



## La réponse collective d'une communauté pour contrer l'insécurité alimentaire et le déclin économique

*Un texte de Derya Tarhan*

De nombreuses collectivités, surtout celles de régions éloignées comme dans le nord de l'Ontario, connaissent un déclin démographique, ce qui rend plus difficile le maintien de commerces de proximité. Au cours des trois dernières décennies, les résidents de Moonbeam ont vu de nombreux villages avoisinants subir un affaiblissement économique, allant souvent de pair avec la fermeture de leur épicerie locale. Lorsque le propriétaire de la seule épicerie de Moonbeam annonce qu'il fermera son commerce s'il ne trouve pas de repreneur avant août 2012, les résidents comprennent qu'ils doivent s'unir pour éviter de subir le sort réservé aux villages avoisinants. Leur solution? Former une coopérative de consommateurs pour acheter collectivement l'épicerie. Voilà un exemple inspirant pour les collectivités du Canada et d'ailleurs qui souhaitent éviter la fermeture définitive d'entreprises et établissements jugés indispensables.

### Avant la conversion

C'est la famille Leonard qui, en 1942, fonde L'Épicerie Leonard, seule épicerie de Moonbeam, petit village à majorité francophone du nord de l'Ontario. Membre de la troisième génération à exploiter l'épicerie, Alain Leonard (mécanicien de formation)

annonce en 2012 qu'il souhaite céder les rênes de l'entreprise et cherche un acheteur. Comme il n'en trouve pas – il s'agit après tout d'une petite épicerie dans le nord de l'Ontario, une région peu peuplée - il annonce que l'épicerie fermera définitivement ses portes en août 2012. La nouvelle soulève un courant de déception, et de crainte, dans la population. Jocelyne Fillion, résidente de Moonbeam, explique que les citoyens savaient, de par l'expérience de villages voisins, que la fermeture d'une épicerie annonce généralement la fermeture prochaine des écoles locales et d'autres services et entreprises indispensables. Témoins du déclin économique des villages environnants dans les 30 années précédentes, les résidents de Moonbeam mesurent bien l'importance – et la difficulté – d'avoir accès à une épicerie locale dans le nord de l'Ontario. Le maintien d'un accès local à ce type de services est d'autant plus difficile qu'une grande chaîne vient d'ouvrir une succursale à Kapuskasing, à 25 minutes de Moonbeam, et représente une concurrence importante pour les petites épiceries locales des environs. Or, lorsque les collectivités, privées de leur épicerie, dépendent des villes pour s'approvisionner en biens et services essentiels, l'exode tend à croître, et les perspectives de développement économique, à diminuer.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Conscient que la pierre angulaire de leur économie locale est en péril, les résidents de Moonbeam décident d'agir pour échapper au sort des villages voisins. L'histoire de Moonbeam s'inscrit d'ailleurs dans une riche tradition de mobilisation collective visant à empêcher la fermeture d'établissements locaux. Par exemple, lorsque, en 2012, le

gouvernement ontarien annonce la fermeture à venir du parc provincial René Brunelle, les résidents de Moonbeam créent Friends of René Brunelle Provincial Park, un organisme sans but lucratif, pour faire pression sur le gouvernement afin qu'il revienne sur sa décision. L'organisme se concentre aujourd'hui sur l'amélioration du parc et son maintien pour les générations futures. Autre exemple de cette mobilisation collective : dans les années 2000, un groupe de résidents de Moonbeam et de Kapuskasing empêche la fermeture de Remi Ski Hill, seule station de ski dans un rayon de 250 kilomètres, en formant un organisme sans but lucratif géré par des bénévoles. Grâce aux collectes de fonds et au bénévolat de la population de Moonbeam et de Kapuskasing, cette station est encore ouverte à ce jour et stimule l'économie locale. Bref, se mobiliser pour sauver un établissement local essentiel n'est pas nouveau pour ces gens. Mais comment sauver une épicerie ?



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Gilbert Peters, conseiller municipal, propose alors de créer une coopérative de consommateurs qui appartiendrait collectivement aux résidents de Moonbeam, pour acheter L'Épicerie Leonard. Afin de mieux renseigner la population sur le modèle coopératif, M. Peters fait appel au Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO), la plus grande association coopérative francophone de la province. Le CCO organise une séance d'information publique à Moonbeam, laquelle est reçue très positivement : plus

d'une centaine de personnes y participent. Les résidents conviennent alors de former et de financer collectivement une coopérative de consommateurs pour maintenir leur épicerie locale en place. Un comité est créé pour lancer la collecte de fonds et la municipalité investit 5 000 \$ dans une étude de faisabilité menée par l'Université de Hearst. L'étude établit que l'achat de l'épicerie en tant que coopérative de consommateurs représente une option viable. Une fois les fonds collectés, la coopérative est rapidement créée lors d'une assemblée de fondation afin de guider la population tout au long de la conversion.

**Tableau 1 : Catalyseurs de la conversion en coopérative à Moonbeam**

<p>Caractéristiques de l'entreprise avant la conversion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seule épicerie à Moonbeam, l'alternative la plus proche étant à 25 kilomètres de distance, à Kapuskasing</li> <li>● Épicerie appartenant à la famille Leonard depuis sept décennies. Alain Leonard, propriétaire de troisième génération, souhaite vendre, sinon fermer</li> </ul>
<p>Caractéristiques du groupe et des acteurs communautaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Collectivité s'étant déjà mobilisée pour sauvegarder des établissements et services essentiels, comme un parc provincial et la station de ski locale</li> <li>● Conviction collective de l'importance de l'épicerie, vue comme un établissement phare pour l'économie locale</li> <li>● Membres influents de la collectivité investis dans l'assemblée de fondation</li> <li>● Participation de résidents dotés de précieuses connaissances en droit et en finance à l'assemblée de fondation</li> </ul>

## Caractéristiques des organisations de soutien

- Municipalité de Moonbeam : important promoteur de la conversion, notamment par le biais de Gilbert Peters, conseiller municipal
- Université de Hearst : réalisation d'une étude de faisabilité
- Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO) : grande source de soutien technique et financier
- Fournisseur de l'épicerie et Alliance des caisses populaires de l'Ontario : appui financier pour la poursuite des activités de l'épicerie

## La conversion en coopérative : un effort de solidarité

Une fois prise la décision de convertir l'épicerie en coopérative de consommateurs, le comité doit mobiliser la population de Moonbeam afin qu'elle s'engage et finance le projet. Un résident local indique que l'appui et les efforts de personnalités locales influentes, en particulier ceux du conseiller municipal Gilbert Peters, ont été d'une importance cruciale. Lors d'une assemblée publique tenue le 6 juin 2012 et réunissant 87 citoyens, M. Peters annonce qu'il faut amasser 290 000 \$ pour acquérir l'épicerie d'Alain Leonard. Avec l'appui financier du CCO et de la municipalité – qui ont respectivement offert 17 000 \$ et 5 000 \$ pour le marketing et la publicité - les promoteurs du projet diffusent les informations relatives à la collecte de fonds par le biais d'un groupe Facebook, de porte-à-porte et d'annonces à la radio et dans les journaux locaux. Ces efforts et cette mobilisation collective permettent de recueillir, en trois mois seulement, la somme de 330 000 \$, soit 40 000 \$ de plus que la cible initiale. Cette campagne de financement s'étant déroulée avant la création de la coopérative, la municipalité s'engage à placer les fonds en fiducie dans son compte bancaire, pour qu'ils soient transférés à la coopérative le moment venu.

Même si les fonds nécessaires pour l'achat de l'épicerie sont réunis, le groupe doit encore couvrir divers coûts – juridiques, techniques et promotionnels - liés au développement de la coopérative. Il reçoit une subvention de 25 000 \$ de la part de l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario et un prêt-subvention<sup>1</sup> de 10 000 \$ de Sobeys', principal fournisseur de L'Épicerie avant la conversion. Ce soutien s'avère être crucial aux dires de deux membres-fondateurs de la coopérative.



Affiche sur l'épicerie montrant que les fonds recueillis dépassent la cible initiale de 290 000 \$.  
Source : CBC

Outre les contributions financières des intervenants externes, le groupe bénéficie gratuitement de l'expertise de personnes de la collectivité qui disposent de solides compétences professionnelles. Par exemple, la résidente Jocelyne Filion, technicienne juridique, aide bénévolement à la constitution de la coopérative et donc, à l'important travail qu'exigent la préparation et la soumission d'une note d'information à la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO), puis à l'achat du bâtiment. Le groupe doit faire appel à un avocat pour conclure l'acquisition, mais l'essentiel du travail est déjà fait. M<sup>me</sup> Filion estime qu'elle a permis au groupe d'épargner de 35 000 \$ à 50 000 \$ en frais juridiques. Bien que sa contribution ait été essentielle pour la fondation de L'Épicerie, M<sup>me</sup> Filion évoque la nécessité d'un mécanisme ou d'un processus mieux structuré et encadré en Ontario pour la conversion d'entreprises en coopératives : « Qu'en est-il des collectivités qui ne peuvent pas compter sur des

<sup>1</sup> Le prêt-subvention est accordé en échange d'un contrat de 10 ans signé entre Sobeys' et l'épicerie Coop Grocery de Moonbeam, un montant de 1 000 \$ étant réduit du prêt chaque année où Moonbeam honore le contrat. Si la coopérative rompt le contrat, elle doit rembourser tout montant impayé.

personnes possédant ces compétences clés et la volonté de les aider? ». En l'absence d'un tel mécanisme, les citoyens de Moonbeam se sont réunis pour déterminer comment procéder à la conversion, avec l'aide du CCO. Dans cet esprit de collaboration, André Fillion, le cousin de Jocelyne, intervient – grâce à sa formation en finance – lors des négociations entourant la vente de l'épicerie avec Alain Leonard. Résultat : la coopérative obtient une réduction de 20 000 \$. De plus, M. Fillion contribue à la rédaction de l'offre d'achat et participe bénévolement à la planification stratégique des activités du groupe pendant la période charnière de la conversion.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Tableau 2 : Écosystème ayant facilité la conversion de l'épicerie

Type de soutien	Acteurs	Mesures
Soutien financier	Administration municipale de Moonbeam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 000 \$ pour une étude de faisabilité</li> <li>• 5 000 \$ pour les activités de marketing et de financement</li> </ul>
	Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 000 \$ pour le marketing et le développement de la coopérative</li> </ul>

	Fournisseur alimentaire Sobeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêt-subvention de 10 000 \$</li> </ul>
	Alliance des caisses populaires de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvention de 25 000 \$</li> </ul>
	Personnalités locales influentes et résidents de Moonbeam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 330 000 \$ amassés pour l'achat de l'épicerie, et placés en fiducie par la municipalité, grâce aux efforts d'influents personnalités locales, telles le conseiller municipal Gilbert Peters</li> </ul>
Soutien non financier	Members of the Board of Directors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services juridiques et financiers fournis bénévolement par des résidents locaux</li> </ul>
Soutien technique et aide au développement	CCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation au modèle coopératif (notamment la gouvernance)</li> <li>• Apport d'exemples de statuts et règlements coopératifs</li> <li>• Aide pour remplir les demandes de subventions</li> </ul>
	Membres du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir « Soutien non financier » ci-dessus</li> </ul>
Soutien du gouvernement (politiques et programmes)	Administration municipale de Moonbeam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir « Soutien financier » ci-dessus</li> </ul>

Au bout du compte, la conversion de l'épicerie de Moonbeam en une coopérative de consommateurs est surtout le fruit du dévouement et de la ténacité de la communauté locale. En mobilisant des acteurs influents et bien outillés, le groupe a pu à la fois recueillir des fonds auprès de la population et compter sur l'appui d'un vaste réseau d'intervenants. Cet écosystème favorable, faisant fond sur les efforts des résidents locaux et l'idée largement partagée que la santé sociale et économique de Moonbeam dépendait de l'épicerie, permet à la Coopérative régionale de Moonbeam Itée<sup>2</sup> de prendre possession du commerce le 7 juin 2013. Moins d'un an après l'annonce de fermeture de L'Épicerie Leonard, 650 résidents de Moonbeam possèdent désormais collectivement leur épicerie locale.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

## Après la conversion :

### succès et défis

Selon Jocelyne Filion, un sentiment de fierté règne à Moonbeam lors de l'ouverture. Certes, l'ancien commerce faisait partie intégrante du quotidien des gens, mais il s'agissait d'une entreprise privée. Les résidents sentent maintenant que l'épicerie est vraiment la leur, après



Membres de la coopérative le jour de l'acquisition officielle de l'épicerie. Source : [Local Food and Farm](http://Local Food and Farm)

---

<sup>2</sup> La Coopérative régionale de Moonbeam Itée est l'entité légalement constituée qui exploite l'Épicerie Coop Grocery de Moonbeam.

cet inspirant geste de solidarité et d'entraide :

*L'épicerie est restée ouverte, c'est l'essentiel. C'est merveilleux d'avoir réussi à garder le commerce. Je pense que nous avons prouvé de quoi nous sommes capables si nous avons un objectif en tête et que nous nous unissons. Je crois aussi que les gens sont fiers de savoir que si l'épicerie est toujours là, c'est grâce à eux. En tout cas, moi je le suis. L'épicerie n'est pas parfaite, mais c'est la nôtre.*



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Qui plus est, c'est avec fierté que M<sup>me</sup> Filion indique que Moonbeam est la seule municipalité dans la région dont la population et le nombre de visiteurs saisonniers augmentent, une hausse en partie attribuable à la sauvegarde de l'épicerie, de la station de ski et du parc provincial :

*Dans notre grande région, Moonbeam est le seul petit village qui a vu sa population augmenter. Nous avons encore notre école et notre épicerie. Les jeunes familles sont attirées par tous les attraits du coin et continuent de venir s'établir.*



Storefront. Source : CBC

Cette croissance de la population et du nombre de visiteurs se traduit aussi par un élargissement des perspectives d'affaires pour l'épicerie de Moonbeam sur le long terme. De façon générale, la coopérative connaît un franc succès durant ses sept premières années d'exploitation, les ventes et le nombre de membres augmentant d'année en année. André Filion précise qu'à l'acquisition de l'épicerie, les ventes annuelles se chiffraient à 1,3 million de dollars. En 2018, la coopérative déclare 1,8 million de dollars de ventes et 58 000 \$ de bénéfices nets<sup>3</sup>. Ajoutons que le nombre de membres est passé de 650 en 2013 (année de création) à 800 en 2020. Toujours selon André Filion, ce succès financier repose sur l'expertise du conseil d'administration :

---

<sup>3</sup><https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/le-matin-du-nord/segments/entrevue/74971/epicerie-coop-moonbeam-aga-anniversaire>

*C'est nous qui avons tout fait... Nous nous sommes occupés de tout, grâce à l'expertise diversifiée du conseil d'administration élu, qui comptait sept membres – notamment moi, responsable des finances; Jocelyne, spécialiste des affaires juridiques; et une directrice d'école. Il y avait aussi Normand Chartrand, président de la coopérative, qui avait déjà travaillé à l'épicerie. Avec nos compétences respectives réunies, nous étions en mesure de tout prendre en main nous-mêmes.*

C'est d'ailleurs l'un des grands défis de la coopérative en ce moment : la fin du mandat de plusieurs acteurs importants du conseil d'administration et leur succession par des membres moins expérimentés. À vrai dire, André Filion explique que c'est sans doute le principal défi auquel est confrontée la coopérative, étant donné l'importance du rôle joué par l'expertise du conseil d'administration dans le succès de la coopérative :

*Mais le pire dans tout ça, c'est qu'il est extrêmement difficile d'amener les gens à siéger au conseil d'administration. Nous avions une règle selon laquelle après deux mandats, il fallait céder sa place à quelqu'un d'autre. Mais nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas réaliste, parce qu'après deux mandats, personne ne manifestait d'intérêt. Jocelyne ne siège plus, moi non plus, ni aucune des personnes fondatrices de la coopérative. Au sein du conseil d'administration actuel, on compte beaucoup de personnes qui viennent de Kapuskasing ou d'une région en dehors de Moonbeam, parce que ça n'intéresse personne au village. C'est tout un problème.*



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Cela dit, les personnes interrogées soulignent un autre facteur de succès important : le choix du gérant. Après l'embauche de quelques personnes insuffisamment qualifiées, le fait de trouver un individu expérimenté en gestion d'inventaire et de ressources humaines a marqué un tournant positif pour la coopérative.

Malgré une croissance soutenue des ventes, la coopérative se heurte à un autre sérieux problème qui, selon les membres de la coopérative interrogés, pourrait compromettre sa viabilité à long terme. Les personnes interrogées ont toutes parlé de la difficulté à changer les habitudes d'achat des résidents, lesquels continuent d'aller à l'épicerie de Kapuskasing. Comme cette épicerie fait partie d'une chaîne, elle possède un inventaire beaucoup plus important que celui de la coopérative. Beaucoup de résidents s'y rendent pour se procurer quelques articles qui ne sont pas offerts par la coopérative, et finissent bien souvent par y faire toute leur épicerie. Les membres de la coopérative font de leur mieux pour inciter ces personnes à acheter aussi à la coopérative, mais sans grand succès. Cependant, face à la pandémie de la COVID-19, l'importance d'une épicerie locale est devenue évidente pour tous les résidents de Moonbeam : ils ne voulaient plus se rendre à Kapuskasing, par prudence. Pour fidéliser les clients susceptibles de retourner à Kapuskasing après la pandémie, la coopérative estime judicieux de démolir le bâtiment actuel, vieux et peu spacieux, pour y construire un magasin plus grand et moderne. Jocelyne Filion croit que ce plan permettrait à la coopérative d'accroître son inventaire et assurerait sa survie à long terme. La coopérative cherche par ailleurs à se différencier des supermarchés et des grandes chaînes de magasins afin d'attirer plus de clients. Par exemple, alors qu'on vend du bœuf pré-haché en tubes dans les grandes épiceries de Kapuskasing, la coopérative de Moonbeam vend du bœuf fraîchement haché sur place par un boucher. Ce faisant, elle réussit à appâter de nombreux clients des villes voisines souhaitant se procurer de la viande plus fraîche. De plus, la coopérative encourage – dans la mesure du possible – la vente de produits régionaux, ce qui stimule l'économie du coin tout en attirant les clients intéressés par de tels produits.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

## Leçons à tirer de la conversion de l'épicerie en coopérative

L'histoire de l'Épicerie Coop Grocery de Moonbeam illustre comment la conversion en coopérative peut protéger les entreprises locales essentielles, c'est-à-dire les établissements et organisations phares dans la collectivité. Grâce à cette stratégie, la population de Moonbeam a pu dans un même temps éviter l'insécurité alimentaire, en particulier pour les membres les plus vulnérables, et le type de crise économique qui a frappé d'autres villages du nord de l'Ontario. Le secret de ce succès, selon les gens de la place? Le dévouement des résidents, mobilisés par un groupe de personnalités locales influentes. Soulignons aussi que cette conversion a été rendue possible par le soutien financier et technique d'intervenants externes – entre autres l'administration municipale, l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario et le Conseil de la coopération de l'Ontario – ainsi que l'expertise indispensable des membres de l'assemblée de fondation et du conseil d'administration.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)

Autre leçon tirée de cette étude de cas : avec leur expérience antérieure en matière de sauvegarde d'espaces et d'établissements communautaires essentiels (la station de ski locale et le parc provincial), les résidents de Moonbeam étaient concrètement outillés pour s'organiser et sauver leur épicerie en la convertissant en coopérative. Qui plus est, les difficultés rencontrées par la Coopérative régionale de Moonbeam Ltée pour recruter et garder en poste les membres du conseil d'administration peuvent servir de mise en garde aux autres coopératives qui comptent seulement sur l'expertise de leur conseil. La perte de membres fondateurs passionnés, expérimentés et compétents peut poser problème aux coopératives, surtout s'il est difficile de recruter et de former de nouveaux membres. Enfin, cette étude de cas nous enseigne que la pandémie actuelle a rendu d'autant plus évidente l'importance de sauvegarder les commerces de proximité, comme l'épicerie, pour protéger la santé publique et servir les membres les plus vulnérables d'une communauté.



Source : [www.moonbeamcoop.com](http://www.moonbeamcoop.com)