



Série d'étude de cas de coopératives de biocarburants -

La coopérative Integrated Grain Processors

Préparé pour

L'initiative de développement coopératif - Agriculture (IDC-Agri)

Canada



Co-operative Secretariat
Secretariat des Coopératives

© 2007, Canadian Co-operative Association et le Conseil Canadien de la Coopération

Ce document a été produit pour l'Initiative de développement coopératif – Agriculture (IDC-Agri), un programme géré conjointement par la Canadian Co-operative Association et le Conseil Canadien de la Coopération, en partenariat avec le Secrétariat aux Coopératives du Gouvernement du Canada. Le programme d'IDC-Agri fut réalisé grâce au généreux appui financier d'Agriculture et agroalimentaire Canada.

Le matériel contenu dans ce document peut être utilisé et reproduit à des fins éducationnelles. Toutefois, la permission des détenteurs de droit d'auteur est exigée pour toutes usages ou modifications qui engendreraient des honoraires et redevances.

Rédigé par:

George Alkalay, Northfield Ventures Ltd.

Canadian Co-operative Association

275, rue Bank, Suite 400

Ottawa, ON K2P 2L6

Téléphone: 613-238-6711

info@coopscanada.coop

www.coopscanada.coop

Conseil Canadien de la Coopération

450, rue Rideau, Suite 201

Ottawa, ON K1N 5Z4

Tel. 613-789-5492

info@ccc.coop

www.ccc.coop

La coopérative Integrated Grain Processors

Aylmer, Ontario

Thèmes principaux

- Le rassemblement de \$45 millions en capitaux
- La localisation du site approprié
- L'engagement sans faille des membres du conseil d'administration

Selon Tom Cox, président de la coopérative Integrated Grain Processors Co-operative, Inc., si vous voulez avoir la moindre chance de succès, il faut rester naïf à propos de ce qu'implique la création d'une coopérative d'éthanol. Si quelqu'un vous disait que cela allait prendre une énorme quantité de temps et d'énergie, vous ne les écouteriez pas de toutes façons. Il faut l'apprendre par soi-même, comme l'ont fait Tom et les autres six membres de conseil d'administration d'origine.

Toujours selon Tom, les deux plus gros problèmes auxquels il a fallu faire face lors de la création du projet étaient de rassembler de la part des membres les \$45 millions de capitaux nécessaires, puis de trouver un site pour la distillerie qui soit convenablement desservie. Ainsi, IGPC va investir \$132 millions dans une distillerie à Aylmer (Ontario) dont la production annuelle d'éthanol dénaturé de qualité «carburant» sera d'environ 150 millions de litres. Cette distillerie produira également chaque année environ 120.000 tonnes de drêches de distillerie avec solubles (D.D.G.S.) et 90.000 tonnes de CO₂. Elle consommera environ 15 millions de boisseaux de maïs par an, ce qui

représente environ sept pour-cent de la production annuelle de maïs moyenne dans l'Ontario. Il a été estimé que cette consommation supplémentaire de maïs par la distillerie pourrait augmenter le prix de base du maïs local par près de \$0,10 le boisseau. La distillerie va créer 35 emplois directs et permanents en plus des nombreux emplois secondaires qui seront créés durant et après sa construction.

À compter du mois d'avril 2007, la coopérative avait réuni près de 840 membres parmi les agriculteurs et habitants du cru qui ont apporté au total \$45 millions en capitaux. Le soutien très actif de la province d'Ontario et du gouvernement du Canada a permis d'acquiescer les capitaux de base nécessaires pour obtenir le financement du restant du projet. Le Fonds ontarien de développement de la production d'éthanol apportera une subvention de \$14 millions, dont 2,8 millions seront remboursés, sans intérêts, sur une durée de 10 ans. Le Programme d'expansion de l'éthanol (PEE) instauré par le gouvernement du Canada apportera une contribution aux capitaux de \$11,9 millions, remboursables lorsque les bénéfices bruts de la coopéra-

tive auront dépassé les \$0,20 par litre. IGPC a obtenu une lettre d'engagement de la part de son prêteur principal et le processus de financement en consortium fut entamé. Même si IGPC a du affronter beaucoup d'obstacles pour en arriver là, cette coopérative composée d'agriculteurs et autres membres de la communauté et désormais bien placée pour devenir la première coopérative de distillation de l'éthanol au Canada.

Au tout début... un dégivreur de chaussé fait de maïs ?

L'idée de construire une distillerie d'éthanol dans le sud de l'Ontario était à l'origine l'une de plusieurs idées envisagées par le groupe Brant County Agribusiness et le Ontario Value-Added Information Network qui fut créé en tant que projet de développement économique agricole local à Brant.

En fait, la distillerie d'éthanol était initialement sensée produire un sous-produit dérivé de la distillerie de l'éthanol : un liquide de dégivrage des chaussées alternatif à base de maïs, résultant du processus de distillation de l'éthanol.

En janvier et février de l'an 2002, le groupe Brant Agribusiness a tenu une série de cinq ou six réunions d'étude publiques qui ont attiré une quarantaine d'individus intéressés par les possibilités d'améliorer le sort économique des exploitations agricoles. Plusieurs possibilités éventuelles ont été examinées lors de ces

réunions, allant de stratégies de diversification relativement limitées, jusqu'aux projets ambitieux du genre distillerie d'éthanol qui pourrait considérablement améliorer le sort de tout un secteur de l'économie.

Lors de l'une des réunions tenues en début 2002, Bud Atkins, président de Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative, est venu exposer son rêve de créer une distillerie d'éthanol dans l'est de l'Ontario. Selon Tom Cox, M. Atkins fut un orateur et promoteur passionné de la cause de l'éthanol qui a inspiré le groupe plutôt informel de Brant à étudier plus en profondeur la possibilité de construire une distillerie d'éthanol dans le secteur. À l'époque, le porte-parole du groupe était le chef de Brant Agribusiness, un agriculteur retraité.

Coopérative ou corporation ?

Une fois que le groupe avait décidé de se formaliser, un conseil d'affaires a pris part à une des réunions afin d'étudier les différentes possibilités de structure commerciale. Les deux possibilités offertes étaient soit de créer une société au titre de la *Ontario Business Corporations Act*, soit de créer une coopérative. L'un des avantages de la coopérative était qu'elle pouvait réunir ses capitaux plus facilement à partir d'un vaste groupe d'investisseurs, tandis qu'une société commerciale voulant recevoir des capitaux du grand public se verrait assez sévèrement pénalisée par la loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario.

Cela dit, plusieurs des membres fondateurs ont dû se débarrasser de leur parti pris contre les coopératives, à savoir, l'impression qu'elles étaient plus orientées vers la gratification court terme des membres, que vers l'établissement d'une affaire viable, performante et pérenne. Vu qu'il s'agissait d'une distillerie d'éthanol, ça se comprend. Bon nombre des fondateurs voulaient s'assurer qu'une coopérative de ce genre ne finirait pas par sacrifier la viabilité long terme de l'entreprise, juste pour garantir à ses fournisseurs un prix de maïs supérieur à celui du marché du moment. Aux yeux des fondateurs, les membres producteurs fourniraient leur maïs au prix du marché, et s'y retrouverait dans les bénéfices réalisés par la distillerie, et non par des prix excessifs que celle-ci aurait autrement payé pour leur maïs.

Une fois la décision prise de constituer une coopérative, un groupe restreint s'est réuni pour choisir les membres de son conseil d'administration. Plusieurs agriculteurs importants de la région furent approchés en vue d'obtenir leur permission de s'y faire nommer lors de la réunion de formation de la coopérative. Selon Tom Cox, qui fut approché pour le poste de président de la coopérative, le poste lui à été offert en raison de son expérience dans la gestion d'autres organisations agricoles, et que vu son état d'agriculteur et de constructeur de silos à céréales, il avait une bonne connaissance des affaires agraires. Les autres membres du conseil d'administration étaient eux aussi des cultivateurs de maïs ; l'un d'entre eux était aussi ingénieur

agricole. Les membres du conseil d'administration n'étaient pas tenus de s'engager pour une durée déterminée, mais les statuts de la coopérative limitait leur terme à un maximum de 3 ans.

À l'origine, le conseil d'administration de la coopérative était composé de neuf membres, et sept d'entre eux en font toujours partie. La continuité des membres du conseil d'administration leur à permis d'évoluer et de mieux assumer leurs responsabilités grâce à leur expérience et expertise dans les divers aspects du développement d'une distillerie d'éthanol.



Tom Cox a également noté que les membres du conseil d'administration ont su créer un milieu de travail harmonieux, que leur camaraderie est un atout non négligeable, et qu'elle a sans aucun doute contribué à leur acharnement de voir le projet mené à bien, même par temps d'adversité. Bref, les membres du conseil d'administration ont de bons rapports avec leurs concitoyens, et leurs réunions les rassurent dans leurs aspirations

communes. Inutile de dire que la cohésion du conseil d'administration à aussi servi à renforcer la crédibilité de la coopérative vis-à-vis de ses membres et de ses divers partenaires.

M. Cox est convaincu que le conseil d'administration idéal d'une coopérative d'éthanol nouvelle devrait comprendre plusieurs types d'individus ; ceux capables de voir les choses en gros plan, et ceux qui font dans le détail. Aussi est-il essentiel d'attirer des individus perçus comme ayant «réussi» dans leurs affaires, et capables de mobiliser les fonds nécessaires. Chaque membre de la direction doit faire un apport personnel suffisamment important dans l'affaire pour démontrer son engagement et assurer que toutes décisions importantes seront prises en considérant avant tout les intérêts de l'affaire.

Établissement d'un fonds d'amorçage

Une fois la coopérative constituée, elle a commencé à rassembler un petit fonds de lancement. Les quelques \$200.000 de fonds initiaux réunis ont servi à commander une étude de faisabilité, établir un projet d'entreprise, et lancer une recherche de terrain préliminaire. Les capitaux en question ont été apportés par 40 membres environ. En réunissant ces capitaux d'amorçage, la coopérative a bénéficié d'une exonération au titre de la *Co-operative Corporations Act* de l'Ontario qui permet aux coopératives

d'amasser jusqu'à \$200.000 sans avoir à établir de notice d'offre. Initialement, le groupe a travaillé avec un cabinet conseil basé aux États-Unis, mais une fois l'étude de faisabilité et le projet d'entreprise préliminaire terminés, il a été décidé de s'adresser à un conseiller en coopératives et affaires commerciales local qui serait mieux versé en matière d'affaires, de financement et de réglementation à la canadienne.

Est-il nécessaire d'entreprendre une étude de faisabilité ?

Au moment où la coopérative IGPC a entrepris son étude de faisabilité, la production d'éthanol aux États-Unis et au Canada était encore une industrie naissante, et les informations nécessaires (technologie, rendement, marketing de l'éthanol et des D.D.G.S.) étaient difficilement accessibles en dehors de l'industrie.

Selon le président de la coopérative, il se peut que l'entreprise d'une étude de faisabilité approfondie en vue d'analyser les marchés du maïs et de l'éthanol ne soit pas en première ligne des priorités d'un groupe cherchant à créer une distillerie d'éthanol. Les informations concernant les disponibilités de matières premières et de la demande pour l'éthanol sans une région donnée devraient être suffisamment faciles à obtenir pour permettre aux dirigeants du projet envisagé d'en faire l'analyse eux-mêmes. Dans la

mesure où le rassemblement des capitaux et la localisation d'un site sont les conditions préalables principales à la réussite du projet, M. Cox conseille aux coopératives engagées dans une entreprise nouvelle de s'attaquer plutôt au projet d'entreprise directement, dès qu'ils auront réuni les capitaux nécessaires.

L'obstacle principal : l'appel de fonds

À la fin de février 2003, la coopérative a initié son premier appel de fonds dont l'objectif était de réunir \$1,2 millions. Puisqu'ils n'étaient pas entrecisés, l'ensemble de ses fonds était destiné à l'étude approfondie du site proposé à Brantford, l'obtention des permis administratifs, les débuts d'étude technique, et le paiement des frais légaux, comptables et professionnels nécessaires à l'avancement du projet. Le conseil d'administration d'IGPC fut très encouragé par les résultats de cet appel de fonds initial. L'offre fut souscrite à 100% en moins d'un mois.

Il était évident que les membres de la coopérative et ses investisseurs étaient enthousiasmés par ce projet et s'attendaient à ce qu'une distillerie d'éthanol soit opérationnelle sous peu. Il est devenu encore plus évident en rétrospective qu'il était sensiblement plus facile d'amasser \$1,2 millions que \$45 millions.

Après près d'un an d'élaboration supplémentaire du projet au cours duquel IGPC a sélectionné ses partenaires,

négocié ses Lettres d'intention initiales, et préparé ses demandes de permis, la coopérative a lancé l'appel de fonds suivant dont l'objectif était de rassembler \$43 millions pour un projet qui à l'époque était sensé coûter \$86 millions au total.



La coopérative a organisé 50 réunions d'information à Brantford, et a essayé de faire partie de l'ordre du jour de chaque réunion organisée par toute autre organisation dans les neuf comtés voisins. Les membres du conseil d'administration ont assisté et participé à des dizaines de réunions organisées par les associations agro-alimentaires, les chambres du commerce locales et de nombreuses associations civiques. Les membres du conseil d'administration n'ont pas reçu de pourcentage sur les sommes souscrites, n'ont pas été dédommagés pour leur temps, et, de manière générale, n'ont même pas déclaré leurs frais de déplacement.

Les membres du conseil d'administration, leurs conjoints, leurs amis et leurs supporters ont consacré énormément de temps et d'énergie à l'organisation des réunions d'information, ainsi qu'aux relances téléphoniques, à l'envoi des invitations aux réunions, et au suivi des membres et investisseurs potentiels qui avaient été ciblés lors des réunions. Selon Tom Cox, ce ne fut pas un début fulgurant. Les efforts de la coopérative n'avaient réussi à souscrire que \$5 millions au bout de six mois, et ses dirigeants commençaient à se décourager.

Le conseil d'administration a malgré tout persévéré dans ses efforts. Selon la réglementation des coopératives de l'Ontario, deux notices d'offre supplémentaires devaient être émises afin de pouvoir prolonger l'appel de fonds au-delà d'un an. De nombreuses déclarations de changement important ont dû être soumises afin de tenir les investisseurs à jour.

IGPC a appris plusieurs leçons au cours de ce processus. En voici quelques-unes :

- Des publicités dans les médias locaux et la distribution de prospectus peuvent attirer l'attention des gens vers une réunion ou un projet, mais même à prix égal, rien ne vaut un communiqué de presse pour les inciter à y participer.
- Si l'on veut s'assurer de la présence de certains individus à la réunion envisagée, il faut leur lancer

une invitation personnelle, que se soit de vive voix ou par téléphone interposé.

- Au début, la majorité de l'assistance est venue aux réunions pour écouter, mais pas pour investir. Selon Brent McBlain, vice-président de la coopérative et président du comité d'appels de fonds, «Ils étaient nombreux à critiquer, mais peu à s'engager».
- Dans la mesure où la quasi-totalité des investisseurs ont un lien personnel avec l'un des membres du conseil d'administration (famille, ami ou voisin), la crédibilité et la participation active de ces membres sont impératives. La majorité des investisseurs potentiels se trouvent au moins aussi souvent motivés par la crédibilité et le professionnalisme du directeur du projet que par les détails du plan d'entreprise.
- Il faut s'attendre à une participation active d'entre 10 et 20 pour cent des individus sollicités.
- Il faut rencontrer ou parler avec les gens un minimum de trois fois. Selon M. Brent, «Il faut leur servir le même plat au moins deux ou trois fois avant qu'ils l'avalent». La majorité des investissements sont issus d'entrevus en tête-à-tête.
- Les membres doivent peaufiner leurs techniques de mendicité, notamment lorsqu'ils arrivent au point de DEMANDER un investissement. Même s'ils sont

absolument convaincus des possibilités de l'entreprise, la majorité des agriculteurs se trouvent déjà assez mal à l'aise dans le rôle de promoteur, sans avoir à demander une contribution financière à sa famille, ses amis et ses voisins.

- Même ceux que vous n'auriez pas considérés capables de récolter des fonds peuvent s'avérer très compétents une fois lancés.
- Dans la mesure où certains peuvent se sentir exclus et s'opposer au projet, il est essentiel d'offrir à tous les membres de la communauté la possibilité d'y participer. Afin d'être aussi inclusive que possible et accepter un maximum de participants à la fois agricoles et non agricoles, la coopérative a établi la catégorie «Investisseurs communautaires». Celle-ci a permis aux non-membres d'investir dans le projet avec un apport minimal de \$500. Quoique peu aient profité de cette possibilité d'investissement bas de gamme, il fallait que la coopérative assure son accessibilité aux investisseurs modestes.
- Les retards d'exécution seront décourageants et nuiront probablement à votre capacité de rassembler les capitaux nécessaires, mais selon Tom Cox, de tels retards d'exécution, aussi néfastes qu'ils puissent être, auraient du être prévus vu la complexité du projet. Il faut s'attendre non seulement des retards,

mais aussi des retards supplémentaires et mêmes des retards retardés, vis-à-vis du planning initial.

- Il faut être sincère avec les investisseurs, mais si vous leur demandez un délai de 18 à 36 mois pour réaliser l'affaire, rassurez-vous, ils n'auront retenu que les 18 mois...
- La quasi-totalité des ventes a lieu grâce à des connaissances personnelles.
- Même si la présence de bureaux locaux assure à l'organisation une présence physique dans la communauté, peu s'en servent.



L'appel de fonds : Combien faut-il demander ?

IGPC a longuement réfléchi avant d'arrêter l'apport minimum de ses membres. Ils savaient que l'apport minimum établi serait celui de la majorité des investisseurs. Il fut donc décidé de mettre l'achat d'options préférentielles (Catégorie A) à \$25.000 (un peu moins que le prix d'un pick-up), tout en laissant les autres membres s'affilier avec un investissement minimum de \$5.500 composés de cinq actions de membre à \$100 pièce et de 1.000 actions préférées catégorie B à \$5 pièce. Environ 80 membres ont investi le minimum de \$5.500, tandis que la majorité des autres 750 membres ont acheté au moins \$25.000 d'actions préférées. Selon les statuts de la coopérative, aucun membre ne peut détenir plus de 10% de ses actions.

Objectif atteint !

Dès le mois de mars 2007, IGPC avait amassé près de \$45 millions et près de 840 membres qui ont contribué \$50.000 en moyenne, avec des investissements situés entre \$25.000 à \$4 millions, auxquels sont venus s'ajouter les 40 investissements communautaires de moindre importance indiqués plus haut.

Compensation des membres du conseil d'administration

Ceux qui ont fait partie du conseil d'administration d'une coopérative naissante savent très bien qu'il n'y a pas assez d'argent sur la planète pour les dédommager de leurs efforts. En tant que membres de la plus grande coopérative canadienne à ce jour, et peut-être la première coopérative d'éthanol à réussir au Canada, les efforts qu'ils ont fournis sont sans doute herculéens. Dès la réussite du projet, les membres du conseil d'administration recevront une récompense annuelle sous forme de titres de participation, basée sur leur contribution antérieure.

Le soutien de la communauté... une cible mouvante

Le processus de développement et de construction d'une distillerie d'éthanol appartenant à des agriculteurs et autres membres d'une communauté est véritablement une opération de grande envergure et potentiellement de longue haleine. Les membres d'ICPC ont eu à faire à une évolution considérable de l'environnement commercial au cours des cinq années qui se sont écoulées entre la conception et la réalisation de l'opération.

Reconnue au plan international comme étant la «Ville du premier téléphone», Brantford est très fière de ce moment dramatique où, en 1874, Alexander Graham Bell a inventé le

téléphone. Le site de la ville fut acheté aux Six Nations en 1839. La ville de Brantford doit son nom à un jeu de mots sur le moment historique où Joseph Brant, chef des Six Nations, a traversé à gué (forded) le Grand River.



Lorsque l'idée de créer une distillerie d'éthanol fut initialement envisagée dans la ville de Brantford et dans le comté de Brant, la région était en pleine dépression économique. Plusieurs divisions du fabricant de tracteurs Massey-Ferguson, qui avait employé plusieurs milliers d'âmes à la hauteur de sa gloire, avaient progressivement fermé leurs portes, coûtant à la communauté de nombreux postes industriels hautement spécialisés. Ceci avait créé une déprime économique de longue durée à Brantford qui fut responsable de la désolation de son centre ville, de la chute du marché immobilier, et de la persistance du chômage local.

Au moment où le projet d'une distillerie d'éthanol commençait à être envisagé, la ville de Brantford, dans

ses efforts visant à relancer l'économie de la ville, cherchait de nouveaux investissements potentiels. Les années passées à essayer d'attirer de nouveaux investissements n'avaient pas vraiment changé l'état déprimé de l'économie locale, d'où l'accueil chaleureux de la ville et de ses résidents envers toute nouvelle opportunité commerciale. Depuis lors, les choses ont considérablement évoluées.

En premier lieu, la route 403, un lien est/ouest important du réseau autoroutier NAFTA, fut prolongée de Woodstock (vers l'est) jusqu'à Hamilton (vers l'ouest). Ensuite, le gouvernement de l'Ontario a décrété que le Golden Horseshoe autour du lac Ontario serait désormais une «ceinture verte», ce qui a considérablement ralenti le développement et la construction dans la région toute entière. La ville de Brantford et le comté de Brant, qui se trouvent en bordure de cette ceinture verte, ont depuis connu un boom dans la construction et la spéculation. Certains pensent même que Brantford est en passe de devenir le nouveau Mississauga.

Grâce à son nouvel état d'endroit désirable et à la croissance économique soutenue de l'Ontario au cours de ces dernières années, plusieurs nouvelles industries «propres» sont venues s'installer à Brantford. Parmi celles-ci se trouvent un important centre téléphonique, un casino et une fabrique de chocolats de réputation mondiale. La décision d'attirer des entreprises du secteur alimentaire qui seraient à l'abri d'une récession éventuelle

a mené Brantford à créer un parc industriel spécialisé dans l'industrie alimentaire qui, outre les 900.000 de pieds carrés occupés par la fabrique de chocolats, compte parmi ses employeurs importants une grande boulangerie commerciale et un grossiste alimentaire. En quelques années à peine, le chômage élevé de la région a été remplacé par un manque de travailleurs spécialisés.

Tout repose sur la situation géographique

L'un des plus grands obstacles devant les projets industriels en général et les projets de distillerie d'éthanol en particulier dans le sud de l'Ontario est le manque de grands sites bien desservis et disposant d'un zonage approprié. Du point de vue infrastructure, une distillerie d'éthanol a besoin d'importantes quantités d'eau de bonne qualité, d'une alimentation en gaz naturel suffisante, d'électricité, d'accès aux réseaux ferroviaires et autoroutiers, ainsi que de la proximité de fournisseurs de maïs ou autres grains agro-alimentaires et la proximité d'exploitations de bétail susceptible de consommer une partie considérable des D.D.G.S. qui sont les sous-produits de la distillerie d'éthanol. La proximité des marchés d'éthanol est également essentielle, comme l'est celle des raffineries d'essence.

L'épopée de la localisation d'un site pour IGPC.

Au départ, la coopérative IGPC avait acheté à un promoteur local un terrain dans une zone industrielle proposée de Brantford. La propriété avait accès à la quantité d'eau nécessaire, mais la coopérative a rencontré l'opposition persistante et vocale d'un petit groupe d'écologistes qui craignaient que le puisage d'eau en question risquerait d'avoir un impact environnemental important sur l'aquifère.

Ces opposants n'étaient pas réconfortés par la vaste étude hydrogéologique commandée par IGPC, ni par les analyses draconiennes imposées par le ministère de l'Environnement avant que celui-ci daigne accorder un permis de puisage à la coopérative. Des analyses d'eau ultérieures ont aussi déterminé que la qualité de l'eau n'était pas suffisante pour permettre la distillerie d'éthanol sans traitement préalable dispendieux. Quoique les discussions initiales aient fait état d'une volonté de fournir le site en eau et égouts de ville, l'importance des frais d'infrastructure publique nécessaires est devenue un obstacle majeur.

Puisque le site n'était pas viable, et que la réception de la ville à l'égard de la construction d'une distillerie d'éthanol si proche de la communauté était devenue moins que chaleureuse, les membres d'IGPC ont décidé de l'abandonner. Le terrain a été éventuellement revendu à son propriétaire initial au prix d'achat, majoré des améliorations apportées.

Cainsville

Un deuxième site disposant de la désignation de zone d'industrie lourde nécessaire, mais sans zonage particulier approprié, fut trouvé près de Cainsville. Le site avait été acheté par le même promoteur que le site précédent à Brantford. Le site avait le désavantage d'être entouré par un résidentiel qui s'étaient développé autour de ce site initialement réservé à l'industrie lourde. Anticipant quelques problèmes au niveau de l'acceptation d'une distillerie par un voisinage plutôt résidentiel, IGPC a décidé de tenir une réunion d'information publique en invitant les membres de communauté d'y apporter leurs inquiétudes et perspectives éventuelles. Cette réunion fut organisée à l'instigation de la coopérative, et non au titre des réunions d'information obligatoires imposées par la loi sur les municipalités.

Les quelques 200 citoyens et résidents qui ont assisté à cette réunion ont vite fait comprendre qu'ils n'étaient pas en faveur de voir une distillerie d'éthanol s'implanter au beau milieu de leur communauté. IGPC n'avait aucune intention d'implanter sa distillerie dans une communauté qui ne lui apportait pas un soutien absolu. Une complication supplémentaire et venue s'ajouter au site de Cainsville quand des membres des Six Nations ont décrété que la propriété en question faisait partie de sa concession de terres initiale le long du Grand River. IGPC n'avait pas envie d'être impliqué dans une revendication territoriale avec les autochtones et le gouvernement fédéral. La décision de

laisser tomber le site de Cainsville fut providentielle, car à peine quelques mois plus tard, la Première Nation des Six Nations avait entamé sa longue et cinglante occupation d'un lotissement résidentiel à Caledonia.

Enfin un chez-soi à Aylmer...

Après beaucoup d'exploration et autant de frustrations, la coopérative a trouvé et acheté une parcelle de 48 acres dans la zone commerciale d'Aylmer (Ontario). Le site était très bien desservi par les réseaux d'eau et d'égout de la municipalité, mais il a fallu quand même construire un nouveau gazoduc plutôt onéreux. Le temps et l'argent nécessaires à la planification et à l'obtention des permis réglementaires pour le gazoduc furent également considérables.

La ville d'Aylmer a une population de 7.000 et se trouve à 80 kilomètres au sud-ouest du site original de Brantford. Cette ville, qui se trouve également sur la route de Buffalo à Détroit, est aussi stratégiquement positionné dans le sud-ouest de l'Ontario. Son accès direct aux réseaux autoroutier série 400 assure un lien direct aux marchés principaux du Canada et des États-Unis, ainsi qu'aux aéroports de London et de Toronto.

Le maire d'Aylmer et celui de la commune voisine de Malahide ont accueilli l'idée d'une distillerie éthanol les bras ouverts. Après la réception de plus en plus froide (sinon carrément hostile) qu'elle avait trouvé Brantford,

IGPC a trouvé dans la ville d'Aylmer un conseil municipal et une communauté très intéressés par la perspective de pouvoir accueillir une nouvelle industrie. Les maires d'Aylmer et de Malahide, un des conseillers municipaux et le directeur municipal de la ville ont accompagné plusieurs directeurs d'IGPC lors de leur déplacement au Wisconsin pour voir d'eux-mêmes l'impact que pourrait avoir une distillerie d'éthanol sur une communauté rurale comme Aylmer. Les officiers municipaux sont tous rentrés chez eux totalement enthousiasmés par les avantages potentiels qu'apporterait une distillerie d'éthanol à leur communauté. Les soucis typiques visant l'impact écologique, notamment en termes d'odeurs et d'émissions, furent totalement atténués durant le voyage.

L'usine de tabac Imperial Tobacco installée au centre de la ville venait récemment d'annoncer qu'elle allait fermer ses portes et licencier ses 350 employés. Cette fermeture allait aussi, bien sur, entraîner d'autres pertes d'emploi à travers la communauté et des pertes de revenus pour les cultivateurs de tabacs qui comptaient sur l'usine en tant que marché local. La fermeture imminente de l'usine Imperial Tobacco a propulsé la communauté dans ses efforts de trouver de nouveaux moyens de rétablir son assiette fiscale, de remplacer les emplois perdus et d'inciter la communauté de voir l'avenir avec un peu plus d'optimisme.

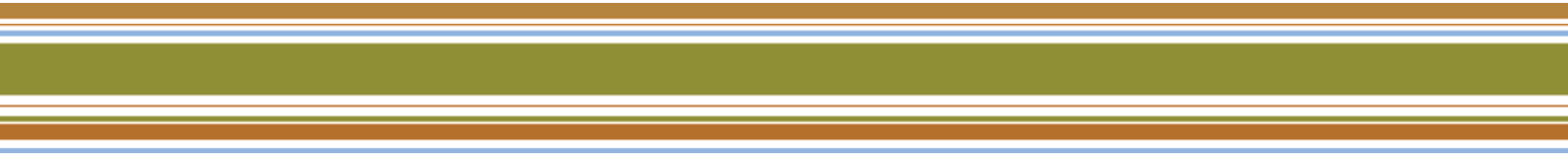
Pour IGPC, aller s'installer à Aylmer avait à la fois ses avantages et ses inconvénients. Parmi les inconvénients

se trouvait le fait qu'il faudrait amener ses membres à un nouveau site à 80 km de chez eux. Même si le projet avait trouvé ses origines à Brantford, la grande majorité des membres ont soutenu la décision du conseil d'administration de partir à Aylmer. Les avantages comprenaient la possibilité qu'avait la coopérative d'attirer de nouveaux membres parmi les agriculteurs et résidents de la région d'Aylmer. En effet, de nouveaux membres et de nouveaux capitaux furent recrutés dans cette région.

En rétrospective, les membres d'IGPC avouent que la recherche d'un site idéal fut un processus coûteux et de longue haleine qui a effectivement retardé la construction de la distillerie par un an environ. Ils avouent aussi qu'ils auraient mieux fait de s'orienter vers un site tous services dès le départ, mais que vu le manque de sites industriels correctement desservis, trouver une telle propriété n'aurait pas été nécessairement plus aisé.

Prêt à construire (ou presque)

Après cinq dures années de planification et de développement, IGPC est en passe d'assurer le financement de sa distillerie d'éthanol de 150 millions de gallons. Elle a retenu à la fois sa technologie de traitement et son constructeur. Les contrats principaux du projet ont tous été signés, et les \$45 millions de capitaux nécessaires sont en main. Des programmes fédéraux et provinciaux ont été mis en place pour apporter les \$26 millions de capitaux supplémentaires



exigés par les prêteurs potentiels. IGPC a obtenu l'engagement de son prêteur potentiel qui devra se charger d'organiser le financement par emprunt du projet et d'obtenir la participation d'autres prêteurs afin de finaliser le financement de celui-ci.

IGPC espère pouvoir commencer les travaux d'ici le mois de juin 2007. Les premières coulées de béton ne seront pas seulement celles des fondations de la plus ambitieuse des coopératives tentées au Canada à ce jour, mais aussi celles de ce qu'espère IGPC sera une vague de successeurs inspirés par l'opportunité donnée aux agriculteurs et autres membres de la communauté rurale à profiter de cette nouvelle économie du biocarburant.

Historique de la coopérative Integrated Grain Processors Co-operative

Janvier 2002	Réunion d'un groupe informel cherchant à étudier les possibilités d'accroître les bénéfices des agriculteurs et le rendement des produits agricoles
Avril 2002	Constitution de la coopérative Integrated Grain Processors Co-operative et rassemblement d'un capital de \$200.000 destiné à l'étude de faisabilité.
Juin à décembre	Préparation de l'étude de faisabilité
Février 2003	Appel de fonds initial (capitaux d'amorçage) réunissant \$1,2 millions et 200 membres
Décembre 2003	Réalisation du projet d'entreprise
Janvier 2004	Appel de fonds (\$5 millions réunis en 6 mois)
Octobre 2005	Exploration du site de Cainsville et réunion d'information avec la communauté
Décembre 2005	Décision d'abandonner le site de Brantford
Octobre 2006	Achat du terrain à Aylmer (Ontario) et début de préparation du site
Juillet 2006	Ouverture du deuxième bureau d'IGPC à Aylmer (Ontario)
Avril 2007	Rassemblement de \$45 millions en capitaux supplémentaires

Obstacles principaux et leçons apprises :

- Il faut être réaliste et s'attendre à ce que le processus de rassemblement des capitaux soit lent et difficile.
- Il faut aussi être réaliste en ce qui concerne le niveau de soutien et la quantité de temps que devront sacrifier son conjoint, sa famille et ses amis.
- En tant que membres des fondateurs de la coopérative, vous ne serez pas dédommagé des risques que vous prenez en engageant votre crédibilité.
- La participation à un projet de ce genre donne à ses fondateurs l'occasion de se lancer dans de nouvelles voies et d'apprendre des choses qu'ils n'auraient jamais apprises s'ils n'y avaient pas participé dès le début.
- Il y aura toujours ceux qui restent en dehors de la ligne de touche pour critiquer vos efforts. Il faut faire avec et ne pas les laisser vous en dissuader.
- Trouvez d'abord le site et les fonds nécessaires.

