

RAPPORT ANNUEL 2023



Fédération des
COOPs
D'ALIMENTATION
du Québec

TABLE DES MATIÈRES

Mission, engagement, vision et valeurs	3
Notre réseau	4
Mot du président	5
Officiers et administrateurs	6
Mot de la directrice générale	7
Notre équipe	9
Rapport d'activités	10
Services aux membres	13
Rapport financier	14

MISSION, ENGAGEMENT, VISION ET VALEURS

Puisque nous sommes une fédération dont les membres sont des coopératives d'alimentation, notre mission demeure fortement orientée vers le bien-être des collectivités. Car sans dynamisme social, sans volonté politique et sans participation économique des collectivités, le réseau ne saurait être viable.

Notre mission

À travers nos membres qui exploitent des commerces de détail en alimentation, participer à la croissance socioéconomique des collectivités:

- > En appuyant le développement d'un réseau d'entreprises coopératives qui exploitent des magasins offrant principalement les produits et les services d'alimentation dans le cadre d'une culture commerciale;
- > En favorisant l'intercoopération et le partage d'informations entre les coopératives membres;
- > 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 et l'exploitation de leurs magasins.

Notre engagement

C'est ainsi que notre engagement envers nos membres est clair: soutenir le développement ainsi que la rentabilité économique et sociale des coopératives en alimentation.

Pour qu'il y ait enrichissement collectif, la rentabilité économique et la rentabilité sociale sont indissociables. Parfois, les impacts socioéconomiques de la coopérative justifient l'injection de deniers publics pour que l'entreprise collective atteigne un niveau minimal de rentabilité. L'équilibre entre ces deux types de rentabilité assure donc la pérennité des coopératives.

Notre vision d'avenir

En 2030, la Fédération est une référence qui réussit à faire de la coopération en alimentation le modèle privilégié pour assurer l'accès à des aliments frais et diversifiés dans toutes les régions du Québec.

Nos valeurs

La Fédération adhère aux valeurs fondamentales de la coopération, à savoir la prise en charge, la démocratie, l'égalité et la solidarité. Son éthique est aussi fondée sur l'honnêteté, sur la transparence, sur la responsabilité sociale, sur l'altruisme ainsi que sur la responsabilité personnelle et mutuelle.

Outre ces valeurs intrinsèques au milieu coopératif, la Fédération met de l'avant ses principales qualités: être inspirante et performante, tout en prônant son humanité.

NOTRE RÉSEAU, C'EST:

66 COOPÉRATIVES MEMBRES

+ **2** COOPÉRATIVES MEMBRES AUXILIAIRES

58 en ACTIVITÉ

13 projets d'IMPLANTATION ou de REPRISE COLLECTIVE

98 POINTS de VENTE

1% du nombre de COMMERCEs de DÉTAIL en ALIMENTATION au QUÉBEC

2,7% d'APPORT en volume d'AFFAIRES

APPORT au MARCHÉ près de **3x** PLUS GRAND que leur présence

RÉSEAU de **185 000** MEMBRES de COOPS

4000 EMPLOYÉS de COOPS

450 ADMINISTRATEURS IMPLIQUÉS

10 COOPS exploitent plus d'un POINT DE VENTE

pour un total de **51** POINTS de VENTE

ce qui représente plus de **50%** des POINTS de VENTE du RÉSEAU

75% des COOPS d'alimentation sont MEMBRES

CHIFFRE d'AFFAIRES en ALIMENTATION de

770 M\$

ACTIFS TOTAUX de **1,1 G\$**

6 ENTREPRISES réalisent

50% du VOLUME d'AFFAIRES total

avec **20%** des POINTS de VENTE du RÉSEAU

9 ENTREPRISES n'atteignent pas **1 M\$** en chiffre d'AFFAIRES

89%

des POINTS de VENTE affiliés à une BANNIÈRE

MOT DU PRÉSIDENT



M. Pierre Roy

Chers membres,

C'est avec humilité que j'ai accepté de présider le conseil d'administration de la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec au printemps 2023. Nous sortions d'une année financièrement très difficile et nous devons prendre des décisions majeures pour assurer la poursuite des activités de notre organisation.

Un **redressement financier** important devait s'opérer, et très rapidement. Le comité des finances et de gestion des risques a travaillé en étroite collaboration avec la permanence de la FCAQ pour en arriver aux résultats remarquables que nous vous présentons aujourd'hui.

Le conseil d'administration a aussi eu à prendre des décisions déchirantes. Un **plan de restructuration organisationnelle** a été approuvé, menant à la fin d'emploi de plusieurs membres de l'équipe. Un comité ad hoc a été formé afin d'épauler la directrice générale dans la mise en application de ce plan. Je tiens à remercier l'ensemble des professionnels et professionnelles qui ont quitté l'organisation en cours d'année pour leur contribution envers nos membres ainsi que pour leur grande collaboration dans la mise en œuvre de cette restructuration. Je leur souhaite le meilleur pour la poursuite de leur carrière.

Le processus de redressement a de plus mené le CA à **prendre la décision de mettre un terme à toutes les initiatives de développement commercial démarrées** au cours des années précédentes. Les produits maison ainsi que le développement d'une bannière commerciale avec tous les sous-projets associés ont été officiellement abandonnés. L'effet de cette décision se reflète dans les états financiers, où une perte comptable est observée par la radiation d'actifs incorporels qui avaient été accumulés dans les exercices financiers précédents.

En parallèle aux travaux de redressement, il importait de mettre en place une **stratégie de relance**. C'est ainsi qu'une série de consultations a été réalisée au courant de l'automne pour guider notre processus de réflexion stratégique. C'est en décembre dernier que le CA a procédé à l'adoption du plan stratégique 2024-2027. D'ailleurs, tous les conseils d'administration de nos coopératives membres qui le désiraient ont reçu la présentation de ce plan par notre directrice générale dans les premiers mois de 2024. Avec cet outil clair et complet, nous entrons dans une nouvelle phase pour la Fédération, toujours en plaçant nos membres au cœur de toutes nos préoccupations, décisions et actions.

Ce sont les gens composant une organisation qui la rendent humaine. Je remercie chaleureusement tout le personnel pour son dévouement et les efforts déployés durant l'année dans l'accompagnement sur mesure de nos membres.

J'en profite également pour souligner le travail dévoué et performant de notre directrice générale, M^{me} Hélène Francoeur. Sa rigueur joue un rôle clé dans le redressement de l'organisation.

Je tiens à remercier aussi l'ensemble des administrateurs et administratrices pour leur disponibilité et leur courage dans les décisions du plan de redressement. Beaucoup de travail reste à faire, mais nous voyons maintenant l'avenir de la Fédération avec optimisme.

Enfin, merci à nos membres pour leur fidélité. C'est en travaillant toujours dans leur intérêt que nous continuerons à nous montrer dignes de leur confiance.

Pierre Roy

Président du conseil d'administration

OFFICIERS ET ADMINISTRATEURS

au 31 décembre 2023



PIERRE ROY
PRÉSIDENT
Coop La Paix



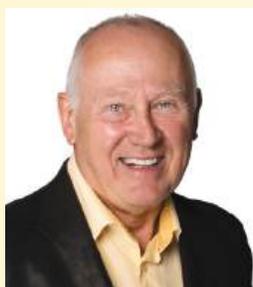
DENIS GIGAULT
VICE-PRÉSIDENT
Alimentation Coop Rimouski



MARLÈNE JOBIN
TRÉSORIÈRE
Coopérative des consommateurs
de Lorette (Convivio)



RÉJEAN LAFLAMME
SECRÉTAIRE
Épicerie de l'île de Hull,
Coopérative de solidarité



JEAN-ROCH MICHAUD
ADMINISTRATEUR
Alimentation Coop Rimouski



SUZANNE CORRIVEAU
ADMINISTRATRICE
Magasin Coop de Plessisville



MICHEL LAMBERT
ADMINISTRATEUR
Coopérative des consommateurs
de Charlesbourg



ÉRIC AUDY
ADMINISTRATEUR
Coop Chambord



GUYLAINE DUVAL
ADMINISTRATRICE
BIZZ coop de solidarité
en alimentation locale



**ALEXANDRE
DIEUMEGARDE**
ADMINISTRATEUR
Coopérative de consommation
de l'île d'Anticosti



MICHEL LEBLANC
ADMINISTRATEUR
Magasin Coop l'Éveil

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



M^{me} Hélène Francoeur

Chers membres,

L'année 2023 aura été marquée par de nombreux changements. En effet, j'ai été nommée à la direction générale en avril, héritant d'une organisation en situation très difficile. Cette situation a nécessité la prise de décisions déchirantes, des négociations importantes avec de nombreux partenaires et une restructuration organisationnelle imposante, le tout en gardant un regard positif vers l'avenir. Année difficile, mais nécessaire.

Une équipe dévouée

Au début de l'année 2023, nous étions 15 employés à temps plein et 1 à temps partiel. Au moment d'écrire ces quelques lignes, nous sommes 4 employés à temps plein et 2 à temps partiel. C'est donc avec résignation que nous avons vu partir nos collègues au fil des mois.

Permettez-moi cependant de vous rassurer : cette équipe, qui demeure à votre service, est multidisciplinaire, complémentaire, dynamique et fortement engagée pour le succès de leur entreprise et de leur fédération. Je ne saurais exprimer toute ma gratitude pour l'ensemble de l'équipe qui, jour après jour, affronte les défis et contribue à l'avancement du mouvement coopératif en alimentation au Québec.

Aussi, malgré la diminution des effectifs, l'expertise diversifiée qu'apporte chacun des membres de notre équipe permet de poursuivre la prestation des services variés que nous avons développés au cours des dernières années pour mieux vous servir. Nous sommes en tout temps disponibles pour toute question, tout besoin spécifique ou simplement pour être une oreille bienveillante et compréhensive. Chers membres, vous êtes et demeurez notre priorité.

Une révision de nos projets

Toujours dans le processus de redressement réalisé en 2023, les projets qui étaient menés par la Fédération et soutenus en partie par des programmes de subventions ont été évalués et, pour quelques-uns, abandonnés. Ces décisions stratégiques ont requis un courage important de la part du conseil d'administration ainsi que beaucoup d'ouverture d'esprit de la part de nos partenaires financiers afin de réorienter les objectifs de certains projets subventionnés. Maintenant, la Fédération peut continuer d'avancer au bénéfice de ses membres.

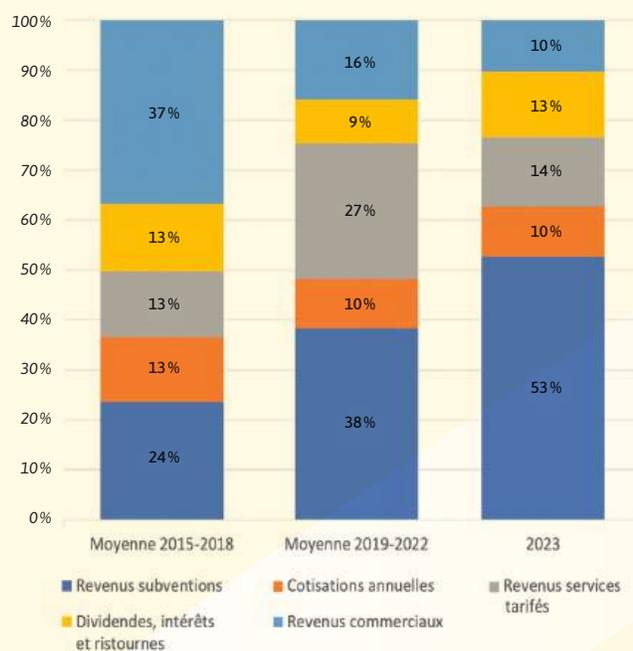
Je remercie chaleureusement nos partenaires pour leur appui dans le processus, dont les principaux sont le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) ainsi que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

Le défi de l'équilibre budgétaire

Une de mes grandes fiertés est sans conteste de voir l'année financière 2023 se terminer avec des résultats opérationnels positifs. Cependant, il importe de mentionner que rien n'est encore gagné. L'équilibre budgétaire pour les années à venir sera un exercice complexe et constitue un immense défi. En effet, nous avons l'obligation d'augmenter la proportion de nos revenus autonomes pour pouvoir soutenir la quote-part requise par les subventions sur lesquelles nous comptons pour nous permettre d'évoluer et de mieux vous servir.

La Fédération compte trois sources de revenus autonomes: les cotisations annuelles, les revenus commerciaux et les revenus de services aux membres. Aussi, les revenus de dividendes, intérêts et ristournes sont essentiellement générés par notre partenariat d'affaires avec Co-operators, dont la Fédération est membre et dont l'apport annuel n'est jamais prévisible ni contrôlable. Enfin, les revenus de subventions ne couvrent jamais 100% des coûts reliés à la réalisation des projets qu'ils appuient.

Sources des revenus nets FCAQ 2015-2023



Au fil des années, l'apport des revenus commerciaux a reculé, de même que celui des cotisations annuelles, qui sont passées de 13 % des revenus à 10 % des revenus annuels. Quant à eux, les services-conseils ont fortement progressé dans les dernières années, pour rechuter en 2023. Il est impératif que nous réussissions à renverser la vapeur et nous ne pourrions y arriver sans la participation de nos membres dans un esprit gagnant-gagnant.

Les axes stratégiques 2024-2027

L'année 2024 s'ouvre avec en main une planification stratégique fraîchement adoptée. Cette planification identifie trois axes stratégiques:

- > Mobiliser et animer un réseau en croissance;
- > Affirmer l'importance du réseau dans l'environnement économique et social du Québec;
- > Assurer la pérennité financière de la Fédération

Alors que l'axe Affirmer repose essentiellement sur les épaules de l'équipe et du CA de la Fédération, les axes Mobiliser et Pérenniser requièrent l'apport des membres. Nous devons, ensemble, trouver les meilleures voies pour l'avenir des entreprises de nos membres, du réseau et de la Fédération.

C'est dans cet esprit de travail concerté, de transparence et de réalisme que je souhaite poursuivre le travail entamé en 2023. J'ai très hâte de tous vous retrouver en personne le 26 septembre prochain, à Québec, pour lancer la réflexion collective qui devra permettre au réseau des coops d'alimentation du Québec de prendre une part encore plus importante dans la réalisation de leur délicate mission: celle d'approvisionner le Québec en denrées alimentaires au quotidien.

Un conseil d'administration généreux

En terminant, je désire remercier chacun des membres du conseil d'administration qui m'ont soutenue tout au long de l'année. M. Pierre Roy a présidé les travaux avec pragmatisme et ouverture, alors que tous ont contribué à l'obtention des résultats présentés dans ce rapport annuel. Merci du fond du cœur pour votre apport constructif dans cette année cruciale pour notre fédération.

Hélène Francoeur
Directrice générale

NOTRE ÉQUIPE

au 1^{er} mai 2024



HÉLÈNE FRANCOEUR
DIRECTRICE GÉNÉRALE



VÉRONIQUE PROULX
DIRECTRICE
ADMINISTRATIVE



VALÉRIE BISONNETTE
DIRECTRICE DES SERVICES
AUX MEMBRES



ALAIN FOURNIER
DIRECTEUR DU
DÉVELOPPEMENT
COOPÉRATIF



OLIVIER RIOPEL
CONSEILLER
STRATÉGIQUE,
PROJETS SPÉCIAUX
ET FINANCEMENT



ALEX DEMERS
CHARGÉE DE PROJETS



GABRIELLE ARGUIN
CHARGÉE DE PROJETS

RAPPORT D'ACTIVITÉS



UNE ANNÉE DE REDRESSEMENT

Comme mentionné précédemment, l'année 2023 fut fort occupée par les travaux de redressement qui ont été réalisés. Néanmoins, nous avons poursuivi avec acharnement notre engagement envers nos membres : celui de soutenir quotidiennement leur développement ainsi que leur rentabilité économique et sociale. Voici un survol des réalisations de cette année mouvementée.

Projets réalisés, projets réalignés

GESTIONNAIRE COOP (Phase 1)

Subventionné à 70% par le CQCM, 2023-2024

Ce projet vise à renforcer les connaissances et les capacités organisationnelles de nos membres. La phase 1 consistait à rédiger un guide complet, comprenant une cinquantaine de rubriques, à l'attention des directeurs/gérants de nos coops membres. La phase 2 sera réalisée en 2024-2025. Le guide sera conçu pour être facilement consultable sur le Web.

MARQUE EMPLOYEUR (Phase 1)

Subventionné à 70% par le CQCM sur 1 an, 2023-2024

Ce projet vise à mettre en valeur le travail auprès des coops d'alimentation dans le but de faciliter le recrutement et la rétention du personnel dans leur entreprise. La phase 1 vise à créer un plan stratégique et un plan d'action. Le déploiement de la marque se fera en phase 2, lorsque le financement du projet aura été attaché.

MUTUALISATION DES ACHATS POUR ÉPICERIES SPÉCIALISÉES

Subventionné à 70% par le MEIE, 2022-2024

Ce projet visait à mettre en place une centrale d'achats pour négocier de meilleurs prix à l'attention des coops dont l'offre se spécialise en produits biologiques. Toutefois, la conjoncture économique de l'industrie, jumelée à des difficultés internes pour certaines coops, a forcé l'abandon du projet, même si ce dernier demeure fortement pertinent.

PRODUITS ISSUS DE LA COOPÉRATION MIS EN VALEUR DANS NOS COOPS

Subventionné à 70% par le MEIE, 2022-2024

Financé dans le cadre du Programme de soutien à l'économie sociale (PSES), ce projet est devenu la bougie d'allumage du mouvement Manger Coop, qui a pour mission de mettre en valeur l'alimentation coop au Québec et d'en faire la promotion, favorisant l'adoption de ce modèle d'économie sociale et solidaire. Bien que le projet n'ait pas été présenté spécifiquement à cette fin, le MEIE a accepté une légère réorientation du projet pour qu'il devienne la phase 1 de déploiement du mouvement en 2024.

FAVORISER L'ACHAT LOCAL DANS NOS COOPS

Subventionné à 54% par le MAPAQ, 2021-2024

Au moment de signer cette entente de financement, la pandémie sévissait et propulsait l'appétit pour les produits locaux à des sommets. Le projet visait à trouver les meilleures façons de faire pour que nos coops puissent proposer le plus de produits du Québec possible. Bien que plusieurs travaux aient été réalisés, la conjoncture économique postpandémique a imposé une révision des objectifs du projet. Devant ce constat, la Fédération a négocié avec succès un projet révisé pour la fin de l'entente. Le MAPAQ a accepté d'appuyer la propulsion de Manger Coop auprès des consommateurs de nos membres.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Subventionné à 80% par le MEIE par le biais du CQCM, 2021-2024

Ce projet a été initialement pensé pour offrir une solution numérique sur mesure pour la gestion complète des entreprises. Toutefois, les coûts de licence estimés se sont avérés trop élevés pour les capacités financières de nos membres. Le projet a donc été réorienté et vise désormais à apporter des améliorations significatives et longuement attendues à l'outil de gestion des membres, utilisé par plusieurs membres de la Fédération.



ACCÉLÉRATEUR

Subventionné au départ par le CQCM, puis majoritairement par le Fonds du Grand Mouvement Desjardins, 2020-2024

Ce projet à long terme vise le développement d'une plateforme interactive permettant de faciliter la mise en route d'une coop d'alimentation au Québec. Chacune des étapes à franchir est truffée d'informations, de documents à remplir, de références et d'outils à utiliser pour que le comité provisoire et/ou le CA de la nouvelle coop soit efficace dans ses travaux et pour que tous les intervenants puissent constater l'évolution du projet. La plateforme est actuellement dans sa dernière phase de test et d'amélioration en vue de pouvoir la déployer réellement à l'automne 2024.

En plus de poursuivre la mise en œuvre des projets précités, la Fédération assurera dès 2024 le développement d'une vaste plateforme numérique réservée à nos membres. Cet espace unira tous les outils développés ces dernières années à l'attention de nos membres. La plateforme inclura aussi des fonctionnalités permettant d'échanger entre les membres et plus encore! Le projet est financé à 70% par le CQCM.

Manger Coop, un projet phare

C'est en 2023 que l'idée de réunir toutes les forces coopératives qui nourrissent le Québec a pris racine. Valoriser le modèle d'affaires qui nous est tous commun auprès des consommateurs est le socle sur lequel repose Manger Coop. La Fédération est l'idéateur et le leader de ce mouvement unificateur. Même s'il n'est qu'en phase préliminaire de déploiement, l'intérêt démontré par les entreprises productrices est très encourageant. Nous espérons que tous les points de vente opérés par nos membres joindront le mouvement!

Toujours présente auprès de nos membres

La Fédération œuvre quotidiennement auprès de ses membres. En 2023, le volume de mandats réalisés a quelque peu diminué. La situation s'explique par un double phénomène: un contexte économique difficile pour les entreprises et une réduction de la force de travail au sein de la Fédération. Toutefois, divers mandats ont été réalisés dans des domaines variés:

- > Accompagnement au démarrage de plusieurs projets coopératifs, avec l'ouverture d'un nouveau magasin en décembre;
- > Plans de redressement auprès de 4 coopératives;
- > Gestion de médias sociaux et de contenu web;
- > Plan de communication;
- > Planification stratégique;
- > Appui à la gouvernance par la révision des règlements généraux et/ou la présidence d'assemblée des membres;
- > Analyses de faisabilité pour de potentiels projets d'implantation coopératifs aux 4 coins du Québec.

En plus des mandats accomplis, la Fédération s'assure de communiquer à ses membres toutes informations et opportunités qui pourraient leur être pertinentes.

Notre équipe expérimentée et complémentaire travaille en étroite collaboration pour répondre avec diligence aux besoins que les membres nous expriment. Chers membres, n'hésitez jamais à nous contacter.



Quelques implications complémentaires

La Fédération s'implique aussi dans son écosystème afin que les coops d'alimentation y soient bien représentées. C'est ainsi qu'au cours de la dernière année, l'équipe s'est impliquée dans diverses instances:

- > Pérennisation des pôles logistiques (*foodhubs*);
- > Forum sur les systèmes alimentaires territorialisés (SAT) de la Coalition nationale visant la mise en place de systèmes alimentaires régionaux;
- > Analyse de faisabilité d'un fonds d'intervention multisectoriel, en collaboration avec le CQCM et d'autres fédérations;
- > Consultations sur les enjeux de financement en économie sociale;
- > Relations avec les ministères et nos instances de développement régional concernant, entre autres, divers programmes de financement et d'aide directe destinés à nos membres.

SERVICES AUX MEMBRES

Département de la gouvernance

- > Formation *Rôles et responsabilité des dirigeants*
- > Formation *Comprendre les états financiers de ma coop*
- > Planification stratégique
- > Présidence d'assemblée générale et/ou extraordinaire
- > Accompagnement des conseils d'administration

Département du développement coopératif

- > Étude de faisabilité – nouveau projet coop
- > Étude de faisabilité – reprise collective
- > Accompagnement précommercial
- > Accompagnement de fusion de coopératives

Département des opérations

- > Diagnostic opérationnel
- > Maximisation des opérations
- > Recherche/négociation d'ententes fournisseurs
- > Formation *Des acheteurs performants*
- > Formation sur mesure des gérants de département et/ou DG

Département des ressources humaines

- > Employés ambassadeurs: ici.coop/ambassadeurs
- > Recrutement de direction générale

Département du marketing et des communications

- > Plan de communication
- > Gestion des médias sociaux
- > Création de site web
- > Rédaction de contenu (infolettre, journal interne, etc.)
- > Graphisme
- > Outils commerciaux Facebook
- > Élaboration d'une stratégie marketing

Département du membership

- > Programme d'avantages membres M'COOP
- > Outil de gestion des membres

Département de la gestion

- > Diagnostic organisationnel
- > Diagnostic 5 fonctions
- > Direction intérimaire
- > Analyse du rendement périodique
- > Recherche de financement

Département de l'administration

- > Soutien comptable
- > Assurances diverses

Département de l'innovation

- > L'Accélérateur – Système intégré pour la mise en route d'un projet de coop en alimentation
- > Portrait Coop – Outil convivial permettant d'établir rapidement un portrait organisationnel et opérationnel
- > Projet Manger Coop – Mise en valeur et promotion de l'alimentation coop au Québec



RAPPORT FINANCIER

RÉSULTATS (\$)

	2023	2022
PRODUITS		
Ententes commerciales	605 368	615 220
Subventions	654 432	488 763
Cotisations	119 453	120 909
Autres	467 010	478 853
Total	1 846 263	1 703 745
CHARGES		
Ententes commerciales	504 726	534 245
Salaires et consultants	808 826	1 104 619
Frais d'encadrement	9 270	21 649
Autres	443 964	629 899
Total	1 766 786	2 290 412
TROP-PERÇU		
Avant contribution	79 477	(586 667)
Contribution du Fonds d'intervention FCAQ et autres	(369 022)	(220 524)
TROP-PERÇU DE L'EXERCICE	(289 545)	(807 191)

BILAN (\$)

	2023	2022
ACTIF		
À court terme	943 909	1 147 011
Placements/avances	98 163	154 602
Autres actifs	38 282	418 074
	1 080 354	1 719 687
PASSIF		
À court terme	663 360	1 000 748
Autres passifs	13 950	20 150
AVOIR DES MEMBRES	414 000	420 200
AVOIR DE LA FCAQ	(10 956)	278 589
TOTAL	1 080 354	1 719 687

Une bouchée qui soutient les initiatives locales



manger
Coop



MERCI AUX
PARTENAIRES DU
DÉVELOPPEMENT

