



RAPPORT ANNUEL 2022



LE RÉSEAU DES **COOPS**
D'ALIMENTATION

ICI COOP

VISION, MISSION, VALEURS

Regroupant 65 coopératives alimentaires à travers le Québec et le Nouveau-Brunswick, ICI COOP détient une équipe forte d'une expertise variée qui lui permet de venir en appui aux coops existantes ou en processus de démarrage. Un éventail de services et de projets novateurs sont offerts aux coopératives d'alimentation qui en sont membres. Que ce soit par des services aux membres pour améliorer leur rendement, par des ententes commerciales pour favoriser les économies, par la mise en route de nouveaux projets d'intercoopération ou par la représentation dans le monde de l'alimentation, ICI COOP veille à ce que son réseau et ses membres deviennent un incontournable dans le milieu de l'alimentation.

Notre vision

ICI COOP est persuadée que le modèle coopératif est réellement le modèle d'avenir des épiceries pour soutenir les communautés à travers le pays.

De ce fait, l'organisation a la forte ambition de se positionner comme un leader émergent dans son secteur d'activité grâce à sa distinction coopérative, à son innovation en matière d'alimentation et à son modèle d'affaires pertinent. Dans un futur proche, le Réseau serait sollicité par des coopératives de partout au pays pour en devenir membre, en plus d'être invité sur les grandes tribunes de l'alimentation et de la coopération au Canada et ailleurs dans le monde.

Notre mission

Participer à la croissance socioéconomique des communautés:

- > En développant un réseau coopératif intégré de magasins, dont les membres sont propriétaires et administrateurs, et offrant principalement les produits et les services d'alimentation dans le cadre d'une culture commerciale;
- > En sensibilisant les membres, les dirigeants et les employés à la saine alimentation, au respect de la grande cause environnementale, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective;

- > En soutenant les administrateurs, dirigeants et employés des coopératives membres dans leur planification et dans l'atteinte de leurs objectifs. Il en est de même pour la gestion des ressources humaines, de l'approvisionnement et de l'exploitation de leur magasin;
- > En favorisant l'intercoopération et le partage d'information entre les coopératives membres.

En tant que réseau, nous ne sommes pas seulement dédiés à nos membres: nous leur appartenons! C'est pour cette raison que l'équipe d'ICI COOP est dévouée à faire rayonner ses membres sur tous les plans.

Nos valeurs

Le Réseau ICI COOP croit en ses ambitions parce qu'elles sont appuyées par des valeurs porteuses d'avenir:

- > En favorisant la prise en charge, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les membres de nos coopératives sont aussi invités à adhérer à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale, l'altruisme et la responsabilité personnelle et mutuelle;
- > En incitant tous les intervenants de notre regroupement à innover dans notre secteur et ainsi à se diriger vers une saine performance financière pour notre enrichissement collectif;
- > En s'engageant activement dans l'intercoopération.

NOTRE RÉSEAU, C'EST:

PLUS DE
225 000
MEMBRES

PLUS DE
7 000
EMPLOYÉS

PLUS DE
450
ADMINISTRATEURS
SIÉGEANT À LEUR CONSEIL
D'ADMINISTRATION RESPECTIF

UN RÉSEAU DE
65 COOPÉRATIVES
MEMBRES

01. BAS-SAINT-LAURENT

Coopératives: 10
Points de vente: 15

02. SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN

Coopératives: 5
Points de vente: 6

03. CAPITALE-NATIONALE

Coopératives: 6
Points de vente: 11

05. ESTRIE

Coopératives: 5
Points de vente: 11

06. MONTRÉAL

Coopératives: 1
Points de vente: 0

07. OUTAOUAIS

Coopératives: 1
Points de vente: 0

08. ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Coopératives: 2
Points de vente: 4

09. CÔTE-NORD

Coopératives: 4
Points de vente: 5

11. GASPÉSIE- ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Coopératives: 9
Points de vente: 9

12. CHAUDIÈRE-APPALACHES

Coopératives: 12
Points de vente: 21

14. LANAUDIÈRE

Coopératives: 1
Points de vente: 1

15. LAURENTIDES

Coopératives: 1
Points de vente: 1

17. CENTRE-DU-QUÉBEC

Coopératives: 6
Points de vente: 17

NOUVEAU-BRUNSWICK

Coopératives: 2
Points de vente: 2

TOTAL

Coopératives: 65
Points de vente: 103

MOT DU PRÉSIDENT



M. Jean-Roch Michaud

Chers membres,

C'est avec un sentiment mitigé que j'entame l'écriture de ce mot du président de la Fédération des coopératives en alimentation du Québec. En effet, malgré toute l'énergie déployée dans les projets structurants démarrés dans le cadre de notre planification stratégique au cours des dernières années, c'est avec regret que nous devons constater que l'année 2022 aura été, sur le plan financier, la plus difficile dans toute l'histoire de notre fédération. Les paragraphes suivants permettront de vous éclairer sur les éléments qui nous mènent à ce constat.

Un brin d'histoire

En 1993, la *Fédération des coopératives d'alimentation du Québec* – notre fédération – naît... ou plutôt renaît. Cette renaissance est le fruit des préoccupations du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), autrefois nommé Conseil de la coopération du Québec (CCQ), ainsi que de celles de plusieurs coopératives en alimentation qui voyaient leurs compères disparaître au fil des ans. Laissées à elles-mêmes depuis la faillite de la Fédération des Magasins Coop, les coopératives dans le secteur de l'alimentation, surtout les petites, souffraient de «solitude» et ce manque était perceptible dans tous les aspects de la gestion de leur commerce.

Le membre au cœur de nos priorités

Ce petit retour dans le temps avait pour but de bien illustrer la mission première de notre Fédération, qui est non seulement de servir de pont entre toutes les coopératives en alimentation sur le territoire, mais surtout et avant tout de les soutenir dans toutes les étapes de leur existence.

Avec les années et cette prémisse en tête, notre fédération a développé divers services, tant sur le plan du soutien aux opérations et à la gestion, du démarrage d'entreprise que des communications, du marketing, du financement, de la vie associative, etc. Les services aux membres constituent donc l'essentiel de nos

activités depuis 30 ans et représentent également une part importante de nos revenus. À cela s'ajoutent diverses subventions reçues de la part de nos partenaires – ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), Desjardins, le CQCM, pour ne nommer que ceux-là – en guise de soutien dans la réalisation de divers projets ou travaux effectués dans une perspective d'amélioration des services offerts et de bonification des outils destinés à nos membres. Autrement dit, le membre reste toujours au cœur de nos préoccupations, de nos priorités et de nos projets.

Après la pandémie

En 2022, nous avons commencé à ressentir l'effet postpandémique chez plusieurs de nos membres et nous en avons vu disparaître certains. Par ailleurs, c'est bien souvent lorsqu'une coopérative éprouve des difficultés financières importantes ou lorsque la situation est hors de contrôle que nous sommes appelés en renfort. Bien que des ententes interviennent en début de mandat indiquant que les services sont facturables, malheureusement, nous faisons face à des situations où la coopérative membre n'arrive pas à acquitter les services facturés. Ainsi, au cours de la dernière année, c'est plus de 10 coopératives en difficulté qui ont eu recours à nos services. Ce ne sont pas toutes ces coopératives qui ont pu acquitter nos factures. Bien que nous recevions annuellement une subvention du CQCM pour nous soutenir dans l'intervention auprès de nos membres, les sommes sont loin d'être suffisantes pour combler les besoins réels de notre réseau.

Un exemple pouvant bien illustrer cette situation est la Coopérative de Bellevue, qui a fait couler de l'encre dans les médias en janvier. Des problèmes dans les ventes, dans la gestion des stocks et des marges, dans le recrutement d'employés qualifiés (tant au sein de la direction générale que dans divers départements) et dans le fardeau de la dette ont miné les liquidités de l'entreprise. Cette coopérative a nécessité

l'implication opérationnelle et financière de la Fédération. Malgré tous les efforts déployés, nous n'avons pas pu empêcher la faillite de cette coopérative au cours de l'hiver, ce qui a entraîné des pertes importantes pour notre organisation.

Les grands projets

Au-delà des services aux membres, notre fédération avait entamé des projets porteurs qui avaient pour objectif de répondre aux différentes orientations stratégiques établies dans notre plus récent exercice de planification stratégique: innover en alimentation et en services de proximité, affirmer notre distinction coopérative et s'engager dans une croissance rentable et durable.

Avec ces orientations en tête, des projets ont été élaborés afin de développer diverses sources de revenus autonomes, tout en innovant et en affirmant haut et fort notre distinction coopérative; le développement de produits exclusifs aux coopératives (bières de microbrasserie, produits de charcuterie, etc.) et la bannière ICI COOP en faisaient partie. En raison notamment de la pandémie, les produits n'ont pas eu le succès escompté et la poursuite de ce créneau fait actuellement l'objet d'une réflexion.

Quant à la bannière ICI COOP, le développement a nécessité des investissements financiers importants, bien davantage que les subventions que nous avons obtenues à cet égard. Malheureusement, nous ne sommes pas en mesure de profiter de cet instrument puisqu'il reste encore beaucoup à faire. Qui plus est, le développement d'une bannière nécessite de «recruter» des commerces où l'enseigne ICI COOP peut apparaître. C'est ainsi que notre fédération a investi dans un projet pilote avec la création d'une coopérative, la Coopérative Quartier Lumicité, à Saint-Mathieu-de-Belœil. Il s'agissait d'un projet d'épicerie à lancer et celle-ci aurait été la première coopérative à ouvrir ses portes en arborant la bannière ICI COOP. Notre fédération soutenait un conseil d'administration formé de gens du milieu. Plusieurs plans d'affaires ont été élaborés; d'éventuels financiers ont été contactés et suivaient le dossier. Malheureusement, nous avons récemment dû jeter l'éponge. Entre autres, la hausse des divers coûts liés à l'aménagement, les taux d'intérêt élevés et la capitalisation insuffisante ont mis fin à nos espoirs de rentabiliser l'entreprise.

Le conseil d'administration aurait peut-être pu suivre ces projets de plus près; c'est plus facile à dire après les événements qu'avant. C'est d'ailleurs probablement en lien avec ces deux échecs que notre directeur général, M. Michel Ferland, a décidé de quitter notre organisation au cours du mois de janvier. Nous lui souhaitons la meilleure des chances dans ses projets.

L'avenir

En tenant compte de tout ce qui précède, vous comprendrez que l'année en cours sera d'abord et avant tout une période de consolidation pour notre fédération. Avant de lancer d'autres projets, nous allons d'abord nous recentrer sur nos membres qui traversent des moments difficiles et sur nos activités traditionnelles. Bien que la Fédération souhaite de tout cœur intervenir auprès de chacune d'entre vous si vous en faites la demande, nous devons être beaucoup plus prudents et restrictifs sur le plan financier. Les interventions pro bono, qui sont l'exception et non la règle, devront être acceptées au départ et des balises claires seront fixées.

Une nouvelle directrice générale

Par ailleurs, c'est avec joie que nous avons récemment nommé M^{me} Hélène Francœur à titre de directrice générale de la Fédération. Le conseil d'administration et la direction générale nouvellement en place sont confiants en l'avenir. Notre fédération compte dans ses rangs du personnel dévoué et compétent. Une belle équipe est en place et je suis convaincu qu'ensemble, le personnel et les administrateurs sauront relever les défis qui se dressent devant nous. Je tiens d'ailleurs, en mon nom personnel et en celui de tous les administrateurs, à remercier profondément les membres de cette équipe pour les loyaux services rendus, particulièrement au cours des derniers mois.

Il importe également de remercier nos partenaires qui nous appuient et nous soutiennent. Merci!



Jean-Roch Michaud, président

OFFICIERS ET ADMINISTRATEURS

au 31 décembre 2022



JEAN-ROCH MICHAUD
PRÉSIDENT



PIERRE ROY
VICE-PRÉSIDENT



SUZANNE CORRIVEAU
TRÉSORIÈRE



RÉJEAN LAFLAMME
SECRÉTAIRE



DENIS GIGAULT
ADMINISTRATEUR



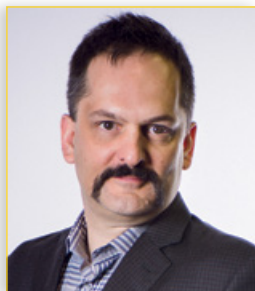
MICHEL LAMBERT
ADMINISTRATEUR



MARLÈNE JOBIN
ADMINISTRATRICE



PAUL BOURGET
ADMINISTRATEUR



LOUIS-H. CAMPAGNA
ADMINISTRATEUR



ÉRIC AUDY
ADMINISTRATEUR

MOT DE L'ÉQUIPE

Chers membres,

Nous sommes toutes et tous très heureux de vous voir enfin rassemblés pour l'assemblée générale annuelle qui se déroule lors du Congrès 2023, après quatre ans de pause bien involontaire! Nous espérons que l'événement aura été à la hauteur de vos attentes et qu'il vous aura permis de tisser des liens durables.

Notre président vous a exposé les difficultés rencontrées au cours de la dernière année. Sachez que nous ne prenons rien à la légère et que nous souhaitons trouver les meilleures solutions aux défis qui se présentent.

Au quotidien, nous travaillons dans un esprit constructif et positif, en relation constante avec vous. Nous sommes tous motivés par une seule et unique chose: remplir notre promesse, qui est de participer à la croissance des coopératives.

Nous savons que vos équipes ont été fortement touchées par la pandémie et que vous en ressentez les effets: fatigue, démobilitation, difficultés de recrutement et de rétention. Nous savons aussi que l'inflation, jumelée à la hausse des taux d'intérêt, affecte les rendements, voire la rentabilité de plusieurs coopératives.

C'est pourquoi toute l'équipe s'investit jour après jour pour que vous puissiez bénéficier des meilleurs services et outils qui soient, dans une perspective de performance renouvelée. L'année 2022 n'a pas fait exception, le rapport d'activités qui suit en faisant foi.

Nous continuerons de vous accompagner dans les moments joyeux comme dans ceux plus difficiles, à la hauteur de nos capacités d'intervention. Nous vous invitons à toujours nous transmettre vos besoins, vos souhaits, vos questions, et nous y apporterons toute l'attention nécessaire.

Au grand plaisir de collaborer avec tous nos membres pour un avenir meilleur,

L'équipe d'ICI COOP

Le Réseau des coops d'alimentation



Le saviez-vous?

Trois membres de l'équipe ont mis au monde de futurs coopérateurs dans les dernières années: Valérie (Laurent en 2021 et Antoine en 2023), Alex (Milan en 2021) et Véronique (Noah en 2022). Félicitations aux mamans!

NOTRE ÉQUIPE

Au 1^{er} mai 2023

La FORCE d'ICI COOP, c'est son équipe dévouée pour ses membres. En tant que porteurs du Réseau des coops d'alimentation, les membres de l'équipe partagent le même but commun: celui de propulser le mouvement coopératif alimentaire à travers le Québec et le Nouveau-Brunswick.



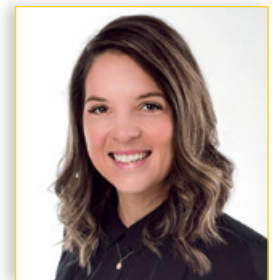
HÉLÈNE FRANCOEUR
DIRECTRICE GÉNÉRALE



VÉRONIQUE PROULX
DIRECTRICE
ADMINISTRATIVE



MICHELLE PELLETIER
DIRECTRICE DU
DÉVELOPPEMENT RÉSEAU



VALÉRIE BISSONNETTE
DIRECTRICE DU
MARKETING ET DES
COMMUNICATIONS



ALAIN FOURNIER
DIRECTEUR DE LA
COMMERCIALISATION



OLIVIER RIOPEL
CONSEILLER STRATÉGIQUE,
PROJETS SPÉCIAUX ET
FINANCEMENT



STÉPHANE PELLETIER
EXPERT EN
SERVICES-CONSEILS



MYLÈNE GILL
CONSEILLÈRE EN
DÉVELOPPEMENT RÉSEAU



ALEX DEMERS
CHARGÉE DE PROJETS



GABRIELLE ARGUIN
CHARGÉE DE PROJETS
À LA VIE ASSOCIATIVE



**JULIE BOUCHARD-
DOYON**
CHARGÉE DE PROJETS
COMMUNICATION/
MARKETING



MÉLANIE ARCHIBALD
ADJOINTE À
LA DIRECTION
ADMINISTRATIVE

RAPPORT D'ACTIVITÉS

Des mandats

L'équipe d'ICI COOP a appuyé ses membres dans divers domaines pendant l'année 2022. C'est ainsi que nos professionnels ont été actifs dans plus de 30 mandats, tels que :

- > Direction intérimaire
- > Formation de direction générale et de gérants de département
- > Diagnostic organisationnel
- > Diagnostic opérationnel
- > Planification stratégique
- > Plan de communication et de marketing
- > Gestion des médias sociaux
- > Présentation d'AGA virtuelles
- > Complétion de demandes de financement

De plus, sept études de faisabilité pour de nouveaux projets de coopératives ou pour des projets de reprise collective ont été produites. Nos professionnelles ont aussi poursuivi l'accompagnement de trois projets en cours de démarrage, preuve que la coopération en alimentation demeure toujours un modèle d'affaires pertinent pour le développement de nos communautés.



Outre les travaux réalisés en mandats, les membres sont appuyés par la disponibilité constante de l'équipe pour répondre à de multiples questions sporadiques, dont les réponses peuvent être fournies rapidement.

Enfin, une formation spécifique à la planification des achats, incluant les processus de réception, de structure de prix et de mise en marché, a été développée. Elle est orientée vers les coopératives qui sont peu soutenues par un grossiste ou qui n'ont pas d'entente d'approvisionnement spécifique.

Des projets

ICI COOP cherche continuellement à outiller ses membres pour en améliorer la performance. C'est ainsi qu'en 2022, l'équipe a poursuivi ses démarches de développement de L'Accélérateur, outil virtuel pour améliorer l'efficacité des comités provisoires dans la mise en place d'un nouveau point de vente.

Soucieuse du temps investi par les coops dans la gestion de leur membrariat et dans la valorisation des membres, ICI COOP cherche depuis quelques années à proposer un outil adapté. Une plateforme avait été identifiée et les négociations avec le fournisseur ont beaucoup avancé dans la dernière année. Toutefois, les coûts d'intégration aux systèmes de caisses, beaucoup trop élevés, freinent l'évolution de ce projet.





Un autre projet a retenu l'attention d'ICI COOP en 2022, soit le développement d'un outil virtuel permettant d'obtenir un état de situation de la coopérative. Touchant les cinq principales fonctions de l'entreprise, les résultats qui seront obtenus des portraits permettront à l'équipe d'intervenir plus rapidement et de façon plus ciblée pour éviter des écueils potentiels. Un projet stimulant pour nous permettre d'être encore plus performants auprès de nos membres!

Le quatrième numéro du *Journal ICI COOP* a été publié en septembre dernier. Distribué auprès de tous les membres du Réseau ainsi qu'auprès des partenaires de ce dernier, le Journal met en lumière les réalisations de nos membres, aborde divers sujets d'intérêt pour le développement coopératif en alimentation et porte un regard vers l'avenir de l'industrie. Un réel plaisir à le faire... et à le lire!





Trois autres projets actifs en 2022 sont toujours en cours de réalisation. Ces projets visent, à différentes échelles, à assurer une meilleure présence des produits locaux et/ou coopératifs sur les tablettes de nos épiceries coopératives.

Du développement commercial

Le projet de développement d'une bannière ICI COOP a poursuivi ses travaux en 2022, se concentrant sur la planification d'un projet pilote d'implantation. En parallèle, des stratégies pour distinguer la bannière dans son offre de services, son expérience client ainsi que son expérience employé ont été développées. Le développement commercial visant à offrir aux membres et clients des produits ICI COOP dans leur coopérative s'est poursuivi en 2022 avec la mise en

marché de deux bières de type microbrasserie, offertes en canettes. Malheureusement, diverses difficultés logistiques ont forcé l'abandon des produits de charcuterie lancés en mars 2020. Au moment d'écrire ces lignes, la poursuite des projets de développement de la bannière et du déploiement de produits de consommation ICI COOP est remise en cause.

Concluons sur une note positive en soulignant le renouvellement de l'entente de lait avec le Groupe Agropur, offrant aux coopératives adhérentes de toucher des ristournes sur le volume d'achat de lait et de sous-produits de lait. Ce renouvellement a permis d'injecter quelque 600 K\$ en bonis de signature auprès des coopératives, un apport digne de mention!





RAPPORT FINANCIER

Pour obtenir les états financiers, veuillez
contacter ICI COOP info@ici.coop

MERCI AUX PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT





LE **RÉSEAU** DES **COOPS**
D'ALIMENTATION

1400, avenue Saint-Jean-Baptiste, bureau 200
Québec (Québec) G2E 5B7
Téléphone: 418 650-1235
info@ici.coop
www.ici.coop