



FCIC

fonds canadien
d'investissement coopératif

Plan d'affaires

AVRIL 2015



275 rue Bank, bureau 400
Ottawa, Ontario K2P 2L6
fonds@canada.coop
(613) 238-6712

Table des matières

Résumé	Page 1
1.0 Introduction	2
2.0 Définir le besoin	3
2.1 Contexte	3
2.2 Définir la demande	3
2.3 Définir l'offre	4
3.0 Concept du FCIC	6
3.1 Le Fonds proposé	7
3.2 Investisseurs en équité et titulaires de certificats de prêt	8
3.3 Soutien au développement coopératif	9
3.4 Les clients du Fonds	10
4.0 Gestion et gouvernance	12
4.1 Mode de propriété et aspects juridiques	12
4.2 Modèle de gouvernance	13
4.2.1 Membres	13
4.2.2 Conseil d'administration	13
4.2.3 Comité d'investissement	13
4.2.4 Gestionnaire	14
4.2.5 Partenaires	14
4.3 Modèle de gestion	15
4.4 Modèle de fonctionnement	16
4.5 Processus de décaissement	16
4.6 Appels de capitaux	16
4.7 Réseau de distribution	17
4.8 Développement coopératif	18
4.9 Promotion et marketing auprès des clients	19
4.10 Promotion et marketing auprès des investisseurs	19

5.0	Modèle financier.	19
5.1	Modèle de flux de trésorerie	20
5.2	Scénarios	20
5.3	Ratios d'exploitation	21
5.4	Charges d'exploitation	21
5.5	Hypothèses	22
5.6	Rendement du capital investi	23
5.7	Outils de surveillance.	24
6.0	Mise en œuvre et échéancier	25

Annexes :

- I Conseil d'administration du Fonds : critères de qualification proposés
- II Comité d'investissement : critères de qualification proposés
- III Scénario de fonds de 25 millions de dollars
- IV Scénario de fonds de 70 millions de dollars
- V Rôles et responsabilités dans les modèles de fonctionnement
- VI Inventaire des fonds de développement coopératif au Canada

Résumé

Le plan d'affaires qui suit vise à présenter le Fonds canadien d'investissement coopératif (le « Fonds » ou « FCIC »), dont le lancement est prévu pour 2015. Ce Fonds appuiera le développement et l'expansion des coopératives et des mutuelles au Canada en leur donnant accès à des prêts et à des créances de second rang provenant du mouvement coopératif et mutualiste canadien.

Sous la direction de Coopératives et mutuelles Canada (CMC) et avec l'aide d'un comité de travail, le FCIC sera conçu pour pallier une difficulté majeure à laquelle font face les coopératives et mutuelles : l'accès à des investissements de capitaux externes. La nécessité d'un tel Fonds est reconnue depuis longtemps par le mouvement.

Le FCIC agira de pair avec les coopératives et mutuelles du pays pour tirer parti des ressources qui sont accessibles aux coopératives et aux mutuelles en démarrage ou en développement. Il ne chevauchera ni ne remplacera les programmes de financement et/ou les fonds existants. Ses objectifs seront : (a) de maximiser la quantité de fonds disponibles pour soutenir le mouvement au moyen de prêts et de créances subordonnées, et (b) d'offrir un taux de rendement adéquat aux coopératives et mutuelles qui investissent.

On prévoit constituer le Fonds avec 20 millions de dollars promis au sein du mouvement, lesquels seront répartis en parts de placement et en certificats de prêt. Le Fonds sera mis en opération dès que l'objectif de 25 millions de dollars sera atteint. On s'attend à ce que chaque promesse d'investissement dans le Fonds varie entre 50 000 \$ et 10 millions de dollars, dépendamment de la capacité de chaque coopérative ou mutuelle. Il est également prévu que le FCIC fonctionnera comme une coopérative à partenaires multiples (ou de solidarité) formellement constituée, c'est-à-dire que son modèle de gouvernance sera représentatif des acteurs touchés par le Fonds. Les membres investisseurs auront la majorité des sièges au conseil d'administration.

Avec une base de 25 millions de dollars, on estime que le FCIC pourra aider 232 coopératives et offrir au mouvement 53 millions de dollars en capitaux sur dix ans. Si le Fonds peut recueillir des investissements de 70 millions de dollars, il pourra aider 688 coopératives et injecter 164,5 millions de dollars en capitaux dans le secteur au cours de cette même période de dix ans.

Le Fonds réinvestira ses gains, au-delà de ceux versés en dividendes et de ceux devant être conservés pour assurer la liquidité du Fonds. Les capitaux reviendront invariablement au mouvement afin d'appuyer le développement des coopératives et mutuelles canadiennes.

Une demande d'investissement de 50 millions de dollars a été présentée au gouvernement fédéral à l'automne 2014. Considérant un investissement de 25 millions de dollars de la part du mouvement, l'investissement fédéral équivaldrait au double de ce montant. Au 31 mars 2015, les investissements promis par les coopératives se chiffraient à 19,35 millions de dollars.

Les organisations ayant fait une promesse d'investissement à ce jour sont:

Affinity Credit Union	Mouvement Desjardins	Vancity Credit Union
Arctic Co-operatives Limited	Connect First Credit Union	Groupe Co-Operators
Assiniboine Credit Union	Freedonia	
Fédération canadienne des coopératives de travail		

1.0 INTRODUCTION

On trouve environ 9 000 coopératives et mutuelles au Canada. Celles-ci emploient directement 187 000 personnes, dont plus de 88 000 dans des coopératives non financières. Les coopératives, y compris les coopératives de crédit, gèrent un actif d'environ 415 milliards de dollars, actif dont la propriété revient aux membres qui vivent dans les collectivités où sont implantées ces coopératives. Les coopératives non financières réalisent un chiffre d'affaires annuel de près de 36 milliards de dollars. Au moins 26 coopératives et mutuelles sont recensées parmi les 500 plus grandes entreprises au Canada, et plusieurs coopératives ont été qualifiées de meilleurs endroits où travailler au pays.

Au moins 70 000 membres de coopératives siègent au conseil d'administration d'une coopérative ou d'une mutuelle. Ce travail bénévole permet de développer le leadership et les aptitudes de gestion à l'échelle locale, et constitue un aspect important du succès des entreprises coopératives et mutualistes.

Les coopératives ont un taux de survie plus élevé que les autres formes d'entreprise. En effet, une étude publiée en 2008 par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec montre que le taux de survie à long terme des coopératives est près de deux fois supérieur à celui des entreprises appartenant à des intérêts privés. Des études similaires menées en Alberta et en Colombie-Britannique appuient cette conclusion.

Les coopératives et les mutuelles sont des entreprises gérées démocratiquement qui sont conçues pour répondre aux besoins sociaux et économiques de leurs membres. Elles sont des outils d'entraide éprouvés qui permettent aux gens de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Ce faisant, les coopératives et les mutuelles contribuent à renforcer le tissu social en favorisant l'inclusion, la confiance et l'équité parmi les citoyens.

Durant plus de 100 ans, les coopératives et mutuelles ont aidé des milliers de personnes et de collectivités au Canada à trouver des solutions efficaces à différents problèmes socioéconomiques, contribuant du même coup à développer le leadership et l'autonomie de ces personnes et collectivités. Les Canadiens continuent à utiliser le modèle coopératif et mutualiste de façon innovante pour répondre à divers besoins et résoudre une multitude de défis.

Les coopératives et les mutuelles canadiennes ont longtemps exprimé le désir de pouvoir compter sur un bassin de fonds à la fois sectoriel et national pour appuyer le développement de coopératives. En 2010, l'Association des coopératives du Canada (ACC) a lancé un projet visant à établir le concept d'un fonds d'investissement coopératif. En 2012, soit durant l'Année internationale des coopératives, ce fonds d'investissement coopératif a été ciblé par le mouvement coopératif et mutualiste canadien comme un projet qui pourrait se répercuter sur les générations futures au Canada. L'ACC a ensuite commencé à élaborer le concept d'un fonds national pendant que le réseau francophone s'est concentré à créer deux fonds régionaux, soit Coop Essor (Québec) et le Fonds intercoopératif de développement-Acadie Ltée (Nouveau-Brunswick). En 2014, lorsque CMC a élaboré avec ses membres un plan stratégique aligné sur le Plan d'action pour une décennie des coopératives de l'ACI, l'importance d'unifier les différentes initiatives de capitalisation est devenue évidente si l'on souhaitait relever les ambitieux objectifs de développement définis dans le Plan d'action. Cela a donné un nouvel élan au projet de création d'un fonds qui serait étroitement lié aux autres fonds régionaux et sectoriels.

CMC a jusqu'ici trouvé huit partenaires fondateurs garantissant un investissement total de 19,35 millions de dollars. Nous prévoyons que la force du présent plan d'affaires conjuguée à la confiance démontrée par les partenaires fondateurs envers le concept nous permettra d'obtenir d'autres promesses d'investissement de la part du mouvement coopératif et mutualiste canadien.

2.0 DÉFINIR LE BESOIN

2.1 Contexte

Le FCIC a été conçu pour pallier à une difficulté majeure à laquelle font face les coopératives et mutuelles : accéder à des investissements de capitaux extérieurs sans devoir compromettre l'autonomie de chaque coopérative ou mutuelle et sans céder le contrôle aux investisseurs externes ni laisser cette dynamique contrôler le processus décisionnel interne. Il doit ainsi offrir aux coopératives et mutuelles une source de capital sensible aux réalités du modèle coopératif et mutualiste et avoir le mandat de structurer des investissements qui respectent les principes coopératifs et le rôle du capital dans les coopératives.

L'accès au capital est un défi continu pour la plupart des coopératives et des mutuelles. Dans le cas des entreprises non coopératives, les marchés financiers constituent une bonne source de financement; or, ces marchés fournissent des capitaux dans l'objectif de maximiser le rendement du capital investi. Faute de plus-value sur le capital (potentiel de profits) et en raison d'autres aspects du capital coopératif, dont le manque de liquidité provenant des parts sociales, les coopératives et mutuelles ne peuvent être mises sur le marché par voie d'un appel public à l'épargne (APE). Par ailleurs, les entreprises qui appartiennent à leurs membres et demeurent sous leur contrôle sont fondées sur des principes qui ne permettent pas le financement « traditionnel » par capital-actions. Par conséquent, le financement par capital de risque traditionnel n'est généralement pas possible pour les coopératives, comparativement aux autres formes d'entreprise.

Plusieurs coopératives et mutuelles prospères ont su attirer du capital à des moments cruciaux de leurs cycles de vie. D'autres coopératives et mutuelles échouent en raison de leur incapacité à en faire autant. Cette difficulté ne s'applique pas qu'aux petites et moyennes coopératives, mais aussi aux plus grandes. Une étude réalisée par Deloitte en 2012 a montré que 35 % des plus grandes coopératives à l'échelle mondiale qualifiaient l'accès au capital comme « quelque peu difficile » ou « difficile ». Ce taux augmentait à 74 % lorsqu'on demandait aux répondants de prévoir leur accès à du capital dans le futur. Cette situation explique pourquoi 77 % des plus grandes coopératives considèrent l'accès au capital comme l'une de leurs principales priorités.¹

Le financement par emprunt traditionnel peut répondre à certains besoins en capital des coopératives et mutuelles. Toutefois, les capitaux propres et la disponibilité d'actifs pour garantir le prêt sont des facteurs incontournables pour obtenir du financement traditionnel. Beaucoup de coopératives éprouvent de la difficulté à répondre aux exigences des prêteurs traditionnels puisque leurs membres ont une capacité limitée à fournir du capital.

Le Fonds, sur lequel porte le présent plan d'affaires, entend aider les coopératives et les mutuelles à obtenir du capital qu'il serait difficile d'obtenir ailleurs. Par l'entremise de cet investissement de capitaux, il facilitera leur développement comme il aurait été impossible de le faire autrement.

Le Fonds ne vise pas à remplacer ou à reproduire les sources de financement actuellement disponibles dans le mouvement. Il aidera plutôt à garantir de tels financements en complétant les investissements des membres de coopératives à l'aide d'investissements sous forme de quasi-équité (dette subordonnée), ce qui par ricochet aura un effet de levier sur les offres de prêts actuellement disponibles auprès des *credit unions*, des caisses populaires et des autres prêteurs traditionnels. Idéalement, le Fonds agira en partenariat avec les *credit unions* et les caisses populaires pour offrir aux coopératives une combinaison de dettes traditionnelles et subordonnées, au-delà de ce qui aurait été possible sans le Fonds.

2.2 Définir la demande

Le FCIC vise à agir de pair avec d'autres fonds au Canada pour aider les coopératives et mutuelles canadiennes à réaliser leurs objectifs.

¹ *Financer l'avenir*, Deloitte, 2012, p. 11

La demande de financement varie selon les besoins de chaque entreprise; toutefois, on estime que 43 % de toutes les entreprises soumettent une demande de financement au moins une fois tous les trois ans.² La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a rapporté que 19 % de ses membres, en 2008, ont vu leur demande d'emprunt refusée.

En 2007, une étude de Statistique Canada a révélé qu'un peu plus de 35,2 % de toutes les coopératives non financières³ au Canada avaient présenté une demande de financement au cours des trois années précédentes, comparativement à 43 % dans le cas des entreprises non coopératives.⁴ Comme dans le cas des entreprises non coopératives, un cinquième des participants à l'étude ont indiqué que la difficulté d'obtenir du financement, quel qu'il soit, était un obstacle majeur à la croissance de leur entreprise.

Afin de prévoir la demande de financement future dans le mouvement, nous avons adopté une perspective conservatrice et avons supposé une demande globale d'emprunt de 25 % (soit moins que les 35,2 % de 2007) et supposé que 20 % des demandes seraient refusées. Il y aurait ainsi un nombre total de 1 275 demandes admissibles sur une période de trois ans, pour un total annuel de 425 demandes potentielles.⁵

2.3 Définir l'offre

La demande pour du financement adapté aux coopératives et mutuelles pourrait être satisfaite à l'aide des fonds créés pour appuyer le développement du mouvement. Selon nos recherches (**annexe VI**), il existe des fonds adaptés aux coopératives, mais ceux-ci sont généralement limités à des secteurs précis (p. ex. les coopératives du Nord ou du domaine de l'éducation), à des provinces précises (p. ex. Coop Essor au Québec, le Tax Credit Fund au Manitoba, le Momentum Fund en Colombie-Britannique) ou à des types précis de coopératives (p. ex. le fonds « La Ténacité ça fonctionne », destiné aux coopératives de travailleurs).

Cette offre de produits de financement adaptés aux coopératives crée une disparité sur le plan du développement coopératif au Canada. Elle met en lumière la nécessité de mettre en œuvre une initiative pancanadienne offrant un meilleur environnement où les coopératives et mutuelles peuvent croître et prospérer, indépendamment de leur secteur, de leur type ou de leur emplacement au Canada.

Elle réaffirme aussi les besoins relatifs à l'accès au capital. Dans certains cas, ces fonds répondent bien aux besoins de leur clientèle cible, mais ils pourraient bénéficier de produits financiers complémentaires pour atténuer les risques. Dans d'autres cas, ces fonds sont dotés des bons outils financiers, mais ils n'ont pas assez de capitaux pour suffire à la demande. Enfin, ce portrait nous permet de relever certains besoins non satisfaits, tels que le financement de projets de relève d'entreprise dans nombre de provinces ou encore le financement de projets d'expansion dans des secteurs émergents.

Étant donné les tendances, nous prévoyons que la demande relative au Fonds surpassera la capacité de celui-ci à y répondre. Le Fonds proposé démarrera avec 25 millions de dollars en investissements (emprunts et capitaux propres), et l'objectif sera de le faire grandir pour qu'il atteigne entre 40 et 70 millions de dollars.

Le montant minimum de cette fourchette permettra de répondre aux besoins de capital de 232 coopératives et mutuelles, tandis que le montant maximal pourra en satisfaire 688, dans les deux cas sur une période projetée de dix ans.

Cette situation nous permet de choisir avec soin les coopératives et mutuelles qui seront appuyées par le Fonds, ceci afin d'optimiser le rendement du capital investi. En revanche, si le Fonds peut atteindre une valeur de 70 millions de dollars, il faudra penser à répondre au plus grand nombre de besoins possibles, lesquels sont bien réels. Consultez les **annexes III et IV** pour avoir un résumé des projections proposées pour le Fonds.

² BRUCE, Doug, WONG, Queenie, *Miser sur un meilleur service*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, avril 2010

³ À l'exclusion des coopératives d'habitation et des coopératives de financement d'entreprises en alimentation animale.

⁴ À l'exclusion des coopératives d'habitation et des coopératives de financement d'entreprises en alimentation animale.

⁵ 5 103 coopératives non financières (à l'exclusion des coopératives d'habitation et des coopératives de financement d'entreprises d'alimentation animale), *Les coopératives au Canada en 2008*, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2012

Avec le temps, l'objectif sera de continuer à faire croître le Fonds pour qu'il puisse aider autant de coopératives et mutuelles que possible.

Les projets de démarrage, d'expansion et de transformation d'entreprise comptent parmi les initiatives pour lesquelles le Fonds pourrait être sollicité.

- On estime à environ 250 le nombre de coopératives créées chaque année au Canada.
- Des études menées dans le mouvement coopératif et mutualiste et le secteur des petites entreprises confirment toutes que plus de 550 000 entreprises canadiennes feront l'objet d'une certaine forme de relève d'entreprise au cours des cinq à sept prochaines années.
- On prévoit que la transformation d'entreprises existantes en coopératives par les employés sera un important facteur de croissance du mouvement dans les prochaines années.
- Les demandes adressées au Fonds proviendront pour la plupart de coopératives et de mutuelles cherchant à faire grandir une entreprise déjà forte.

Pour que le mouvement coopératif et mutualiste et d'éventuelles tierces parties s'engagent à investir dans le FCIC, il faut d'abord que soient reconnues les importantes contributions apportées par les coopératives et mutuelles dans nos collectivités. Le Fonds grandira au moyen de placements en équité qui fourniront aux investisseurs un rendement sous forme de dividendes en fonction du rendement du Fonds. Le Fonds grandira également au moyen de certificat de prêt qui permettra de verser aux titulaires de certificats un taux de rendement approprié. Les certificats de prêt sont un peu comme des dépôts; toutefois, le mot « dépôt » n'est pas utilisé puisqu'il a une valeur juridique qui ne cadre pas avec le Fonds. En effet, le Fonds n'est pas une institution de dépôt.

Le FCIC sera un important véhicule dont pourront profiter les coopératives et les mutuelles pour accroître leurs contributions dans les collectivités canadiennes. Il contribuera ainsi à renforcer le mouvement coopératif et mutualiste de même que les nombreuses collectivités et personnes dont les besoins sont satisfaits par les coopératives.

Le FCIC n'opérera pas de façon isolée; il agira de pair avec d'autres fonds à l'échelle canadienne, provinciale et sectorielle de manière à optimiser le rendement global du mouvement coopératif et mutualiste. En outre, le concept du FCIC a été élaboré avec la participation de grandes organisations coopératives canadiennes et associations sectorielles provinciales.

3.0 CONCEPT DU FCIC

Le concept du FCIC est illustré ci-dessous :



Un processus de recherche participatif a été mené auprès d'intervenants entre 2011 et 2014. Ce processus incluait des entrevues téléphoniques individuelles ainsi que des groupes de discussion en ligne. Parmi les intervenants sollicités, notons :

- des représentants de petites et grandes coopératives et mutuelles canadiennes;
- des développeurs de coopératives chevronnés;
- des clients ou emprunteurs potentiels du Fonds;
- des *credit unions*, des caisses populaires et d'autres coopératives reconnues approchées comme de possibles investisseurs en équité, titulaires de certificats de prêt ou sources de subventions pour le Fonds.

3.1 Le Fonds proposé

Le FCIC appuiera les coopératives et mutuelles existantes ainsi que les entreprises se convertissant en coopératives (p. ex. dans le cadre d'une relève d'entreprise). Une petite portion du Fonds sera réservée à l'aide au démarrage de coopératives. Le tableau qui suit présente la distribution proposée pour le FCIC.

	Composition du portefeuille du Fonds	
Aide au démarrage de coopératives	5 % à 30 %	Prêts et/ou garanties de prêts et/ou investissements sous forme de quasi-équité
Conversion en coopérative (relève d'entreprise)	10 % à 35 %	Prêts et/ou garanties de prêts et/ou investissements sous forme de quasi-équité
Aide à la croissance et à l'expansion des coopératives et des mutuelles	50 % à 80 %	Prêts et/ou garanties de prêts et/ou investissements sous forme de quasi-équité

L'objectif à long terme est de s'assurer que le FCIC contribue activement au développement du mouvement plutôt que d'être contraint par les placements et les obligations. Le FCIC ne fournira pas de soutien au flux de trésorerie des coopératives et mutuelles emprunteuses, mais une institution financière partenaire pourra prendre le relais et assurer un accompagnement financier pour chaque demande.

Il est attendu que le Fonds contiendra un portefeuille de prêts variant entre 50 000 \$ et 3 millions de dollars. La taille moyenne d'un prêt devrait être de 250 000 \$. Les dossiers d'une valeur inférieure à 50 000 \$ ne seront pas considérés comme rentables, mais seront évalués en fonction de la force du lien de chaque demandeur avec le mouvement coopératif et mutualiste.

Étude de cas - Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ)

La FCNQ sert un réseau de 14 coopératives membres situées dans la région éloignée du Nord québécois appelée Nouveau-Québec. Ces coopératives sont à vocation multiple, et la plupart fournissent un large éventail de produits et de services à leurs collectivités : produits de consommation, essence, installations touristiques, produits d'art et d'artisanat, services postaux et aéroportuaires, câblodistribution et Internet, etc. Ces coopératives appartiennent à environ 6 000 membres des communautés inuites et criées locales; ensemble, elles possèdent et gèrent démocratiquement la FCNQ.

Les coopératives membres de la FCNQ ont du mal à obtenir du financement bancaire, car elles n'ont pas assez d'actifs, et ceux qu'elles possèdent n'ont aucune valeur marchande tangible pour les institutions financières. Il est aussi très difficile de vérifier la valeur des inventaires. Les terres appartiennent au gouvernement fédéral ou provincial et sont gérées par des sociétés foncières locales. Par conséquent, il n'est pas possible d'inclure les terres parmi les actifs de ces coopératives et de les hypothéquer. Les institutions financières exigent presque inévitablement une garantie gouvernementale. Afin de trouver une solution, la FCNQ travaille maintenant à établir un fonds de financement qui permettra à ses membres d'accéder plus facilement à du capital. Le FCIC pourrait accorder un financement à la FCNQ afin d'appuyer le développement de ses coopératives membres.

Les coopératives et mutuelles reconnues seront invitées à jouer un rôle de premier plan dans le développement du mouvement, et ce, grâce à des parts de placement direct dans le Fonds d'une durée de dix ans qui leur rapporteront des dividendes en fonction du rendement du Fonds. Les coopératives et mutuelles seront aussi invitées à appuyer le Fonds en y versant leurs excès de liquidités par l'entremise de certificats de prêt qui rapporteront un taux de rendement concurrentiel sur une échéance de cinq à dix ans. On encouragera également le versement de dons et de subventions de la part d'organisations du mouvement et de tiers afin de bonifier le Fonds.

Deux scénarios financiers ont été envisagés pour illustrer l'impact du Fonds. Dans le premier cas de figure, nous avons projeté un Fonds qui fonctionnera avec une base de 25 millions de dollars; dans le second, nous avons projeté un Fonds qui fonctionnera avec une base de 70 millions de dollars. Reportez-vous aux **annexes III et V** pour plus de détails.

	25 M\$	70 M\$
Parts de placement (mouvement)	18,75 M\$	65 M\$
Certificats de prêt (mouvement)	6,25 M\$	5 M\$
Taille totale du Fonds	25 M\$	70 M\$

Le soutien recommandé de la part du mouvement est présenté ci-dessous :

Parts de placement : Ces placements rapporteront des dividendes sur une base annuelle en fonction du rendement financier du Fonds. On encourage les coopératives et mutuelles à faire des placements en équité à la mesure de leur taille et de leur capacité. Nous accepterons des placements de l'ordre de 50 000 \$ à 10 millions de dollars, et nous visons un total de placements en équité allant de 15 à 30 millions de dollars.

Certificats de prêt : Ces contributions prendront la forme de certificats qui rapporteront un taux de rendement aligné sur le marché. On encourage les coopératives et mutuelles à acheter de certificats de prêt à la mesure de leur taille et de leur capacité. Nous accepterons de certificats de prêt de l'ordre de 50 000 \$ à 5 millions de dollars (ou plus).

Les parts de placement et certificats de prêt décrits ci-dessus formeront la masse essentielle du soutien nécessaire au lancement et au maintien du Fonds.

3.2 Investisseurs en équité et titulaires de certificat de prêt

Bien que le FCIC soit conçu pour offrir un taux de rendement approprié, les investisseurs en équité et les titulaires de certificats de prêt profiteront d'une forme de « rendement » supplémentaire sur leur capital investi, soit l'assurance que leur contribution favorise le développement communautaire, social, environnemental et économique au Canada.

Les titulaires de certificats de prêt auront la satisfaction de connaître le taux de rendement qui leur sera accordé durant la période de validité de l'attestation, un facteur qui devrait plaire à bon nombre de coopératives. Les attestations seront d'une durée de cinq à dix ans et pourront être capitalisées (converties en argent) à échéance. Les investisseurs en équité auront une moins grande certitude quant au rendement qu'ils obtiendront, ce rendement étant directement rattaché à celui du Fonds.

Considérant que les certificats de prêt constitueront des placements plus sûrs offrant possiblement des taux de rendement plus élevés, chaque investissement sera composé à 25 % de certificats de prêt et à 75 % de parts de placement.

3.3 Soutien au développement coopératif

L'une des facettes importantes du FCIC est de s'assurer que le mouvement et les coopératives pourront prospérer grâce à leur participation au Fonds. Les développeurs coopératifs professionnels qui ont été interrogés durant la phase de recherche visant à définir le concept du Fonds étaient d'avis que toute initiative visant le développement de coopératives devait faire l'objet d'un soutien adéquat afin de permettre la surveillance et l'encadrement du processus de développement de ces organisations.

Ce besoin d'encadrement et de soutien au développement semble particulièrement réel pour les petites et moyennes coopératives qui n'ont pas de ressources internes pour assumer la direction.

Le FCIC se fonde sur la prémisse selon laquelle les coopératives seront soutenues dans le cadre du processus de demande. Dans certains cas, il pourrait s'agir d'une aide technique, par exemple pour la rédaction d'un plan d'affaires. Si du financement est offert par l'entremise du Fonds, les coûts des ressources fournies seront ajoutés à l'accord d'emprunt en vue d'un remboursement éventuel.

Le FCIC s'alliera à des développeurs de coopératives professionnels et à des organisations de développement coopératif de partout au pays afin d'atteindre ses objectifs. Ces partenariats pourraient servir à offrir du soutien aux clients avant, pendant et après l'approbation du prêt, ou encore à promouvoir le Fonds dans leurs activités.

Étude de cas - Coopérative La Siembra

La coopérative La Siembra est une coopérative de travailleurs qui est active dans le domaine du commerce équitable depuis 1999. Cette coopérative a été confrontée à plusieurs difficultés financières au cours de son évolution. Devant composer avec un marché mondial très compétitif, elle a dû donner une nouvelle orientation à sa gamme de produits. Mais pour ce faire, elle avait besoin de capitaux, et les institutions financières étaient réticentes à lui prêter de l'argent en raison du risque accru qu'elle représentait par sa structure coopérative.

La Siembra a donc décidé de réécrire ses documents de constitution de manière à permettre à l'organisation d'amasser un nombre illimité de dollars auprès d'un nombre illimité d'actionnaires. La coopérative a rédigé un prospectus indiquant tous les détails concernant la vente de parts sociales ainsi que d'actions privilégiées de catégorie A (non-membres) et de catégorie B (membres). Cette stratégie visant à rejoindre des investisseurs à l'extérieur de la région d'exploitation de la coopérative (Ottawa) a nécessité beaucoup de temps et d'énergie.

Grâce au FCIC, La Siembra pourra diversifier ses sources de financement sans s'exposer à une période de sous-capitalisation de dix ans.

3.4 Les clients du Fonds

Le FCIC pourrait compter parmi ses clients (emprunteurs) : (a) tous les types de coopératives et mutuelles, et (b) des individus (personnes physiques).

Les individus/personnes physiques qui pourront être considérés comme des clients du Fonds sont ceux qui emprunteront pour acheter des parts dans une coopérative. Dans cette situation, les parts détenues par une personne (membre d'une coopérative) serviront à garantir le prêt accordé par le Fonds, les paiements de remboursement étant faits directement au moyen de prélèvements entre la coopérative et le membre (la personne) concerné.

En ce qui concerne les prêts à des coopératives, la structure d'emprunt privilégiée sera l'approche de financement mezzanine⁶ : le Fonds prendra un rôle subordonné pour laisser la place aux prêteurs traditionnels, idéalement des caisses populaires et des *credit unions*. Cette façon de procéder créera une protection interne à l'égard des forces du marché et préservera les fonds du mouvement de manière à permettre de prendre des risques qui ne sont pas attrayants pour les prêteurs traditionnels (p. ex. durée des remboursements).

Parmi les facteurs qui attireront les coopératives au FCIC, notons les suivantes :

1. Rapidité et efficacité du service

Souvent, les prêteurs traditionnels ne comprennent pas le mouvement coopératif et mutualiste, et il faut donc prendre beaucoup de temps pour leur expliquer le modèle d'affaires coopératif de même que la structure de propriété et de gouvernance. Puisque le FCIC aura une connaissance intime du modèle ainsi que des facteurs à la base du modèle coopératif, il sera en mesure d'assurer des services rapides et efficaces.

2. Financement coopératif facilitant

Grâce au financement subordonné provenant du mouvement coopératif et mutualiste, les prêteurs traditionnels seront plus disposés à jouer le rôle de prêteurs principaux dans le cadre du Fonds, les risques étant atténués pour eux. Les coopératives pourront dès lors bénéficier d'un soutien accru (fonds accordés par les prêteurs traditionnels).

3. Capitaux patients et compréhensifs

Le FCIC permettra des modalités et conditions de financement qui tiennent compte de la capacité et des objectifs d'affaires de chaque coopérative. Il offrira une valeur ajoutée à ses clients coopératifs.

⁶ Le financement mezzanine, ou financement secondaire, est une forme hybride de financement par emprunt et de financement par capitaux propres qui est généralement utilisée pour financer l'expansion d'entreprises existantes. Essentiellement, le financement mezzanine se définit par des capitaux d'emprunt qui donnent au prêteur le droit de les convertir en parts de capitaux propres ou titres de participation dans l'entreprise si le prêt n'est pas remboursé au complet dans le délai prévu. Ce type de financement est généralement subordonné à un emprunt accordé par un prêteur principal, par exemple une caisse populaire, une banque ou une société de capital de risque.

Étude de cas - Coopérative funéraire d'Ottawa

En 2010, un groupe de coopérateurs a commencé à travailler à la création d'une coopérative funéraire à Ottawa. Un de ses plus grands obstacles a été l'accès à des capitaux pour démarrer ses activités. Puisqu'il s'agit d'une coopérative de consommateurs offrant des frais d'adhésion accessibles, le montant investi par les membres au départ n'était pas assez élevé pour obtenir un prêt d'une institution financière, y compris les caisses populaires, les *credit unions* et la BDC, ces institutions percevant un risque accru en raison de la faible participation au capital. Après plusieurs mois de travail, la coopérative a obtenu un soutien financier de la part de la Coopérative funéraire de l'Outaouais, de la Fondation communautaire d'Ottawa et de la Vancity Foundation. Grâce à ce soutien financier, la coopérative a enfin pu obtenir un prêt d'une coopérative financière pour démarrer ses activités. Cela dit, malgré tous les efforts déployés, le montant reçu ne couvrait qu'une petite partie du fonds de roulement. Aujourd'hui encore, la coopérative funéraire est sous-capitalisée.

Le FCIC aurait pu aider cette coopérative à démarrer ses activités dès les premiers instants et continuer à l'appuyer à long terme.

4.0 GESTION ET GOUVERNANCE

Pour assurer la responsabilisation et la durabilité du FCIC, celui-ci sera assorti de solides modèles de gestion et de gouvernance.

4.1 Mode de propriété et aspects juridiques

Le FCIC s'appuiera sur des conseils juridiques tout au long de son processus de mise en opération afin de s'assurer que les options juridiques choisies lui permettent de remplir au mieux sa mission tout en protégeant les investisseurs. Il est prévu que le FCIC sera constitué en tant que coopérative à partenaires multiples (ou de solidarité) en vertu de la *Loi canadienne sur les coopératives*, puisqu'il sera en activité à la grandeur du pays. Son siège social sera à Ottawa, et il aura un autre bureau dans au moins une autre province.

Le FCIC demandera une ordonnance d'exemption à la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) afin de ne pas avoir à déposer un prospectus au moment d'amasser des capitaux. Nous prévoyons que les autres autorités provinciales respecteront cette exemption, ce qui éliminera la nécessité que le Fonds reçoive l'approbation de chaque organisme provincial de réglementation des valeurs mobilières.

Les capitaux propres du FCIC seront structurés en deux types de parts :

Parts de membre : Chaque membre devra acheter une part de membre au montant de 100 \$.

Parts de placement : Les investisseurs matérialiseront leurs investissements au moyen de parts de placement. Ces parts ne sont assorties d'aucun droit de vote et pourront être capitalisées après dix ans. Les unités de placement seront offertes par tranche de 50 000 \$. Le FCIC émettra ces parts en série.

Si l'un des investisseurs souhaite retirer son investissement dans le Fonds, il ne pourra y arriver que si un autre investisseur est prêt à investir un montant équivalent dans le Fonds. De plus, le conseil d'administration devra approuver le rachat des parts de placement du premier investisseur et accepter les parts de placement du nouvel investisseur. Les parts de placement ne pourront être vendues directement par les investisseurs. Cette règle est nécessaire pour assurer la liquidité et la stabilité du Fonds.

Après avoir appliqué un taux de rendement raisonnable pour le capital investi, on réinvestira les surplus dans le Fonds.

Dans l'éventualité où le Fonds devait être dissous, la réserve restante après paiement des dettes sera transférée à une ou plusieurs coopératives ou organisations de bienfaisance.

4.2 Modèle de gouvernance

Le modèle à partenaires multiples est courant au Canada; il est utilisé lorsque différents groupes d'intervenants partagent un intérêt commun pour le succès d'une entreprise. Dans le cas du FCIC, cinq groupes d'intervenants interagiront dans la gouvernance de la coopérative.

Le modèle de gouvernance du FCIC comprend ce qui suit :

4.2.1 Membres

Les groupes ou catégories de membres sont désignés dans les règlements administratifs de la coopérative pour définir la structure d'adhésion recherchée et la mission de la coopérative. Les intervenants pourront se joindre à la coopérative s'ils répondent aux critères de l'un de ces trois types de membres :

- **Investisseurs** : Organisations ou individus qui investissent dans le Fonds au moyen de placements ou de prêts (voir 4.1.).
- **Développeurs** : Organisations de développement coopératif ou développeur de coopérative professionnel qui ont un partenariat avec le FCIC ou qui en font la promotion.
- **Emprunteurs**: Organisations ou individus qui utilisent les produits financiers du Fonds.

Les membres seront invités à une assemblée générale annuelle (AGA) chaque année et auront le droit de voter sur les orientations générales du Fonds, d'approuver les états financiers et les règlements administratifs, ainsi que d'élire les membres du conseil d'administration.

4.2.2 Conseil d'administration

Au départ, le conseil d'administration comportera sept sièges. Afin de réduire la perception de risque parmi les investisseurs, une majorité de sièges (4) leur sera allouée. De ces quatre sièges, trois seront réservés à de grands investisseurs (5 millions de dollars et plus). Les trois autres sièges seront alloués à des développeurs et à des emprunteurs. Comme le Fonds en est à ses débuts, nous ne prévoyons pas avoir de membres emprunteurs durant la première année de fonctionnement. Les trois sièges seront alors occupés par des membres développeurs, dont un par Coopératives et mutuelles Canada (CMC).

Une fois élu, le conseil d'administration aura la responsabilité d'administrer le Fonds. Cette fonction inclut la définition et l'adoption d'une politique d'investissement, la mise en œuvre du modèle de fonctionnement et la supervision du rendement du Fonds. Le conseil devra répondre du rendement financier du Fonds et de ses effets sur le développement coopératif. Les décisions du conseil seront exécutées par le personnel et/ou des contractants. Nous prévoyons que le conseil se réunira par téléconférence chaque trimestre et que les administrateurs ne seront pas payés automatiquement. Cependant, les administrateurs qui représentent de petites organisations pourront demander une modeste compensation financière. Le quorum du conseil sera de 50 % + 1.

4.2.3 Comité d'investissement

Le comité d'investissement aura la responsabilité d'appliquer la politique d'investissement et de décider de l'approbation des investissements. Le comité d'investissement ne sera pas restreint aux membres du conseil, mais ouvert à différentes expertises. Cela signifie qu'un groupe désigné de professionnels qualifiés se verra demander d'élaborer et de superviser les stratégies d'investissement qui régissent le Fonds (voir les critères de qualification proposés à l'**annexe II**). Les membres du comité

d'investissement seront nommés par le conseil d'administration et ne seront pas payés. Nous prévoyons que le comité se réunira par téléconférence régulièrement et que les décisions se prendront de manière consensuelle. En l'absence de consensus, les décisions se prendront à la majorité simple des votes.

4.2.4 **Gestionnaire**

La gestion sera principalement assumée à contrat à des experts à l'externe. Le gestionnaire pilotera le processus d'investissement du Fonds et fera des recommandations au comité d'investissement et au conseil d'administration. Il coordonnera également les activités du Fonds en veillant à bâtir des partenariats avec de nouveaux investisseurs, distributeurs et organisations de développement coopératif.

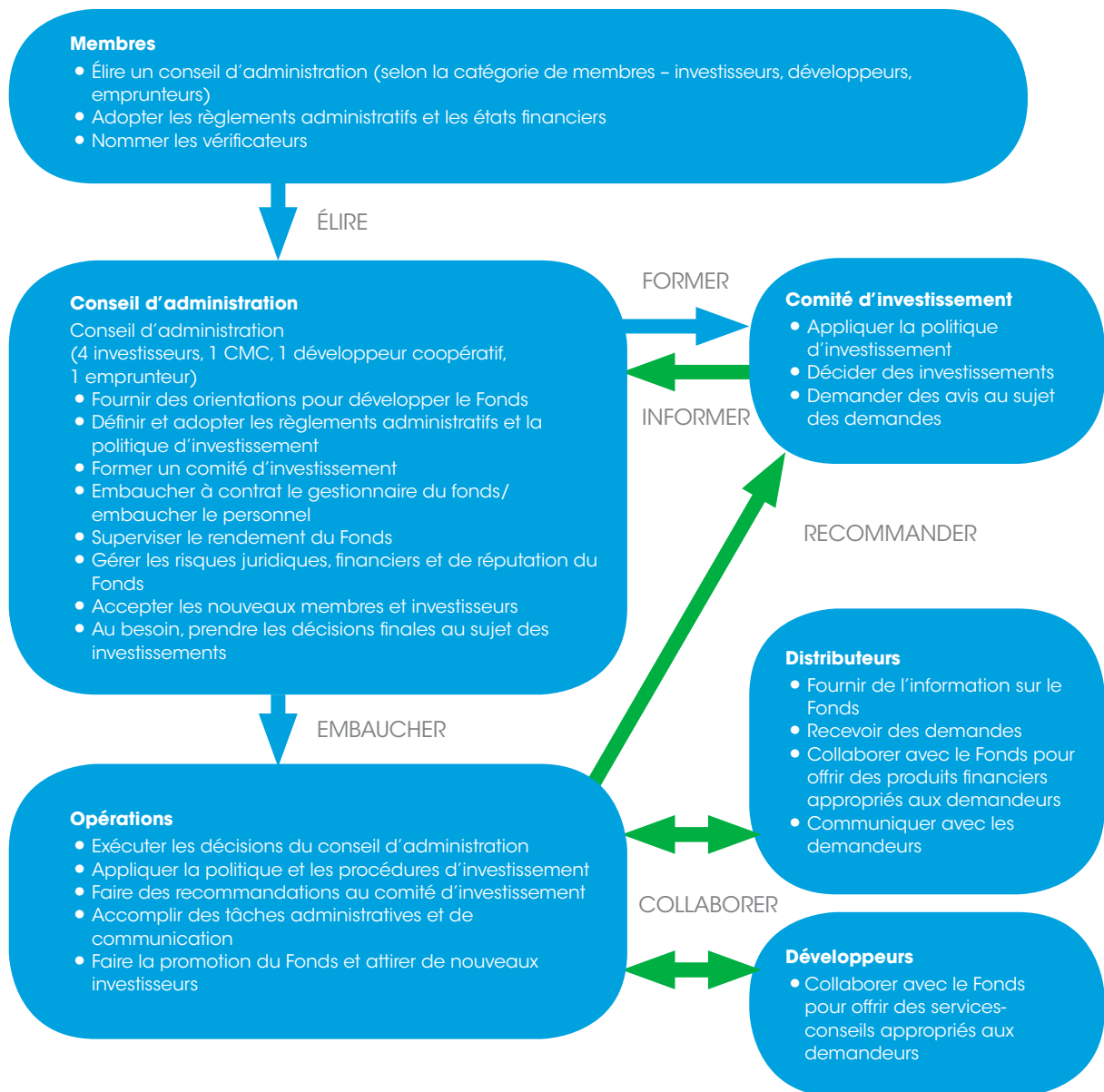
Cette fonction exige une connaissance des prêts commerciaux professionnels et une compréhension du développement coopératif pour être en mesure d'évaluer et d'adjudger chaque marché individuel qui sera présenté conformément aux stratégies et aux politiques élaborées.

4.2.5 **Partenaires**

Il faudra tisser et nourrir des relations avec les coopératives financières, les développeurs et les associations coopératives de partout au Canada pour soutenir le flot de possibilités que le FCIC entend susciter.

Les partenariats établis avec ces organisations aideront à promouvoir le Fonds, à mieux évaluer les risques associés à chaque investissement, à se rapprocher plus étroitement des emprunteurs et à soutenir de manière plus efficace les clients du Fonds. Les partenaires pourraient recevoir une compensation financière pour leurs services (**voir 4.7 et 4.8**).

FIGURE 1: AUTORITÉ ET RESPONSABILITÉS



4.3 Modèle de gestion

Le FCIC sera exploité suivant le modèle de fonctionnement le moins lourd possible de manière à pouvoir prêter de l'argent à un taux favorable aux clients coopératifs et mutualistes et à produire un rendement raisonnable sur les placements pour les coopératives et mutuelles qui investissent. Pour atteindre ces objectifs, nous prévoyons travailler en étroite collaboration avec des intervenants clés et réduire ainsi les charges d'exploitation au minimum, notamment en ce qui concerne la promotion du Fonds, les placements, le développement coopératif et la coordination des réunions.

Les opérations du Fonds seront entièrement bilingues. Afin de réduire les coûts de traduction, nous embaucherons du personnel bilingue pour assumer les fonctions clés, telles que les placements et la promotion du Fonds, où les communications doivent se faire dans les deux langues officielles.

4.4 **Modèle de fonctionnement**

Les opérations quotidiennes du FCIC seront gérées au moyen d'une enveloppe de $\pm 2,3$ % du solde de l'actif.

Le modèle opérationnel prévoit que certains services seront confiés à l'externe. Les opérations se diviseraient en deux fonctions : direction et gestion/placement (les fonctions sont décrites en détail à l'annexe V).

Ces fournisseurs externes seraient des organisations qui ont une expertise en développement de réseaux coopératifs (coordination) et en prêts commerciaux à des coopératives (gestionnaire). L'avantage de ce modèle est qu'il donne accès à des capacités spécialisées échelonnables.

4.5 **Processus de décaissement**

Le FCIC travaillera étroitement avec des organisations partenaires pour obtenir des demandes d'investissement, les évaluer et y donner suite. Pour avoir accès au Fonds, les clients prendront contact avec un distributeur (voir 4.7) se trouvant dans leur secteur. Le distributeur sera habilité à recevoir des demandes au nom du Fonds et à proposer ses services ou produits aux clients pour répondre à leurs besoins financiers. Les distributeurs recevront des formulaires, des directives et de la formation pour s'assurer que le Fonds reçoit des demandes dûment remplies. Dès lors, la communication entre le Fonds et les emprunteurs passera par le distributeur.

Cette façon de faire consolidera les institutions coopératives et développera la connaissance du modèle coopératif et mutualiste. Elle encouragera également les entrepreneurs coopératifs à établir une relation avec les organisations de développement coopératif et/ou les coopératives financières à mesure qu'ils développeront leur relation avec le Fonds.

Le Fonds accueillera les demandes reçues directement d'entrepreneurs coopératifs, mais il vise avant tout à bâtir un vaste réseau de distributeurs, qui seront la principale porte d'entrée des demandes.

Une fois les demandes acceptées par le distributeur, elles seront envoyées à l'équipe de gestion du Fonds, qui les évaluera et estimera le risque qu'elles représentent. Le distributeur enverra une lettre d'offre conditionnelle directement au client. Cette lettre d'offre conditionnelle aura pour but de vérifier si le client et le Fonds ont la même compréhension du marché proposé, sans créer de nouvelles responsabilités pour le Fonds.

Une fois la proposition acceptée par le client, le gestionnaire du Fonds produira un rapport et l'enverra au comité d'investissement (une évaluation de la conformité pourrait s'ajouter au processus). Le comité d'investissement analysera le dossier et approuvera le prêt ou le refusera conformément à la politique d'investissement. Le distributeur enverra ensuite une lettre d'offre finale au client.

4.6 **Appels de capitaux**

Les investissements se matérialiseront au moyen d'un processus d'appel de capitaux. Le Fonds prévoira le flux de trésorerie nécessaire pour une période donnée en fonction des marchés approuvés et des besoins de trésorerie. On demandera aux investisseurs de fournir le montant nécessaire proportionnellement à l'investissement total fait dans le Fonds. Chaque fois qu'un nouvel investisseur se joindra au Fonds ou qu'un investisseur aura payé le montant total promis, on recalculera les proportions.

4.7 Réseau de distribution

La mise sur pied d'un réseau de distribution est un élément clé du succès du FCIC. Un réseau permet au Fonds d'être connu des coopératives et mutuelles partout au pays. Il contribue à mieux évaluer le risque de chaque investissement, car chaque distributeur est personnellement lié aux emprunteurs et développe une bonne compréhension des dossiers et de leur environnement économique.

Pour développer ce réseau de distributeurs, le FCIC suivra un processus d'expression d'intérêt qui sera ouvert à toute *credit union*, caisse populaire ou organisation de développement coopératif désirant être un point d'accès au Fonds.

Ces organisations devront démontrer leur capacité en matière de prêts commerciaux et leur connaissance du modèle coopératif. Les coopératives financières désireuses de distribuer le Fonds seront elles aussi invitées à investir dans le Fonds. Cela contribuera à limiter les conflits d'intérêts potentiels puisque les distributeurs pourraient être tentés de retenir les bons marchés pour leur propre institution. Nous souhaitons repérer au moins un ou deux distributeurs par province au moyen de ce processus initial. Chaque investisseur sera encouragé à collaborer avec d'autres coopératives de crédit de sa province de manière à ce que les coopératives de toutes les régions puissent avoir accès au Fonds.

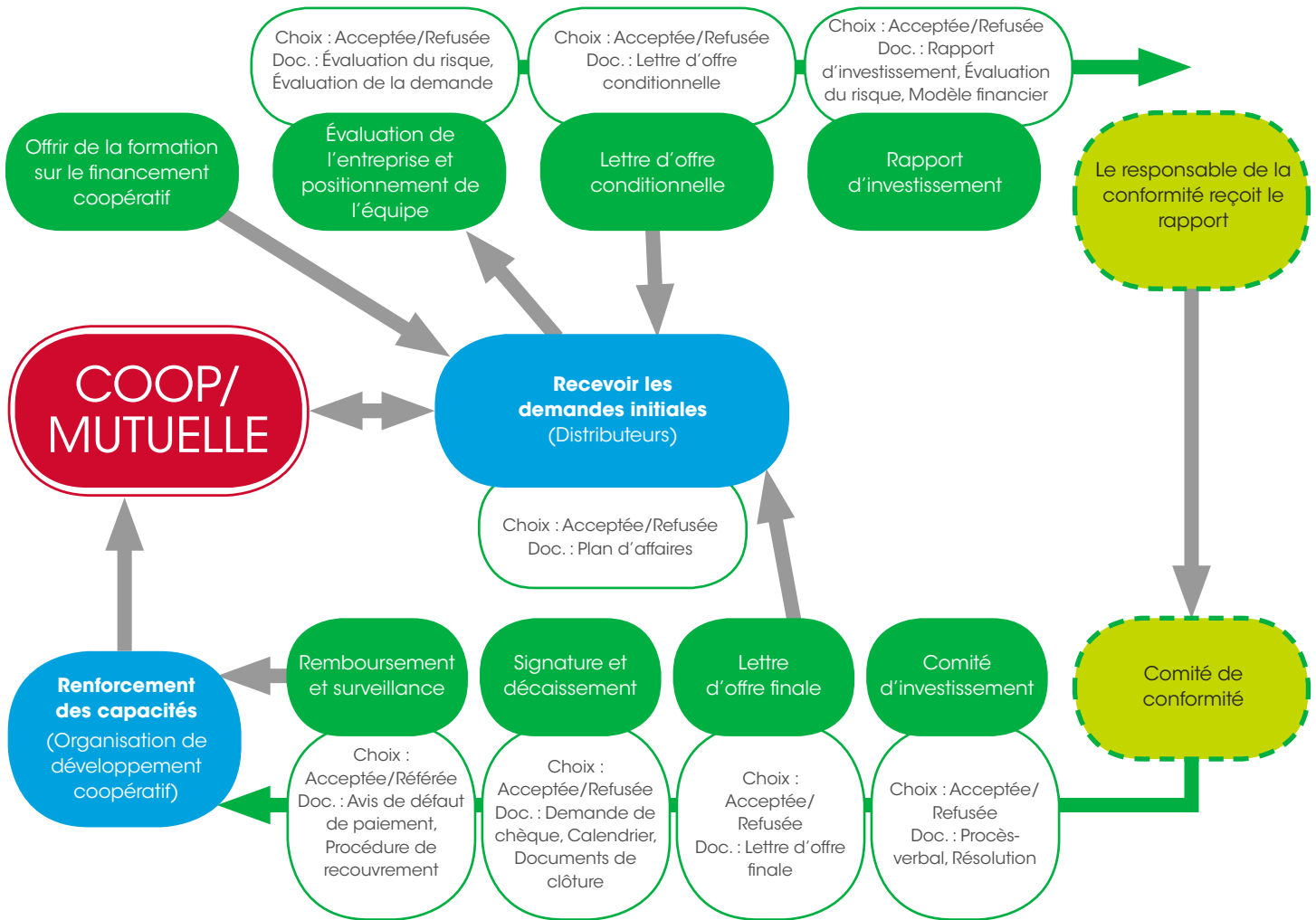
Par la suite, d'autres organisations pourront être acceptées en tout temps avec l'approbation du conseil d'administration. Nous pourrions également envisager des partenariats avec d'autres réseaux de développement d'entreprises dans l'avenir.

Les distributeurs auront les responsabilités suivantes :

- Renseigner les clients coopératifs sur le Fonds
- Recevoir toutes les demandes initiales dûment remplies et les envoyer au gestionnaire
- Collaborer avec le FCIC pour offrir des produits financiers appropriés aux demandeurs
- Communiquer avec les demandeurs

Afin de s'acquitter de ses fonctions, chaque distributeur recevra des formulaires et des outils administratifs, de même qu'une formation. Les coopératives financières telles que les *credit unions* et les caisses populaires seront encouragées à offrir leurs propres produits financiers pour améliorer le financement. Le Fonds rémunérera les distributeurs pour le traitement des demandes. Un montant de 750 \$ par dossier traité a été prévu dans les scénarios financiers aux **annexes III et IV**.

FIGURE 2 : PROCESSUS D'INVESTISSEMENT



4.8 Développement coopératif

Une relation étroite entre le FCIC et le réseau de développement coopératif est également un élément clé du succès du Fonds. Il sera important de compter sur l'appui des développeurs de coopératives pour accroître le succès potentiel des projets. On favorisera la mise à contribution d'un développeur de coopérative professionnel du début à la fin des projets.

Dans certains cas, lorsque le client sera confronté à d'importants problèmes, le Fonds pourra engager un développeur de coopérative professionnel pour lui venir en aide. Cela aidera à accroître le soutien accordé aux coopératives et mutuelles en démarrage ou en expansion, mais également à protéger l'investissement. Pour avoir accès aux services de ces professionnels, le FCIC travaillera avec des associations coopératives et/ou des réseaux de développement coopératif. Le Fonds rémunérera les développeurs coopératifs lorsqu'il leur demandera de soutenir un client. Un montant de 1 500 \$ par client soutenu a été prévu dans les scénarios financiers présentés aux **annexes III et IV**.

4.9 Promotion et marketing auprès des clients

De nombreux partenaires feront la promotion du Fonds. Nous prévoyons que les organisations de développement coopératif (telles que les associations provinciales ou les fédérations sectorielles) et les développeurs coopératifs feront la promotion du Fonds auprès de leurs clients ou membres. Nous avons aussi pour objectif d'établir des partenariats avec les *credit unions* et les caisses populaires dans tout le pays et de promouvoir de possibles synergies pour susciter des co-investissements. Nous ne comptons pas nous limiter à des organisations du mouvement coopératif et mutualiste, mais établir aussi des partenariats avec d'autres organisations de développement économique communautaire, des réseaux de financement social et d'autres organisations apparentées.

Le Fonds élaborera des outils promotionnels et les remettra à ses divers partenaires aux fins de distribution. Le Fonds aura également une présence modeste sur le Web afin de renseigner les clients et investisseurs potentiels. Les sites Web des partenaires pourraient en outre être liés au site Web du Fonds dans le cadre d'une stratégie marketing Web.

4.10 Promotion et marketing auprès des investisseurs

Le Fonds approchera continuellement de nouveaux investisseurs afin d'étendre et d'améliorer ses capacités. La promotion du Fonds auprès des clients potentiels sensibilisera des investisseurs potentiels, et d'autres initiatives spécifiques permettront d'atteindre de nouveaux investisseurs.

Le Fonds participera à différents événements de réseautage aux côtés de *credit unions* et de caisses populaires, qui offriront de bonnes occasions de faire de nouvelles connaissances. Des approches individuelles seront également pratiquées pour établir des collaborations avec d'autres organisations telles que des fonds de développement, des coopératives non financières et des fondations.

L'objectif est de faire en sorte que le Fonds soit prêt à accepter de nouveaux investissements sur une base continue.

5.0 MODÈLE FINANCIER

Le Fonds a pour objectif d'offrir aux coopératives et mutuelles une source de capital qui structure les investissements en tenant compte des particularités du mouvement coopératif et mutualiste, c'est-à-dire en respectant les principes qui animent les coopératives ainsi que le rôle joué par le capital dans ces dernières. Dans ce contexte, le modèle financier poursuit l'objectif de créer un fonds perpétuel qui aura la capacité de soutenir la croissance du mouvement tout en procurant un rendement approprié du capital investi.

Les **annexes III et IV** incluent le modèle financier.

5.1 Modèle de flux de trésorerie

Le tableau suivant résume les objectifs poursuivis par le Fonds en matière de flux de trésorerie :

Éléments	Cible
Revenus des prêts et placements	Les contrats de prêt individuel fixeront l'intérêt sur prêt entre le taux préférentiel + 1 % et le taux préférentiel + 10 %, selon des facteurs tels que le profil de risque, la sécurité et la durée du prêt.
Coûts indirects du Fonds	Compris entre 1,25 % et 2,5 % de l'actif. En moyenne 2,3 %.
Revenu versé aux titulaires de certificats de prêt	Selon la durée du prêt, les contrats fixeront un revenu entre le taux préférentiel + 0,50 % et le taux préférentiel + 2 %. Une moyenne de taux préférentiel + 1 % sur 25 % du Fonds (dette), le reste du Fonds étant capitalisé dans des placements en équité.
Rendement des parts de placement	Le rendement des parts de placement sera déterminé annuellement par le conseil d'administration suivant le rendement financier du Fonds; on visera néanmoins un taux se situant entre le taux préférentiel et le taux préférentiel + 2 % pour les 75 % du Fonds capitalisés dans des placements en équité.
Provisions pour pertes sur prêts	Moyenne de 2,5 % des fonds prêtés (estimés à 75 % de tous les fonds).
Fonds disponibles pour réinvestissement interne	Liquidités excédentaires

5.2 Scénarios

Les modèles financiers prévoient deux tailles de fonds possibles.

À la limite inférieure de la fourchette : un fonds de 25 millions de dollars – Ce scénario prévoit un fonds s'appuyant sur des investissements faits par le mouvement à hauteur de 25 millions de dollars (**annexe III**). Le mouvement investit durant les cinq premières années du Fonds à raison de 25 % sous la forme de certificats de prêt qui auront un rendement au taux du marché. Les 75 % restants prennent la forme de parts de placement qui recevront des dividendes selon le rendement du Fonds.

Bénéfices non répartis à la fin de l'an 5	6 133 \$
Bénéfices non répartis à la fin de l'an 10	137 420 \$
Montant total des placements reçus du mouvement	25 000 000 \$
Montant total retourné aux coopératives qui ont investi	4 812 500 \$
Nombre total de prêts accordés sur dix ans	232
Montant total des prêts accordés sur dix ans	58 000 000 \$

À la limite supérieure de la fourchette : un fonds de 70 millions de dollars – Ce scénario prévoit un fonds s'appuyant sur des investissements faits par le mouvement à hauteur de 20 millions de dollars et sur des investissements faits par le gouvernement fédéral à hauteur de 50 millions de dollars (**annexe IV**). Les investissements sont faits durant les cinq premières années du Fonds, y compris 5 millions de dollars sous la forme de certificats de prêt qui auront un rendement au taux du marché. Les 75 % d'investissements du mouvement restants prennent la forme de placements en équité qui recevront des dividendes selon le rendement du Fonds.

Bénéfices non répartis à la fin de l'an 5	-855 146 \$
Bénéfices non répartis à la fin de l'an 10	6 678 988 \$
Montant total des placements reçus du mouvement	20 000 000 \$
Montant total retourné aux coopératives qui ont investi	4 660 000 \$
Nombre total de prêts accordés sur dix ans	688
Montant total des prêts accordés sur dix ans	172 000 000 \$

Pour les besoins de la projection, nous n'avons inclus aucuns dividendes dans les modèles situés aux limites inférieure et supérieure de la fourchette envisagée. La capacité de payer des dividendes est illustrée à la **section 5.6, Rendement du capital investi.**

5.3 Ratios d'exploitation

Le tableau suivant présente le sommaire des ratios d'exploitation des divers scénarios.

	An 5		An 10	
	25 M\$	70 M\$	25 M\$	70 M\$
Revenus en % de l'actif	8.37%	8.30%	9.27%	9.47%
Intérêts payés sur de certificats de prêt, en % de l'actif	1.10%	0.32%	0.99%	0.26%
Revenu net d'intérêts en % de l'actif	7.27%	7.98%	8.27%	9.20%
Charges d'exploitation en % de l'actif	2.22%	3.20%	2.34%	2.31%
Pertes sur prêts en % de l'actif	2.95%	2.95%	2.88%	3.01%
Gains en % de l'actif	2.13%	1.65%	3.06%	3.89%

5.4 Charges d'exploitation

Deux scénarios ont été évalués, reflétant les deux ordres de grandeur possibles du Fonds. Tous deux auront un effet sur les coûts de démarrage et les coûts annuels. Ces scénarios ont été bâtis en s'inspirant d'autres fonds similaires et en ayant à l'esprit que le modèle de gestion du Fonds s'appuie sur de modestes coûts indirects et sur des partenariats diversifiés.

D'après le modèle de fonds de 25 millions de dollars, il est prévu que le Fonds recevra quelque 70 à 80 demandes par année. Il est prévu qu'environ 15 à 20 de ces cas recevront du financement de la part du Fonds, ce qui veut dire que ces coopératives et mutuelles traverseront l'ensemble du processus d'investissement présenté à la **page 18**. Il est prévu que les dépenses annuelles augmenteront dans une proportion similaire à celle de la capitalisation totale si le Fonds atteint 70 millions de dollars.

Le scénario a été élaboré en demandant à des organisations d'évaluer à leur taux le coût des fonctions définies à l'**annexe V**.

Coûts de démarrage		Coûts annuels	
Services comptables et juridiques	30 000 \$	Contrat de gestion	125 000 \$
Promotion	40 000 \$	Contrat de prise ferme	275 000 \$
		Rémunération des distributeurs (40 demandes à 750 \$)	30 000 \$
		Rémunération des services de développement de coopératives (3 dossiers à 1 500 \$)	4 500 \$
		Gouvernance et audit	15 000 \$
	70 000 \$		449 500 \$

5.5 Hypothèses

Chacun des scénarios repose sur les hypothèses suivantes :

1. Les dividendes sur les parts de placement seront déterminés annuellement par le conseil d'administration suivant le rendement financier du Fonds.
2. Le solde moyen de chaque prêt/placement sera de 250 000 \$.
3. Les pertes sur prêts s'établiront en moyenne à 2,5 % du solde impayé du portefeuille.
4. Scénario de fonds de 25 millions de dollars : les coûts de démarrage seront de 70 000 \$ et les charges d'exploitation annuelles débiteront à 450 000 \$.
5. Scénario de fonds de 70 millions de dollars : les coûts de démarrage seront de 200 000 \$ et les charges d'exploitation annuelles débiteront à 875 000 \$.
6. Les charges d'exploitation croîtront à un taux d'inflation de 2,5 %⁷ par année.
7. Le remboursement du principal du prêt tient compte d'un amortissement sur dix ans.
8. Les placements seront stables durant les dix premières années du Fonds, et les placements à terme seront remplacés par de nouveaux fonds à l'échéance.
9. La taille maximale du Fonds, pour les besoins de la modélisation, varie entre 25 millions de dollars et 70 millions de dollars.
10. Les modèles financiers projettent dix années de résultats.
11. Il est prévu que le Fonds recevra de 70 à 80 demandes par année (25 M\$) ou de 300 à 340 demandes par année (70 M\$), pour un taux d'approbation de 1:5.
12. Pour le scénario de fonds de 70 millions de dollars, l'investissement du gouvernement sera une contribution remboursable sans taux de rendement annuel (un prêt-subvention peut également être exploré).
13. Un taux d'imposition combiné pour entreprise de 24,5 % est appliqué.

⁷ Taux d'inflation annuel de l'IPC (2 %) ajusté au taux d'inflation des salaires dans le secteur financier (2,8 %).

5.6 Rendement du capital investi

Les placements se feront au moyen de prêt et de parts de placement. Dans chaque scénario, les certificats de prêt offriront aux investisseurs un rendement stable équivalant en moyenne au taux préférentiel + 1 %. Les parts de placement offriront un rendement moins sûr, ce dernier se situant entre le taux préférentiel et le taux préférentiel + 2 %, mais pouvant être plus élevé selon le rendement du Fonds. Pour partager le risque et les bénéfices de manière équitable entre tous les investisseurs, 25 % de chaque investissement sera sous forme de prêt et 75 % sous forme de parts de placement.

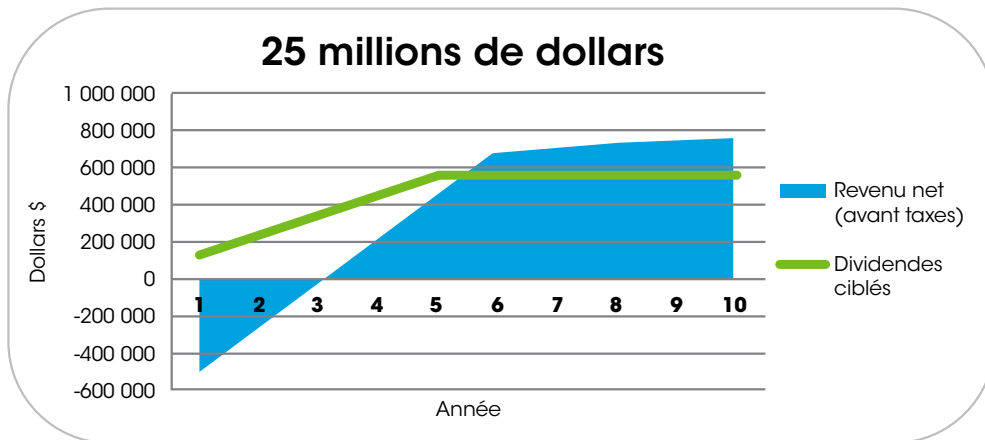
L'objectif en matière de dividendes est de fournir un flux de paiement de dividendes aux coopératives et mutuelles qui soutiennent le Fonds sous forme de parts de placement équivalentes à tout le moins au taux courant des obligations d'épargne du gouvernement du Canada pour 5 ans. Cependant, on visera un taux équivalent au taux préférentiel + 2 % pour les 75 % du Fonds capitalisés en parts de placement.

En utilisant cette formule, seul le scénario de fonds de 70 millions de dollars a la capacité de payer le plein taux de dividendes (+/- une marge raisonnable) à partir de la quatrième année d'exploitation. Le rendement offert aux investisseurs possédant des parts de placement sera déterminé annuellement par le conseil d'administration en fonction du rendement financier du Fonds, et le paiement des dividendes pourra se faire sous forme de parts de placement additionnelles.

Les graphiques suivants illustrent le taux de dividendes souhaité (ligne verte) comparativement à la capacité de payer du Fonds (lignes bleues).

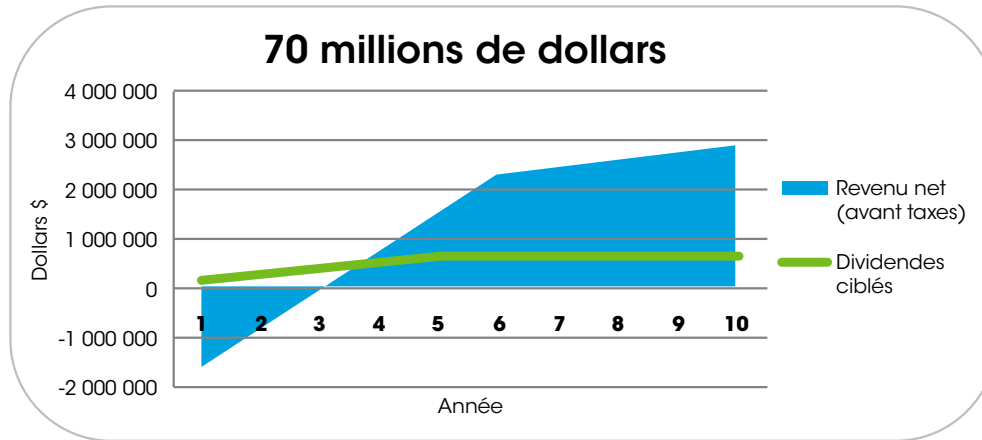
25 millions de dollars

Le scénario de fonds de 25 millions de dollars prévoit que le Fonds recueillera suffisamment de revenus pour payer le plein taux de dividendes ciblé (3 %) à partir de la sixième année d'exploitation.



70 millions de dollars

Le scénario de fonds de 70 millions de dollars prévoit que le Fonds recueillera suffisamment de revenus pour payer le plein taux de dividendes ciblé (5 %) à partir de la quatrième année d'exploitation.



5.7 Outils de surveillance

Le gestionnaire du Fonds fournira une série d'outils de surveillance aux investisseurs :

- États financiers trimestriels et annuels (audités)
- Rapport trimestriel sur les activités du Fonds
- Rapport de suivi budgétaire trimestriel
- Rapport trimestriel sur les appels de capitaux
- Rapport sur la gestion des risques (prêts problématiques avec stratégie de sortie)

6.0 MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER

Voici les étapes à franchir avant le lancement du Fonds :

DÉMARCHES	ÉCHÉANCIER
Promouvoir le Fonds et obtenir des investissements additionnels	En cours
Obtenir des avis juridiques et fiscaux au sujet des véhicules de placement à utiliser	Avril 2015
Officialiser les engagements	Mai 2015
Constituer le Fonds	Mai 2015
Élaborer les règlements administratifs et d'autres politiques	Septembre 2015
Mettre en œuvre le modèle de fonctionnement	Octobre 2015
Développer le réseau de distributeurs et le réseau de développement des coopératives	En cours
Démarrer le processus d'investissement	Novembre 2015

Parallèlement aux démarches ci-dessus, il est recommandé que les activités se poursuivent pour attirer de nouveaux investisseurs et porter le Fonds à des niveaux plus élevés et plus efficaces.

Le présent plan d'affaires est soumis respectueusement à l'examen et à la considération des investisseurs fondateurs et des autres parties prenantes concernées, et il a été conçu pour soutenir le projet de lancement du Fonds.

Annexe I

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FONDS : CRITÈRES DE QUALIFICATION PROPOSÉS

Le Fonds sera dirigé par un groupe de personnes s'engageant collectivement à créer et à soutenir la valeur du Fonds au nom du mouvement. Figurent ci-après les principaux critères de qualification proposés pour les membres du conseil d'administration du Fonds, par ordre de priorité :

- Expérience du mouvement coopératif à titre de membre d'un conseil d'administration ou de gestionnaire
- Expérience en gouvernance d'entreprise
- Expertise en gestion financière et/ou des risques
- Expérience géographique et sectorielle diversifiée
- Expérience entrepreneuriale et/ou du développement des entreprises coopératives
- Expertise en marketing et/ou en communications
- Expérience du domaine juridique ou réglementaire

Il n'est pas prévu que chaque administrateur réponde à tous les critères susmentionnés; cependant, collectivement, le conseil d'administration devra réunir les qualités recherchées.

Annexe II

COMITÉ D'INVESTISSEMENT : CRITÈRES DE QUALIFICATION PROPOSÉS

Le conseil d'administration déléguera les décisions de placement quotidiennes à un comité d'investissement qui sera chargé de réviser et d'évaluer les souscriptions et de déterminer lesquelles accepter en fonction de la politique d'investissement. Figurent ci-après les principaux critères de qualification proposés pour les membres du comité d'investissement, par ordre de priorité :

- Haut niveau de littératie financière et d'expérience en gestion de placements
- Expérience avec la formule coopérative et mutualiste à titre de membre d'un conseil d'administration ou de gestionnaire
- Expérience en élaboration de politiques
- Expérience en souscription commerciale ou au sein d'un comité de crédit
- Expérience en matière de défauts de paiement, de perception et de rééchelonnement de prêts
- Expérience géographique et sectorielle diversifiée

Il n'est pas prévu que chaque membre du comité réponde à tous les critères susmentionnés; cependant, collectivement, le comité devra réunir les qualités recherchées.

Annexe III

SCÉNARIO DE FONDS DE 25 MILLIONS DE DOLLARS

Scénario 1

25 M\$ du mouvement seulement

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An	An 8	An 9	An 10
BILAN										
Actif										
Encaisse	956,652	751,677	459,860	673,277	463,963	864,765	241,407	765,224	581,860	1,695,599
Portefeuille de prêts	4,659,738	9,882,919	15,565,258	21,127,838	26,485,194	26,885,028	28,187,287	28,376,400	29,299,396	28,926,715
Moins les provisions pour pertes sur prêts	-116,493	-363,566	-752,698	-1,280,894	-1,943,024	-2,615,149	-3,319,832	-4,029,242	-4,761,726	-5,484,894
Prêts	4,543,244	9,519,353	14,812,560	19,846,944	24,542,170	24,269,878	24,867,455	24,347,158	24,537,670	23,441,821
Total de l'actif	5,499,896	10,271,029	15,272,420	20,520,221	25,006,133	25,134,643	25,108,863	25,112,382	25,119,530	25,137,420
Passif										
Investissement du secteur - dette à 4%	1,250,000	2,500,000	3,750,000	5,000,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000
Total du passif	1,250,000	2,500,000	3,750,000	5,000,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000	6,250,000
Capitaux propres										
Investissement du mouvement	4,750,000	8,500,000	12,250,000	16,000,000	18,750,000	18,750,000	18,750,000	18,750,000	18,750,000	18,750,000
Investissement du gouvernement (rendement de 0 %)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bénéfices non répartis	-500,104	-728,971	-727,580	-479,779	6,133	134,643	108,863	112,382	119,530	137,420
Total des capitaux propres	4,249,896	7,771,029	11,522,420	15,520,221	18,756,133	18,884,643	18,858,863	18,862,382	18,869,530	18,887,420
Total du passif et des capitaux propres	5,499,896	10,271,029	15,272,420	20,520,221	25,006,133	25,134,643	25,108,863	25,112,382	25,119,530	25,137,420
ÉTAT DES RÉSULTATS										
Revenu										
Intérêt sur les prêts	186,390	581,706	1,017,927	1,467,724	1,904,521	2,134,809	2,202,893	2,262,547	2,307,032	2,329,044
Intérêt sur les CPG (bénéfices sur la liquidité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des revenus	186,390	581,706	1,017,927	1,467,724	1,904,521	2,134,809	2,202,893	2,262,547	2,307,032	2,329,044
Dépenses										
Coûts de démarrage	70,000									
Rendement aux coops qui ont investi*	50,000	100,000	150,000	200,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Charges d'exploitation	450,000	463,500	477,405	491,727	506,479	521,673	537,324	553,443	570,047	587,148
Provisions pour pertes sur prêts**	116,493	247,073	389,131	528,196	662,130	672,126	704,682	709,410	732,485	723,168
Total des dépenses	686,493	810,573	1,016,536	1,219,923	1,418,609	1,443,799	1,492,006	1,512,853	1,552,531	1,560,316
Revenu net/(pertes) avant impôt et dividendes	-500,104	-228,867	1,391	247,801	485,912	691,010	710,887	749,694	754,500	768,729
Impôt (24,5 %)*	-	-	-	-	-	-	174,167	183,675	184,853	188,339
Dividendes ciblés (3%)**	-	-	-	-	-	562,500	562,500	562,500	562,500	562,500
Revenu net/(pertes) après impôt	-500,104	-228,867	1,391	247,801	485,912	128,510	-25,780	3,519	7,148	17,890

** À titre indicatif seulement (non inclus dans les calculs)

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An	An 8	An 9	An 10
SOMMAIRE DU FLUX DE TRÉSORERIE										
Liquidités reportées	0	956,652	751,677	459,860	673,277	463,963	1,427,265	1,540,575	2,810,566	3,374,555
Investissements reçus	6,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	4,000,000	0	0	0	0	0
Prêts mis en place	-5,000,000	-6,000,000	-7,000,000	-7,500,000	-8,000,000	-3,500,000	-5,000,000	-4,500,000	-6,000,000	-5,500,000
Intérêt sur les prêts	186,390	581,706	1,017,927	1,467,724	1,904,521	2,134,809	2,202,893	2,262,547	2,307,032	2,329,044
Remboursement du principal des prêts	340,262	776,819	1,317,661	1,937,420	2,642,644	3,100,166	3,697,741	4,310,887	5,077,004	5,872,681
Intérêt sur les CPG (liquidité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendement aux coops qui ont investi	-50,000	-100,000	-150,000	-200,000	-250,000	-250,000	-250,000	-250,000	-250,000	-250,000
Coûts de démarrage	-70,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation	-450,000	-463,500	-477,405	-491,727	-506,479	-521,673	-537,324	-553,443	-570,047	-587,148
Encaisse	956,652	751,677	459,860	673,277	463,963	1,427,265	1,540,575	2,810,566	3,374,555	5,239,132
Nouveaux prêts mis en place - année courante	20	24	28	30	32	14	20	18	24	22
Nouveaux prêts mis en place - cumulatif	20	44	72	102	134	148	168	186	210	232

Fonds disponibles pour être prêtés

Solde de caisse d'ouverture	0	956,652	751,677	459,860	673,277	463,963	1,427,265	1,540,575	2,810,566	3,374,555
Investissement reçu - secteur	6,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	4,000,000	-	-	-	-	-
Investissement reçu - gouvernement	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Principal des prêts remboursé	340,262	776,819	1,317,661	1,937,420	2,642,644	3,100,166	3,697,741	4,310,887	5,077,004	5,872,681
Revenu net/(pertés)	-500,104	-228,867	1,391	247,801	485,912	691,010	710,887	749,694	754,500	768,729
Provisions pour pertes sur prêts	116,493	247,073	389,131	528,196	662,130	672,126	704,682	709,410	732,485	723,168
Total des fonds disponibles	5,956,652	6,751,677	7,459,860	8,173,277	8,463,963	4,927,265	6,540,575	7,310,566	9,374,555	10,739,132
Moins les nouveaux prêts accordés	-5,000,000	-6,000,000	-7,000,000	-7,500,000	-8,000,000	-3,500,000	-5,000,000	-4,500,000	-6,000,000	-5,500,000
	956,652	751,677	459,860	673,277	463,963	1,427,265	1,540,575	2,810,566	3,374,555	5,239,132

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An	An 8	An 9	An 10
Ratios										
Revenus en % de l'actif		7.38%	7.97%	8.20%	8.37%	8.52%	8.77%	9.01%	9.19%	9.27%
Coûts en % de l'actif		1.27%	1.17%	1.12%	1.10%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	0.99%
Revenu net d'intérêts en % de l'actif		6.11%	6.80%	7.08%	7.27%	7.52%	7.77%	8.01%	8.19%	8.27%
Charges d'exploitation en % de l'actif		5.88%	3.74%	2.75%	2.22%	2.08%	2.14%	2.20%	2.27%	2.34%
Pertes en % de l'actif		3.13%	3.05%	2.95%	2.91%	2.68%	2.81%	2.83%	2.92%	2.88%
Bénéfice net en % de l'actif		-2.90%	0.01%	1.38%	2.13%	2.76%	2.83%	2.99%	3.00%	3.06%

Paiement de dividendes

Taux de dividendes ciblés (3%)	-	-	-	-	-	562,500	562,500	562,500	562,500	562,500
--------------------------------	---	---	---	---	---	---------	---------	---------	---------	---------

* L'impôt à payer devrait être inférieur à celui estimé ici

Annexe IV

SCÉNARIO DE FONDS DE 70 MILLIONS DE DOLLARS

Scénario 2 :

50 M\$ du gouvernement + 20 M\$ du mouvement

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10
BILAN										
Assets	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Encaisse	729,295	1,683,261	1,609,330	1,996,808	1,766,062	1,462,353	1,032,810	763,264	45,122	1,101,068
Portefeuille de prêts	12,115,318	25,136,421	40,234,307	55,654,743	72,520,319	75,977,113	79,772,090	83,631,215	88,189,658	91,188,410
Moins les provisions pour pertes sur prêts	-302,883	-931,293	-1,937,151	-3,328,520	-5,141,528	-7,040,956	-9,035,258	-11,126,038	-13,330,780	-15,610,490
Portefeuille de prêts net	11,812,435	24,205,128	38,297,156	52,326,223	67,378,792	68,936,157	70,736,832	72,505,177	74,858,879	75,577,920
Total de l'actif	12,541,730	25,888,389	39,906,485	54,323,032	69,144,854	70,398,510	71,769,642	73,268,441	74,904,000	76,678,988
Passif										
Investissement du secteur - dette à 4%	1,000,000	2,000,000	3,000,000	4,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Total du passif	1,000,000	2,000,000	3,000,000	4,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Capitaux propres										
Investissement du mouvement	3,000,000	6,000,000	9,000,000	12,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
Investissement du gouvernement (rendement de 0 %)	10,000,000	20,000,000	30,000,000	40,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Bénéfices non répartis	-1,458,270	-2,111,611	-2,093,515	-1,676,968	-855,146	398,510	1,769,642	3,268,441	4,904,000	6,678,988
Total des capitaux propres	11,541,730	23,888,389	36,906,485	50,323,032	64,144,854	65,398,510	66,769,642	68,268,441	69,904,000	71,678,988
Total du passif et des capitaux propres	12,541,730	25,888,389	39,906,485	54,323,032	69,144,854	70,398,510	71,769,642	73,268,441	74,904,000	76,678,988
ÉTAT DES RÉSULTATS										
Revenu										
Intérêt sur les prêts	484,613	1,490,070	2,614,829	3,835,562	5,127,003	5,939,897	6,229,968	6,536,132	6,872,835	7,175,123
Intérêt sur les CPG (bénéfices sur la liquidité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des revenus	484,613	1,490,070	2,614,829	3,835,562	5,127,003	5,939,897	6,229,968	6,536,132	6,872,835	7,175,123
Dépenses										
Coûts de démarrage	200,000									
Rendement aux coops qui ont investi*	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Charges d'exploitation	1,400,000	1,435,000	1,470,875	1,507,647	1,545,338	1,583,971	1,623,571	1,664,160	1,705,764	1,748,408
Provisions pour pertes sur prêts**	302,883	628,411	1,005,858	1,391,369	1,813,008	1,899,428	1,994,302	2,090,780	2,204,741	2,279,710
Total des dépenses	1,942,883	2,143,411	2,596,733	3,059,015	3,558,346	3,683,399	3,817,873	3,954,940	4,110,506	4,228,118
Revenu net/(pertes) avant impôt et dividendes										
	-1,458,270	-653,341	18,096	776,547	1,568,656	2,256,498	2,412,095	2,581,192	2,762,329	2,947,004
Impôt (24,5 %)*					296,834	552,842	590,963	632,392	676,771	722,016
Dividendes ciblés (3%)**				360,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Revenu net/(pertes) après impôt	-1,458,270	-653,341	18,096	416,547	821,822	1,253,656	1,371,132	1,498,800	1,635,559	1,774,988

** À titre indicatif seulement (non inclus dans les calculs)

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
SOMMAIRE DU FLUX DE TRÉSORERIE										
Liquidités reportées	0	729,295	1,683,261	1,609,330	2,356,808	2,872,897	3,572,029	4,183,449	4,996,296	5,404,924
Investissements reçus	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	0	0	0	0	0
Prêts mis en place	-13,000,000	-15,000,000	-18,500,000	-20,500,000	-24,000,000	-12,000,000	-14,000,000	-16,000,000	-19,000,000	-20,000,000
Intérêt sur les prêts	484,613	1,490,070	2,614,829	3,835,562	5,127,003	5,939,897	6,229,968	6,536,132	6,872,835	7,175,123
Remboursement du principal des prêts	884,682	1,978,897	3,402,115	5,079,564	7,134,424	8,543,207	10,205,023	12,140,874	14,441,557	17,001,248
Intérêt sur les CPG (liquidité)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendement aux coops qui ont investi	-40,000	-80,000	-120,000	-160,000	-200,000	-200,000	-200,000	-200,000	-200,000	-200,000
Coûts de démarrage	-200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation	-1,400,000	-1,435,000	-1,470,875	-1,507,647	-1,545,338	-1,583,971	-1,623,571	-1,664,160	-1,705,764	-1,748,408
Encaisse	729,295	1,683,261	1,609,330	2,356,808	2,872,897	3,572,029	4,183,449	4,996,296	5,404,924	7,632,887
Nouveaux prêts mis en place - année courante	52	60	74	82	96	48	56	64	76	80
Nouveaux prêts mis en place - cumulatif	52	112	186	268	364	412	468	532	608	688
Fonds disponibles pour être prêtés										
Solde de caisse d'ouverture	0	729,295	1,683,261	1,609,330	2,356,808	2,872,897	3,572,029	4,183,449	4,996,296	5,404,924
Investissement reçu - secteur	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	-	-	-	-	-
Investissement reçu - gouvernement	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	-	-	-	-	-
Principal des prêts remboursé	884,682	1,978,897	3,402,115	5,079,564	7,134,424	8,543,207	10,205,023	12,140,874	14,441,557	17,001,248
Revenu net/(pertes)	-1,458,270	-653,341	18,096	776,547	1,568,656	2,256,498	2,412,095	2,581,192	2,762,329	2,947,004
Provisions pour pertes sur prêts	302,883	628,411	1,005,858	1,391,369	1,813,008	1,899,428	1,994,302	2,090,780	2,204,741	2,279,710
Total des fonds disponibles	13,729,295	16,683,261	20,109,330	22,856,808	26,872,897	15,572,029	18,183,449	20,996,296	24,404,924	27,632,887
Moins les nouveaux prêts accordés	-13,000,000	-15,000,000	-18,500,000	-20,500,000	-24,000,000	-12,000,000	-14,000,000	-16,000,000	-19,000,000	-20,000,000
	729,295	1,683,261	1,609,330	2,356,808	2,872,897	3,572,029	4,183,449	4,996,296	5,404,924	7,632,887
Ratios										
Revenus en % de l'actif		7.75%	7.95%	8.14%	8.30%	8.51%	8.76%	9.01%	9.28%	9.47%
Coûts en % de l'actif		0.42%	0.36%	0.34%	0.32%	0.29%	0.28%	0.28%	0.27%	0.26%
Revenu net d'intérêts en % de l'actif		7.34%	7.58%	7.80%	7.98%	8.23%	8.48%	8.74%	9.01%	9.20%
Charges d'exploitation en % de l'actif		7.47%	4.47%	3.20%	2.50%	2.27%	2.28%	2.29%	2.30%	2.31%
Pertes en % de l'actif		3.27%	3.06%	2.95%	2.94%	2.72%	2.81%	2.88%	2.98%	3.01%
Bénéfice net en % de l'actif		-3.40%	0.06%	1.65%	2.54%	3.23%	3.39%	3.56%	3.73%	3.89%

* L'impôt devrait être inférieur à ce qui est estimé ici.

Annexe V

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LES MODÈLES DE FONCTIONNEMENT

Direction

Promotion et développement du Fonds

- Faire la promotion du Fonds au sein du mouvement
- Attirer les investissements du gouvernement fédéral et recruter de nouveaux investisseurs
- Établir des ententes avec des organisations coopératives pour promouvoir le Fonds

Direction des opérations

- Superviser les opérations du Fonds
- Faciliter les relations entre les partenaires
- Établir des ententes avec les distributeurs, les développeurs coopératifs et le gestionnaire du Fonds
- S'assurer que les distributeurs recueillent toute l'information nécessaire pour l'évaluation des demandes et la préparation des documents juridiques
- Faire le suivi des placements et offrir l'aide nécessaire lorsque des projets présentent des problèmes
- Selon les besoins, veiller à ce qu'un expert puisse donner son avis pour évaluer les demandes d'investissement
- Assurer la correspondance officielle avec les clients

Gouvernance du Fonds

- Organiser et coordonner les réunions du comité d'investissement et du conseil d'administration, de même que l'assemblée générale annuelle du Fonds
- Soutenir le conseil d'administration du FCIC et le comité d'investissement
- Recruter le personnel de bureau, fournir un soutien administratif et faciliter la gestion des données

Responsabilité de Coopératives et mutuelles Canada (CMC)

Gestionnaire de fonds

Gestion du Fonds

- Recevoir, évaluer et traiter les demandes de financement
- Élaborer des formulaires et des documents se rapportant au Fonds
- Rédiger des lettres d'offre et des documents juridiques
- Valider des aspects juridiques, réglementaires et financiers auprès d'experts, selon les besoins
- Communiquer avec les distributeurs et la direction
- Organiser des appels de capitaux
- Diriger les activités comptables du Fonds (décaissements, remboursements, budget, etc.)

Soutien au processus décisionnel

- Aider à élaborer et à appliquer la politique d'investissement
- Appliquer le processus d'investissement et faire des recommandations sur les demandes de financement acceptables au comité d'investissement du FCIC
- Préparer les documents nécessaires au comité d'investissement et aux réunions du conseil d'administration

Formation

- Élaborer des outils de formation et offrir aux distributeurs une formation sur le financement coopératif et le Fonds

Responsabilité d'une coopérative financière

Distributeurs

- Promouvoir le Fonds auprès de leurs clients et du public
- Fournir aux clients coopératifs et mutualistes des renseignements sur le Fonds
- Structurer les propositions de financement avec les clients
- Collaborer avec le Fonds pour offrir aux clients des produits financiers appropriés
- Recevoir les demandes initiales dûment préparées et les faire parvenir au gestionnaire du Fonds (placeur)
- Communiquer avec les clients

Responsabilité des credit unions, des caisses populaires et des organisations de développement coopératif

Développement coopératif

- Collaborer avec le Fonds pour offrir des services-conseils appropriés aux demandeurs avant, pendant et après le processus d'investissement
- Promouvoir le Fonds auprès des clients et du public

Responsabilité des organisations de développement coopératif (ODC)

Gouvernance

- Définir et adopter des règlements administratifs
- Définir et adopter une politique d'investissement
- Former un comité d'investissement
- Embaucher un directeur des placements
- Superviser le rendement du Fonds
- Préparer les états financiers

Responsabilité du conseil d'administration du FCIC

- Élire un conseil d'administration
- Approuver les règlements administratifs
- Approuver les états financiers

Responsabilité de l'assemblée générale annuelle du FCIC

Annexe VI

INVENTAIRE DES FONDS DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

À l'automne 2014, Coopératives et mutuelles Canada (CMC) a produit un inventaire à jour des programmes de financement canadiens qui sont bien adaptés au modèle coopératif. Cet inventaire constitue la deuxième phase de l'évaluation menée par CMC sur les outils de capitalisation accessibles au mouvement coopératif canadien. En 2013, l'Association des coopératives du Canada (ACC) a produit un rapport sur les mesures de capitalisation prévues par le gouvernement pour les coopératives canadiennes, notamment les instruments de crédit d'impôt provincial tels que le Community Economic Development Investment Fund (CEDIF) de la Nouvelle-Écosse. Enfin, une troisième étude portant sur les outils de capitalisation innovateurs, tels que le programme Unleashing Local Capital dans les régions rurales de l'Alberta, s'ajoutera au présent inventaire afin de dresser un tableau complet des outils de capitalisation qui sont à la portée des coopératives au Canada. L'inventaire de 2014 met l'accent sur les fonds établis, et non sur les stratégies de capitalisation.

Bien qu'il existe de nombreux programmes de financement ouverts aux coopératives du pays (gouvernementaux, du secteur coopératif, communautaires, orientés vers les entreprises sociales/d'économie sociale), comme le montre le tableau 1, le nombre de programmes qui comprennent bien le modèle coopératif et/ou le rôle du capital dans une coopérative est assez limité dans de nombreuses régions. Par exemple, les fonds communautaires ou ceux orientés vers les entreprises sociales peuvent être une option de financement coopératif parce qu'ils sont destinés à financer des entreprises ayant un mandat social clair; toutefois, cela ne signifie pas pour autant que les administrateurs de ces fonds comprennent adéquatement le modèle coopératif et/ou le rôle du capital dans une coopérative. Cela peut créer des problèmes, car certaines conditions de prêt peuvent être incompatibles avec le cadre réglementaire/législatif du modèle coopératif. Prenons l'exemple d'un cas où les investisseurs demandent un certain niveau de pouvoir dans le processus décisionnel de l'entreprise alors que la gouvernance coopérative ne le permet pas. Pour cette raison, seuls quelques fonds semblant accorder la priorité à un mandat coopératif, tels que le Jubilee Fund au Manitoba et le Social Enterprise Fund à Edmonton, figurent à cet inventaire. Néanmoins, même certains de ces fonds peuvent ne pas répondre à nos critères rigoureux si l'on y regarde de plus près.

Au total, 51 fonds différents ont été inclus dans l'inventaire, et environ la moitié d'entre eux sont administrés par une organisation du secteur coopératif. Nous reconnaissons que toute étude de ce genre est limitée, car les produits et les capacités des programmes de financement sont sujets à changement dans le temps. Le présent rapport a pour but de présenter le plus précisément possible les lacunes qui sont actuellement (en 2014) relevées en matière de financement.

Le présent rapport présente la situation au moyen de quatre tableaux¹:

- Distribution des fonds par région géographique et capitalisation totale
- Produits financiers offerts par chaque programme
- Répartition du financement selon la phase de développement des entreprises et le secteur
- Répartition du financement selon les besoins financiers des entreprises et le secteur

¹ Les catégories ont été adaptées à partir d'une étude similaire réalisée au Québec en 2010.

TABLEAU 1 : Distribution des fonds par région géographique et capitalisation totale²

SECTEUR COOPÉRATIF	INSTITUTIONNEL	PARTENARIAT / AUTRE
--------------------	----------------	---------------------

*Indique un fonds provenant du mouvement coopératif qui finance également des entreprises sociales ou des OBNL.

Tableau 1 CODE	Programme	Territoire géographique	Capitalisation totale
NATIONAL			
N1	Fonds « La ténacité ça fonctionne » -	Tous les territoires	500 000 \$
N2	Programme d'assistance technique de la FCCT	Tous les territoires	12 000 \$/an
N3	Programme de développement des coopératives de Co-operators	Tous les territoires	150 000 \$/an
N4	Fonds de développement économique communautaire (Fonds DEC) de Co-operators*	Tous les territoires	Approx.10 M \$
N5	Le défi national Co-op de Co-operators	Tous les territoires	200 000 \$/an
N6	Canadian Alternative Investment Co-operative (CAIC)*	Tous les territoires	7 M\$
N7	Programme de développement coop pour Premières Nations, aux Métis et aux Inuit	Tous les territoires	50 000 \$/an
N8	Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)	Tous les territoires	S.O.
ARCTIQUE			
AR1	Arctic Co-op Development Fund (ACDF)	TNO, Nunavut & Yukon	44,2 M\$
ALBERTA			
A1	Social Enterprise Fund	Région d'Edmonton	N/A
COLOMBIE-BRITANNIQUE			
BC1	Momentum Fund (BC Co-operative Association)	C.-B.	87 700 \$
BC2	Vancity Community Project Grants Program*	C.-B.	900 000 \$ (montant de 2013) ⁴
BC3	Vancity Credit Union*	C.-B.	S.O.
BC4	Programmes de prêt de CCEC Credit Union*	Vancouver	S.O.
BC5	Resilient Capital Program - Vancity et Vancouver Foundation	C.-B.	14,5 M\$
MANITOBA			
M1	Co-operative Loans and Loans Guarantee Board	Man.	S.O.
M2	Manitoba Cooperative Assistance Fund	Man.	30 000 \$ ⁵
M3	Manitoba Tax Credit Fund	Man.	30 000 \$ (2014/15) ⁶
M4	Assiniboine Credit Union Community Enterprise Development Grants*	Winnipeg	450 000 \$ ⁷
M5	Assiniboine Credit Union Sustainable Community Grant Program*	Winnipeg	450 000 \$
M6	Jubilee Fund	Winnipeg	1,6 M\$
NOUVEAU-BRUNSWICK			
NB1	Fonds intercoopératif de développement-Acadie Ltée (FIDA)	N.-B.	74 717 \$

² Lorsque cette donnée était disponible, l'investissement total en capital de chaque fonds ou l'investissement annuel a été fourni.

L'abréviation « S.O. » signifie que cette information n'était pas disponible.

³ Total combiné des deux Fonds de développement économique communautaire de Co-operators (Fonds communautaire du 50e anniversaire de Co-operators (pour organisme de charité seulement) et le Fonds de développement économique communautaire.)

⁴ Seul un petit pourcentage de cette subvention pour des projets communautaires a été accordé à des coopératives.

⁵ Les fonds sont fournis par la province sur une base annuelle sans engagement.

⁶ Les montants accordés varient en fonction du plan annuel, lequel est basé sur les contributions du mouvement coopératif du Manitoba de l'année correspondante.

⁷ Actuellement, le programme de dons d'ACU accorde chaque année 450 000 \$ (Dons et commandites). La politique d'ACU est de donner annuellement un minimum de 2,8% de ses bénéfices avant taxes (selon une moyenne de trois ans) pour supporter des projets communautaires, des programmes et des événements. Plus de 75% de ce montant est accordé sous forme de subvention.

Tableau 1 CODE	Program	Geographic Area	Total Capitalization
NEW BRUNSWICK			
NB2	Coopérative d'investissement du Nord-Ouest Ltée	Nord-ouest du N.-B.	235 000 \$
NB3	Saint John Community Loan Fund	Saint John	S.O.
NB4	Business NB	N.-B.	S.O.
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR			
NL1	Co-operative Equity Investment Fund	T.-N.-L.	250 000 \$
NOUVELLE-ÉCOSSE			
NS1	Small Business Loan Guarantee Program (NS Co-operative Council, Atlantic Central, gouv. de la N.-É., <i>credit unions locales</i>)	N.-É.	50 M\$
NS2	FarmWorks Community Economic Development Investment Fund*	N.-É.	271 500 \$ (montant pour 2014) ⁸
ONTARIO			
O1	Carrot Cache Community Resource Inc.*	Ont.	150 000 \$ (montant pour 2015)
O2	Fonds de microcrédit pour les entreprises francophones Fondation franco-Ontarienne / Le Conseil de la coopération de l'Ontario	Sud de l'Ont.	500 000 \$
O3	Ottawa Community Loan Fund	Ottawa	S.O.
O4	Toronto Enterprise Fund	Toronto	>1 M\$ / an
O5	Ontario Trillium Foundation Grants	Ont.	110 M\$/an
QUÉBEC			
Q1	Coop Essor	Qc	45 M\$
Q2	Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD)	Qc	1,2 G\$
Q3	Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC)	Qc	5 M\$
Q4	Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)	Qc	8,3 M\$
Q5	Centres locaux de développement (CLD) [Fonds local de développement et Fonds de développement et l'économie sociale]	Qc	S.O.
Q6	Fondation CSN (FCSN)	Qc	843 M\$
Q7	Filaction (Fil.)	Qc	50 M\$
Q8	Fiducie du chantier de l'économie sociale (FCES)	Qc	52,8 M\$
Q9	Caisse d'économie solidaire Desjardins (CECOSOL)	Qc	477,88 M\$
Q10	Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)	Qc	S.O.
Q11	Coopsco	Qc	S.O.
Q12	Fédération des coopératives funéraires du Québec (FCFQ)	Qc	S.O.
Q13	Fédération des coopératives d'alimentation du Québec (FCAQ)	Qc	S.O.
Q14	Coopérative fédérée et grossistes en alimentation (CF et GA)	Qc	S.O.
Q15	Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ)	Qc	15 M\$
Q16	CDR Estrie, CDR Saguenay-Lac-Saint-Jean, CDR Montréal-Laval (CDR)	Qc	S.O.
Q17	Investissement Québec	Qc	S.O.
SASKATCHEWAN			
SK1	Affinity Micro Finance Program	Sask.	S.O.

⁸ En trois ans, ce CEDIF coopératif a amassé 721 000 \$ en investissements.

ANALYSE DU TABLEAU 1 : DISTRIBUTION DES FONDS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE ET CAPITALISATION TOTALE

La capacité des régions à répondre aux besoins financiers du secteur coopératif varie grandement au Canada. Le Québec, qui valorise le modèle coopératif et l'approche d'économie sociale, dispose d'un nombre important de fonds axés sur les coopératives (17 fonds) et, de ceux-là, les 9 fonds dont on connaît la capitalisation totale totalisent chacun plus de 5 millions de dollars. Par contraste, la capacité de financement est nettement moindre dans le reste du Canada. Les autres provinces et territoires comptent toutes à peine 6 fonds ou moins qui sont bien adaptés aux besoins de financement des coopératives. Très peu de ces fonds provinciaux et territoriaux dont on connaît le montant total comptent plus de 1 million de dollars, ce qui signifie que leur capacité d'accorder des prêts importants est limitée. Certaines provinces (Alberta, Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador) n'ont qu'un fonds pertinent, tandis que l'Île-du-Prince-Édouard n'en a aucun. Le fait que deux provinces maritimes, l'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse, n'aient pas les mêmes options de capitalisation et le fait que les différentes sociétés d'aide au développement des collectivités ne mettent pas toutes le même accent sur le développement coopératif démontrent bien les écarts entre les provinces/régions. À la lumière de notre inventaire des fonds, il est nécessaire d'offrir à l'échelle nationale des outils financiers visant clairement le développement coopératif pour aider à pallier les différences importantes entre certaines régions du pays.

La capacité financière actuelle à l'échelle nationale est insuffisante. Nous n'avons repéré que sept fonds nationaux ouverts aux coopératives, et la capacité de capitalisation totale de la plupart de ces fonds n'est pas très importante (le fonds « La ténacité ça fonctionne » : 500 000 \$ en tout; le Programme d'assistance technique de la FCCT : 12 000 \$ par année; le Programme de développement des coopératives de Co-operators : 150 000 \$ par année; le Défi national Co-op de Co-operators : 200 000 \$ par année; Fonds de DEC de Co-operators : autour de 10 millions \$, CAIC : 7 millions de dollars en tout; et le Programme de développement des coopératives destiné aux Premières Nations, aux Métis et aux Inuit : 50 000 \$ par année). Le montant total ou annuel de l'investissement en capital des deux autres fonds nationaux n'était pas disponible. Deux des sept fonds se centrent exclusivement sur les besoins de coopératives de travailleurs, ce qui laisse seulement cinq fonds capables de répondre aux besoins financiers de tous les secteurs coopératifs. Enfin, comme il a été mentionné ci-dessus, la pertinence des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) se limite à certaines provinces. Elles ne constituent pas toujours une option de programme de financement.

Les données des trois prochains tableaux reflètent le constat général d'une capacité inégale quant au financement du développement coopératif, mais elles montrent aussi comment s'exerce le financement à un niveau plus détaillé. On y remarquera la capacité des fonds nationaux qui sont ouverts à tous les secteurs coopératifs, puisque c'est au niveau national qu'un ajout d'outils financiers peut avoir la plus vaste portée.

TABLEAU 2 : Produits financiers offerts par chaque programme

Note : Une case blanche indique que le fonds n'offre pas ce type de produit financier.

Tableau 2	Prêt	Garantie de prêt	Subventions	Actions privilégiées	Entente de prêt-achat
CANADA					
N1	15 000 \$ à 50 000 \$	Oui			
N2			500 \$ Phase 1 500 \$ Phase 2		
N3			Jusqu'à 20 000 \$		
N4			Jusqu'à 20 000 \$		
N5			25 000 \$ et 500 \$		
N6	Jusqu'à 50 000 \$				
N7			5 000 \$ à 10 000 \$		
N8	Variable				
ARCTIQUE					
AR1	Limite = 15 % de la valeur totale du fonds (estimée à 6,6 M\$)	Oui (rarement offerte)		Oui	
ALBERTA					
A1	Pas de minimum ni de maximum (* le plus élevé à ce jour : 4,27 M\$)				
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
BC1	5 000 \$ à 25 000 \$				
BC2			Jusqu'à 15 000 \$ (Généralement entre 5 000\$ et 12 000\$)		
BC3	Microprêts : jusqu'à 75 000 \$; cercles d'emprunt : jusqu'à 7 500 \$				
BC4	Varie selon les besoins ainsi que la capacité du groupe et celle de CCEC Credit Union				
BC5	100 000 \$ à 1,5 M\$				
MANITOBA					
M1	Selon le cas	Selon le cas			
M2			Jusqu'à 2 000 \$		
M3			Jusqu'à 2 000 \$		
M4			Jusqu'à 5 000 \$		
M5			500 \$ à 5 000 \$		
M6	Selon le cas (Coop d'habitation seulement)	Selon le cas			
NOUVEAU-BRUNSWICK					
NB1		Jusqu'à 50 000 \$	2 500 \$ à 5 000 \$	Jusqu'à 50 000 \$	
NB2	Selon le cas	Selon le cas		Selon le cas	
NB3	Jusqu'à 7 500 \$				
NB4	Variable	Selon le cas			
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR					
NL1				Jusqu'à 15 000 \$ (accordés selon un ratio de 3:1)	

Tableau 2	Prêt	Garantie de prêt	Subventions	Actions privilégiées	Entente de prêt-achat
NOUVELLE-ÉCOSSE					
NS1	Jusqu'à 500 000 \$	Jusqu'à 75 % du montant accordé pour des secteurs d'activité ordinaires; jusqu'à 90 % pour des initiatives spéciales			
NS2	5 000 \$ à 25 000 \$				
ONTARIO					
O1	Selon le cas		500 \$ à 5 000 \$	Actions privilégiées sans droit de vote de catégorie A	
O2	Jusqu'à 15 000 \$				
O3	Jusqu'à 15 000 \$				
O4			Jusqu'à 75 000 \$ (entreprises à but non lucratif seulement)		
O5			Jusqu'à 150 000 \$ (entreprises à but non lucratif seulement)		
QUÉBEC					
Q1	50 000 \$ à 3 M\$	50 000 \$ à 3 M\$		\$50,000 - \$3 million	
Q2	> 200 000 \$	> 200 000 \$		> \$200,000	
Q3	Jusqu'à 50 000 \$				
Q4	20 000 \$ à 50 000 \$		20 000 \$ à 50 000 \$		
Q5	FES : jusqu'à 50 000 \$		FES : jusqu'à 50 000 \$ FLI : jusqu'à 125 000 \$		
Q6	> 500 000 \$	> 500 000 \$		> 500 000 \$	
Q7	Jusqu'à 500 000 \$	Jusqu'à 500 000 \$		Jusqu'à 500 000 \$	
Q8	50 000 \$ à 1,5 M\$				
Q9	> 50 000 \$	> 50 000 \$		> 50 000 \$	
Q10	Jusqu'à 150 000 \$				
Q11	Jusqu'à 500 000 \$				
Q12	Jusqu'à 125 000 \$				
Q13	Jusqu'à 50 000 \$	Jusqu'à 50 000 \$			
Q14	> 500 000 \$			> 500 000 \$	
Q15	> 500 000 \$				
Q16	Jusqu'à 50 000 \$		Jusqu'à 50 000 \$		
Q17	> 50 000 \$	> 50 000 \$		> 50 000 \$	
SASKATCHEWAN					
SK1	Jusqu'à 50 000 \$				

ANALYSE DU TABLEAU 2 : PRODUITS FINANCIERS OFFERTS PAR CHAQUE PROGRAMME

Sur le plan des produits financiers offerts, le tableau 2 indique qu'il se fait davantage de financement par emprunt que de financement par actions. Les prêts sont les produits financiers les plus couramment offerts. En effet, 37 fonds parmi ceux listés dans l'inventaire en offrent; 13 fonds offrent des garanties de prêt et 17 fonds offrent des subventions aux coopératives. Toutefois, ces subventions sont généralement peu élevées (seulement trois à l'extérieur du Québec dépassent 20 000 \$, dont deux destinées exclusivement à des organismes de bienfaisance et à but non lucratif) et elles n'assurent généralement pas un financement continu des opérations. Il n'existe pas beaucoup d'options d'investissement en actions; en effet, seuls 11 fonds offrent un financement par achat d'actions privilégiées, et six de ces fonds sont limités au Québec. Ces constatations amènent à conclure qu'il faudrait offrir davantage d'options de financement par actions aux coopératives canadiennes.

Le tableau 2 révèle également une lacune dans la capacité de financement à l'échelle nationale lorsque les besoins d'emprunt sont élevés. Les limites d'emprunt des fonds nationaux plafonnent en général à 50 000 \$, ce qui veut dire qu'une coopérative qui a besoin d'emprunter davantage dans une province qui ne dispose pas de fonds permettant de financer des besoins plus élevés doit se tourner vers une institution de financement traditionnelle. De plus, considérant la variabilité des priorités et objectifs des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), il n'y a qu'un fonds national, celui de la Canadian Alternative Investment Co-operative (CAIC), dont le montant maximum des prêts est de 50 000 \$, qui puisse prêter au-delà de 20 000 \$ à des coopératives de tous les secteurs. Les options provinciales viables permettant d'emprunter des montants plus élevés sont très limitées ou inexistantes en Alberta, en Ontario, en Saskatchewan, au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve-et-Labrador.

TABLEAU 3 : Répartition du financement selon la phase de développement des entreprises et le secteur

Tableau 3	Toutes les coopératives	Secteurs ciblés	Populations ciblées	À but non lucratif seulement
Prédémarrage	Canada : N3 Québec : Q3, Q4, Q5, Q8, Q12, Q13, Q15, Q16 Autres prov./terr. : A1, M2, M3, M4, SK1	N1, N2	N7 NB1, NB2	O4, O5
Démarrage	Canada : N3, N4, N5, N6, N8 Québec : Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC2, BC3, BC4, BC5, M1, M2, M3, M4, M6, NB3, NB4, NS1, NL1, O3, SK1	N1, N2 NS2, O1	NB1, NB2, O2	O4, O5
Consolidation et expansion	Canada : N3, N4, N5, N6, N8, Québec : Q1, Q2, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC1, BC2, BC3, BC4, BC5, M1, M2, M3, M4, M5, M6, NB3, NB4, NS1, NL1, O3, SK1	N1, N2 NS2, O1	NB1, NB2, O2	O4, O5
Rétablissement	Québec : Q11, Q12, Q13, Q14, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, M6, NS1	N1, N2		O4, O5
Succession	Canada : N3, N6, N8 Québec : Q1, Q2, Q5, Q6, Q8, Q10, Q11, Q12, Q13, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC5, M1, M2, M3, M6, NB4, NS1	N1, N2 O1		O4, O5

ANALYSE DU TABLEAU 3 : RÉPARTITION DU FINANCEMENT SELON LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ET LE SECTEUR

Note : Les tableaux 3 et 4 indiquent si le financement disponible selon la phase de développement admissible et les besoins financiers est restreint à des secteurs ciblés, à des populations ciblées ou aux coopératives à but non lucratif seulement, ceci afin de distinguer les fonds ouverts à toutes les coopératives de ceux à admissibilité restreinte. Les options ciblées incluent : les coopératives de travailleurs (N1, N2, O1), les entreprises agricoles/d'aliments biologiques ou locaux (NS2, O1), les coopératives francophones (NB1, NB2, O2), les coopératives autochtones (N7) et les entreprises à but non lucratif seulement (O4, O5).

Le tableau 3 montre qu'une bonne part des efforts de financement se concentre sur les coopératives en démarrage et les coopératives en expansion ou en phase de consolidation. À l'extérieur du Québec, les possibilités de financement adaptées aux coopératives se trouvant dans une phase de prédémarrage ou de rétablissement – deux phases à haut risque – sont très limitées. Aucun fonds national ne soutient en priorité les coopératives en phase de rétablissement, tous secteurs confondus, et un seul fonds national, le Programme de développement des coopératives de Co-operators, peut financer des coopératives en prédémarrage dans tous les secteurs. Sur les 14 fonds repérés comme pouvant répondre aux besoins de financement des coopératives en prédémarrage de tous les secteurs, 8 se limitent au Québec et 3 au Manitoba, ce qui veut dire que les options offertes dans le reste du pays sont extrêmement limitées. Aucune option de financement n'est offerte pour la phase de rétablissement aux coopératives autres que celles de travailleurs à l'extérieur du Québec, de la Nouvelle-Écosse, de l'Alberta, de la région arctique, du Manitoba et de l'Ontario (à but non lucratif seulement), ce qui accroît la probabilité que des coopératives dans le besoin ferment à défaut de trouver une solution viable leur permettant de se rétablir. L'état du financement du développement coopératif au Canada montre la grande carence d'options de financement viables pour des coopératives se trouvant à diverses phases de développement. L'arrivée de nouveaux outils de financement élaborés dans le cadre d'un fonds national d'investissement coopératif pourrait aider à combler cette lacune.

TABLEAU 4 : Répartition du financement selon les besoins financiers des entreprises et le secteur

Tableau 4	Toutes les coopératives	Secteurs ciblés	Populations ciblées	À but non lucratif seulement
Prédémarrage	Canada : N3 Québec : Q3, Q4, Q5, Q8, Q12, Q13, Q15, Q16 Autres prov./terr. : A1, AR1, M2, M3, M4, NL1, SK1	N1, N2	N7 NB1, NB2, O2	O4, O5
Démarrage	Canada : N3, N4, N5, N6, N8 Québec : Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q12, Q13, Q15, Q16, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1 BC2, BC3, BC4, M1, M2, M3, M4, M6, NB3, NB4, NS1, NL1, O3, SK1	N1, N2 NS2, O1	NB1, NB2, O2	O4, O5
Immobilisations tangibles	Canada : N5, N6, N8 Québec : Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC1, BC2, BC3, BC4, BC5, M1, M2, M4, M5, M6, NB4, NS1, NL1, O3, SK1	N1 NS2, O1	NB1, NB2, O2	O5
Consolidation et expansion	Canada : N4, N5, N6, N8 Québec : Q1, Q2, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC1, BC2, BC3, BC4, BC5, M1, M2, M3, M4, M5, M6, NB3, NB4, NS1, NL1, O3, SK1	NS2, O1	NB1, NB2, O2	O4, O5
Rétablissement	Québec : Q11, Q13, Q14, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC5, M6, NS1	N1, N2		O4, O5
Succession	Canada : N6 Québec : Q1, Q2, Q4, Q5, Q6, Q8, Q10, Q11, Q12, Q13, Q15, Q17 Autres prov./terr. : A1, AR1, BC2, BC3, BC4, BC5, M1, M2, M3, M6, NB4, NS1	N1, N2 O1		O4, O5
Financement des coopérateurs	Canada : N3 Québec : Q9 Autres prov./terr. : AR1, BC4, NS1, NL	N1	NB1	
Rachat des parts des membres	Québec : Q1, Q9			
Coopératives de deuxième niveau	Canada : N5 Québec : Q1, Q7, Q8, Q9, Q17 Autres prov./terr. : AR1, M2, M3, NS1	N1, N2 O1		O5

ANALYSE DU TABLEAU 4 : RÉPARTITION DU FINANCEMENT SELON LES BESOINS FINANCIERS DES ENTREPRISES ET LE SECTEUR

Le tableau 4 reflète les résultats du tableau 3 en ce qui a trait à la façon dont sont comblés les principaux besoins de financement des coopératives. La majorité des fonds financent des coopératives en démarrage, des immobilisations matérielles ainsi que des besoins de consolidation et d'expansion, tandis que plus de la moitié des fonds financent des besoins de succession. Les options de financement s'offrant aux coopératives en prédémarrage et en rétablissement sont considérablement plus limitées. À l'extérieur du Québec, la capacité des coopératives de tous les secteurs d'obtenir un financement pour répondre à leurs besoins de rétablissement est très limitée, puisqu'il n'y a aucun fonds national et seulement cinq fonds provinciaux ou régionaux (en Alberta, dans la région arctique, en Colombie-Britannique, en Manitoba et en Nouvelle-Écosse) permettant d'offrir ce soutien dans tous les secteurs d'activité. Seul un fonds national et quatre fonds provinciaux/régionaux peuvent financer des coopératives de second degré ou des coopérateurs de tous les secteurs. La possibilité de racheter des parts de membres dans le cas d'une coopérative en liquidation ou ayant besoin d'aide pour racheter les parts d'un membre qui quitte l'entreprise n'est offerte actuellement qu'au Québec.

CONCLUSION

Ll ressort de ce rapport que les options de financement qui sont actuellement offertes et adaptées aux coopératives du Canada ne permettent pas de couvrir l'éventail des régions géographiques, des besoins de financement et des phases de développement; elles ne sont donc pas en mesure de soutenir et de stimuler adéquatement le développement du secteur coopératif canadien. Les disparités importantes observées entre les provinces et territoires dans la priorisation et la capacité de financement démontrent que le fait de limiter principalement le financement du développement coopératif aux provinces et aux régions produit une situation de capitalisation inégale dans laquelle certaines régions et certains secteurs sont lourdement laissés pour compte.

Le secteur coopératif a les connaissances et les moyens nécessaires pour changer la situation puisque les coopératives et mutuelles sont l'un des leaders canadiens du secteur financier avec 370 milliards de dollars en immobilisations et un volume de prêts qui équivaut à près de 16 % du PIB du Canada. Il s'agit, dans ce contexte, d'améliorer la disponibilité du soutien financier de manière à ce que les coopératives de partout au Canada, de différentes tailles et de différents secteurs d'activité, puissent avoir le soutien financier nécessaire pour devenir ou demeurer des entreprises coopératives viables dans l'économie canadienne. Élargir l'éventail de produits financiers à l'échelle nationale dans le cadre d'un fonds national d'investissement coopératif pourrait aider à combler les lacunes de financement actuelles, et ce, au profit du secteur coopératif.



