

# **Les services de proximité : meilleures pratiques de développement et conditions de succès**

## **Synthèse de l'atelier**

**Rendez-vous des entrepreneurs collectifs en Estrie**

**2 novembre 2018**

**Par Mélanie Pelletier, conseillère en transfert, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)**

**Avec les panélistes suivants :**

- Monsieur Michel Ferland, directeur général, Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)
- Monsieur Antoine Lacasse, directeur de compte, Caisse d'économie solidaire Desjardins
- Madame Hélène Turcotte, directrice régionale, Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), Estrie

### **Mise en contexte**

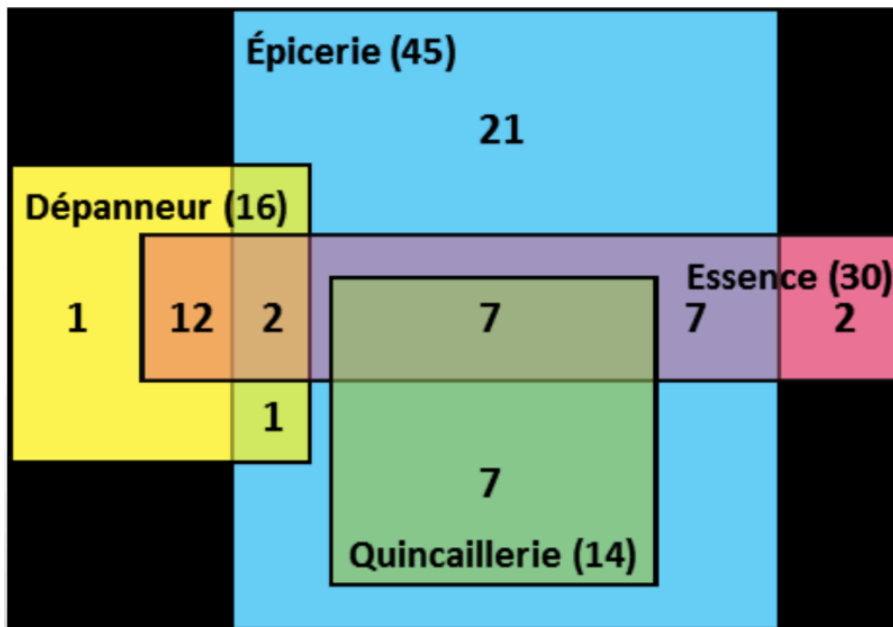
Dans les municipalités de moins de 2000 habitants, les services marchands de proximité sont assurés par un seul commerce dans la moitié des cas. 10 % des municipalités n'ont aucun service marchand de proximité. 60 coopératives de services marchands de proximité (CSMP) offrent le dernier service d'épicerie ou de dépanneur de leur municipalité. Voilà une réalité qui interpelle plusieurs municipalités, agents de développement et citoyens au Québec.

Ces constats et ceux qui suivront découlent de travaux et de recherches sur les services de proximité menés par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) depuis plusieurs années, avec la collaboration de ses membres (CDRQ, FCAQ, La Coop fédérée, Desjardins), de partenaires de diffusion (FQM, TIESS, MAMOT) et de l'appui du MESI et du MAMOT.

### **Qu'est-ce qu'on entend par « service marchand de proximité » ?**

Pour l'étude concernant les coopératives de services marchands de proximité (CSMP), les cas retenus sont de type commerce de détail qui offrent des services de dépanneur, d'essence, de quincaillerie ou d'épicerie (multiactivités). Les restaurants et les cafés de proximité ont été exclus, car ils relèvent du secteur de la restauration plutôt que du

commerce de détail. Le schéma suivant présente la répartition des services offerts par les CSMP en 2016 :



Avant 1996, on retrouvait les CSMP majoritairement dans des milieux de plus de 1000 habitants. Plusieurs d'entre elles sont des coopératives agricoles regroupées sous la bannière de la Coop fédérée. Par la suite, elles se sont davantage développées dans les milieux de moins de 1000 habitants.

### En Estrie

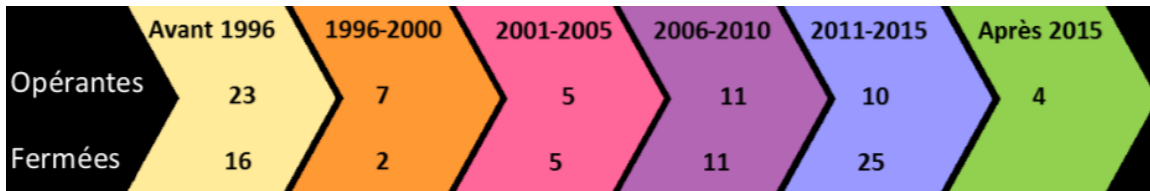
Dans la région, deux coopératives de services marchands de proximité (CSMP) existent depuis plus de 40 ans : l'Association coopérative agricole La Patrie et le Magasin Coop de solidarité Lac-Drolet, qui offrent des services d'épicerie, de quincaillerie et d'essence.

De plus, deux autres coopératives ont émergé plus récemment : Impact St-Romain, une coopérative de solidarité offrant un service de dépanneur et d'essence, et la Coopérative de solidarité des Stokoïses et Stokoïses qui est en démarrage depuis 2013, mais pas encore en activité. On retrouve aussi la Coopérative de solidarité St-Étienne-de-Bolton (Coop du Grand-Bois) et la Coopérative de solidarité de Dixville (Magasin général), mais elles relèvent davantage de la restauration.

### Enjeux vécus par les CSMP

Les années 2006 à 2015 ont été particulièrement mouvementées, car de nombreuses CSMP ont émergé tandis que plusieurs ont fermé. Le tableau ci-dessous indique pour chaque période le nombre de nouvelles CSMP qui sont toujours en activité et celles qui ont été fermées. Quelles sont les causes de ces fermetures ? Dans bien des cas, les trois

à cinq premières années sont critiques, voire fatidiques : l'atteinte de la rentabilité est très difficile et on peut assister à une démobilisation du milieu.



### Financement et atteinte de la rentabilité

Le secteur du commerce de détail est extrêmement difficile et complexe, que ce soit pour une entreprise privée, une coopérative ou un OBNL. Pour les CSMP, cela représente des marges brutes de 20 % (plus minces qu'au privé) et des marges nettes de 0,5 %, ce qui laisse peu de flexibilité et exige une gestion très rigoureuse des liquidités selon les activités saisonnières du milieu. L'évaluation des besoins réels n'est pas facile et il est important de bien sonder. Pour toutes ces raisons, l'appui de la communauté (par les bénévoles ou la municipalité) est essentiel pour le démarrage et la pérennité de tout projet (nous y reviendrons).

Parmi les constats issus de la recherche, on remarque que les projets sont moins coûteux dans les municipalités de 500 à 1000 habitants, qu'il y a moins d'endettement, que les activités reposent beaucoup sur du travail bénévole et que les dépenses d'exploitation sont inférieures. Ces CSMP bénéficient de congé de taxes et de conventions de location avantageuses. Pour les projets dans les municipalités de 1000 à 2000 habitants, la valeur des projets est plus importante, l'endettement est élevé et les excédents sont faibles, voire négatifs. Il y a donc un enjeu à surveiller de ce côté-là.

Lorsque la CDRQ a développé une filière sur les coopératives de services marchands de proximité (CSMP) en 2016, son but premier était donc de maintenir et de consolider les CSMP existantes en travaillant de façon intersectorielle.

### Facteurs de succès

Face aux difficultés vécues par des CSMP au cours des dernières années, quels sont les éléments à prendre en considération lors d'un démarrage de projet ?

- Être appuyé par la municipalité

L'appui des élus municipaux est primordial, on ne le répétera jamais assez. Ce soutien peut être à plusieurs niveaux : soutien technique, implication dans la gouvernance, accompagnement, etc. À Saint-Joachim-de-Shefford, la municipalité est allée jusqu'à cautionner un prêt, par décret ministériel, pour assurer la survie de la coopérative Au cœur du village.

L'adoption de la loi 122 en 2017 reconnaît les municipalités comme gouvernements de proximité, ce qui leur permet désormais d'être membres de leur CSMP et renforcer ainsi leur appui.

- Mobiliser et obtenir le soutien de la communauté

En plus de la municipalité, les citoyens et les acteurs du milieu doivent soutenir et être partie prenante du projet, que ce soit comme membre, bénévole ou administrateur. Ainsi, selon la FCAQ, la mise sur pied d'un comité provisoire très fort, incluant la municipalité, est un facteur essentiel pour assurer un bon démarrage.

Pour analyser de nouveaux projets, la Caisse d'économie solidaire prend en considération le taux d'adhésion de la communauté, qui se reflète par le nombre de membres et le nombre de parts sociales/privilégiées. À partir d'un apport de 15 % provenant de la communauté, on juge que cet appui est significatif. Par exemple, la coopérative de Durham-Sud, une municipalité de moins de 1000 habitants, a réussi à lever plus de 250 000 \$ dans son milieu. Il va sans dire que cette coop se porte très bien.

- Trouver la meilleure localisation possible

La localisation de la CSMP est un aspect non négligeable et doit être discutée avec la municipalité afin de repérer des emplacements et de trouver des pistes de solutions. Ainsi, la municipalité de Saint-Romain a déménagé son hôtel de ville pour céder le meilleur emplacement possible à la nouvelle coopérative Impact Saint-Romain.

Les intervenants de l'atelier étaient unanimes à déclarer que démarrer une CSMP dans un bâtiment existant est de loin préférable à une construction neuve, dont les coûts peuvent facilement exploser. Par la suite, une croissance par acquisition, en développant des points de service, peut être une avenue intéressante pour les CSMP.

- Négocier auprès des fournisseurs et explorer les avenues de financement

La CSMP doit avoir un volume suffisant pour établir un partenariat avec un grossiste et bien négocier ses marges. Grâce à un soutien du ministère de l'Économie, la FCAQ étudie présentement la possibilité de développer une bannière coop (qui a déjà existé il y a plusieurs années) afin de se rapprocher des producteurs locaux et d'offrir un modèle d'affaires plus agile.

Plusieurs outils financiers existent pour les coopératives (voir la liste ci-dessous), dont la [garantie solidaire](#) qui a été lancée cette année et permet un cautionnement par des fondations privées. Les organismes sans but lucratif peuvent explorer la possibilité d'émettre des [obligations communautaires](#). Des modèles hybrides sont également possibles : ainsi l'Accorderie, comme coopérative de solidarité, a mis sur pied avec

l'organisme Ascot en Santé le café Baobab, une activité marchande sous forme d'OBNL. La Coopérative de solidarité des Stokoïs et Stokoïses a créé une corporation de développement communautaire pour la construction d'un bâtiment qui sera administré par la coop.

- Se faire accompagner

Pour des citoyens qui souhaitent se lancer dans un projet, il est bien important de se faire accompagner par les ressources existantes. Plusieurs questions se poseront en cours de route : le modèle juridique à choisir en fonction de la vocation souhaitée, la gouvernance, l'emplacement, etc. La formation auprès des administrateurs est à privilégier ainsi qu'une excellente direction générale ayant une expertise dans les opérations.

La CDRQ accompagne les coopératives sur son territoire de concert avec les MRC et les CLD, tandis que les OBNL sont soutenus directement par ceux-ci. On observe actuellement que de nombreux projets continuent d'émerger. La FCAQ s'est engagée récemment à en développer davantage, autant en milieu rural qu'urbain : plus d'une dizaine de projets sont en cours cette année au Québec.

Pour conclure, voici quelques **outils et ressources** à consulter pour aller plus loin :

CQCM – services marchands de proximité :

<https://www.cqcm.coop/microsites/services-marchands-de-proximite/>

Passerelles, communauté thématique sur les services de proximité :

<https://passerelles.quebec/communaute/99/services-de-proximite>

Dépliant CDRQ, Estrie — des ressources financières pour entreprendre collectivement (voir PDF)