



Série d'étude de cas de coopératives de biocarburants –
La coopérative Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative

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 Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative

Cornwall, Ontario

Thèmes principaux :

- Les précurseurs face à leurs défis
- L'importance temporelle des capitaux
- Les rôles des membres du conseil d'administration vis-à-vis de ceux des experts engagés

Alain Leduc, céréalier de Moose Creek (Ontario) sera le premier à vous dire que d'être pionnier n'est pas chose facile. Président actuel de la coopérative Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative, M. Leduc sait que c'est le pionnier qui doit déblayer le terrain, abattre les arbres et construire la route avant de pouvoir aller de l'avant, et c'est ainsi que se voient parfois les membres du conseil d'administration de la coopérative. Ça fait 15 ans que les membres de cette coopérative agricole rêvent de construire une distillerie d'éthanol dans l'est de l'Ontario, et, dans certains respects, ce rêve leur semble encore moins réalisable que lorsqu'ils ont commencé.

L'idée

L'épopée de Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative a débuté en 1991 avec dix individus venus des comtés de Glengarry et Stormont dans l'est de l'Ontario. Ce groupe était composé d'agriculteurs et de commerçants agricoles qui s'étaient réunis pour étudier les possibilités de construire une distillerie d'éthanol de maïs pour carburants. Le but était d'élargir le marché du maïs, augmenter les revenus

des céréaliers et promouvoir l'activité économique dans l'est de l'Ontario où ils vivaient.

La première étape : l'étude préliminaire

En 1991, l'idée de construire une distillerie d'éthanol était tout à fait nouvelle, et il existait peu d'informations sur le produit, le procédé de fabrication ou l'enjeu logistique que représentait la création d'une distillerie d'éthanol. Le premier pas était donc de commander une étude préliminaire du projet. Celle-ci fut confiée à un ingénieur local à la retraite et ancien employé d'un grand bureau d'études reconnu. Cette étude a fourni des informations de base concernant le processus de construction d'une distillerie d'éthanol, ainsi qu'une indication de l'envergure et de la complexité du projet envisagé. Le groupe d'origine s'est vite rendu à l'évidence que la transformation de ce rêve en réalité demanderait des investisseurs et des capitaux supplémentaires.

L'histoire

La coopérative Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative fut constituée au mois de juin 1992 au titre de la loi sur les sociétés coopératives de l'Ontario dans le but de valoriser la production de maïs dans l'est de l'Ontario en explorant la faisabilité d'une production d'éthanol pour carburants dans la région. L'objectif principal de cette coopérative était de créer un marché local pour le maïs qui lui apporterait une valeur ajoutée considérable lorsque les cours du marché étaient à la baisse. L'éthanol constitue une valeur refuge idéale pour parer à la volatilité traditionnelle des cours du maïs, et c'est ceci qui attire un si grand nombre d'agriculteurs du continent nord-américain vers l'industrie de l'éthanol. Puisque le coût du maïs est l'élément principal du prix de revient de l'éthanol, il va de soi qu'un maïs bon marché augmentera la rentabilité de l'éthanol, tandis qu'un maïs à prix élevé diminuera cette rentabilité, tout en augmentant celle des agriculteurs.

En investissant dans la production d'éthanol, les agriculteurs ont la possibilité de stabiliser leurs revenus agricoles et d'éviter les variations cycliques caractéristiques des revenus du secteur primaire.

Seaway Grain Processors, Inc. (Seaway), une filiale à part entière de la coopérative, fut constituée afin d'assurer le financement, le développement et le fonctionnement de la distillerie d'éthanol devant être implanté dans un parc

industriel de Cornwall (Ontario). L'idée était de permettre à la coopérative de s'assurer du contrôle opérationnel de cette filiale en détenant au moins 51% de son capital.

Le premier appel de fonds

En 1993, les membres du conseil d'administration d'origine se sont chargés de réunir des capitaux et obtenir le soutien des agriculteurs de la région. Ceux qui n'ont jamais participé à un appel de fonds de coopérative pourront penser qu'il s'agit d'un processus relativement simple, mais celui-ci était non seulement long et ardu, il a aussi nécessité un niveau incroyable de clairvoyance et d'engagement de la part des membres du conseil d'administration. Bud Atkins, président de 1994 jusqu'en janvier 1995, a travaillé sans ménager ses efforts afin de transformer le rêve des pionniers de l'éthanol en réalité.

Les membres du conseil d'administration ont, au cours d'une période de quatre mois, dévoué d'énormes quantités de temps et d'énergie à l'organisation d'une série de 15 à 20 réunions d'informations à travers la région rurale environnante. Au moins deux membres du conseil d'administration ont représenté la coopérative à chacune de ses réunions qui comptaient en moyenne une cinquantaine de participants locaux. Des formulaires de souscription étaient prévus afin de récupérer les noms d'individus intéressés et de membres potentiels. Certains membres du conseil d'administration estiment que près de 75% des

participants s'étaient engagés à faire parti de la coopérative et investir dans l'avenir de l'éthanol. La coopérative a connu un taux de succès incroyable (99%) dans sa collecte des fonds promis et la souscription des membres qui s'étaient initialement engagés.

Le conseil d'administration s'est servi de ces réunions locales pour sensibiliser les agriculteurs et autres membres de la communauté, jauger leur niveau d'intérêt en matière, et les inviter à se joindre à la coopérative. Les réunions étaient annoncées dans les journaux locaux, par sollicitation directe et de bouche à oreille. L'appel de fonds de la coopérative Seaway Valley s'est traduit par un engagement important et une mobilisation majeure à travers la majorité des communautés rurales de l'est de l'Ontario.

Selon les statuts de la coopérative, l'adhésion à la coopérative est ouverte à tout producteur de maïs de l'Ontario ou tout autre individu qui souhaite apporter son soutien aux objectifs de la coopérative. Quoi qu'il fut question au départ de limiter l'adhésion aux seuls producteurs de maïs, le besoin de capitaux supplémentaires et les possibilités d'accéder à certains programmes gouvernementaux ouverts à aux autres secteurs d'activité ont incité la coopérative à ouvrir ses portes à la communauté tout entière.

Les membres potentiels de la coopérative étaient tenus d'acquérir au minimum deux mille cinq cent dollars (\$2.500) de ses parts sociales. Plusieurs catégories

d'actions privilégiées étaient également disponibles pour ceux qui voulaient une plus grande participation dans la coopérative. Les membres n'étaient tenus à aucun contrat de fourniture avec la coopérative, mais avaient toujours la possibilité d'établir des contrats de livraison de maïs à destination de sa distillerie d'éthanol.

Un niveau d'intérêt élevé

Lors de son appel de fonds et de participation, Seaway Valley a invité plusieurs agriculteurs et techniciens qui avaient participé au développement de projets semblables aux États-Unis en vue de profiter de leurs expériences, succès et défaites, avant de leur demander de répondre aux questions posées par les agriculteurs et autres membres de la communauté locale. Le conseil d'administration a constaté que son projet avait suscité beaucoup d'intérêt, autant de la part des producteurs industriels que des petits agriculteurs. Dans la majorité des cas, les membres du conseil d'administration étaient obligés de relancer les membres prospectifs afin de répondre à leurs questions et soucis, soit par rencontres individuelles, rencontres en petit groupe ou par téléphone.

Au total, l'appel de fonds a apporté 1.926 membres nouveaux à la coopérative dont chacun devait s'acquitter du minimum de \$2.500 en titres de participation. De nombreux membres ont acheté des titres supplémentaires, et dès la fin de 1995, la coopérative avait ainsi réussi à accumuler un

capital social de \$5 millions. Les membres du conseil d'administration qui avaient investi une telle quantité de temps et d'énergie dans cette initiative audacieuse étaient très encouragés par le niveau d'intérêt qu'ils avaient suscité.

L'étude de faisabilité

Ce capital social a permis d'engager les services d'un cabinet-conseil basé aux États-Unis et spécialisé dans l'industrie de l'éthanol afin d'établir une étude de faisabilité approfondie du site proposé de Cornwall. À la suite de cette étude de faisabilité ont été préparés une analyse approfondie de l'industrie de l'éthanol au Canada et un projet d'entreprise détaillé. Près de 18 mois ont dû être consacrés aux études de marché, études techniques et études de faisabilité visant à déterminer la meilleure configuration de localisation, capacité de production et type de produit possible pour une distillerie d'éthanol implantée dans l'est de l'Ontario.

Contrairement à la majorité des autres distilleries éthanol construites par des groupes agricoles sur le continent nord-américain, le projet de Seaway Valley avait initialement envisagé de produire non seulement de l'éthanol pour carburants, mais aussi pour une variété d'autres secteurs industriels, notamment ceux des boissons et des produits pharmaceutiques. Une fois terminé, le projet d'entreprise avait non seulement démontré la viabilité potentielle d'une distillerie d'éthanol implanté dans l'est de l'Ontario, il avait

aussi identifié ses clients d'éthanol et sous-produits d'éthanol potentiels.

À l'époque, la construction de cette distillerie d'une capacité de 54 millions de litres était estimée à \$48 millions. Sa consommation de près de 5,5 millions de boisseaux de maïs aurait considérablement augmenté la demande locale, et, par conséquent, le prix du maïs local.

C'est en décembre 1994 que le conseil d'administration a décidé de poursuivre le projet.

Cornwall (Ontario), sur la Voie maritime du Saint-Laurent

La ville de Cornwall (Ontario) se trouve en position stratégique sur la Voie maritime du Saint-Laurent. Selon son site Internet, elle se trouve à moins d'une journée de voiture pour de plus de 100 millions consommateurs, à une demi-journée à peine de Toronto, et à une soixantaine de milles d'Ottawa et de Montréal. Outre son emplacement pittoresque aux bords de la Voie maritime du Saint-Laurent, la proximité de voies de transport majeures et celle de l'État du New York, la ville de Cornwall offre un avantage stratégique non négligeable à toute entreprise qui s'y installe.

Aux yeux de la Seaway Valley Co-operative, le site de Cornwall avait de multiples avantages logistiques : il était

en bordure de la route 401, à quelques minutes seulement des USA, et au beau milieu du triangle Ottawa/Montréal/Toronto, il donnait accès aux voies routières, ferroviaires, maritimes et aériennes, et disposait en prime d'une abondance d'eau (élément essentiel à la production de l'éthanol).



La coopérative a acheté une parcelle de 23 acres dans le parc industriel à l'est de Cornwall en janvier 1996. L'une des conditions d'achat imposées à la coopérative était que Seaway devait commencer la construction de sa distillerie d'éthanol dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition. Allant à l'encontre de certains, le conseil d'administration a décidé de construire un petit bureau administratif sur le site. Au printemps de 2007, et après avoir accordé plusieurs prolongations de délai à Seaway, le conseil municipal de Cornwall a voté d'exercer son droit de préemption et a repris la propriété à 90% de son prix d'achat initial. Malheureusement, tous les capitaux investis

dans le développement du site furent perdus dès le moment où la ville de Cornwall a décidé de racheter le terrain.

Certains membres du conseil d'administration pensaient que la ville ne voulait plus d'une distillerie d'éthanol dite «polluante» au centre ville, tandis que d'autres pensaient que la ville cherchait surtout à attirer un maximum d'industries «vertes» vers son parc industriel...

Le besoin de sous supplémentaires

Le projet d'entreprise a démontré qu'il serait nécessaire d'augmenter le capital pour aller au stade suivant. En s'appuyant sur son expérience avec des projets similaires aux États-Unis, le cabinet-conseil de la coopérative lui a dit qu'il lui faudrait un capital d'environ \$10,5 millions (voire 27% pour-cent du coût) pour réaliser le projet. À terme, les banques ont trouvé ce pourcentage insuffisant et ont exigé un apport minimum de l'ordre de 40 à 50%.

Lorsque les membres du conseil d'administration se sont rendu compte qu'ils ne pouvaient pas se consacrer aux appels de fonds à plein temps, ils ont décidé d'engager un cabinet-conseil d'Ottawa pour lancer la prochaine phase d'appel de fonds.

Le cabinet-conseil en question est arrivé avec une «équipe d'experts» des plus complètes, avec des spécialistes dans

tous les domaines : commercialisation, financement, marketing des récoltes, assurance des récoltes, relations gouvernementales, appels de fonds et relations publiques. Il devait donc s'occuper de tout : l'appel de fonds auprès des agriculteurs, supports publicitaires et organisation des réunions d'information compris, suivis d'individus, etc. Le cabinet-conseil a donc engagé un directeur général pour s'occuper de l'ensemble du projet Seaway Valley.

Malheureusement, au bout d'un certain temps, le conseil d'administration de Seaway Valley s'est rendu compte que ce cabinet-conseil n'avait ni l'expérience, la volonté ou le savoir-faire nécessaire pour entreprendre l'appel de fonds en question. Ses préposés ne cessaient de poser des questions aux membres du conseil d'administration, et de leur demander leur avis sur le meilleur moyen de procéder avec l'appel de fonds. De surcroît, certains des supports publicitaires qu'ils avaient distribués venaient au contre de la réglementation régissant les valeurs mobilières et ont dû être retirés. Même si plusieurs de ses représentants ont effectivement réussi à attirer des fonds, cette entreprise n'a pu respecter l'ensemble de ses obligations en la matière, et, faute de quoi, certains membres du conseil d'administration ont dû prendre la relève.

Une commission de 3% était payée aux représentants professionnels, ainsi qu'aux membres du conseil d'administration, sur les capitaux recueillis. Cependant, certains

membres de la commission ont refusé un paiement quelconque ou ont réinvesti ces sommes dans la coopérative.

Au total, Seaway Valley a lancé quatre offres de souscription afin d'amasser son capital social :

- **Première offre (1993)**
\$480.000 réunis sur un objectif de \$20 millions.
- **Deuxième offre (1995)**
\$5 millions réunis sur un objectif de \$12,5 millions.
- **Troisième offre (1996)**
\$3,2 millions réunis sur un objectif de \$10,5 millions.
- **Quatrième offre (1999)**
\$7,7 millions réunis sur un objectif de 10 millions.

Au total, la coopérative a rassemblé un capital social de plus de \$16 millions au cours des ses quatre offres de souscription.

Le besoin de fonds supplémentaires (1996)

Lorsqu'il est apparu qu'il faudrait un complément de fonds pour pouvoir faire décoller le projet, la coopérative a lancé un troisième offre de souscription. La banque qui avait donné son accord de financement au projet de la coopérative lui demandait de rassembler \$4 millions

supplémentaires. Une fois encore, ces fonds ont été réunis grâce au travail et à l'engagement des membres du conseil d'administration et des quelques représentants professionnels qui avaient connu une certaine réussite lors des offres précédentes.

Les problèmes persistent et signent

La coopérative a continué à rencontrer de nombreux obstacles.

Au mois d'octobre 1998, une réunion fut organisée afin de demander à ses 2.000 membres une contribution supplémentaire de \$6 millions vers son capital social. Quoique la construction de la distillerie elle-même n'avait pas encore commencé, la coopérative avait dépensé \$4,9 millions au cours des cinq dernières années (acquisition d'un terrain, construction de bureaux administratifs, charges financières, travaux de génie civil, matériels divers, contrats de construction et d'études techniques). Les honoraires d'études et frais professionnels avaient déjà dépassé le million de dollars.

Ces fonds supplémentaires devaient permettre de satisfaire le rapport dette/capitaux imposé par une banque internationale qui avait promis de présenter une proposition de financement dans les semaines à venir. Malheureusement, la banque en question était au milieu de pourparlers de fusion avec une autre banque internationale à l'époque, et les incertitudes entourant cette fusion éventuelle, allié à un

changement de cap stratégique, semblent avoir été au moins partiellement responsables pour sa décision de ne pas présenter de proposition de financement après tout.

Au cours du même mois, un bureau d'études a cité son privilège au titre de la Loi sur le privilège dans l'industrie de la construction pour déposer une réclamation pour services rendus, sous prétexte que la coopérative était en violation d'un contrat signé pour la préparation du site. Le bureau d'études a déposé une réclamation en dommages-intérêts contre Seaway qui, à son tour, en a déposé une contre lui citant que les services en question avaient été facturés à un taux nettement supérieur à leur valeur réelle. Inutile de dire que ce nouveau développement n'avait rien de positif et qu'il n'a fait qu'ajouter aux incertitudes existantes.

Lors d'une réunion statutaire, certains membres de la coopérative ont exprimé leurs soucis à propos de l'incidence qu'aurait ce procès sur les finances de Seaway et sur sa réputation au sein de la communauté. Avant de pouvoir procéder à une construction quelconque, il serait nécessaire de faire lever ce privilège, ce qui nécessiterait le dépôt d'une caution auprès du tribunal.

Le quatrième offre de souscription (1999)

Au moment du quatrième offre de souscription qui était sensé réunir \$7,75 millions de plus, le projet était devenu une distillerie de 66 millions de litres, soit environ 30% de

plus que sa capacité d'origine. Cette augmentation de capacité avait été prévue et fut le résultat, non d'une augmentation du coût de la construction, mais du changement de l'entreprise de construction sélectionnée et des économies d'échelle réalisées par l'augmentation des dimensions des installations.

À l'époque, il fut estimé que Seaway aurait besoin de \$51,5 millions pour étudier et lancer le projet selon ses projections budgétaires.

Le soutien de l'État

Quoique Seaway ait obtenu des engagements de soutien financier considérables à la fois de la part du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial, il y a toujours eu un problème de synchronisation entre les calendriers de ces divers programmes gouvernementaux et celui du projet. En 1994, Seaway a reçu \$3 millions au titre d'un programme intitulé Jobs Ontario Community Action (JOCA). En 1998, la coopérative a reçu l'approbation d'un programme fédéral intitulé Agricultural Adaptation Council pour un emprunt de \$2 millions. Seaway a également reçu l'approbation d'une subvention de \$10,5 millions au titre du Programme d'expansion de l'éthanol de l'État canadien en 2004. Malgré plusieurs prolongations de délais, Seaway n'a malheureusement pas pu profiter de ces deux programmes fédéraux en raison de retards de financement. En 2006, Seaway a une fois de plus obtenu l'approbation du Fonds

Ontarien du développement de la production d'éthanol pour une subvention de \$6 millions.

Malgré l'aide significatif apporté par le gouvernement, il n'a jamais coïncidé parfaitement avec les délais auxquels Seaway devait se tenir pour amasser un capital suffisant et lancer son projet avant l'escalade des coûts de construction.

Un excès de confiance ?

Comme indiqué précédemment, la coopérative avait acheté une parcelle de 23 acres dans le parc industriel à l'est de Cornwall pour s'assurer qu'elle aurait un site disponible le moment venu. Il était indispensable d'être propriétaire du site pour pouvoir procéder aux études techniques préalables à l'obtention des permis et approbations nécessaires. Lorsque la coopérative a procédé à la construction des bureaux administratifs sur le site, les membres de son conseil d'administration pensaient que la phase de construction était tellement proche qu'il y avait peu de risque de perdre leur investissement au cas où la ville déciderait d'exercer son droit de rachat du terrain pour cause de dépassement des délais de construction établis. La construction des bureaux constituait un symbole important dans le progrès du projet et donnait à la coopérative un chez-soi tangible. Ce symbole est souvent revenu les hanter au fil du temps et au fur et à mesure que les retards s'accumulaient.

Les capitaux investis dans ce bâtiment et dans les frais d'étude du terrain furent perdus lorsque la ville de Cornwall a décidé en avril 2007 d'exercer son droit de rachat du terrain à prix coûtant.

La coopérative pense que la ville n'est plus intéressée par la présence d'une distillerie d'éthanol si proche de la communauté et qui, selon certains, serait une «affaire polluante». Certains membres du conseil municipal sont en train d'essayer d'attirer des «entreprises vertes» vers ce parc industriel.

Le projet face à des difficultés supplémentaires

- Pendant que la coopérative essayait de réunir les capitaux nécessaires au bon déroulement du projet, elle dépensait de l'argent sur les sociétés de conseils, l'acquisition et préparation du terrain, les frais bancaires, les demandes de permis, les bureaux d'études, le lobbying du gouvernement, les appels de fonds, les frais de personnel et de bureaux, la rémunération des directeurs, etc. Ne pas avoir effectué ces dépenses aurait mis fin à tout progrès sur le projet, mais en même temps, elles se traduisaient par l'érosion systématique de son capital social qui devait donc être augmenté afin de couvrir les besoins toujours croissants du projet.

- Le projet a souffert d'une incapacité chronique ; il n'arrivait pas à convaincre les banques commerciales de lui prêter les \$30 millions qui lui étaient nécessaires pour lancer la construction de la distillerie. Après le report répété des délais de financement du projet, les membres, de même que les prêteurs, ont commencé à se demander si le projet aboutirait un jour. Chacun de ces retards semblait rendre les efforts d'obtention de financement successifs d'autant plus difficiles. Dans le langage des banquiers, les affaires pourrissent avec le temps, et l'intérêt qu'elles suscitaient à tendance à flancher, même si les conditions économiques du projet s'améliorent.



Dans le cas de Seaway Valley, il est certain que la distillerie de l'éthanol est devenue un meilleur pari pour les prêteurs lorsque le secteur s'est développé et que les premiers soucis concernant les risques de manque de marché s'étaient dissipés face aux incitatifs et mandats du gouvernement en matière. Malheureusement, l'ampleur du projet, originalement considérée suffisante pour une distillerie débutante,

fut éventuellement dépassée par la concurrence de distilleries de plus en plus importantes. Tandis qu'une distillerie de 15 millions de gallons était considérée le nec plus ultra en matière au début des années 1990, peu de nouvelles installations ont une capacité inférieure à 40 millions de gallons, sauf lorsqu'elles sont liées à un parc d'engraissement ou à d'autres considérations justifiant un débit limité. De nombreuses distilleries d'éthanol actuellement en cours de construction auront une capacité de 50 millions de gallons, et celles de 100 millions de gallons de capacité, du jamais vu à peine deux ou trois ans plus tôt, deviennent de plus en plus fréquentes. Paradoxalement, les prêteurs qui craignaient jadis qu'une distillerie produise plus d'éthanol qu'elle ne pourrait vendre sont désormais concernés par son incapacité d'en produire suffisamment pour rester compétitive.

- Les promesses tacites et les lettres d'intention n'ont pas abouti à des engagements contractuels irrévocables. Malgré la nécessité d'obtenir des lettres d'intention dès le départ afin de confirmer l'existence véritable d'un marché pour l'éthanol et ses sous-produits, de telles lettres doivent aboutir à des accords contractuels irrévocables si l'on veut assurer le financement d'un projet. Entre le moment où les lettres d'intention furent initialement émises et le moment où il est devenu nécessaire d'établir un accord

formel, les circonstances avaient suffisamment évolués pour que certains des partenaires potentiels du projet aient perdu intérêt dans l'affaire ou ne voulaient la poursuivre que sous des conditions modifiées. Une bonne synchronisation des événements est absolument essentielle dans ce type d'opération, et Seaway a toujours eu du mal à l'atteindre.

- En raison de l'essor économie qu'ont connu le continent nord-américain et le reste du monde au cours des dix dernières années, l'ensemble des projets industriels ont du faire face à la hausse des prix de construction et d'équipement. Au cours des deux dernières années, cette hausse a été amplifiée par des sursauts ponctuels dans les prix du nickel, de l'acier, du cuivre et autres matières premières. En 2002, le coût prévisionnel de cette distillerie d'éthanol avait atteint \$50 millions. En mars 2007, une nouvelle estimation du projet l'avait mis à \$70 millions, soit près de \$1,00 le litre d'éthanol produit. Il va sans dire que c'est précisément cette augmentation du prix de revient par litre que les autres projets de distillerie d'éthanol à travers l'Amérique du Nord essayent d'amortir en augmentant leur capacité de production, mais cela a considérablement augmenté le niveau de capitaux nécessaires pour pénétrer le marché de l'éthanol.

La traversée du désert

Ironie du sort, après une traversée du désert financier de 12 ans avec un soutien gouvernemental limité, et au moment même où le gouvernement fédéral annonçait d'importantes mesures de soutien pour l'industrie d'éthanol du pays, la ville de Cornwall a refusé d'accorder une rallonge de délai de 3 mois à la coopérative et a décidé de racheter le terrain de 23 acres qu'elle lui avait cédé dans son parc industriel.

Le journal agricole local a posé la question suivante : «Vu la tragédie Shakespearienne qu'a vécu Seaway tout au long de son histoire, n'était-il pas prévisible de voir l'élan de la coopérative s'épuiser le jour même où de sérieuses subventions arrivaient enfin à son secours ? Si le fait d'être précurseur est peut-être un atout dans de nombreux secteurs, celui des distilleries d'éthanol dans l'est de l'Ontario ne semble pas en faire partie. »¹

La succession laissée aux coopératives de l'est de l'Ontario

Alain Leduc pense que les nombreux problèmes qu'a connue la coopérative Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative au cours des 16 dernières années ont fini par laisser chez les agriculteurs et la communauté en

général une image négative de la coopérative en tant que forme d'entreprise viable. M. Leduc fait noter que les coopératives d'éoliennes actuellement en cours de développement dans la région trouvent les agriculteurs et autres plutôt réticents lorsqu'il s'agit d'investir dans une coopérative, précisément à cause de l'expérience de Seaway Valley. Certes, de même que la réussite des premières coopératives de distillerie d'éthanol aux États-Unis a inspiré la réussite de nombreuses autres coopératives d'agriculteurs voulant établir des distilleries d'éthanol, l'expérience de Seaway Valley a-t-elle inspiré la méfiance chez les promoteurs de projets d'éthanol potentiels. Cela dit, il y a beaucoup à apprendre des batailles qu'a dû mener Seaway, et les autres coopératives feraient bien de passer un peu de temps avec les pionniers de Seaway afin de profiter de leurs leçons.

¹ AgriView, *Ahead of the curved ball*. Tom VanDusen, Op-ed Avril 2007. (http://www.agrinewsinteractive.com/archives/archives_fullstory.htm?ArticleID=83446&ShowSection=From%20the%20Archives)

Les étapes de développement du projet Seaway Valley

1991	Discussions initiales (informelles) et études préliminaires
1992	Formation du conseil d'administration d'origine et constitution de la Seaway Valley Farmers' Energy Co-operative (1992)
	Constitution de la société d'exploitation filiale Seaway Grain Processors, Inc.
1993	Étude de faisabilité
1994	Le conseil d'administration décide de poursuivre le projet. Coût prévisionnel : \$38 millions
1995	La coopérative achète 23 acres dans le parc industriel de la ville de Cornwall pour \$200.000
1999	La capacité de production de la distillerie est augmentée de 30% pour passer à 66 millions de litres
2002	Le coût prévisionnel du projet atteint \$50 millions
2005	Seaway reçoit \$10,5 millions au titre du programme d'expansion d'éthanol fédéral
2005	Seaway est autorisée à recevoir \$6,9 millions au titre du programme de subvention du gouvernement de l'Ontario
2006	La construction de deux autres distilleries d'éthanol est annoncée dans l'est de l'Ontario. Chacune aura deux fois la capacité de celle projetée par Seaway
2007	Le coût prévisionnel du projet atteint \$70 millions
	La ville de Cornwall rachète le terrain de la coopérative

Les leçons apprises :

Conseil d'administration

- Il est essentiel de prévoir un conseil d'administration plus restreint (8 à 10 membres) composé d'individus engagés et possédant de l'expérience dans les affaires.
- Chaque membre du conseil d'administration (y compris ceux qui apportent le savoir-faire professionnel nécessaire à la réussite du projet, tels que comptables, avocats, ingénieurs, etc.) doit faire un apport personnel suffisamment important pour s'assurer que les décisions prises seront basées sur des considérations pratiques plutôt qu'émotionnelles.
- Chaque membre du conseil d'administration doit avoir des fonctions bien définies et surtout bien détaillées au niveau des responsabilités et du temps qu'ils devront y consacrer, notamment en ce qui concerne leur participation aux appels de fonds.
- Chaque membre du conseil d'administration devrait recevoir une formation appropriée à l'égard de ses responsabilités, le travail d'équipe, les questions de gestion (responsabilité civile), ainsi que dans les compétences que nécessite le développement d'un projet de distillerie d'éthanol de cette envergure (compréhension des bilans et rapports comptables, questions techniques, questions technologiques, suivi des plannings, lobbying et communications, etc.).
- Le mandat des membres du conseil d'administration doit être limité à six ans au maximum, et le renouvellement du conseil lui-même est d'une nécessité absolue.
- Les membres du conseil d'administration doivent tenir les actionnaires informés et s'assurer qu'ils ont bien assimilé le processus de développement et le temps qu'il risque de demander.
- Le conseil doit être prêt à prendre des décisions difficiles concernant l'état des affaires courantes, même si celles-ci ne sont pas toujours populaires.

Organismes de conseil, services professionnels, fournisseurs et entrepreneurs

- Il faut être réaliste en ce qui concerne les frais de démarrage, d'études de faisabilité et d'élaboration de plan d'entreprise nécessaires.
- Le conseil d'administration devrait considérer le rattachement de la compensation de ces professionnels à des critères de résultat et de performance.
- Se méfier de ceux qui font des promesses irréalistes en ce qui concerne leurs capacités d'exécution. Vérifier leurs références et leurs antécédents dans des projets d'envergure et de complexité similaires.
- Les lettres d'intention n'ont aucune valeur juridique.

Le financement

- Le conseil d'administration et le personnel de la coopérative, ainsi que les organismes de conseil et autres professionnels engagés, doivent avoir la confiance des banques et des prêteurs si l'on veut espérer pouvoir obtenir un financement quelconque. Il convient d'en tenir compte lors de la sélection des membres du conseil d'administration et des services professionnels externes.
- Dans la mesure où les coopératives sont en compétition avec des concurrents mieux établis dans l'industrie de l'éthanol (notamment les grandes compagnies pétrolières) elles sont obligées de développer un niveau de sophistication encore plus concurrentiel.

- L'un des obstacles principaux que doivent franchir les nouvelles entreprises, et surtout les nouvelles coopératives, est l'obtention d'un découvert bancaire suffisant. Le financement des entreprises qui n'ont d'autres ressources que celles déjà consacrées au projet envisagé représentent le type de financement le plus difficile à obtenir, surtout lorsque les sponsors du projet n'ont pas le portefeuille bien garni.
- Si un investissement de \$2.500 par membre peut sembler suffisant pour constituer un capital de démarrage, la coopérative devrait établir un seuil d'investissement plus élevé (Seaway conseil un minimum aux environs de \$25.000 à \$30.000).
- Le rassemblement des fonds est un processus fastidieux qui demandera beaucoup d'énergie et de persévérance de la part des membres du conseil d'administration. Les directeurs doivent s'en rendre compte et s'apprêter à investir le temps et l'effort que cette activité demande.

