l'emplacement physique de la coopérative dans le village. Il est important de bien évaluer les différentes options en fonction des coûts du projet, mais également du potentiel de visibilité qu'offrent chacun des locaux. Par exemple, à Saint-Romain, les promoteurs avaient conscience que s'ils souhaitaient maximiser leur potentiel de vente, ils devraient absolument construire leur coopérative aux abords d'une route nationale. Étant situés à mi-chemin entre deux villes régionales d'envergure, ils estimaient qu'une station-service facilement accessible dans les deux directions permettrait d'assurer un achalandage constant à la coopérative. Sans cette condition, ils ne seraient pas en mesure de rencontrer les objectifs de rentabilité et ils ne lanceraient pas le projet coopératif.

Les différents éléments constituant le milieu de vie, à savoir la situation économique, démographique, sociale, identitaire et environnementale, sont à prendre en considération au moment de concevoir un projet coopératif. Ils seront également influencés par le type de projet que l'on souhaite lancer. Que l'on crée un commerce qui était inexistant dans la localité ou que l'on reprenne la gestion d'un commerce sous forme collective, des éléments supplémentaires doivent être pris en compte afin de concevoir un projet viable et pérenne.

TYPES DE PROJET

Au vu des six cas étudiés, nous pouvons par ailleurs émettre des recommandations en fonction de la situation antérieure au projet. Les promoteurs devront assurément évaluer les éléments soulevés précédemment pour orienter leurs projets, mais ils pourront également se baser sur les recommandations suivantes pour mieux planifier leurs actions.

NOUVEAU COMMERCE

Pour créer de toute pièce un projet de coopérative de service marchand de proximité, il faut compter sur des promoteurs qui investiront massivement du temps et de l'énergie à penser le projet, et à rechercher des partenaires pour le mettre sur pied. En plus de ceux-ci, il faudra collecter des informations de qualité pour effectuer des prévisions fiables, tâche qui pourra sembler ardue si aucune expérience locale comparable n'existe. De plus, une part importante des risques entourant les projets coopératifs de proximité provient du manque d'expérience des administrateurs. Lorsque l'on reprend un commerce existant, il est souvent possible de compter sur les conseils de l'ancien propriétaire, ou des employés qui peuvent assurer la continuité de leur emploi dans la nouvelle organisation. Sans cette aide, les administrateurs devront redoubler d'efforts pour apprendre les rudiments de la gestion et de la gouvernance d'une coopérative. Certaines nouvelles coopératives choisissent de fonctionner en partenariat avec d'autres coopératives régionales, évitant par le fait même de se concurrencer et favorisant le partage de ressources ou de connaissances.

REPRISE D'UN COMMERCE RENTABLE AVEC UNE CLIENTÈLE ÉTABLIE

Le défi qui attend les promoteurs d'un projet de cette envergure est de comprendre ce qui motive les clients à fréquenter le commerce, de prendre garde dans leur modèle d'affaires à offrir les mêmes services, et de bien préparer la transition. Lors des entrevues réalisées avec des administrateurs et promoteurs, deux croyances ont particulièrement influencé le démarrage des projets. En premier lieu, ils imaginaient que le nouveau commerce serait aussi rentable que le précédent. Cette méprise provient du fait que les propriétaires uniques font face à des coûts de gestion moindres. D'une part, ils effectuent une quantité non négligeable des heures de travail, sans nécessairement se verser de salaire. Ensuite, ils ont généralement peu de dettes, s'évitant ainsi le remboursement d'intérêts ou d'une hypothèque. La deuxième erreur est de compter sur la filiation des membres en tant que propriétaires collectifs pour générer une croissance soutenue du commerce. Tous les projets étudiés ont peiné à conserver la clientèle déjà existante. Loin d'être en augmentation, les ventes ont diminué pour tous les projets. L'insatisfaction de la clientèle s'est portée sur la qualité du service, la disponibilité des produits ou encore l'augmentation des prix. Plusieurs propriétaires uniques offraient des services personnalisés à leurs clients.

Dans l'idéal, on instaurera une période de transition qui permettra aux clients d'envisager sereinement le changement, réduisant ainsi le risque d'insatisfaction. De plus, il n'est pas toujours possible de compter sur la participation des anciens propriétaires dans la nouvelle formule. Dans ce cas, il faudra accentuer la communication avec les clients et les membres. Dans un souci de sensibilisation constante des membres sur leurs devoirs et les attentes de la coopérative, il est primordial de constituer un comité de recrutement dont le mandat ira au-delà de la mobilisation initiale.

REPRISE D'UN COMMERCE PEU OU PAS RENTABLE

Dans une logique entrepreneuriale, la relève d'une entreprise déficitaire requiert une très bonne connaissance du marché dans lequel elle exerce. Généralement, les entreprises qui procèdent au rachat pour effectuer un redressement acquièrent un avantage comparatif. Par exemple, elles peuvent utiliser le même gestionnaire pour plusieurs commerces, ou réaliser des économies d'échelle sur leurs achats. Ainsi, reprendre un commerce de service marchand de proximité non rentable représente un risque accru si l'on ne possède pas l'expertise requise, ou que l'on ne peut pas en tirer des avantages financiers. Cependant, la motivation économique n'est pas la seule qui doive animer une coopérative, bien qu'en tant qu'entreprise elle doive évidemment viser le profit. Elle peut également surmonter ses difficultés à l'aide de partenariats et de la mobilisation de ses membres. Pour autant, la route vers la rentabilité sera probablement plus longue et plus ardue, et les administrateurs devront être prêts à investir du temps dans l'entreprise avant qu'elle ne devienne pérenne.

AJOUT DE NOUVELLES SPHÈRES D'ACTIVITÉS

La dernière catégorie étudiée est le rachat et la transformation d'un commerce de type dépanneur ou épicerie en une coopérative multi-services. Ce type de projet a des caractéristiques communes aux autres catégories mentionnées précédemment. Aux tâches de création d'un nouveau projet s'ajoute la transition avec la clientèle. Il faut également garder des ambitions réalistes. Pour ce type de commerce, les marges de profits sont souvent limitées et lancer une nouvelle sphère d'activité qui requiert des investissements représente souvent un risque accru pour l'entreprise. Les coopératives qui ont mieux réussi leur passage au multi-services ont généralement choisi d'ajouter ces nouvelles prestations progressivement. Plusieurs ont eu recours à des subventions importantes ou ont misé sur le capital de leurs membres pour limiter les emprunts bancaires.

PRÉVISIONS DE RENTABILITÉ

Un constat commun à une majorité de coopératives est qu'elles fixent leurs objectifs de rentabilité sur l'aspect « collectif » plutôt qu'« entrepreneurial ». Au moment d'effectuer leur plan d'affaires, plusieurs d'entre elles ont misé sur une adhésion massive de la population locale. De plus, elles ont considéré qu'étant propriétaires, les adhérents deviendraient automatiquement des membres actifs. Elles estimaient que les gens seraient prêts à quelques sacrifices individuels pour le bien d'une entreprise collective. Il est en effet envisageable que les membres soient prêts à se mobiliser pour leur entreprise, mais il est cependant assez rare que cela soit leur motivation première. Par le biais de la coopérative, ils cherchent en priorité à satisfaire leurs besoins, il faut donc que l'entreprise leur offre des services en conséquence.

Il est souvent difficile d'établir un prévisionnel de rentabilité. Les calculs peuvent se baser sur les chiffres de l'actuel propriétaire, on peut déterminer de manière approximative combien de résidents feront leurs achats à la coopérative ou bien encore les coûts de gestion, sans avoir en main tous les éléments liés à l'administration d'un commerce semblable.

Les administrateurs ont admis qu'ils n'avaient pas forcément prévu certains aléas (mise en place de nouvelles normes impliquant le renouvellement d'équipements, coût sous-estimé de la main-d'œuvre ou du montant du fonds de roulement). Toutes les coopératives ont dû faire des ajustements majeurs dans leurs premières années d'exercice (mis à part Saint-Romain qui disposait d'une subvention couvrant une grande partie de ses coûts d'hypothèque). Toutes n'ont pas rencontré la rentabilité telle qu'elles l'avaient prévue au départ. Cinq des six projets concernaient la reprise de commerces existants. Unanimement, on a imaginé des prévisions de ventes identiques à celles précédant la reprise. On a également misé sur une croissance progressive, pour atteindre la rentabilité au bout d'un à trois ans. Or, aucun de ces projets n'a rencontré la rentabilité dans les délais prévus. Au contraire, quatre des cinq coopératives ont vu leurs ventes diminuer et se sont retrouvées à court de liquidités.

La seule coopérative dont le plan d'affaires s'est avéré réaliste est celle de l'Impact Saint-Romain. Les promoteurs, qui avaient peu de connaissances sur la gestion d'un tel commerce ont démarché des conseillers de différents milieux, les invitant à les rencontrer sur place pour les appuyer dans l'étude de faisabilité. Il leur a fallu plusieurs mois de préparation pour convaincre d'éventuels partenaires de s'intéresser au projet. Ils n'étaient cependant pas pressés par le temps, ne faisant pas face à une fermeture imminente d'un commerce toujours en activité. Ne souhaitant pas se lancer dans un projet qui présenterait des risques trop importants, ils étaient convaincus de l'importance d'avoir des données validées par des experts. Le principal partenaire financier de la coopérative, la municipalité, a également travaillé de concert avec les promoteurs et s'est assurée d'avoir en main des chiffres réalistes avant de subventionner le projet. La prudence et la patience furent de mise, les promoteurs préférant porter un projet impeccable dès le départ.

PÉRIODE DE DÉMARRAGE

En raison des caractéristiques propres à chaque communauté, des conditions de lancement, du type de projet, de la capacité de mobiliser des fonds, ou encore des compétences des promoteurs et administrateurs, chaque projet est unique. Tout comme la période vouée à la conception du projet peut en déterminer le succès, celle du démarrage est également révélatrice du futur de la coopérative.

RECRUTEMENT

Dans tout nouveau projet de ce type, il doit y avoir une part de rêve. Celui-ci se matérialisera grâce au degré de conviction qu'auront les promoteurs, des avantages individuels et collectifs qu'ils tireront de ce projet. Si peu de personnes croient en sa réussite, il y aura tout intérêt à en revoir sa présentation. Il faudra éventuellement le reformuler afin qu'il corresponde davantage aux besoins des futurs membres, ou même reconsidérer sa pertinence. En règle générale, le projet sera initié par quelques individus, qui chercheront à s'entourer des personnes clés qui le promouvront parmi la population, de façon à, dans un deuxième temps, procéder au recrutement des membres.

RECRUTEMENT DES PROMOTEURS

Idéalement, les promoteurs doivent être des personnes reconnues pour leurs qualités de leaders et leurs valeurs, dans lesquelles se reconnaissent les membres de la communauté. Ils doivent sensibiliser les membres à leurs rôles et obligations, et non uniquement leur vendre des parts sociales (dans l'idée d'encourager le commerce local). A titre d'exemple, citons le projet de Saint-Romain. En choisissant de ne pas officialiser tout de suite le projet avant qu'il ne soit clairement défini et compris par les membres du comité de promotion, la coopérative s'est assurée de véhiculer un message fort, et de ne pas promettre ce qu'elle ne serait pas en mesure d'offrir.

La réputation des promoteurs est également importante. Elle peut atténuer les conséquences néfastes en cas d'échec du projet coopératif. En effet, à Saint-Pierre-les-Becquets, la population avait une entière confiance dans les promoteurs et les administrateurs. Lorsque le projet a échoué, personne n'a pensé ou insinué que c'était en raison d'une mauvaise gestion. La communication constante entre les membres et les administrateurs a permis à ceux-ci de sentir qu'ils avaient fait de leur mieux, et que ce type d'entreprise collective ne suscitait pas suffisamment d'intérêt.

RECRUTEMENT DES MEMBRES

La taille de la population, ou la prospérité du commerce avant sa reprise, ne sont pas des éléments garantissant le succès de la coopérative. Le cas de Saint-Pierre-les-Becquets en est la preuve. Malgré l'engouement initial, où près de 70% des ménages avaient adhéré à la coopérative lors de son démarrage, les administrateurs ont rapidement constaté que certains avaient acquis des parts sociales pour encourager le projet, sans toutefois avoir une réelle intention d'être des clients réguliers. Cette situation a également été observée à Saint-Louis-de-Gonzague et Buckland. À Saint-Joachim-de-Shefford et Saint-Pierre-de-la-rivière-du-sud, on est encore loin de l'objectif du nombre de familles membres, mais la population est plus fréquemment sensibilisée à l'importance d'appuyer la coopérative. Dans les deux derniers exemples cependant, les coopératives ont dit devoir faire un effort pour recruter de nouveaux membres, les ventes qu'elles réalisent avec leurs membres actuels étant encore loin des objectifs qu'elles s'étaient fixés.

Il nous faut vraiment insister sur l'importance de s'assurer que le projet réponde le plus fidèlement possible aux attentes des résidents. Plus ils verront un avantage à s'associer à la coopérative, plus leur adhésion sera facile mais également plus grande sera leur collaboration au succès de l'entreprise. À Saint-Romain, la population souhaitait à tel point compter sur la présence d'un commerce de proximité que plusieurs résidents d'une même famille sont devenus membres de la coopérative. Le projet, qui a aussi rallié des non-résidents, a permis de totaliser plus de membres que le nombre de ménages de la municipalité, et ce en moins d'une semaine. Après 8 années d'exploitation, les membres sont toujours aussi fidèles à leur

coopérative, leurs devoirs et obligations ayant été clairement définis, et le projet correspondant à leurs besoins.

STRUCTURE DE FINANCEMENT

Parmi les exemples de structure de financement les plus sûres au démarrage de l'entreprise, on retrouve deux coopératives dont les performances ont été aux antipodes. Celle de l'Impact Saint-Romain, abondamment présentée pour ses bons résultats, a réussi à finaliser des ententes à long terme avec la municipalité et ses fournisseurs. En plus de compter sur un important capital social, cela lui a permis de bénéficier d'une confortable épargne. La seconde coopérative qui s'est assurée de limiter ses risques financiers au démarrage fût celle de Saint-Louis-de-Gonzague. Louant l'espace commercial à l'ancien propriétaire, et comptant sur plusieurs subventions de sources diverses, la coopérative risquait très peu en se lançant en affaires. Elle s'assurait de pouvoir plus facilement apporter des correctifs à son modèle d'affaires, puisqu'elle n'était régie par aucune entente à long terme. Elle a néanmoins rencontré des difficultés dans la gestion courante, ce qui fera l'objet de la troisième section de cette étude.

Pour les coopératives des Seigneuries et Chez Philo, le plan financier prévoyait une proportion d'emprunts majoritaire, au regard de la valeur des capitaux propres, (c'est-à-dire ceux accumulés par le capital des membres ou par des subventions non remboursables). Cela a généré un déséquilibre, forçant les coopératives à recourir à des marges de crédits et des prêts personnels de quelques membres. Cela les a placées en situation vulnérable, avant même qu'elles ne débutent leurs activités. Au cœur du village a connu une situation semblable lorsqu'elle s'est engagée dans la construction de son complexe multi-activités.

ANALYSE DES DÉCISIONS D'AFFAIRES

Les décisions entourant les améliorations locatives ont été pénalisantes pour plusieurs coopératives, puisque dans une vaste majorité de cas les choix effectués ont généré des dépassements budgétaires. Bien que rationnel du point de vue logistique, effectuer toutes les améliorations locatives avant l'ouverture du local entraîne un poids financier supplémentaire pour la nouvelle entreprise. Dans bien des cas, les rénovations visant à embellir l'établissement n'ont pas apporté de valeur ajoutée au projet. Cela a contribué à la satisfaction des membres, mais n'a pas influé sur leur fidélité. Il ne faut cependant pas conclure qu'il faille éviter les rénovations. Il serait plus judicieux de hiérarchiser les besoins, d'en évaluer les coûts, et dans la mesure du possible de les réaliser à l'aide de subventions. Par exemple, la coopérative Chez Philo a reporté certaines des rénovations de son local pour les réaliser lors du déblocage de fonds de pactes ruraux. Elle a également fait appel à la générosité des résidents possédant des qualifications techniques pour qu'ils réalisent les travaux bénévolement. Il faut cependant mentionner qu'au moment du démarrage du projet, Chez Philo a connu des difficultés et s'est considérablement endettée pour respecter son échéancier d'ouverture. Plus de 5 ans après avoir pris cette décision, les administrateurs ont admis avoir encore de la difficulté à se remettre du poids des dettes contractées au démarrage de l'entreprise.

On pourra tirer plusieurs recommandations des exemples ci-dessus. Le succès de la gestion collective tient à plusieurs facteurs : participation active des membres, minoration du poids de la dette, limitation des emprunts à forts taux d'intérêt et planification réaliste des décisions d'affaires. En effet, certains risques qui peuvent sembler acceptables pour un propriétaire unique, préparé à des pertes financières, ne seront pas aussi bien perçus par des membres d'une coopérative. Ainsi, mieux vaut faire preuve de prudence et offrir de solides bases à son projet coopératif.

PREMIÈRES ANNÉES D'EXPLOITATION

Une fois le projet lancé, le recrutement des membres réalisé, et qu'administrateurs et employés sont en poste, la coopérative entre dans la période où elle devra composer avec le plus d'éléments inconnus. Dans les cas étudiés, certains éléments ont été soulevés par les administrateurs comme ayant principalement contribué au succès ou aux difficultés rencontrés.

SUIVI DE GESTION

Aux yeux des administrateurs de l'épicerie-boucherie de Buckland, c'est le suivi très serré mis en place après plusieurs déficits consécutifs qui a sauvé leur institution. À l'aide de tableaux de bord et de chiffriers lui permettant d'évaluer mensuellement la situation budgétaire, la coopérative a surmonté ses difficultés financières. Ayant réussi malgré les années difficiles à s'acquitter de ses dettes, elle aura la capacité dès l'an prochain d'impartir certaines responsabilités à des employés. Les administrateurs pourront alors se concentrer sur leur rôle de supervision du travail de gestion, et veiller à la mise en œuvre des grandes orientations approuvées par les membres.

En soi, apprendre le métier d'épicier est un défi de taille. Savoir gérer la perte des produits, prévoir l'approvisionnement du stock, les liquidités et les coûts de gestion ne sont pas choses faciles. Les entreprises comptent généralement sur les gérants pour effectuer ces tâches, mais cela n'exclut pas l'obligation pour les administrateurs d'avoir un regard sur ce qui est fait, et d'assurer ainsi un rendement adéquat à la coopérative. Or dans bien des cas, les administrateurs n'ont pas les connaissances préalables suffisantes et doivent souvent cumuler apprentissage et rôle de gérant, cela ne faisant qu'augmenter leur charge de travail. Certaines coopératives ont mis plusieurs années avant de se doter d'indicateurs de performance, rendant difficile la prise de décisions en temps opportun. Plus les informations liées à la performance financière, à la situation avec les membres, les employés et les clients seront transmises de façon assidue aux administrateurs, plus ces derniers seront en mesure d'anticiper des problèmes et de chercher des solutions adéquates. Parmi les cas étudiés, les 3 coopératives qui ont réussi à reprendre le contrôle de leur gestion l'ont fait après avoir mis en place un processus de suivi plus formel.

GESTION DES EMPLOYÉS

Les administrateurs ont fréquemment fait référence aux employés, qui n'agissent pas dans le meilleur intérêt de la coopérative, comme préoccupation première de la gestion des ressources humaines. Le manque d'attention envers les clients, le contrôle interne, ou simplement une importante rotation des employés, représentent une charge de travail additionnelle pour les employeurs, et bien des coopératives de services marchands de proximité n'avaient pas anticipé ces situations.

Dès qu'un problème survient, un administrateur est interpelé pour conseiller, former ou superviser les employés. Comme nous le verrons dans la prochaine section, les administrateurs sont souvent bien plus sollicités qu'ils ne l'avaient imaginé, ce qui influence également le taux de participation au sein des coopératives.

BÉNÉVOLAT PAR LES ADMINISTRATEURS

L'élément principalement soulevé comme un défi majeur à surmonter est celui de l'implication des administrateurs. Dans quasiment toutes les coopératives, ceux-ci ont effectué des tâches de gestionnaire ou

d'employé, et ce afin de diminuer les charges salariales de l'entreprise. Il leur arrive quelque fois d'entretenir les locaux, de préparer des mets à congeler pour éviter de perdre des produits, de remplacer un gérant démissionnaire, d'effectuer les achats de la coopérative, etc… Dans quelques cas seulement, les administrateurs jouent pleinement leur rôle d'appui et de contrôle du travail des gestionnaires. Ce cas de figure est loin d'être ordinaire, car dans bien des cas le gérant ne maîtrise pas suffisamment les outils de gestion pour effectuer toutes les tâches qui lui incombent. Par conséquent, ce sont également les administrateurs qui doivent effectuer tout ou partie du travail de gestionnaire d'entreprise. Cette situation apporte son lot de difficultés, notamment celui de compter sur une relève. Les administrateurs de toutes les coopératives indiquent qu'il leur est difficile de recruter de nouveaux administrateurs, puisque peu ou pas de citoyens souhaitent s'investir bénévolement, de façon aussi assidue.

Le but de cette étude visait à évaluer le coût d'opportunité des coopératives de services marchands de proximité. Force est de constater que l'ampleur de l'implication demandée aux administrateurs peut avoir des répercussions sur d'autres aspects de la vie collective. C'est le cas notamment à Buckland, où les administrateurs s'interrogent sur la formule entrepreneuriale collective, car ils ont parfois le sentiment que leur implication est acquise. Même chose à Saint-Louis-de-Gonzague et Saint-Pierre-les-Becquets, où l'on a été très déçu de constater à quel point l'individualisme avait gagné sur l'esprit collectif. Les membres finissaient par ne plus respecter leur engagement vis à vis de leur coopérative. À Saint-Joachim, certains administrateurs ont choisi de prendre du recul dans leur implication au sein du Conseil d'administration, l'angoisse de ne plus réussir à honorer les factures ou les salaires des employés ayant pris le dessus. Loin d'être anecdotique, la gouvernance de ces petites coopératives est un réel enjeu. Il leur faut réussir à concilier vie professionnelle et personnelle, à la fois pour assurer la pérennité des entreprises mais également pour éviter que leur engagement coopératif ne prenne le dessus sur leur vie personnelle.

PARTENARIATS

C'est principalement lors des premières années d'exploitation que les partenariats qui procurent à la coopérative une sécurité financière, un appui logistique, ou encore des conseils entrepreneuriaux sont les plus utiles, mais sont paradoxalement les moins fréquents. Le seul cas pour lequel un partenariat de longue durée a été établi dès le départ est celui de l'Impact Saint-Romain. La coopérative, qui pouvait compter sur un appui financier de la municipalité garanti pendant les 10 premières années suite à l'acquisition des locaux municipaux, n'a pas connu d'exercice financier déficitaire depuis sa création. L'aide municipale leur a permis d'éviter les déficits des premières années et des suivantes. Celle-ci leur a donc été précieuse pour l'apprentissage de la gestion d'entreprise, et dans la constitution d'une trésorerie suffisante pour affronter les imprévus.

Un exemple similaire à celui de Saint-Romain s'est produit à Saint-Joachim-de-Shefford, après le sauvetage in extrémis de la faillite de la coopérative. La municipalité a fortement appuyé la coopérative dans son refinancement, en cautionnant son prêt hypothécaire et en l'aidant à négocier avec les créanciers lésés. La mairie a également voté le versement d'une subvention annuelle conditionnelle pour une période maximale de 10 ans. Celle-ci n'est versée qu'en cas de déficit de la coopérative. Ainsi, contrairement à Saint-Romain où l'aide financière est versée annuellement et permet la constitution d'une réserve, à Saint-Joachim on souhaite éviter que la coopérative soit à nouveau insolvable. Le cas de Saint-Joachim met l'accent sur l'importance qu'ont eu les partenariats pour aider la coopérative à surmonter la crise dans laquelle elle était plongée suite à de mauvaises décisions financières. Sans l'appui et les conseils d'entrepreneurs experts du commerce de services, d'agents de la CDR, d'avocats ayant une bonne connaissance des coopératives rurales, de la municipalité et de membres dévoués, la coopérative n'aurait pas été en mesure de se

restructurer. C'est en combinant les savoirs des différents intervenants que des solutions innovantes ont été proposées, tant au gouvernement qu'aux principaux bailleurs de fonds et fournisseurs.

D'autres partenariats, notamment avec des fournisseurs, des entreprises régionales ou des institutions pouvant offrir des appuis ponctuels, sont généralement bénéfiques pour les coopératives. Nous ne faisons pas ici référence à l'aide reçue pour démarrer le projet, mais bien aux partenariats qui se créent pour appuyer la réalisation des activités courantes. Il peut s'agir de formations, d'échanges de services, d'accompagnement des administrateurs ou simplement de permettre la tenue d'activités au profit de la communauté. Par exemple, la différence majeure entre Chez Philo et les coopératives ayant cessé leurs activités est justement l'appui massif reçu des partenaires. Sans les différentes aides accordées, les ristournes reçues à la signature de nouvelles ententes et l'interrelation des organismes du milieu, Chez Philo n'aurait probablement pas été en mesure d'honorer ses obligations financières. Bien que l'aide reçue le fût de manière ponctuelle, elle a néanmoins compté sur un réseau solidaire puisque ce sont souvent les partenaires qui ont appuyé la coopérative. Cependant, il est préférable pour la coopérative de chercher des solutions durables pour ses collaborations, à l'image de l'Impact Saint-Romain et d'Au cœur du village. En effet, la multiplication de plusieurs petits projets entraine des responsabilités supplémentaires pour les administrateurs.

APPUI DES MEMBRES ET DE LA COMMUNAUTÉ

Nous avons traité à quelques reprises de l'importance de l'appui de la communauté pour qu'un projet coopératif de services marchands, évoluant dans un contexte de faible rentabilité, puisse se développer et être prospère. Parmi les cas étudiés, certains ont connu un large succès, alors que d'autres ont dû cesser leurs activités en raison du peu d'appui reçu de leur communauté.

MOBILISATION SOUTENUE DES MEMBRES

L'impact Saint-Romain connait un succès exemplaire. Bien que la coopérative ait choisi de s'établir en bordure d'une route fréquentée pour attirer une clientèle de passage, elle a réussi à maintenir un taux de vente à ses membres à plus de 80% (c'est-à-dire qu'au moins quatre clients sur cinq sont des membres de la coopérative). Celle-ci a surpassé ses objectifs de ventes grâce à ses nombreux adhérents qui choisissent de l'encourager aussi souvent que possible et ce, même si aucun rabais ou ristourne ne leur ait offert pour le moment. Les administrateurs croient que ce succès est dû en partie au fait que la coopérative réponde à un besoin réel de la population, mais aussi grâce au service à la clientèle et à la promotion des produits qui font partie des valeurs de l'entreprise. En résumé, la coopérative a créé un cercle vertueux, où la population l'apprécie, est sensibilisée à l'importance d'y faire ses achats et elle répond favorablement à l'appel puisque les gens sont fiers de cette réalisation collective.

PARTICIPATION POSITIVE MAIS UN BILAN PARTAGÉ

Au cœur du village et Chez Philo vivent toutes deux une situation semblable, en lien avec la mobilisation des membres et de la communauté. Dans les deux cas, des messages répétés sur l'importance de soutenir les coopératives ont été formulés à différentes occasions, tant par la coopérative que par les personnes influentes de la communauté. Cela a accentué de manière positive la perception des habitants face aux deux entreprises. Cependant, certaines observations peuvent être formulées concernant la façon qu'ont choisi ces coopératives pour solliciter l'appui de leur communauté.

Toutes deux ont eu recours à des activités de petite envergure pour se financer. En règle générale, l'organisation de ces activités exige un effort logistique et peut représenter un fardeau supplémentaire pour

les administrateurs et bénévoles, déjà fortement sollicités. De plus, les activités telles que des bazars ou ventes de victuailles, représentent certes des formes de financement, mais n'assurent ni de revenu récurrent, ni de bénéfice net important. Par conséquent, ces activités secondaires ne devraient pas être une priorité pour les coopératives. Elles auraient plutôt avantage à trouver des manières de fidéliser leur clientèle, de faire augmenter la valeur moyenne de leurs achats, de recruter de nouveaux membres ou de chercher des partenariats d'affaires leur garantissant un meilleur volume de ventes.

En revanche, considérer uniquement le résultat financier de ces activités additionnelles serait une erreur. Malgré leur contribution très relative aux profits des coopératives, celles-ci ont contribué à renforcer le sentiment d'appartenance de la population, et ont amélioré la cohésion sociale. Ainsi, à Saint-Joachim-de-Shefford, la population qui s'est vue davantage sensibilisée aux difficultés financières de la coopérative sur les dernières années, a répondu très favorablement à l'appel aux dons pour améliorer ses installations. Plus de 30 000$ ont été recueillis, sans d'autres efforts que la communication et la visibilité de l'évolution des dons accumulés. La fierté des résidents face à leur coopérative a joué un rôle majeur dans cette réussite.

Il s'agit donc pour les coopératives de savoir évaluer correctement les retombées d'un financement ponctuel, et d'éviter de porter préjudice aux efforts de recrutement et de fidélisation des membres. Lorsque les résidents ont le sentiment d'avoir suffisamment contribué à la coopérative, notamment en participant à une activité de financement, ils peuvent diminuer leur collaboration de consommateurs-acteurs. Cela pénalisera la coopérative, car bien qu'elle ait réalisé des profits grâce à ses activités accessoires, elle risque de voir son nombre de clients assidus, et par conséquent ses ventes, diminuer.

APPUI ÉPHÉMÈRE ET CONSÉQUENCES NÉGATIVES

Des trois coopératives étudiées ayant rencontré le plus de difficultés dans la mobilisation des résidents, une seule a poursuivi ses activités. La raison découle directement de la mission de la coopérative. Lorsque les membres, qui représentent majoritairement des résidents, n'utilisent pas les services de la coopérative, il devient difficile de justifier la raison d'être de l'entreprise, ce qui conduit inévitablement à sa fermeture.

L'épicerie-boucherie de Buckland est la seule à avoir surmonté les importants défis que représente la baisse de fréquentation des membres. Les administrateurs ont dû redoubler d'efforts pour limiter au maximum les pertes. Ils ont notamment assumé la gérance de l'établissement pendant plusieurs mois, ont conclu des ententes avec d'autres coopératives, et ont concentré leur offre de service sur la clientèle de passage, avec laquelle la coopérative réalise une part importante de ses ventes. La mairesse sortante avait confirmé qu'il n'y avait eu aucun appui de la municipalité envers le commerce, afin de conserver une certaine neutralité eu égard aux citoyens n'appuyant pas l'initiative. Cette situation a occasionné un certain découragement face à la formule coopérative. Certains ont eu l'impression que la formule collective n'avait pas été comprise par les membres, et par conséquent une poignée d'administrateurs ont dû s'investir énormément envers une entreprise desservant l'ensemble de la collectivité.

À Saint-Pierre-les-Becquets, les administrateurs ont également conclu que la formule coopérative n'avait pas bien été assimilée par les membres. En plus de constater rapidement leur désintérêt, les importantes obligations financières ont placé les administrateurs dans une situation difficile. Après avoir tenté de remobiliser les membres, et de les sensibiliser à l'importance d'intensifier leurs achats auprès de la coopérative, ils ont finalement dû se résoudre à revendre le commerce, et ainsi limiter les conséquences négatives pour la population.

La situation la plus critique est survenue à Saint-Louis-de-Gonzague, lors du boycott de plusieurs membres pour marquer leur désaccord avec certains administrateurs. Cela a entrainé une baisse significative des ventes. En quelques mois, la fermeture définitive de l'épicerie locale était devenue inévitable. Bien que la coopérative soit le dernier commerce marchand de la localité, sa fermeture n'a généré que peu de réactions. Aucune coopérative n'est à l'abri d'une querelle. De par sa proximité importante avec son milieu, et les conséquences que peuvent provoquer la désapprobation des administrateurs, il apparait important que les coopératives demeurent à l'affût, et désamorcent les conflits le plus rapidement possible. Plus la coopérative communiquera avec ses membres et s'assurera de conserver leur intérêt, plus elle surmontera une crise si celle-ci se présente.

DISCUSSIONS

IMPACT DU CADRE DE VIE SUR LES COOPÉRATIVES

Par l'analyse comparative des différents cas présentés précédemment, nous avons relevé plusieurs projets pour lesquels la communauté a eu un impact majeur. Nous avons pu constater à quel point l'appui collectif reçu a fait la différence pour les coopératives, particulièrement lorsqu'elles se retrouvent face à des difficultés, ou doivent prendre des décisions difficiles de gestion de crise.

Les deux coopératives qui ont mis un terme à leurs activités l'ont fait principalement parce qu'elles ont senti une démobilisation de la population. Elles ont constaté qu'il y avait très peu de citoyens prêts à s'investir, et faire des choix de consommation permettant d'assurer la survie de la coopérative. Dans cette optique, il était quasiment impossible pour les administrateurs d'envisager une restructuration, puisque les solutions exigeaient la participation des résidents.

Une seule des coopératives a réussi à redresser sa situation, malgré le très faible appui des résidents et de la municipalité. Cela a cependant eu un impact important sur ses administrateurs. Ils demeurent critiques face à la pertinence de la formule coopérative, mais également face à la somme du travail que le redressement a exigé d'eux, et au peu de reconnaissance que cela leur a apporté. Les administrateurs ont fait appel à d'autres organisations sociales pour recevoir de l'aide, et bien qu'ils aient de bonnes relations, cette aide demeure tout de même très limitée. Alors qu'ils devraient être motivés par leur succès d'avoir réussi à rendre le commerce pérenne, les administrateurs se questionnent fortement sur la continuité de leur investissement, dès lors que la population ne semble pas démontrer de réel intérêt. Ceci confirme à quel point le milieu de vie peut avoir un impact sur une coopérative. L'épicerie de Buckland étant rentable en grande partie grâce aux ventes qu'elle réalise avec ses non-membres, le questionnement des administrateurs sur la nécessité de maintenir une formule coopérative est tout à fait légitime. Si ce ne sont pas les membres qui utilisent le commerce, pourquoi poursuivre un modèle de gestion au profit de ces derniers?

La mairesse sortante de Notre-Dame-Auxiliatrice de Buckland nous confiait que les administrations municipales précédentes et actuelles n'avaient pas souhaité offrir d'appui direct à la coopérative, afin de ne pas favoriser une entreprise au détriment d'une autre. Elle reconnaît qu'il y a une forte baisse de la mobilisation citoyenne dans la municipalité, et que mis à part quelques initiatives ponctuelles, il est très difficile de convaincre les citoyens de s'investir dans des comités. L'élue n'avait cependant pas envisagé qu'un appui plus soutenu de la communauté envers le projet collectif, améliorant à la fois son image et sa rentabilité, pouvait insuffler un regain de fierté et de solidarité dans la collectivité.

Dans certaines municipalités, la mobilisation entourant le projet coopératif a contribué au dynamisme de la collectivité. On constate que les citoyens appuient la coopérative puisqu'ils ont conscience du rôle social

qu'elle joue dans leur village. À Saint-Pierre-de-la-rivière-du-Sud par exemple, la coopérative est mentionnée dans presque toutes les communications communautaires, a une section dédiée dans le journal local, est bien visible sur le site web municipal, et est même présentée comme un service à l'usage des citoyens, au même titre que la bibliothèque et l'école primaire dans un dépliant promotionnel visant à attirer des résidents. Pour favoriser l'adhésion des nouveaux habitants à la coopérative, on a modifié un programme de subvention qui sert à couvrir certains frais de mutation. En définitive, on mentionne la coopérative dès qu'on en a l'occasion, et en retour les citoyens se mobilisent et participent en grand nombre aux activités organisées à son profit. À Saint-Joachim-de-Shefford, sans la mobilisation citoyenne et la détermination des élus dans le soutien à la coopérative et dans sa restructuration financière, elle aurait fait faillite. Depuis que les citoyens ont été sensibilisés à sa fragilité, et des moyens pour assurer sa survie, ils se sont mobilisés de plusieurs façons pour lui assurer un soutien financier. La coopérative peut également compter sur l'appui inconditionnel du maire, qui soutient les administrateurs et sollicite la population dès que le besoin se fait sentir, allant jusqu'à organiser des sessions d'informations pour que les habitants se prononcent en toute connaissance de cause. Finalement, à Saint-Romain, les citoyens ont très majoritairement accepté la proposition du conseil municipal d'accorder une subvention récurrente, pour lui éviter des charges financières importantes liées à l'acquisition de son local. Les particuliers et les entreprises soutiennent fortement la coopérative afin qu'elle demeure une « source de vie au village ».

Dans ces trois exemples, les élus et leaders locaux ont encouragé les citoyens à agir concrètement en faveur de leurs coopératives, et ont démontré à la population l'importance qu'elles avaient pour la collectivité. C'est également dans ces trois coopératives que les administrateurs se sont montrés les plus élogieux envers cette forme de gestion collective.

Pour conclure cette section, nous croyons avoir largement traité précédemment des effets de l'appui des résidents sur leur coopérative locale. En devenant membres et en consommant régulièrement, ils sont directement responsables du succès financier de leur entreprise collective. Les municipalités quant à elles, ont le pouvoir de procurer un appui que l'on pourrait qualifier « d'appui-parapluie », c'est-à-dire permettant de protéger partiellement la coopérative dans les périodes plus orageuses. Cet appui peut se présenter sous différentes formes, telles l'octroi de subventions, d'aides ponctuelles, d'incitation à l'adhésion à la coopérative, de conseils techniques ou simplement d'appuis logistiques. En d'autres termes, cela assure aux administrateurs un soutien supplémentaire, qui favorisera la pérennité de la coopérative.

RETOMBÉES DES COOPÉRATIVES SUR LEUR MILIEU

Dans le cadre de cette étude, il a été difficile d'établir des liens directs de cause à effet entre les coopératives et les caractéristiques favorables observées. Les administrateurs et les élus n'avaient jamais évalué les différents indicateurs que l'on souhaitait mesurer. Sans avoir pu faire d'évaluations approfondies avant de répondre aux questions, ils ont pour la plupart émis des hypothèses et lancé des estimations approximatives. Cela a tout de même été révélateur pour notre enquête. Ainsi, malgré cette difficulté d'établir avec précision le degré d'influence d'une coopérative sur son milieu, nous avons relevé que plus elle est perçue comme utile à la dynamique locale, plus elle sera interpelée à jouer un rôle de premier ou de second plan dans les diverses initiatives locales. À titre d'exemple, les coopératives jouissant d'une forte reconnaissance de leur milieu sont l'Impact Saint-Romain, Au cœur du village et Chez Philo, et ce sont également dans ces trois milieux que l'on a été en mesure d'établir un lien entre leur présence, leurs prestations de services ou leur implication dans les projets locaux, et les retombées observées dans la collectivité.

Ces résultats sont présentés en reprenant une nomenclature identique à celle utilisée pour présenter la situation dans les collectivités.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES

En plus d'éviter certains coûts aux résidents, la coopérative peut également être bénéfique à d'autres entreprises, soit en desservant leurs travailleurs, soit en attirant une clientèle de passage. Elles peuvent avoir un rôle direct à jouer sur la création d'emplois ou le développement de l'employabilité. Par exemple, elles offrent souvent des emplois étudiants ou convenant à des personnes souhaitant concilier leur travail avec leurs obligations familiales. Un dernier élément ayant fait l'objet d'une évaluation de la part de certaines municipalités concerne le dynamisme du marché immobilier. Certaines des municipalités ont été en mesure de confirmer que la présence d'une coopérative avait permis de réduire le délai de vente des habitations, ce qui par conséquent était bénéfique pour les vendeurs. Pour les répondants, la présence de services recherchés par les nouveaux résidents provenant de zones urbaines est un facteur important, favorisant l'attrait d'une municipalité par rapport à une autre.

RETOMBÉES DÉMOGRAPHIQUES

Parmi les réponses offertes, on notera que les coopératives favorisent dans une certaine mesure la rétention de la population. Pour certains, ce sont les personnes sans moyens de locomotion qui comptent sur elles, alors qu'ailleurs ce sont des familles avec de jeunes enfants qui s'appuient sur un service de proximité, visant à satisfaire leurs besoins de base, notamment lorsqu'un article vient à manquer.

RETOMBÉES SOCIALES

La contribution des coopératives à la communication, à la qualité de vie et à la culture de collaboration a été observée dans les trois milieux les plus favorables au projet collectif. Dans certaines municipalités, elle a également contribué à l'amélioration du savoir-faire. Les connaissances acquises ont été mises à profit dans la gestion de nouveaux projets. Malheureusement, là où les coopératives ont évolué en vase plus clos, sollicitant peu l'appui d'acteurs externes, elles ont eu très peu d'impact sur la dimension sociale dans leur collectivité.

RETOMBÉES IDENTITAIRES

En premier lieu, tous les projets coopératifs ont généré de la fierté chez les résidents au moment du démarrage du projet. Dans certains cas, ce sentiment n'a pas duré et les membres ont été déçus du service qu'ils ont reçu, ou de la performance de leur coopérative. La fierté étant parfois éphémère, on remarquera que c'est lorsqu'elle se transforme en sentiment d'appartenance que les projets ont tendance à se cristalliser davantage dans la vie villageoise. Puis, le fait de sentir que l'on est partie prenante d'une collectivité peut mener vers une plus grande solidarité collective. On a observé cette solidarité à Saint-Romain et à Saint-Joachim, lorsque des actions de soutien très fortes ont été entreprises par la population et les élus. Loin de ternir, cette solidarité s'est poursuivie ayant comme principale mission le développement de la coopérative. Finalement, dans quelques cas, la coopérative aura permis de développer l'attrait de la municipalité, faisant en sorte que des gens de l'extérieur s'y arrêtent et parfois considèrent l'endroit comme un potentiel lieu de vie.

RETOMBÉES ENVIRONNEMENTALES

Les deux éléments ayant été identifiés dans certains milieux sont la contribution de la coopérative à la vision globale de la communauté et aux achats locaux ou responsables. Les coopératives sont des acteurs clés de leur milieu et, de par leur nature commerciale, elles peuvent offrir une vitrine pour d'autres entreprises ou favoriser des gestes concrets envers une consommation responsable.

CONCLUSION

Basée sur un échantillon de 6 coopératives, dont deux ont fermé leurs portes à l'issue de leur deuxième année d'exploitation, cette étude comparative aura permis de cibler plusieurs éléments pouvant permettre aux coopératives d'avoir plus d'impact sur leur milieu. En se dotant d'indicateurs de suivi portant à la fois sur la gestion interne et sur les initiatives pouvant avoir une influence positive sur la collectivité, les coopératives auront nécessairement plus de facilité à établir leurs priorités pour assurer leur pérennité. Cette étude a par ailleurs démontré l'importance capitale d'obtenir un bon appui de la population et des partenaires du milieu. Sans une bonne collaboration entre les principaux acteurs, il est difficile d'envisager qu'une coopérative évoluant dans un petit milieu pourra à elle seule surmonter les nombreux défis de gestion inhérents aux commerces de services marchands de proximité.

CADRE THÉORIQUE ET PRATIQUE

LE COÛT D'OPPORTUNITÉ ET L'ANALYSE D'IMPACT

Dans l'analyse d'opportunité du maintien d'un service marchand pour une collectivité, deux notions sont à prendre en compte, le coût d'opportunité et l'analyse d'impact social.

L'analyse du coût d'opportunité permet d'évaluer si les bénéfices globaux sont supérieurs aux coûts globaux (Meunier 2009). C'est un instrument d'aide à la décision, notamment employé lorsqu'il est question d'utiliser des fonds publics pour évaluer les effets bénéfiques ou non d'une allocation de ressources. Dans l'analyse que nous avons réalisée, nous avons choisi d'évaluer les coûts financiers et humains, individuels et collectifs, associés au démarrage et à l'exploitation d'une coopérative de services marchands de proximité. Pour l'évaluation des bénéfices, nous nous sommes appuyés sur la notion d'impact social.

Dans un effort de bien appréhender cette notion d'impact social, nous avons constaté que plusieurs définitions sont avancées, de même que les appellations utilisées. Pour recenser les différentes méthodes d'analyse d'impact social, Best et Harji (2012) en sont venus à la conclusion qu'il n'y avait pas qu'une seule méthode capable de cerner l'ensemble des impacts et retombées. Au mieux, une combinaison de méthodes de mesure et de collecte d'informations pouvait permettre d'adapter un modèle qui soit propre à une organisation. Selon Binhas (dans RISQ, 2017), l'analyse doit s'appuyer sur la contribution effective de l'activité ou du service au sein de la communauté. La prémisse étant que pour une coopérative, la mission est de répondre aux besoins du milieu et que les services offerts sont un moyen privilégié pour y parvenir. La notion d'impact amène aussi la notion de transformation dans le temps d'une condition donnée. Toutefois, dans le cadre du projet que nous avons pu réaliser, la qualité des mesures disponibles ainsi que la période observée ne nous permettent pas d'évaluer des impacts mais plutôt des retombées. Celles-ci sont les conséquences immédiates des activités réalisées par l'entreprise coopérative. Nous avons toutefois recueilli des informations sur différents types de retombées.

Enfin, l'analyse de Simard (2006) sur le rôle des services marchands de proximité pour le développement des communautés rurales québécoise identifie une typologie de 4 fonctions. La fonction utilitaire et structurante se traduit dans les retombées liées à la mission (rôle pour lequel la coopérative est créée). La fonction économique se traduit dans les retombées liées à l'exploitation du commerce (reliées à la main-d'œuvre et à l'activité économique générée). Les fonctions symboliques et de cohésion sociale sont plus difficiles à évaluer. Dans notre cas, il s'agit surtout de retombées indirectes des activités, retombées où l'importance du rôle du service marchand est variable et difficile à quantifier.

RETOMBÉES LIÉES À LA MISSION

À priori les services marchands offrent des produits et services destinés à combler les besoins courants de leur communauté. La notion de proximité ajoute une précision quant à la situation géographique de la clientèle cible. Un service marchand de proximité cherchera ainsi à répondre principalement aux besoins courants d'une population définie, tout en offrant également un service à une clientèle de passage. Cependant, même dans la population définie, c'est-à-dire celle généralement composée des résidents et des travailleurs locaux, l'importance du service marchand ne sera pas la même pour tous les individus. A titre d'exemple, plus une personne sera mobile et aura facilement accès à d'autres services comparables situés à l'extérieur de son lieu de résidence, moins le service marchand de sa localité lui sera essentiel. Cette personne pourra tout de même désirer la présence d'un service marchand et y participer activement, mais

sa perte n'aurait pas le même impact que pour une personne considérant ce service comme lui étant indispensable. Nous observons que se sont souvent les limitations vécues par les personnes qui définissent le caractère dit « essentiel » d'un service. Ces limites peuvent se présenter sous différentes formes, mais généralement ce sont les aspects entourant les activités courantes qui sont majoritairement soulevés par les répondants pour caractériser l'importance d'un service. Par exemple, l'emploi du temps chargé des familles, une zone de déplacement limitée du fait que l'on travaille et habite dans une même localité, ou encore le manque de moyens de transports vers d'autres centres où l'on pourrait trouver des services similaires.

Ainsi, les retombées liées aux services et à leur proximité varient d'un individu à l'autre. Les retombées liées à la mission sont le cumul de ces retombées pour différents groupes. Leur mesure dans une coopérative est réalisable à partir d'une analyse détaillée de la clientèle. Elle est souvent motivée par la volonté d'améliorer la stratégie marchande, d'augmenter les ventes et la fréquentation d'un établissement.

RETOMBÉES LIÉES À L'EXPLOITATION DE LA COOPÉRATIVE

L'exploitation des commerces de proximité a des conséquences incontournables sur l'économie et l'emploi. Selon Simard (2006), les activités productives exercent un rôle moteur dans le développement économique d'une localité ou d'une région, que ce soit par les emplois créés ou les effets générés par les revenus liés à ces emplois. Dans commerce de proximité géré par une coopérative, il y a création de plus d'emplois que dans un commerce exploité par un particulier, puisque la gestion et chacun des quarts de travail sont confiés à des employés. Une part du travail habituellement effectué par le propriétaire est aussi assumée par des activités bénévoles au sein du Conseil d'administration.

Les commerces locaux à propriété collective tendent aussi à favoriser les produits et distributeurs régionaux. Ils favorisent ainsi l'économie locale. Cela peut favoriser le développement d'autres activités, créer des synergies commerciales en attirant d'autres services. Lorsque des surplus sont générés, il est possible pour certaines coopératives de redistribuer les trop perçus par des ristournes à leurs membres en fonction des volumes d'achats réalisés. Les coopératives de services marchands de proximité favorisent les échanges économiques locaux : du travailleur ou de l'entrepreneur à l'épicerie, de l'épicerie au commis, de l'épicerie à l'abattoir régional ou à la ferme locale, de l'épicerie à l'entrepreneur général.

RETOMBÉES SUR LE CADRE DE VIE

Les retombées sur le cadre de vie sont dues à des facteurs multiples. Cela signifie que la présence d'une coopérative de services marchands de proximité a été jugée importante pour la dynamique locale dans la plupart des cas étudiés, mais il y a peu de retombées pour lesquelles les coopératives ont majoritairement contribué au résultat. Les coopératives de services marchands ont une plutôt une influence indirecte ou partielle sur certains éléments du cadre de vie.

Les coopératives ont possiblement une force d'attraction (pour les néoruraux ou pour les personnes retraitées) et une force de rétention (pour les personnes âgées et les personnes défavorisées). Toutefois, pour une attraction et une rétention effective, plusieurs facteurs doivent être réunis. Par exemple, pour l'attraction des néoruraux, la possibilité d'emplois locaux, l'accès à internet haute vitesse et de services à l'enfance sont d'autres éléments à prendre en considération. Également, pour la rétention des personnes âgées, l'accès à des services médicaux, à des transports adaptés et à des services d'aide à domicile sont à prendre en compte.

Une coopérative peut aussi exercer une influence sur la cohésion sociale dans une communauté. Elle peut jouer un rôle central dans les interactions humaines en offrant un lieu, des moyens de communication et un projet qui peuvent bénéficier à l'ensemble de la population. L'épicerie du village, par son achalandage naturel, devient un lieu de rencontre. Dans certains cas, la coopérative facilite même ces rassemblements en proposant un espace café, un restaurant ou une salle de rencontre à disposition. Les retombées que ces espaces permettent sont toutefois conditionnelles à un besoin tant physique que social de la collectivité de se rencontrer. De même, les outils de communication de la coopérative peuvent être utilisés par la communauté : le babillard dans le magasin ou la circulaire locale sont deux exemples où la coopérative peut valoriser des initiatives locales, le cas échéant. Le projet de démarrage et d'exploitation de la coopérative est lui-même une source de cohésion, il crée un espace où l'ensemble de la communauté est appelée à collaborer. S'il est bien mené, il peut soutenir le développement d'une culture collaborative et de solidarité. La coopérative de services marchands concentre plusieurs atouts d'aspects relationnels, mais qui nécessitent un climat favorable entre les différents groupes de la communauté pour s'exprimer. Sans ce climat positif, le projet de coopérative peut exacerber des rivalités et possiblement occasionner un échec collectif.

Réussir la reprise de services marchands par une coopérative peut être source de fierté et de visibilité. Celle-ci peut devenir un symbole de la capacité de prise en charge et du dynamisme du milieu. La présence du commerce de proximité, comme celle d'entreprises et de services sociaux, sont le signe d'une communauté dynamique. La présence d'une coopérative de services marchands peut dont contribuer à cette perception interne et externe de la qualité du milieu de vie, et contribuer à bâtir une identité collective favorable. Par opposition, les services de proximité sont souvent parmi les derniers services à disparaître dans une communauté, bien après l'école ou les services de santé. La perte d'un service peut donc avoir des retombées négatives sur la perception du dynamisme de la communauté. Dans un contexte où les services marchands sont établis, on peut penser que les retombées identitaires sont moindres, dans la mesure où il n'y a ni menace, ni prise en charge active. Une activité établie peut continuer d'avoir des retombées sur l'identité, si elle développe des services distinctifs et s'il sait communiquer sur ces retombées.

PONDÉRATION DES RETOMBÉES

Dans un contexte où les communautés étudiées sont très différentes et que les retombées sur le cadre de vie sont influencées par différents facteurs, il est ressorti de l'analyse qu'il est impossible de pondérer globalement l'importance de chacune des retombées. Chaque milieu a des besoins différents, dont les conditions génèrent des retombées différentes. Aussi, chaque coopérative possède ses propres outils pour influer sur son milieu, et priorise certaines actions par rapport à d'autres. Nous pensons qu'il est possible de pondérer l'importance relative des retombées dans un cas donné par un exercice simple de sensibilisation. Le simple fait de prioriser certaines retombées peut avoir un effet considérable dans le développement de projet et les actions menées par une coopérative.

EFFETS AMPLIFICATEURS DES RETOMBÉES

Nous avons constaté que dans les communautés où les coopératives bénéficiaient d'un plus grand soutien des membres et résidents, les retombées étaient mieux connues. Lorsqu'une coopérative mise sur la mobilisation de la communauté et qu'elle communique sur ses activités et des retombées, le sentiment d'utilité des investissements individuels et collectifs est maximisé. Une coopérative de services marchands de proximité qui évolue en vase clos a des retombées indirectes moindre. Il en est de même des commerces de services marchands de proximité exploités par des particuliers, qui se concentrent sur leur commerce tandis que d'autres animent le cœur du village.

Nous estimons donc que l'analyse des retombées souhaitées et réalisées en lien avec un projet de services marchands de proximité serait un atout pour le succès des initiatives. Plus une coopérative connaît et communique ses retombées, plus sa communauté est en mesure de l'appuyer dans l'amplification de celles-ci. Il est aussi souhaitable que les élus municipaux soient sensibilisés aux multiples retombées des services marchands et qu'ils appuient les initiatives en place dans la limite de leurs mandats. Une coopérative soutenue et reconnue produira plus de retombées tout en nécessitant moins d'investissements de la communauté une fois établie.

RÉFÉRENCES

Best, H. et Harji, K. (2012), *Guidebook for impact investors: Impact Measurement*, Venture Deli/Purpose Capital.

Binhas, L. (2005), *Des indicateurs de rentabilité sociale ou des indicateurs d'impact économique pour l'économie sociale?*, dans Économie et Solidarités, Économie sociale et indicateurs de développement, CIRIEC Canada, Presses de l'Université du Québec.

Bouchard, M.J., Cruz Filho, P. et St-Denis, M. (2011), *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale ESG UQAM.

CQCM, 2008. Services marchands de proximité : Guide d'accompagnement. Disponible ici : http://cqcm.coop/site/assets/files/1496/guide_accompagnement_services_de_proximite-_version_telechargeable.pdf

Dancause, L. (2014), *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale, v.1, Réseau Québécois en innovation sociale (RQIS)*, Décembre 2014.

Lévesque, J. et Labrie, S. (2004), *Vers des communautés durables et en santé : grille d'analyse de projet*, Réseau québécois de villes et villages en santé.

Meunier, V. (2009), *Analyse coût-bénéfices : guide méthodologique*, Numéro 2009-06 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France.

Réseau d'investissement social du Québec, 2017, *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*.

Simard, M. 2006. Les services de proximité en milieu rural: rapport-synthèse portant sur la connaissance et l'enseignement des initiatives novatrices (rapport no 3), Chaire de recherche du Canada sur le développement des collectivités, UQAR.

TIESS, 2016. Évaluation et mesure d'impact en économie sociale

Zins Beauchesne et associés (2017), *Guide méthodologique pour la réalisation des études sur l'impact économique des grands festivals et événements*, Collaboration à la rédaction : Direction des politiques et de l'intelligence d'affaires, ministère du Tourisme.

OUTILS DÉVELOPPÉS

L'intention initiale était de réaliser un outil composé de 8 à 10 indicateurs qui permettrait de mesurer le coût d'opportunité de maintien d'un service et d'appuyer les élus dans leurs actions de communication en lien avec ce projet. Nous avons donc produit une grille d'indicateurs qui devait être testée dans les études de cas (voir Annexe 1). Toutefois, les limites rencontrées auprès des répondants sur chacun des cas nous ont conduit à simplifier les outils requis. Il est apparu comme évident que les élus et promoteurs étaient en fait bien loin de penser à leurs coopératives de services marchands de proximité en termes de retombées ou d'impacts sur la communauté. Nous avons donc ajusté notre intention concernant l'outil à produire.

OUTIL DE SENSIBILISATION

Nous avons d'abord développé un outil qui sensibiliserait les protagonistes aux liens existants entre la composition de leur milieu de vie et les retombées qu'ils pouvaient rechercher par la mise en place d'une coopérative de services marchands. L'utilisation de l'outil devrait permettre à certains milieux d'intégrer des préoccupations de retombées plus larges dans leur projet de commerce. Il devrait aussi permettre de relativiser les retombées qui peuvent être attendues d'un tel projet et éventuellement amener à prendre conscience que le maintien des services marchands n'est peut-être pas la première action à entreprendre dans tous les cas.

OUTILS D'ÉVALUATION

Nous avons ensuite opté pour un outil facilitant l'évaluation des retombées de façon assez sommaire, et simple d'utilisation. Les coopératives de services marchands semblent être peu habituées à la culture de la mesure et ont une compréhension limitée de son utilité. Nous avons donc misé sur un outil moins ambitieux que celui initialement développé, mais qui devrait permettre d'initier les promoteurs à l'intérêt de quantifier et de communiquer les retombées de leurs actions.

OUTIL DE SENSIBILISATION

ANALYSE DES RETOMBÉES SOUHAITÉES DU MAINTIEN DES SERVICES MARCHANDS

Conseil québécois de la **coopération** et de la **mutualité**

MISE EN CONTEXTE

En cherchant à maintenir un service marchand de proximité, une communauté cherche à combler certains de ses besoins et à influencer son évolution. Or, la faisabilité d'un projet et ses retombées dans le milieu ne dépendent pas seulement du projet lui-même et des promoteurs. Il est en réalité fortement influencé par les caractéristiques de l'environnement, les forces et besoins en présence. Il serait faux de croire que sauver l'épicerie permet de protéger un milieu de la dévitalisation et de la dégradation du cadre de vie.

Cet outil permet à un groupe de préciser les forces de son environnement et les attentes qu'il projette dans sa coopérative de services marchands de proximité. Il permet de 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. Il facilite le dialogue entre les différents partenaires d'un projet, tant à l'étape de la conception que lorsqu'il y a nécessité de recadrer un projet en difficulté.

PRÉSENTATION DE L'OUTIL

L'outil prend une forme schématique simple. Chaque zone fait référence à un énoncé qui est précisé dans le texte. Il peut être complété individuellement puis mis en commun ou être complété en groupe. Dans tous les cas, les discussions qui s'en suivront sont le résultat ultime de l'outil.

Les énoncés sont regroupés en deux grands groupes, les forces du milieu de vie et les retombées des services marchands, et sont concentrés en cinq dimensions :

- Économiques
- Démographiques
- Sociales
- Identitaires
- Environnementales

L'outil se présente sous la forme d'un diagramme circulaire.

UTILISATION DE L'OUTIL

L'utilisation de l'outil se fait en 3 étapes. Si celui-ci est utilisé dans le cadre d'un atelier, on peut prévoir des échanges entre les participants à chacune des étapes, pour renforcer la compréhension et l'assimilation des informations.

ÉTAPE 1 : LES FORCES DE L'ENVIRONNEMENT

À l'aide des définitions fournies, déterminer si chaque énoncé est une **force**, une **préoccupation** ou une **faiblesse** dans votre communauté. Colorier ensuite la zone correspondante selon le code couleur prévu.

Force	
Préoccupation	
Faiblesse	

Plus les diagrammes seront similaires, plus il est envisageable de croire que les participants aient une perception commune des conditions de départ du projet.

ÉTAPE 2 : LES AVANTAGES CONCURRENTIELS

Certaines municipalités comptent sur des éléments géographiques, institutionnels, naturels, touristiques, etc. qui les rendent plus attractives ou qui leur assurent une certaine notoriété. Lorsque ces avantages créent un plus grand achalandage dans la municipalité, il serait intéressant de l'ajouter au schéma. Ces passants, villégiateurs ou travailleurs n'ont pas les mêmes incidences sur l'environnement que les résidents, mais ils jouent tout de même un rôle important dans le développement de la municipalité. Certaines municipalités n'en tireront aucun avantage concurrentiel, tandis que d'autres pourraient les mettre à profit. Notez les avantages concurrentiels principaux à votre manière dans le diagramme.

L'objectif ici est d'amener le groupe à identifier un ou des éléments pouvant soutenir le succès du projet s'ils sont pris en compte convenablement.

ÉTAPE 3 : LES RETOMBÉES DES SERVICES MARCHANDS

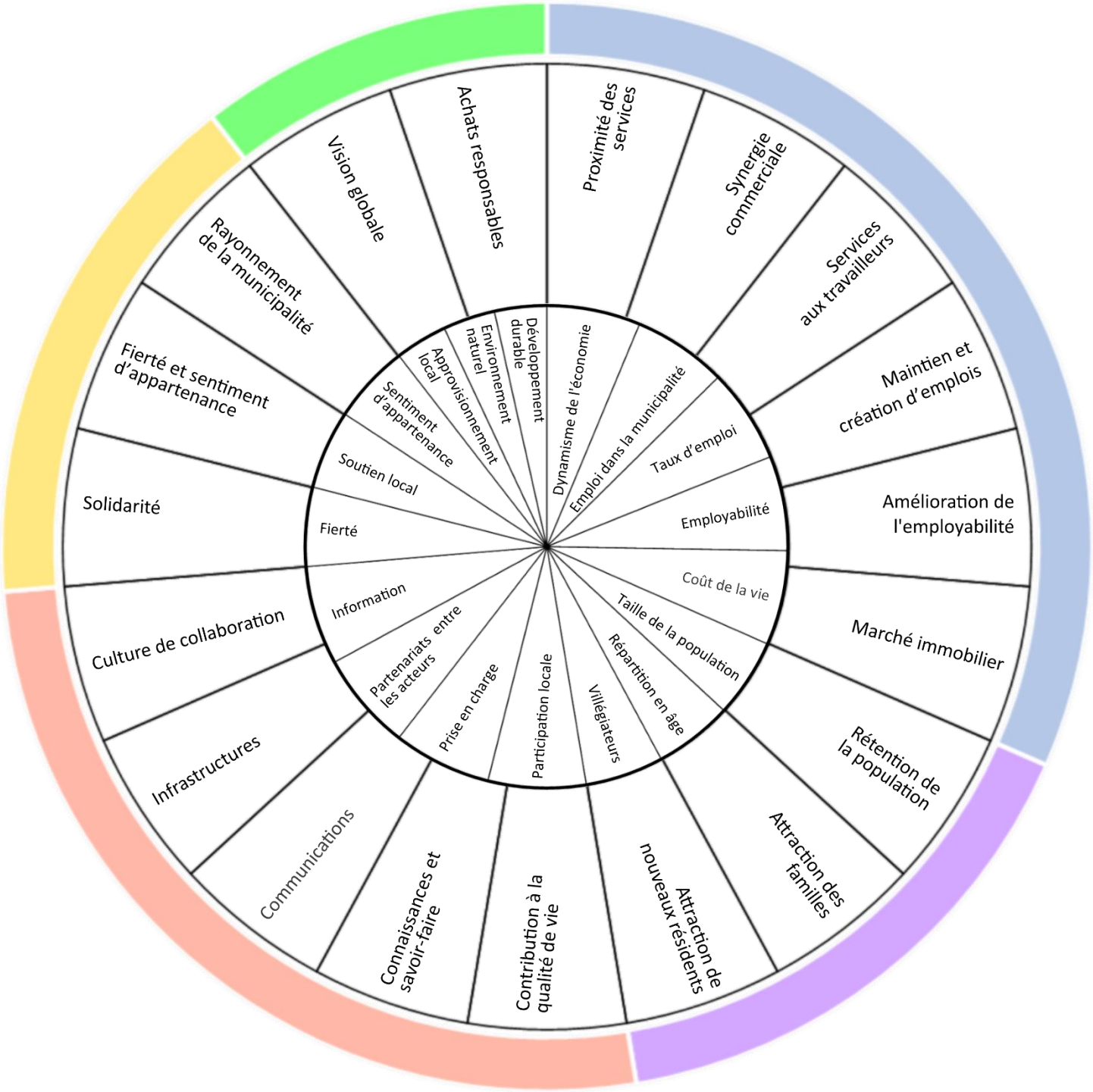
À l'aide des définitions fournies, déterminer pour chaque retombée identifiée le niveau d'importance pour votre communauté et la facilité avec laquelle vous pensez que la coopérative de services marchands peut vous aider à l'atteindre. Colorier ensuite la zone correspondante selon le code couleur prévu. Aucune couleur ne sera attribuée aux retombées non recherchées par le projet de services marchands de proximité.

Facilement atteignable	
Atteignable avec des efforts	
Difficilement atteignable	
N'est pas envisagée, indécis	

Les retombées identifiées comme importantes ou intéressantes pourront être prise en compte dans le développement du projet. Pour les retombées plus difficiles à atteindre, il faut s'assurer que le groupe reste réaliste quant à l'énergie à y consacrer. Cet exercice peut être répété autant que nécessaire au cours du projet, pour aider le groupe à identifier les objectifs à atteindre dans un prochain exercice de planification.

Les retombées souhaitées peuvent grandement varier d'une communauté à une autre, et même d'une étape à l'autre dans un même projet. Lorsqu'une coopérative sera en phase de démarrage, elle ne souhaitera pas nécessairement générer les mêmes retombées qu'une entreprise collective établie depuis plusieurs années.

RETOMBÉES SOUHAITABLES ET ATTENDUES DES ACTIVITÉS DE NOTRE COOPÉRATIVE



Force	
Préoccupation	
Faiblesse	

Facilement atteignable	
Atteignable avec des efforts	
Difficilement atteignable	
N'est pas envisagée, indécis	

DÉFINITION DES ÉNONCÉS : LES FORCES DU MILIEU

DIMENSION ÉCONOMIQUE

1. DYNAMISME DE L'ÉCONOMIE

Comment se porte l'économie locale? Les entreprises sont-elles prospères? Le contexte d'affaires est-il favorable à leur croissance? Y-a-t-il une diversification d'entreprises dans la municipalité?

2. EMPLOIS DANS LA MUNICIPALITÉ

Comment évaluez-vous la situation de l'emploi dans votre municipalité? Y a-t-il suffisamment d'emplois? Sont-ils concentrés dans une ou plusieurs entreprises? S'agit-il d'emplois permanents ou saisonniers?

3. TAUX D'EMPLOI

Quelle proportion de résidents occupe un emploi dans la municipalité? Quelle proportion de résident doit se rendre dans un plus grand centre pour trouver du travail?

4. EMPLOYABILITÉ

Les jeunes, les personnes en réinsertion ou les personnes généralement exclues du marché du travail trouvent-elles des emplois localement?

5. COÛT DE LA VIE

Les coûts liés à l'achat de biens essentiels (temps, distance, prix) conviennent-ils aux résidents?

DIMENSION DÉMOGRAPHIQUE

6. TAILLE DE LA POPULATION

Comment qualifiez-vous la taille de la population? Est-elle en croissance? Relativement stable? En déclin?

7. RÉPARTITION EN ÂGE

Comment qualifiez-vous la part des jeunes, de la population active et de la population âgée dans le profil de la population? Est-ce que la courbe démographique apporte des enjeux dans votre municipalité?

8. VILLÉGIATEURS

La municipalité est-elle une destination pour les villégiateurs? Quelle proportion représentent les résidents saisonniers par rapport aux résidents permanents?

DIMENSION SOCIALE

9. PARTICIPATION LOCALE

Comment qualifiez-vous la participation de la population aux initiatives locales? Est-ce que ce sont toujours les mêmes personnes qui s'investissent?

10. PRISE EN CHARGE

Est-ce que la population a la capacité d'initier et de porter des projets dont la finalité servira à l'ensemble de la collectivité? Comment qualifiez-vous l'implication dans votre communauté? Les actions posées requièrent-elles un niveau moyen ou élevé d'engagement?

11. PARTENARIAT ENTRE LES ACTEURS

Les acteurs locaux sont les habitants qui, de par leur implication ou leurs fonctions, façonnent la vie de la collectivité. Il peut s'agit d'entrepreneurs, d'élus, d'employés municipaux, de citoyens assumant des fonctions bénévolement, etc. Quelle capacité ont les acteurs de votre municipalité pour travailler en partenariat?

12. INFORMATION

Les résidents ont-ils facilement et régulièrement accès à de l'information locale? Sont-ils satisfaits des moyens de communication dont ils disposent?

DIMENSION IDENTITAIRE

13. FIERTÉ

Les résidents sont-ils satisfaits de la qualité de vie dans leur collectivité? Éprouvent-ils de la fierté envers leur communauté? Y a-t-il dans celle-ci des projets ayant apporté un sentiment d'accomplissement aux personnes qui y ont participé?

14. SOUTIEN LOCAL

Les citoyens ont-ils l'habitude de favoriser les organisations locales dans leurs achats et leurs dons? Lorsque l'on fait appel aux résidents pour qu'ils appuient un projet collectif, offrent-ils une aide ponctuelle ou s'impliquent-ils de façon soutenue dans la réalisation du projet? Y a-t-il une relève pour les différentes initiatives locales?

15. SENTIMENT D'APPARTENANCE

Comment évaluez-vous l'importance pour les résidents du bien-être collectif, du maintien des coutumes locales ou de la préservation des lieux ou objets symboliques pour la communauté?

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

16. ENVIRONNEMENT NATUREL

L'environnement naturel de la municipalité est-il accessible? Valorisé? Est-ce que votre municipalité est reconnue pour ses attraits naturels? Selon notre approche, plus votre environnement naturel est mis en valeur et fréquenté, plus cette situation devrait représenter une force pour votre municipalité.

17. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable se défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Il prend en considération les besoins environnementaux, sociaux et économique des populations. Existe-t-il des initiatives pour protéger, restaurer et gérer les ressources locales?

18. APPROVISIONNEMENT LOCAL

La population a-t-elle accès à des produits de consommation cultivés, fabriqués ou transformés dans la région?

DÉFINITION DES ÉNONCÉS : LE RETOMBÉES DES SERVICES MARCHANDS

DIMENSION ÉCONOMIQUE

1. PROXIMITÉ DES SERVICES

Un service marchand de proximité qui profite à la communauté se caractérise par une offre de produits et services adaptée aux besoins des individus ayant la capacité de fréquenter régulièrement l'établissement. La présence de service à proximité évite aux usagers les coûts associés au déplacement. Cela n'exclut pas de servir une clientèle de passage, mais on évalue la retombée positive d'une CSMP dans une collectivité à la satisfaction des individus pour lesquels la collectivité s'est mobilisée.

> ***Impact Saint-Romain.*** *La localisation de cette coopérative au centre du village est très pratique pour ses membres, et permet de maximiser la fréquentation des clients de passage. La coopérative réalise plus de 80% de ses ventes avec ses membres.*

2. SYNERGIE COMMERCIALE

Un service marchand de proximité contribue à attirer des clients dans la municipalité et cela peut avoir des répercussions bénéfiques sur les commerces avoisinants. Les retombées seront d'autant plus positives si en s'arrêtant pour des services à la coopérative, les clients en profitent également pour visiter d'autres commerces.

> ***Coop Saint-Adelme.*** *L'offre d'essence « super » par la coopérative est un atout supplémentaire pour s'assurer que les motoneigistes choisissent Saint-Adelme comme arrêt indispensable. Le relais motoneige, situé juste en face, profite aussi de cet attrait.*

3. SERVICES AUX TRAVAILLEURS

Dans les localités où il y a très peu de commerces, une CSMP peut assurer, de par son offre diversifiée, des services aux travailleurs de la région. Certains employeurs comptent sur le service de « prêt à manger » ou de vente d'essence pour que leurs employés aient accès à des commodités proches de leur lieu de travail.

> ***Épicerie-Boucherie de Buckland.*** *L'étroite collaboration entre une entreprise locale et la coopérative de Buckland permet d'assurer un service de « prêt à manger » assurant une option repas abordable pour les salariés de l'entreprise. Ce faisant, l'employeur est convaincu que cela lui permet de conserver ses collaborateurs. Pour s'assurer que le service réponde correctement à leurs besoins, il s'implique au sein du conseil d'administration et fait profiter la coopérative de son savoir-faire entrepreneurial.*

4. MAINTIEN ET CRÉATION D'EMPLOI

Lors du démarrage ou de la reprise d'un commerce de proximité, des emplois sont maintenus ou créés. À la différence du propriétaire unique qui effectue la majorité des quarts de travail, les coopératives emploient plus de main-d'œuvre pour assurer la gestion courante. Quand il y a développement de services additionnels, des emplois peuvent être créés. Les partenariats réalisés par la coopérative avec les entreprises locales contribuent aussi au dynamisme de l'emploi.

5. AMÉLIORATION DE L'EMPLOYABILITÉ

La coopérative peut favoriser l'accès au marché du travail pour des personnes en réinsertion, ou qui souhaitent obtenir une première expérience de travail. Cela se traduit notamment par l'embauche d'étudiants, de personnes ayant cessé de travailler et ne recherchant plus d'emploi, ou encore l'insertion de personnes en situation de handicap.

La Coop Chambord. *L'été est une période achalandée à la coopérative de Chambord, et pour combler les besoins de main-d'œuvre saisonnière, la coopérative fait appel à un grand nombre d'étudiants et de stagiaires. Dans une municipalité où la majorité des citoyens travaille à l'extérieur, la coopérative offre une belle occasion aux jeunes de travailler près de leur domicile.*

6. MARCHÉ IMMOBILIER

Certaines des municipalités ont constaté un attrait plus important des propriétés à vendre dans leur localité depuis l'ouverture d'un service marchand de proximité. Bien qu'influencé par divers facteurs, l'attractivité du milieu de vie et des services offerts localement peuvent être un élément recherché lors de l'achat d'une propriété.

Impact Saint-Romain : *Suite à l'ouverture de la station-service et du dépanneur, le délai de vente des logements s'est réduit et la municipalité constate une augmentation non-négligeable du nombre de villégiateurs semi-permanents et nouveaux acheteurs attirés par la qualité de vie et les services.*

DIMENSION DÉMOGRAPHIQUE

7. RÉTENTION DE LA POPULATION

La présence de services dans une municipalité apporte une réponse à des besoins sociaux et économiques. Les personnes ayant des contraintes liées au temps ou au déplacement peuvent trouver difficile de demeurer dans une localité où ils ne peuvent combler leurs besoins essentiels.

8. ATTRACTION DE FAMILLES

La possibilité de trouver des services de base proches de son domicile est un facteur d'attraction pour les familles. Même si d'autres éléments en termes de qualité de vie sont présents, les familles qui subissent des contraintes logistiques en raison de l'éloignement des services pourraient choisir de s'établir ailleurs.

Chez Philo. *L'arrivée de plusieurs familles à Saint-Pierre-de-la-rivière-du-sud est étroitement liée au fait que tous les services publics et le commerce de proximité contribuent à créer un milieu de vie collaboratif et axé sur la proximité des liens entre les personnes. Le petit commerce permet en outre de répondre aux besoins des familles et des travailleurs qui s'y arrêtent pour compléter leurs emplettes avant de rentrer chez eux.*

9. ATTRACTION DE NOUVEAUX RÉSIDENTS

Certaines personnes cherchent à s'établir en région en raison d'une meilleure qualité de vie. Grâce aux services de proximité, elles ont un accès facilité à des commodités tout en bénéficiant des attraits régionaux. De plus, les CSMP reflètent les valeurs de solidarité et d'engagement dans la collectivité, de par leurs retombées sociales et identitaires.

Au cœur du village. *Pour le maire de la municipalité de Saint-Joachim-de-Shefford, la présence d'un service assurant aux résidents, dont plusieurs ont choisi de s'installer dans la commune après avoir vécu dans une plus grande agglomération, est essentiel pour assurer le bien-être de ses citoyens. La proximité des services procure aux familles et résidents l'assurance de ne pas avoir à se déplacer pour répondre à leurs besoins de base.*

10. CONTRIBUTION À LA QUALITÉ DE VIE

Les liens entre la coopérative et son environnement passent par ses nombreux représentants. La qualité des relations que ses employés et ses élus entretiennent avec la communauté permettent à la coopérative de jouer un rôle rassembleur. Une coopérative connectée aux besoins de son milieu peut agir pour y répondre, et ainsi contribuer à l'amélioration de la qualité de vie.

11. CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE

Mener à bien un projet collectif exige souvent de se familiariser avec de nouveaux intervenants, organisations et programmes. Les administrateurs, employés et partenaires des coopératives doivent développer leurs connaissances entourant le financement, la gestion et la bonne gouvernance de ce type d'entreprise. En règle générale, plus les partenariats entre les diverses entités offrant de l'appui au projet seront bien conçus, plus le savoir-faire acquis profitera aux autres sphères de la vie collective.

12. COMMUNICATIONS

Le caractère collectif d'un projet entraîne nécessairement d'avoir une bonne communication. Dans certains cas, la coopérative communiquera directement et exclusivement avec ses membres, alors qu'ailleurs on informera l'ensemble des citoyens sur les enjeux et résultats de la coopérative via les moyens de communication municipaux. Une coopérative peut ainsi devenir un canal pour transmettre différentes informations relatives au milieu de vie, aux activités et aux opportunités. Dans ce cas, les annonces directes ou via la municipalité peuvent avoir des retombées pour l'ensemble de la communauté.

13. INFRASTRUCTURES

Pour avoir un impact sur l'ensemble de la collectivité, la coopérative peut également choisir d'offrir seule ou en partenariat d'autres services à la population (guichet automatique, service postal, service de communication, etc.). Toutes ces prestations ne génèrent pas nécessairement de revenus pour la coopérative mais sont utiles pour les citoyens. On peut aussi penser à des services tels des salles communautaires, une bibliothèque, un restaurant, une salle de spectacle, un bureau d'information touristique ou même une aire de repos pour les passants. Lorsque ses locaux profitent aux citoyens ou permettent de bonifier l'offre de services sociaux ou culturels, on considère alors qu'il s'agit d'une retombée pour la collectivité.

14. CULTURE DE COLLABORATION

Il est souvent difficile de reproduire le même modèle de CSMP d'une municipalité à l'autre en raison des différences existant entre chaque communauté. Lorsque le projet coopératif réussira à s'entourer de personnes ressources capables de prodiguer des conseils ou d'agir en collaboration avec différents acteurs du milieu tout en permettant une flexibilité dans les solutions à mettre en place, cela générera un impact positif dans la communauté.

DIMENSION IDENTITAIRE

15. SOLIDARITÉ

La solidarité se manifeste par la façon dont les acteurs d'une communauté créent ensemble des liens qui leur permettent d'améliorer leurs conditions. La mise en place d'une coopérative de services marchands est un exercice de solidarité. Sa réalisation permet une prise de conscience dans l'action de la capacité collective à transformer la réalité. Un tel projet est le fruit des solidarités passées et le socle de solidarités futures.

16. FIERTÉ ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

La fierté et le sentiment d'appartenance peuvent émerger suite à la participation à un projet collaboratif connaissant le succès. Les citoyens peuvent éprouver une satisfaction liée à l'accomplissement collectif, qui pourra influencer leur capacité et leur intérêt à initier d'autres projets collectifs ou de prise en charge.

Coop de solidarité Lac-Édouard. *Après plus de 10 ans d'efforts soutenus de la population pour redynamiser leur communauté, c'est finalement avec l'ajout du volet de services marchands de proximité que le rêve des quelques 60 résidents permanents est devenu réalité. On ressentait la fierté de faire partie de cette initiative, et cela s'est traduit notamment par la revitalisation des propriétés et des sites éco-touristiques.*

17. RAYONNEMENT DE LA MUNICIPALITÉ

Le développement collectif d'un service marchand de proximité bénéficie généralement d'une bonne couverture médiatique, cela peut contribuer au rayonnement de sa municipalité. La participation des représentants de la coopérative dans différentes instances et évènements permet aussi de faire connaitre davantage les particularités de son milieu.

ENVIRONNEMENTALE

18. VISION GLOBALE

En tant que partie prenante de son milieu, la coopérative peut influencer les objectifs de développement durable, c'est-à-dire d'intégrer à même son offre de services des considérations pour les ressources environnementales, sociales et économiques de la population.

Coop de solidarité Lac-Édouard. *Face à l'isolement et la dévitalisation, les citoyens de Lac Édouard se sont dotés d'un plan de revitalisation. Ce plan visait l'aménagement des berges, la création d'un service touristique et la création d'une coopérative pour les services touristiques et marchands (essence, dépanneur, poste, etc.). La vision derrière le projet de dépanneur permet à la coopérative de veiller à la croissance de la municipalité, tout en maintenant des services qui valorisent le milieu naturel.*

19. ACHATS RESPONSABLES

Une coopérative de services marchands de proximité peut, lorsqu'elle n'est pas régie par des contrats d'exclusivité, choisir de s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux ou auprès de fournisseurs ayant de meilleures pratiques de responsabilités sociales.

Au cœur du village. *La coopérative Au cœur du village a choisi de réseauter avec des entreprises familiales de la région pour offrir en complément des produits de dépanneur, des viandes, légumes, alcools, comptoir de prêt à manger et pause-café préparés localement. Ce faisant, une synergie a été créée et les clients peuvent facilement s'approvisionner de tous les produits locaux en un seul point de service.*

OUTIL D'ÉVALUATION

ÉVALUATION DU COÛT D'OPPORTUNITÉ

DU MAINTIEN OU DE LA PERTE D'UN SERVICE MARCHAND DE PROXIMITÉ SOUS FORME COLLECTIVE

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

MISE EN CONTEXTE

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

UTILISATION DE LA GRILLE

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

INDICATEURS DE L'INVESTISSEMENT COLLECTIF DANS LE PROJET

1. SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT

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

POUR ÉVALUER

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

2. DONS, COMMANDITES, PROGRAMMES, CRÉDITS

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

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

POUR ÉVALUER

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

3. INVESTISSEMENT INDIVIDUEL

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

POUR ÉVALUER

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

4. BÉNÉVOLAT

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

POUR ÉVALUER

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

INDICATEURS DES RETOMBÉES DANS L'ÉCONOMIE

5. PROFIL DES VENTES

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

POUR ÉVALUER

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

6. UTILISATION DES SERVICES

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

POUR ÉVALUER

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

INDICATEURS DES RETOMBÉES SUR L'EMPLOI

7. EMPLOIS CRÉÉS OU MAINTENUS

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

POUR ÉVALUER

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

8. FORMATION

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

POUR ÉVALUER

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

INDICATEUR DES RETOMBÉES SOCIALES DU PROJET

9. CONTRIBUTIONS À LA COMMUNAUTÉ

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

POUR ÉVALUER

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

10. ACTIVITÉS SOCIALES

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

POUR ÉVALUER

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

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

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

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

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

COMMUNICATION DES RÉSULTATS

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

PROPOSITION DE SOMMAIRE EXÉCUTIF DES RÉSULTATS

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

Un engagement collectif

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

Des activités en évolution

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

Un partenaire de la communauté

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

FORMATIONS RÉALISÉES ET DÉVELOPPÉES

FORMATION AUX CONSEILLERS EN DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

En vue de préparer la formation aux élus, celle intitulée « Maintien des commerces de proximité par la formule coopérative » concernant l'importance du soutien des élus sur le succès des projets de maintien de services marchands de proximité a été offerte aux conseillers en développement coopératif de la CDRQ. Cette rencontre s'est tenue le 12 octobre 2017 en visio-conférence et a réuni 18 conseillers.

Celle-ci a permis aux conseillers d'échanger sur leur vécu en lien avec les coopératives de services marchands de proximité. Ils ont partagé des exemples de pratiques et d'appuis municipaux qu'ils ont observés dans les projets. Ce fut l'occasion pour eux d'amorcer le renforcement des pratiques d'accompagnement chez les conseillers. Suite à cette rencontre, au moins 4 projets ont donné lieu à des collaboration entre les conseillers, la FCAQ et le CQCM.

FORMATION AUX ÉLUS

En partenariat avec la Fédération québécoise des municipalités et la CDRQ, une formation intitulée « Maintien des commerces de proximité par la formule coopérative » a été offerte sous forme de « conférence web » le 19 octobre 2017. Les 30 participants inscrits ont apprécié la formation, l'évaluant « très bonne » ou « excellente » dans 85% des cas.

Les questions des participants portaient sur l'accompagnement disponible pour le lancement ou le redressement des coopératives de services marchands de proximité, ainsi que sur des questions techniques relatives au démarrage. Les conseillers de la CDRQ ont réalisé des suivis avec une dizaine de participants présents, s'assurant de répondre correctement à leurs questions et de leur offrir des services conseils adaptés.

Il est possible de consulter la captation de la formation ici : https://vimeo.com/239182664/91f0041eba

FORMATION AUX INTERVENANTS DES MUNICIPALITÉS

En collaboration avec la FQM, le TIESS, la CDRQ et la FCAQ, une formation sera organisée le 24 avril 2018 en marge des *Rendez-vous du développement local et régional* de la FQM. Celle-ci a pour objectif de permettre aux intervenants des municipalités d'actualiser leurs connaissances sur les coopératives de services marchands de proximité et de favoriser l'adoption de pratiques innovantes dans les projets actuels et futurs. Ce sont entre 60 et 100 personnes qui sont attendues à cette formation.

La programmation est en phase d'être terminée, et certains conférenciers ont déjà été interpellés. La formule choisie s'inspire du format de l'Université rurale du Québec. Des exemples de coopératives seront mis en avant, ainsi que le travail de leurs accompagnateurs locaux. Le rôle du chercheur sera remplacé par un expert coopératif du secteur. L'avantage de faire les présentations en triades est de réaffirmer l'importance pour tous ces partenaires de travailler ensemble à chaque étape d'un projet de coopérative de services marchands de proximité.

Puisque le Québec joue un rôle de leader dans le reste du pays pour ce qui concerne la reprise et le maintien des services marchands de proximité, nous avons aussi pensé inviter nos partenaires des autres provinces.

Le maintien des services est un enjeu partout au Canada, et un nombre conséquent de coopératives assurent aussi le dernier service dans plusieurs municipalités en Ontario et au Nouveau-Brunswick.

FORMATION SUR LES OUTILS DÉVELOPPÉS

Une formation sur les outils présentés précédemment est prévue dans le cadre des *Rendez-vous du développement local et régional* de la FQM le 25 avril 2018. Sous forme d'un atelier thématique ouvert à tous, les élus et autres intervenants seront à même de se familiariser avec la notion de retombée et de mesure des retombées. L'objectif de cette formation va au-delà de la présentation des outils, elle vise à offrir des ressources aux responsables des milieux devant affronter la perte de services aux cours des prochaines années. Cette formation a été confirmée avec la FQM mais le détail des contenus reste à préciser.

AUTRES RETOMBÉES

La réalisation des projets sur les services marchands de proximité soutenus par le Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire a eu des retombées au-delà des livrables prévus.

CULTURE DE COLLABORATION

Les différents travaux ont amené la CDRQ et la FCAQ ainsi que leurs conseillers à travailler conjointement de façon de plus en plus soutenue. Les nouveaux projets bénéficient par conséquent d'un accompagnement plus structurant des réseaux coopératifs et cela devrait permettre d'améliorer la qualité des projets démarrés.

APPROCHES PROACTIVES

Les constats quant à la croissance du nombre de municipalités sans services et au grand nombre de coopératives qui ont des besoins criants de soutien ont incité les réseaux coopératifs à se montrer plus dynamiques et à aller au-devant des besoins. Les activités de suivi réalisées suite à la participation aux assises de la FQM et à la formation aux intervenants municipaux en sont quelques exemples. Nous pensons que grâce au rapprochement en cours avec les municipalités, nos réseaux seront dans une approche plus proactive face aux communautés qui perdent leurs services.

GROUPE D'INTERCOOPÉRATION

En réponse à l'activité d'échanges sur les pratiques d'affaires réalisées en mai 2017 et aux activités de maillage de la CDRQ, un groupe d'intercoopération a vu le jour dans la Matapédia. Sept épiceries et dépanneurs coopératifs de cette MRC reçoivent actuellement un service d'accompagnement collectif en vue d'améliorer leurs pratiques et d'assurer leur rentabilité. Cette démarche est soutenue financièrement par la MRC et la Caisse Desjardins locale. La CDRQ et la FCAQ développent conjointement le programme d'accompagnement qui se déroulera sur 18 mois environ.

Suite au démarrage de cette initiative, des pourparlers sont déjà en cours dans une autre région, prédestinant l'émergence d'un autre groupe d'intercoopération. Ce mode de travail permet la création d'un réseau de soutien aux promoteurs et administrateurs des coopératives, de bénéficier d'une meilleure expertise à moindre coût et éventuellement d'évaluer des scénarios de partage de ressources, regroupement d'achats ou autres optimisations des activités.

PLAN DE TRANSFERT

Les travaux réalisés dans le cadre des deux projets ont permis de dégager un nombre important de connaissances et d'identifier les besoins de différentes catégories d'acteurs. À partir de ces informations, le TIESS a élaboré les bases d'un plan de transfert des connaissances dont la mise en œuvre sera portée conjointement par l'ensemble des organisations impliquées dans les projets.

CONCLUSION

Le projet *Coût d'opportunité du maintien des services marchands* nous a permis de prendre la mesure de l'importance d'un lancement adapté et d'un accompagnement professionnel des projets de démarrage et de reprise des commerces de proximité. Au-delà de l'influence sur la viabilité financière, le démarrage adéquat des projets a une influence considérable sur les retombées dans le milieu. À l'opposé, un projet mal conçu entraîne un coût pour la communauté, tant au niveau financier que social, possiblement plus important que celui de la seule perte d'un service. Il vaut mieux concevoir correctement un projet ou accepter de perdre le service plutôt que de lancer un projet déficient.

Tel que démontré dans le projet *Les services marchands de proximité : des atouts régionaux à renforcer*, le maintien des services marchands dans les petits milieux restera un enjeu majeur dans les prochaines années. Pour répondre convenablement à cet objectif, il sera nécessaire de continuer à bâtir des synergies entre les intervenants appuyant les initiatives et les sensibiliser sur l'importance de la qualité des projets. Les formations prévues seront d'excellentes occasions de renforcer ces partenariats et la mise en œuvre du plan de transfert permettra de faire rayonner les connaissances développées.

Devant la fermeture prochaine de nombreux commerces, il est nécessaire pour les intervenants du milieu coopératif de poursuivre leurs actions dans une approche proactive. La consolidation des connaissances existantes devrait permettre aux réseaux coopératifs de proposer aux promoteurs une démarche plus structurée au démarrage. Des actions de sensibilisation des élus et des propriétaires de dépanneurs et d'épiceries seraient aussi favorables, afin de repérer des opportunités de reprise, et à les structurer pour maximiser les retombées.

Les approches innovantes telles que l'approche territoriale de la problématique des services marchands de proximité et l'intégration de différentes technologies mériteraient d'être approfondies et testées dans un plus grand nombre de milieux. Nous y voyons des pistes d'actions pour maximiser les retombées et la solidité des projets.

Pour finir, nous tenons à remercier le Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire de nous avoir confié ce mandat. Les partenariats noués et les connaissances développées permettront aux communautés et aux coopératives de générer plus de retombées pour leur milieu.

QUESTIONNAIRE ET GRILLE D'ANALYSE

PORTRAIT GLOBAL

De votre perception, quelle est l'importance de la contribution de la coopérative sur les éléments suivants?

Période de démarrage: du début des démarches à la première vente.

DÉMARRAGE:

La petite histoire: facteur déclencheur, mobilisation, partenaires, nature de projet, vision porteuse, leader. **En particulier, dégager les facteurs de succès en place au démarrage.** Se référer au Guide d'accompagnement coopératives de services de proximité.

Les conditions: commerce ou local disponible, coût initial, capitaux disponibles, présence de concurrence, etc.

EXPLOITATION:

Documenter les grands jalons de la coopérative (dater): problèmes rencontrés ou opportunités saisies, impacts sur la coopérative, développement et mise en œuvre de stratégies, bons coups, mauvais coups.

Finances et rentabilité:

Évolution des ventes, dépenses, marges vs les prévisions, structure financière, endettement, liquidités, rentabilité de la marge brute, charges sur les ventes, etc.

Clientèle:

Composition de la clientèle de la coopérative. Ex: jeunes familles, personnes âgées, personnes ayant des difficultés de mobilité, villégiateurs, touristes ou personnes pratiquant un sport/loisir, travailleurs, etc. Pour chaque type de clientèle, peut-on établir les produits recherchés, la fréquence de visite et la facture moyenne?

Perspectives d'avenir:

Viabilité, risques pour la coopérative, nouveaux projets, défis à venir, etc.

PRATIQUES D'AFFAIRES FAVORABLES

Vie associative: implication des membres, information, formation, avantages aux membres, consultation, etc.

Modèle d'affaires: diversité de services, contrats, évaluation des services, négociation avec les fournisseurs, liens avec les fournisseurs, partenariats, diversification des sources de revenus

Gestion financière: rentabilité des services, subventions, gestion de l'endettement, etc.

Activités commerciales: inventaire, approvisionnement, achalandage, marges, service à la clientèle, produits d'appel, promotions, marchandisage, etc.

Infrastructures: équipements, immeubles, location, propriété, localisation, transit, etc.

PERCEPTION D'IMPACT

De votre perception, quelle est l'importance de la contribution de la coopérative sur les éléments suivants?

Emploi : maintien et développement

Dynamisme de l'économie locale: diversification et consolidation

Sentiment d'appartenance:

Fierté locale:

Circulation de l'information: lieu de diffusion, de rencontre, partage d'informations

Rétention de la population: les personnes en situation précaire restent plus longtemps

Attraction d'une clientèle touristique / de passage: La coopérative génère un achalandage dans le village

Attraction des nouveaux résidents: des nouveaux retraités ou des nouvelles familles viennent s'installer

Valeur foncière / Valeur des propriétés: prix des maisons, développement domiciliaire et commercial, entretien des bâtiments

Valorisation des spécificités locales:

Habitudes de consommation: consommation locale, responsable

Modèle d'affaires: mix de services, contrats, évaluation des services, négociation avec les fournisseurs, liens avec les fournisseurs, partenariats, diversification des sources de revenu

Qualité de vie:

Autres:

INDICATEUR 1

CAPITAL HUMAIN COLLECTIF INVESTI DANS LA COOPÉRATIVE

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Données	Données	Tendance	
Municipalité				
Types de services donnés				Comptabilité, promotion, mobilisation / croisement
Heures de services reçues				
Valeur des services reçus				
Coût des services payés par la coopérative				
MRC (ou CLD)				
Types de services donnés				
Heures de services reçues				
Valeur des services reçus				
Coût des services payés par la coopérative				
CDRQ				
Types de services donnés				
Heures de services reçues				
Valeur des services reçus				
Coût des services payés par la coopérative				
Actions de mobilisation réalisées				Ventes, levées de fonds, activités spéciales, fêtes, toutes activités visant à rejoindre la communauté en général en soutien à la coopérative.
Nombre d'actions réalisées				
Types d'actions réalisées				
Entrepreneurs privés				
Types de services donnés				
Heures de services reçues				
Valeur des services reçus				
Autres professionnels, précisez				

Types de services donnés			
Heures de services reçues			
Valeur des services reçus			
Coût des services payés			
Autres professionnels, précisez			
Types de services donnés			
Heures de services reçues			
Valeur des services reçus			
Coût des services payés			

INDICATEUR 2

CAPITAL FINANCIER COLLECTIF INVESTI DANS LA COOPÉRATIVE

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Donnée	Donnée	Tendance	
Municipalité				Qui a appuyé financièrement la coopérative soit par des dons, commandites, subventions, congé de taxe
Type de contribution				
Montant de la contribution				
MRC (ou CLD)				
Type de contribution				
Montant de la contribution				
CDRQ				
Type de contribution				
Montant de la contribution				
Entrepreneurs privés				Prêts: montant, auprès de qui, remboursement, modalité particulières, intérêt
Type de contribution				
Montant de la contribution				
Autres professionnels, précisez				
Type de contribution				
Montant de la contribution				

INDICATEUR 3

CAPITAL HUMAIN INDIVIDUEL INVESTI DANS LA COOPÉRATIVE

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Donnée	Donnée	Tendance	
Membres (nombre)				
Consommateurs				
Travailleur				
Soutien				
Entreprises membres				
Total	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Assemblées générales				
Nombre de membre présents				
Taux de participation	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Administrateurs				
Nombre de sièges				Femmes, jeunes
Nombre de sièges vacants				
Nombre de membres ayant agi comme administrateur				Taux de roulement administrateurs
Nombre de rencontres du CA				
Durée moyenne des rencontres				
Taux de présence des administrateurs				
Bénévolat par les membres du CA				
Type de tâches effectuées				
Heures de bénévolat réalisées				
Activités bénévoles				On recherche une estimation réaliste, ramener sur une base hebdomadaire ou mensuelle au besoin, ou par tâche effectuée pour aider à déterminer l'estimé
Nombre de bénévoles				
Type de tâches effectuées				
Heures de bénévolat réalisées				

INDICATEUR 4

CAPITAL FINANCIER INDIVIDUEL INVESTI DANS LA COOPÉRATIVE

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Donnée	Donnée	Tendance	
Capital social				
Valeur part unitaire				
Nombre de parts				
Valeur totale des parts de qualification				
Valeur des parts privilégiées souscrites				
Proportion au bilan				
Affaires avec les membres				
Avec les membres consommateurs				
Total des ventes				
% d'affaires avec les membres consommateurs	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Affaires avec les membres travailleurs				
Total des salaires des membres				
% d'affaires avec les membres travailleurs	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Actions de mobilisation réalisées				Ventes, levées de fonds, activités spéciales, fêtes, toutes activités visant à rejoindre la communauté en général en soutien à la coopérative.
Montant accumulé				

INDICATEUR 5

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Donnée	Donnée	Tendance	
Développement de l'employabilité				
Employés en contexte d'insertion				Emploi Québec, CIUSS, plateaux d'insertion
Stagiaires (rémunérés ou non, précisez)				
Étudiants employés				
Personnes généralement exclues du marché du travail				Premier emploi, déficience, autres
Formation aux employés				
Nombre d'employés formés				
Heures de formation reçues				
Type de formation reçue				
Formation aux administrateurs				Par exemple rôle et responsabilité des administrateurs, lecture des états financiers, etc.
Nombre d'administrateurs formés				
Heures de formation reçues				
Type de formation reçue				
Formation aux autres bénévoles				
Nombre de bénévoles formés				
Heures de formation reçues				
Type de formation reçue				
Analyse				
Nombre de personnes formées	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Heures de formation reçues	CALCUL	CALCUL	CALCUL	

INDICATEUR 6

MAINTIEN ET DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

Mesures	**2015**	**2016**	**2017 et +**	**Notes / commentaires**
	Donnée	Donnée	Tendance	
Emplois dans la coopérative				
Nombre d'emplois à temps plein				
Nombre d'emplois à temps partiel (-20h)				
Nombre d'emplois saisonniers				
Nombre de nouveaux employés dans l'année				
Nombre de départs dans l'année				
Total des emplois				
Total des heures travaillées				Aider le répondant à construire cette réponse via les heures par personne ou les heures par tâche
Taux de rotation	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Salaires				
Masse salariale totale				
Montant des subventions salariales				
Salaire horaire inférieur				
Salaire horaire moyen	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Salaire horaire supérieur				
Écart du salaire horaire (+haut / +bas)	CALCUL	CALCUL	CALCUL	
Employés				
Résidant dans la municipalité				
Résidant dans la MRC				
Arrivants récents (-2 ans)				
Employés retraités				

INDICATEUR 7

UTILITÉ DES SERVICES OFFERTS

Mesures	2015	2016	2017 et +	Notes / commentaires
	Donnée	Donnée	Tendance	
Service équivalent (par service)				Établir à quelle distance un service équivalent est disponible pour les résidents de la municipalité, à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci. On vise à évaluer la notion de proximité de service.
Épicerie/dépanneur				
Municipalité				
Distance				
Essence				
Municipalité				
Distance				
Quincaillerie				
Municipalité				
Distance				
Restauration				
Municipalité				
Distance				
Autres				SAQ, comptoir postal, garderie, etc.
Municipalité				
Distance				
Transactions				
Nombre de transactions à la caisse				
Valeur de la transaction moyenne				
Accessibilité				Préciser les périodes correspondant aux différents horaires d'ouverture.
Période de haute saison (préciser les dates)				
Heures d'ouverture hebdomadaires haute saison				
Période de basse saison (précisez les dates)				
Heures d'ouverture hebdomadaires basse saison				

Satisfaction de la clientèle			
Réalisation d'évaluation de la satisfaction (oui/non)			
Mode d'évaluation de la satisfaction			
Taux de satisfaction			
Montant des ventes par type de produit ou service			
Bière, vin, alcools			
Carburants			
Cigarettes et tabac			
Loterie			
Prêt à manger			
Restaurant			

Préciser/ajouter des catégories selon le cas. Utiliser les états de résultats détaillés. Indiquer NA si ce service n'est pas offert et ND si la donnée n'est pas disponible.

INDICATEUR 8

RETOMBÉES DIRECTES DES SERVICES

Mesures	2015 Donnée	2016 Donnée	2017 et + Tendance	Notes / commentaires
Fournisseurs locaux				
Nombre de fournisseurs locaux (MRC ou rayon 100km)				
Volume d'achat de fournisseurs locaux				
Produits achetés localement				
Clients commerciaux				Exemple : service traiteur s'approvisionnant à la coop, municipalité qui achète son essence à la coop
Nombre de clients commerciaux locaux				
Volume de ventes aux clients commerciaux locaux				
Produits achetés par les clients locaux				
Achats par les visiteurs, touristes et autres (en croissance / en baisse)				À partir des observations sur les pics saisonniers et de la clientèle, voir la possibilité d'estimer la part des affaires réalisées avec des gens extérieurs à la municipalité.
% d'affaire avec les non-résidents (majorité / minorité)				
Produits achetés par les non-résidents (déterminant pour la rentabilité)				
Origine des clients non-résidents				
Partenariat d'affaires				
Locataires				Exemples: Bibliothèque municipale, service de garde, bureau de médecin.
Revenus de location				
Services à forfaits				Vente de permis, dépôt pour Purolator, etc.
Revenus de forfaits				

INDICATEUR 9

AUTRES RETOMBÉES SUR LA COMMUNAUTÉ LOCALE

Mesures	2015	2016	2017 et +	Notes / commentaires
	Informations anecdotiques			
Organismes / œuvres / entreprises locaux appuyés				
Type d'appui				
Activités réalisées à perte				
Activités réalisées à coût nul				
Pratiques / outils / espaces au service du partage d'information locale				
Autres retombées planifiées ou non de la présence de la coopérative, sur la communauté ou sur des individus				Contribution de la coopérative au renforcement du capital social de la municipalité, à la consolidation du sentiment identitaire, à l'affirmation du réseautage, de la gouvernance territoriale, concertation, etc.

DONNÉES MUNICIPALES

DE VOTRE PERCEPTION, QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATIVE SUR LES ÉLÉMENTS SUIVANTS?

Nombre d'entreprises dans la municipalité	
Nombre de nouvelles entreprises dans la municipalité	
Liste des services publics disponibles dans la municipalité (poste, école, SAAQ)	
Liste des services de santé et services sociaux disponibles dans la municipalité (CLSC, cabinet de médecin, pharmacie, CPE ou services de garde, hébergement pour ainés, etc.)	
Liste des services commerciaux (épicerie, dépanneur, essence, quincaillerie, caisse, SAQ, restaurant, atelier mécanique, etc.)	