



# ***Guide Pour le Démarrage d'une Coopérative de Biocarburants***

Préparé pour  
***L'initiative de développement coopératif – agriculture (IDC-Agri)***

Mars 2007

Canada



Co-operatives Secretariat  
Secrétariat aux 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](mailto:info@coopscanada.coop)

[www.coopscanada.coop](http://www.coopscanada.coop)

**Conseil Canadien de la Coopération**

450, rue Rideau, Suite 201

Ottawa, ON K1N 5Z4

Tel. 613-789-5492

[info@ccc.coop](mailto:info@ccc.coop)

[www.ccc.coop](http://www.ccc.coop)

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>	<b>5 – Le moment propice pour se constituer .....</b>	<b>24</b>
<b>1 – Mise en place des dirigeants du projet....</b>	<b>2</b>	Sélection d'une forme de société .....	24
Formation du comité directeur initial .....	2	<b>6 – Le financement de votre projet .....</b>	<b>29</b>
Recrutement des membres du comité directeur .....	2	Mobilisation d'avoir-propre chez les membres – encourager la participation .....	29
Établissement du premier Conseil d'administration .....	2	Aide de l'État .....	31
Rôle du Conseil d'administration .....	5	Financement par emprunt .....	33
Niveau de diligence des administrateurs .....	5	<b>Annexe I – Sites Internet relatifs à l'industrie.....</b>	<b>36</b>
<b>2 – L'étude de pré faisabilité .....</b>	<b>8</b>		
Favoriser la formation .....	8		
Facteurs à examiner.....	9		
<b>3 – L'étude de faisabilité.....</b>	<b>14</b>		
Éléments de l'étude .....	14		
Le défi de la mobilisation de capitaux .....	17		
Investissement par les membres et ristournes ....	18		
<b>4 – Le plan d'affaires .....</b>	<b>20</b>		
Rôle des administrateurs .....	20		
Un document en évolution.....	20		
Documentation justificative du plan d'affaires ....	21		



# Introduction

Partout au Canada, de nombreux agriculteurs et groupes communautaires assistent à la croissance explosive de l'industrie des biocarburants en Amérique du Nord et souhaitent y prendre part. Au début de 2007, la *Canadian Co-operative Association* a identifié à peu près 20 groupes qui en sont à diverses étapes d'une étude de faisabilité pour des entreprises de biocarburants qui appartiennent, en tout ou en partie, à des agriculteurs et à d'autres membres de collectivités locales.

Ce guide veut guider de façon concrète les efforts des groupes qui souhaitent étudier plus en profondeur la faisabilité d'un projet de biocarburants. Outre ce guide, les groupes intéressés par un projet de biocarburants doivent aussi prendre connaissance des autres guides sur le développement des biocarburants énumérés en annexe. Bien qu'ils soient tous axés sur les États-Unis, plusieurs points communs ressortent, et il est certainement utile de connaître l'expérience de producteurs de biocarburants réalisée ailleurs.

Nous ne proposons pas un manuel exhaustif sur la manière de réussir le démarrage d'une coopérative de biocarburants. Nous visons plutôt à soutenir des groupes dans l'élaboration d'un cadre qui leur permettra d'approfondir leurs projets, et à leur offrir des directives sur les sortes de défis et d'obstacles qu'ils doivent être prêts à affronter au fur et à mesure que leur projet avance. Un des principaux enjeux dans le développement de toute entreprise, et plus particulièrement d'une entreprise coopérative qui doit entretenir des liens étroits avec la collectivité locale, est de répondre aux conditions spécifiques de la collectivité dans laquelle elle compte s'établir et de travailler avec les ressources disponibles sur place.

# 1 – Mise en place des dirigeants du projet

## **Formation du comité directeur initial**

D'où que vienne l'idée d'implanter une usine d'éthanol ou de biocarburants, pour la faire progresser vers l'étape de la planification, il faudra former une sorte de comité organisateur ou directeur. Ce comité directeur aura la charge d'élaborer une ébauche du concept et de le raffiner en quelque chose qui soit assez concret pour être présenté à un plus large public.

## **Recrutement des membres du comité directeur**

Alors que les membres initiaux d'un groupe seront tout simplement les premières personnes à avoir conçu et approfondi l'idée d'un genre d'initiative de biocarburants locale, le recrutement de la bonne catégorie de personnes améliorera considérablement les chances de réussite du groupe.

À ce stade précoce de l'élaboration, le mandat précis du comité directeur peut paraître imprécis et les activités du comité sembleront par moment s'enliser. Un groupe doté de bonnes compétences en organisation et en planification peut réduire les digressions inutiles. En vérité, cependant, il faut du temps pour modifier les idées abstraites d'un groupe qui n'a peut-être jamais travaillé ensemble en un plan d'actions concrètes. Cette difficulté s'aggrave de toute évidence lorsque, probablement, aucune des personnes qui

élaborent l'idée n'a auparavant participé à l'industrie des biocarburants. Une partie du processus de démarrage d'une entreprise coopérative concerne la formation des personnes composant le Conseil ainsi que celle des membres potentiels de la coopérative. Des systèmes et des structures doivent aussi être établis.

Dans le cadre d'un projet communautaire, les promoteurs d'une coopérative de biocarburants peuvent souvent inclure des fonctionnaires municipaux chargés du développement économique, du personnel ou des administrateurs des centres d'aide aux entreprises, des responsables d'entreprises locales, des fonctionnaires provinciaux et d'autres militants de la collectivité. À ce groupe peut s'ajouter du personnel ou des dirigeants d'associations agricoles. Ces personnes peuvent apporter un large éventail de compétences en matière de planification et d'organisation à un projet en démarrage.

## **Établissement du premier Conseil d'administration**

L'une des principales priorités de ce comité directeur initial sera de trouver les personnes adéquates pour siéger au premier Conseil d'administration de la coopérative ou autre entité corporative choisie pour faire évoluer le projet. Certains des membres du comité directeur initial peuvent peut-être convenir au premier Conseil de la coopérative, mais il est probable que d'autres administrateurs devront

être aussi recrutés. Force est de constater que, dans une large mesure, les administrateurs parfaits pour une coopérative de biocarburants ne se trouveront pas encore au sein de la collectivité locale. C'est pourquoi il est nécessaire de les créer, c'est-à-dire formés par le processus même du développement du projet coopératif. Dans cette recherche de dirigeants adéquats, leurs compétences, leur expérience et leurs aptitudes sont probablement plus importants que leur niveau actuel de connaissances en matière de biocarburants, bien que quiconque détenant une expérience antérieure significative dans l'instauration d'un projet de biocarburants pourrait manifestement être un bon candidat à un poste au Conseil.

### **Trouver les bonnes compétences**

Étant donné le large éventail de compétences requis pour élaborer le projet, l'idéal sera d'obtenir alors un Conseil composé de membres aux antécédents divers et forts d'une longue expérience. Le Conseil des sociétés d'État compte souvent des avocats, des comptables, des ingénieurs et, idéalement, des entrepreneurs. La diversité des membres est susceptible d'offrir au Conseil les compétences requises afin de superviser la gouvernance des divers aspects de la plupart des entreprises.

Voici une liste non exhaustive des sortes de compétences requises par le Conseil d'une coopérative de biocarburants en démarrage.

- **Les compétences financières**, notamment la capacité de lire des états financiers, de comprendre les principes fondamentaux financiers d'une entreprise, et de comprendre les exigences propres aux investisseurs et aux prêteurs;
- **La capacité à comprendre des contrats**, puisqu'une coopérative de biocarburants prospère devra conclure de nombreuses ententes juridiques au cours de son développement;
- **Les techniques de négociation**, étant donné que la coopérative devra s'assurer que les ententes qu'elle conclut lui sont avantageuses;
- **Des connaissances élémentaires en ingénierie, conception d'usine, transformation et questions connexes**, car il faudra, assez tôt dans le processus de développement, décider du type de technologie adopté pour l'usine;
- **Une bonne connaissance des processus gouvernementaux**, tant au niveau bureaucratique que politique.

Le comité directeur du projet et, subséquemment, le Conseil de la coopérative, devront certainement recruter des professionnels pour se faire aider dans plusieurs aspects de l'élaboration de projet. De ce nombre, on trouvera des avocats, des comptables, des ingénieurs et d'autres conseillers ayant des connaissances précises dans le démarrage de projets de cette nature. Cependant, afin de proposer des directives et des instructions à ces différents professionnels et, pour prendre en considération les conseils reçus, le Conseil devra se sentir à l'aise dans les domaines qu'il examine.

Ayant décrit brièvement ce qui constitue véritablement certaines des principales qualifications requises chez les administrateurs d'une entreprise, il ne faut pas faire abstraction de ce qui est probablement une des plus importantes exigences à l'endroit des administrateurs, sans exception, d'une coopérative en démarrage, à savoir l'aptitude à lever des fonds pour le projet. Si la coopérative doit réunir des montants importants de la part des agriculteurs et d'autres membres de la collectivité rurale, les administrateurs doivent être des membres bien établis et respectés de cette collectivité. Chacun d'eux doit être disposé à investir un montant substantiel de ses propres fonds dans le projet de manière à donner l'exemple aux autres investisseurs potentiels. Si les administrateurs n'ont pas encore investi de leur propre argent, ils ne réussiront vraisemblablement pas à convaincre les autres à investir. Les administrateurs doivent prêcher par l'exemple et être

les premiers à s'engager financièrement dans le projet. En outre, leur engagement doit atteindre un niveau tel qu'il serve de balise aux autres investisseurs.

Le rôle que les administrateurs ont à jouer dans la levée de fonds décide aussi des qualités personnelles de ces administrateurs. Ils doivent être reconnus pour être de bons hommes d'affaires, des agriculteurs progressistes, irréprochables et dignes de confiance. Heureusement, il existe un large bassin d'administrateurs potentiels dans la plupart des collectivités rurales. Le comité fondateur aura pour tâche de persuader des agriculteurs et d'autres personnes qui se consacrent pleinement à la gestion et à la croissance de leur propre entreprise à donner bénévolement d'innombrables heures à un projet qui, bien que comportant beaucoup de risques et aucun gage de réussite, peut en fin de compte apporter des avantages à eux-mêmes et à leur collectivité.

En qualité de membres du Conseil d'une coopérative, les administrateurs doivent être disposés à partager à la fois les risques et les avantages de l'entreprise avec d'autres producteurs et d'autres membres de la collectivité. Ils doivent aussi accepter qu'ils ne seront probablement jamais complètement indemnisés, du moins au plan monétaire, pour les innombrables heures de travail bénévole qu'ils devront contribuer pour assurer la réussite du projet. Au début du processus, les administrateurs doivent élaborer une perspective unificatrice pour la coopérative et instaurer

un consensus de base parmi les membres à l'égard de cette vision, en reconnaissant toujours que la perspective fondatrice évoluera à mesure que le projet progressera.

Finalement, il est bon que les membres du Conseil aient des antécédents divers pour favoriser un échange salutaire de points de vue et s'assurer que différentes perspectives sont appliquées dans le processus de prise de décision. La juste combinaison d'un enthousiasme juvénile et d'une sobre expérience, de la prudence et de la prise de risque, ainsi que d'un véritable respect de l'importance de ces deux aspects dans la réalisation du projet contribuera à un conseil fort et ayant un esprit de décision. Les membres du Conseil doivent, chacun ou pris ensemble, être en mesure de se situer par rapport au contexte d'une société coopérative et du milieu indépendant des agriculteurs membres.

### **Rôle du Conseil d'administration**

Il existe plusieurs bonnes sources d'information sur les rôles des administrateurs, dont certaines visent plus particulièrement les conseils de coopératives. La plupart de ces sources se concentrent sur le rôle approprié des administrateurs des sociétés établies. Toutefois, il faut savoir que souvent ces sources ne reflètent pas exactement les réalités propres aux coopératives en démarrage où souvent, aucun soutien gestionnaire ou administratif n'est encore en place. Cette situation contraint souvent les membres du Conseil à jouer un rôle actif dans les opérations de la coopérative.

### **Niveau de diligence des administrateurs**

Les administrateurs d'une coopérative en démarrage devraient demander un avis juridique approprié dès qu'ils commencent à participer à des contrats ayant force d'exécution, à acheter d'importants actifs, acquérir de l'immobilier ou mobiliser des fonds. Ils doivent également chercher à obtenir auprès des administrateurs et des fonctionnaires une assurance de responsabilité civile, bien que celle-ci ne soit pas toujours facile à obtenir pour les compagnies en démarrage. Bien que rien ne remplace un avis juridique approprié en matière de responsabilité potentielle, l'usage du bon sens réduira le risque de responsabilité civile des administrateurs. Les administrateurs sont censés exercer un niveau de diligence adéquat dans la gouvernance des affaires de la coopérative. Il leur est demandé tout particulièrement :

- D'agir avec honnêteté et en toute bonne foi en recherchant les intérêts fondamentaux de la société.

Si la plupart des administrateurs de coopératives agricoles comprennent intuitivement ce que signifie « agir honnêtement et en toute bonne foi », « en recherchant les intérêts fondamentaux de la société » peut leur sembler par moments plus compliqué. Bien que les administrateurs soient en mesure de mettre de côté leurs propres intérêts dans l'intérêt de la coopérative, il est parfois difficile de déterminer ce

que sont les intérêts fondamentaux de la coopérative du fait de la diversité d'intérêts ou de clientèle qui peut être présente dans la coopérative.

- De déclarer tout conflit d'intérêt.

Essentiellement cela signifie que si les administrateurs peuvent tirer d'une transaction particulière des avantages financiers ou autres dépassant ceux à la disposition de tous les membres de la coopérative, ils doivent aviser le Conseil qu'ils sont en conflit d'intérêt, s'abstenir de discuter de la question et ne pas participer au vote sur cette question. Ils doivent également s'assurer que leur conflit d'intérêt et leur abstention de la prise de décision sont consignés en bonne et due forme dans le procès-verbal.

- D'agir avec le soin, la diligence et la compétence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait en de pareilles circonstances.

Souvent cette norme est simplement énoncée aux administrateurs pour leur rappeler leur obligation de gérer les affaires de la coopérative avec la même diligence dont ils feraient preuve pour leur propre entreprise.

Les administrateurs ne sont habituellement pas responsables de leur conduite s'ils s'appuient en bonne foi sur :

- Les états financiers présentés par un dirigeant de la société ou par le vérificateur de la société comme représentant de façon juste la situation financière de la société conformément aux principes comptables généralement acceptés;
- Un rapport d'avocat, de comptable, d'ingénieur, d'expert-évaluateur ou de toute autre personne dont la profession accorde de la crédibilité à une déclaration qu'elle fait.
- On ne s'attend pas à ce que les administrateurs puissent procéder à des analyses critiques de rapports professionnels ou d'accords juridiques, mais il leur est demandé toutefois de lire ces rapports et documents, et de poser des questions les concernant. Les professionnels chercheront à obtenir du Conseil des directives sur un large éventail de questions commerciales depuis le type et la taille de l'usine prévue jusqu'aux modalités commerciales acceptables pour divers accords. Le Conseil doit être disposé à fournir des instructions aux professionnels qu'il engage. Il est également important de se rappeler, encore une fois

---

---

---

---

selon un point de vue faisant une large place au bon sens, que les professionnels peuvent diverger d'opinion sur une même question et qu'ils peuvent, comme nous, faire des erreurs. Des administrateurs consciencieux demandent à leurs conseillers professionnels des explications à propos de leur travail et, si certains aspects leur paraissent dénués de bon sens, ils continuent de leur poser des questions jusqu'à obtenir une réponse satisfaisante.

La loi impose des restrictions statutaires à la responsabilité des administrateurs. Ceux-ci sont responsables du manquement de la société à effectuer les remises de l'impôt prévues par la loi, de la contamination de l'environnement, et des salaires impayés en cas de faillite.

## 2 – L'étude de pré faisabilité

### **Favoriser la formation**

Avant de prendre l'engagement financier et personnel de recruter un conseiller, le comité fondateur doit entreprendre des recherches préliminaires sur la faisabilité d'une usine de biocarburants ou d'éthanol. Une ébauche à grands traits d'une étude de faisabilité du projet envisagé permettra de mieux le définir et de trouver d'autres renseignements et ressources requises pour réaliser une étude de faisabilité complète. Cela permettra au membres du comité de se familiariser avec l'industrie et d'augmenter leurs connaissances et leur crédibilité lorsqu'ils commenceront à rencontrer d'autres membres potentiels de la collectivité intéressés à soutenir le projet. Une bonne connaissance de l'industrie, de toute évidence, leur permettra aussi d'établir leur crédibilité dès que le comité commencera à discuter avec les représentants gouvernementaux, les acheteurs, les fournisseurs potentiels et les partenaires éventuels.

Heureusement, de nombreuses sources de renseignements sur l'industrie des biocarburants sont facilement accessibles. Pour commencer, une énorme quantité de renseignements sur les biocarburants se trouve aisément dans Internet. Pour un groupe en démarrage, la difficulté n'est pas tant de chercher des renseignements suffisants que de distinguer parmi les milliers de sites sur les biocarburants lesquels sont fiables et rigoureux. Une courte liste des sites avec lesquels commencer est jointe à l'Annexe I.

À partir de ces sites, il est facile d'en repérer des centaines d'autres pour élargir base de connaissances.

Après avoir obtenu un premier aperçu des champs d'application possibles d'un projet de biocarburants, il est bon de commencer à interagir avec les participants de l'industrie. Il existe de nombreuses conférences à travers l'Amérique du Nord auxquelles les coopératives de biocarburants potentielles seraient bien avisées d'assister, notamment le congrès annuel de la *Canadian Renewable Fuels Association* (décembre), celui de l'*American Renewable Fuels Association* (février), l'atelier sur l'éthanol-carburant [*Fuel Ethanol Workshop*] (juin), le congrès de l'*American Coalition for Ethanol* (août), le congrès et la foire commerciale sur les biocarburants [*National Biodiesel Conference and Expo*] (février), et plusieurs autres congrès régionaux. Vous trouverez des hyperliens vers ces congrès à l'Annexe I.

À ce stade, il serait utile aussi de se mettre en contact avec divers ministères pour se renseigner sur les ressources dont ils disposent et connaître les initiatives provinciales et fédérales existantes qui appuient le développement des biocarburants.

Après avoir terminé ce processus préliminaire d'autoformation, votre groupe souhaitera peut-être commencer à discuter avec des acteurs de l'industrie, notamment les fournisseurs de matières premières, les marchands de grains, les distributeurs d'éthanol ou de biocarburants

et de produits dérivés, les compagnies d'ingénierie et de construction. N'oubliez pas qu'à cette étape, le fait d'en savoir un peu peut être dangereux. Bien trop de groupes ont eu l'imprudence d'annoncer un échéancier trop serré et irréaliste pour la construction de l'usine, et ils ont dû retourner expliquer les retards aux membres, aux investisseurs, aux représentants du Gouvernement et aux partenaires de l'industrie. Il est préférable de se montrer modeste à l'endroit de ses plans, d'insister sur la nature préliminaire et provisoire de son projet, de se faire conseiller et de demander de l'aide, et de s'attendre à entendre des analyses incompatibles et contradictoires du secteur des biocarburants.

### **Facteurs à examiner**

Voici les principaux facteurs qui peuvent aider le groupe presque immédiatement à déterminer si un projet de biocarburants est potentiellement faisable.

**L'échelle de production.** Bien que de plus petites usines aient réussi à s'implanter, généralement, les usines d'éthanol de 40 millions de gallons (150 MI) sont à présent considérées comme étant la taille minimale d'une nouvelle usine d'éthanol pour être économiquement viable. Du fait de la plus grande variété de designs utilisés, il existe une plus large variété encore pour les dimensions des usines de biocarburants. Toutefois les usines économiquement viables, à présent, commencent en général à une capacité

de 15 millions de gallons (environ 40 MI). De plus petites installations de biocarburants, visant essentiellement à fournir du carburant à des fins d'utilisation chez l'exploitant ou locale, ont été implantées. Cependant, la commercialisation de leurs biocarburants au moyen de créneaux de distribution de carburant établis pose problème, puisque les distributeurs réclament, en général, de plus importants volumes de carburant. De plus, il faut respecter absolument les spécifications de l'industrie des biocarburants, ce que les usines plus petites ont eu de la difficulté à faire. Fait non moins révélateur, d'importants distributeurs de carburant ont la perception que la cohérence et la fiabilité en matière d'approvisionnement seront problématiques chez les plus petits producteurs de biocarburants, ce qui crée des obstacles aux installations en démarrage qui cherchent à obtenir un accès à de nouveaux marchés.

**Coûts des investissements.** Les coûts des investissements pour des usines d'éthanol sont en général sensiblement plus élevés au Canada qu'aux États-Unis. Pour une usine d'éthanol de 40 millions de gallons, vous devez compter des coûts d'investissement d'environ 2 \$ à 2,50 \$ le gallon, sans compter les frais d'aménagement et de mise en valeur du site, d'organisation, des frais d'avocat et des honoraires professionnels, et des frais de financement. Les usines de biocarburants sont sensiblement plus abordables, où les coûts d'investissement s'élèvent environ à 1 \$ le gallon.

**Matières premières :** La disponibilité des matières premières en quantité suffisante dans un rayon de 50 à 100 km de l'usine. L'information portant sur la production des matières premières par pays peut être en général trouvée sur les sites Internet du ministère de l'Agriculture dans votre province. La plupart des usines d'éthanol aux États-Unis aujourd'hui consomment du maïs, bien que le blé et le sorgho soient également utilisés lorsque ces cultures sont en quantité suffisante. D'autres cultures peuvent aussi être utilisées avec succès dans la production d'éthanol, bien que tous les fournisseurs de technologie n'aient pas développé la technologie appropriée pour des cultures de remplacement. Les usines de biocarburants utilisent habituellement la fève de soja ou le canola, bien que d'autres cultures, dont la teneur en huile est élevée, aient aussi été utilisées. Les usines d'éthanol et de biocarburants peuvent produire en général environ 10 litres de biocarburants à partir d'un boisseau de matières premières. Ainsi, pour une usine d'éthanol produisant 150 MI, il faudra environ 15 millions de boisseaux de maïs ou de blé, tandis que pour une usine de biocarburants produisant 60 MI, environ 6 millions de boisseaux de canola ou de soja seront nécessaires.

Dans le calcul de la disponibilité des matières premières, il faut tenir compte non seulement des chiffres de production, mais aussi s'intéresser aux acheteurs actuels de ces matières premières et à leur capacité à faire monter les prix des matières premières locales si un autre important

acheteur entre en scène. Il va sans dire que la plupart des matières premières agricoles constituent les produits de base, le coût de celui-ci sera en général équivalent au prix de ces marchandises à la Bourse de Chicago (CBOT), plus le taux de change et les coûts de transport. Tout nouvel utilisateur des matières premières qui crée une répercussion en faisant passer la région d'un surplus à un déficit, fera augmenter le prix de base local en majorant le coût du transport pour les régions plus éloignées où sont cultivées les matières premières. Ces augmentations éventuelles du rendu doivent être incorporées à vos coûts estimatifs des matières premières.

Alors que la demande en maïs augmente avec la croissance rapide d'usines d'éthanol, de nombreux participants de l'industrie commencent à s'intéresser aux matières premières de remplacement. Dans l'Ouest canadien, le blé est sans conteste la matière première préférée, mais dans l'Est du pays il ne s'agit probablement pas d'une solution viable. L'éthanol cellulosique intéresse beaucoup les médias actuellement même si la technologie n'est pas encore à une étape commercialement viable sans stimulants gouvernementaux très considérables. Cependant, une importante percée décisive technologique dans ce secteur pourrait considérablement modifier la viabilité économique de ces usines et les rendre plus concurrentielles face aux usines d'éthanol actuelles.

**Site adapté à une installation de traitement.** Alors que la recherche d'une parcelle de terrain est habituellement considérée comme une tâche plutôt simple par la plupart des agriculteurs habitués à acheter et à vendre des terres, la sélection d'un site adapté à une usine d'éthanol ou de biocarburants n'est pas toujours aisée. Bien que les usines plus petites puissent peut-être échapper à certaines de ces exigences, les usines de biocarburants, et surtout les usines d'éthanol, conviennent le mieux pour autant que les aspects suivants sont réunis :

- Un minimum de 40 à 50 acres de terre relativement à niveau, en hauteur et sèche, sans aucun cours d'eau, ruisseau ou autre élément potentiellement sensible au plan environnemental.
- Un zonage convenant à un usage d'industrie lourde; bien que pour certaines administrations, les usines de biocarburants puissent passer pour de la transformation agricole, il est absolument essentiel d'en obtenir confirmation écrite par les fonctionnaires municipaux locaux et éventuellement par les fonctionnaires provinciaux aussi. Une désignation industrielle planifiée en soi n'est pas suffisante, puisque le site doit être zoné pour le but à réaliser. Le zonage municipal pour l'industrie ou l'industrie lourde exclut parfois les usines produisant des matières volatiles ou inflammables.

Certaines municipalités rurales se réjouissent des possibilités d'emplois, de l'activité économique et du nouvel élan qu'elles connaîtront grâce à l'implantation d'une usine de biocarburant en son sein. Toutefois, d'autres municipalités peuvent se montrer moins réceptives au développement industriel, à la circulation et aux demandes d'infrastructures municipales qui vont de pair avec ce type d'usine. En général, ce n'est pas une bonne idée d'être situé à proximité de secteurs résidentiels, surtout en amont de ces endroits. En effet, les voisins peuvent s'objecter à la poussière ou à l'odeur de fermentation qui, à l'occasion, s'échappe des usines d'éthanol, particulièrement si elles n'utilisent pas un oxydeur thermique, lequel élimine essentiellement pour ainsi dire toutes les émissions volatiles. Une bonne connaissance du contexte politique de la municipalité est indispensable ici. Le rezonage d'un terrain afin d'en permettre une utilisation industrielle peut coûter très cher et prendre énormément de temps.

- Un bon accès routier et ferroviaire est un aspect crucial pour les usines de biocarburants. Les matières premières cultivées sur place seront en général le plus économiques si leur transport s'effectue par camion. Toutefois, s'il survient une pénurie des matières premières, l'usine pourrait avoir besoin de s'approvisionner plus loin par le système ferroviaire, qui est plus abordable. Dans de nombreux cas, l'éthanol ou les


biocarburants devront probablement être expédiés à une très grande distance et l'accès ferroviaire sera un facteur indispensable dans ce cas. À moins qu'il n'existe un énorme marché local de matières premières pour les drêches de distillerie avec solubles, l'expédition ferroviaire de ces importants co-produits pourrait tout aussi bien s'avérer nécessaire. Lorsque cela est possible, assurez-vous que la ligne ferroviaire peut accepter le passage de trains-bloc, car ce système sera encore plus économique. Le transport par voie d'eau peut aussi améliorer l'accès aux matières premières et aux produits de l'usine.

- Le gaz naturel est indispensable aux usines d'éthanol, à moins qu'une autre source de chaleur (comme la digestion anaérobie) soit d'emblée disponible. Bien que de nombreuses sources d'énergie de remplacement soient en cours de développement, il importe de garder à l'esprit que la technologie innovatrice est en général beaucoup plus difficile à financer que les technologies éprouvées.

**Approvisionnement en eau :** Une abondante source d'eau propre est primordiale surtout pour les usines d'éthanol qui consomment environ 3 à 4 litres pour chaque litre d'éthanol produit. La qualité de l'eau est également essentielle étant donné que les coûts des investissements et de fonctionnement liés au traitement d'une eau contenant beaucoup de minéraux peuvent s'avérer très considérables.

Si elle est disponible en grandes quantités et à un coût raisonnable, l'eau municipale convient en général pour les usines d'éthanol, bien que le chlore qu'elle contient doive être filtré. Il faut tenir compte des répercussions environnementales éventuelles de puiser l'eau à des sources non municipales, si l'eau municipale n'est pas facilement accessible à un coût économique. Pour déterminer l'impact d'un prélèvement d'eau à partir d'une source d'eau souterraine ou en surface, il faudra vraisemblablement des investigations hydrologiques spécialisées. Mais il se peut qu'existent des connaissances locales sur la probabilité de soutirer de l'eau de sources accessibles sans nuire à l'environnement.

**Technologie et construction de l'usine :** Pour ce projet, il faudra faire appel à une technologie éprouvée pour le type et la taille d'usine à construire ainsi qu'à un entrepreneur en construction expérimenté et cautionnable. Si de nombreux projets de démarrage ont laissé entrevoir la possibilité de construire une installation de pointe à partir des technologies les plus innovatrices dont on dispose aujourd'hui, il demeure qu'en réalité les projets de cette nature sont extrêmement difficiles à financer. Alors que les projets technologiquement innovateurs plairont à l'État et à certains fonds de capital-risque, les prêteurs principaux, desquels vous dépendrez probablement pendant au moins la moitié de votre financement, traditionnellement s'inquiéteront vis-à-vis de tout apport technologique qui n'a pas fait l'objet d'essais répétés en vue de fonctionner avec fiabilité et constance.



Dans la mesure où votre projet intègre une technologie innovatrice, vous devez chercher à vous assurer que votre projet peut être encore viable advenant une défaillance de la composante innovatrice de la technologie employée. Vous souhaitez peut-être financer à 100 % les composantes innovatrices de votre projet pour que les prêteurs n'aient pas à être confrontés aux risques associés à une nouvelle technologie.

## 3 – L'étude de faisabilité

Après avoir effectué une étude de préfaisabilité plutôt exhaustive, encore qu'informelle, vous êtes prêt à considérer si une étude de faisabilité plus formelle est justifiée. Si certains des principaux points décrits ci-dessus viennent à manquer, il vous faudra alors envisager d'autres méthodes pour obtenir les conditions requises propres à une usine de biocarburants. Des sites de remplacement peuvent être disponibles dans la collectivité initialement ciblée ou à proximité de celle-ci, et il est possible que ces sites disposent de l'eau, du système ferroviaire ou du gaz naturel qu'exige une usine.

La préparation d'une étude de faisabilité dans les règles doit être confiée à un professionnel qualifié, idéalement quelqu'un qui connaît parfaitement l'industrie des biocarburants et les réalités locales, y compris les exigences législatives et réglementaires locales. Cette étude de faisabilité constituera un élément crucial de la capacité du groupe à établir la crédibilité du projet.

Il peut être difficile de trouver une personne qui répond à ces critères et qui connaisse bien votre municipalité. Vous devez assurément vous efforcer de trouver quelqu'un ayant aussi une bonne connaissance de la législation, des règlements et des programmes fédéraux et provinciaux. Compte tenu de la nouveauté de l'industrie des biocarburants au Canada, il vous faut peut-être rester réaliste et prévoir pour votre expert-conseil une certaine formation en cours d'emploi pour certains aspects du projet.

### Éléments de l'étude

L'étude de faisabilité servira à confirmer plusieurs des points moins explicites et moins rigoureusement établis dans votre propre étude de préfaisabilité. De ce nombre, notons :

- **La disponibilité actuelle des matières premières.** Bien que les statistiques sur la production des matières premières locales soient accessibles dans des sources publiées par le gouvernement et des organisations de produits, pour déterminer la structure de la demande des matières premières locales, il faudra procéder à un examen plus approfondi des acheteurs locaux actuels, de l'élasticité de la demande locale, de la capacité d'entrer des matières premières provenant de l'intérieur des zones immédiates et les coûts qui s'y rapportent, ainsi que la compétitivité des matières premières locales si la construction d'une usine locale de biocarburants fait grimper le prix des matières premières. La disponibilité d'une capacité de stockage des matières premières sur place doit être aussi étudiée, puisque, même avec un approvisionnement abondant de matières premières locales, la disponibilité des marchandises pourrait s'avérer insuffisante dans des zones où les matières premières sont habituellement expédiées en dehors de la région au moment de la récolte.

- **La confirmation des marchés pour l'éthanol ou les biocarburants, les drèches de distillerie avec solubles ou la glycérine, le CO<sub>2</sub>, et tout autre co-produit du processus de production des biocarburants.** Des lettres d'intention avec alors les acheteurs potentiels des produits et des co-produits de votre usine vous seront utiles à cette étape, mais pas indispensables. En réalité, toute lettre obtenue à cette étape aura échoué longtemps avant que vous soyez prêt à construire votre installation, et la conjoncture aura changé de telle sorte que les modalités initiales de ces lettres d'intérêt ne seront probablement plus applicables. Cependant, les lettres d'intérêt fournissent les premiers indices de l'intérêt porté aux produits et servent aussi à établir des relations avec des acheteurs potentiels à un stade précoce du projet. Obtenir de multiples lettres d'intérêt maintiendra aussi la confiance de votre groupe dans l'intérêt du marché dans votre projet. Le fait de comparer les modalités et les conditions des différentes lettres d'intérêt reçues vous aidera également au moment de négocier les accords effectifs, puisque vous saurez mieux détecter les modalités disponibles sur le marché.
- **Une analyse exhaustive du marché de la concurrence** qui détermine clairement les forces et faiblesses compétitives du projet prévu. Les compétiteurs potentiels et actuels doivent être soumis à une analyse réaliste. Il est essentiel de noter que la catégorie de compétiteurs

à faire l'objet d'un examen ne doit pas seulement inclure d'autres producteurs de biocarburants, mais aussi tout autre acheteur important de matières premières. Une importante augmentation prévue du nombre de parcs d'engraissement ou de porcheries dans une région peut constituer une menace à l'approvisionnement en matières premières. Et ce, même si les utilisateurs de matières premières ne seront pas de toute évidence des compétiteurs relativement aux produits finals. Parallèlement, le secteur de l'élevage ne constituera pas seulement un compétiteur potentiel éventuel pour les matières premières mais aussi un marché important pour les drèches de distillerie avec solubles produites comme un corrodant de la production d'éthanol.

- **Confirmation de la disponibilité d'un terrain adéquat.** Alors qu'à ce stade d'une étude de pré faisabilité, votre groupe a peut-être repéré un site qui convient pour la construction d'une usine de biocarburants, ce site doit en fait être en vente à un prix raisonnable. C'est à ce moment-là qu'il vous est possible d'obtenir une option sur un bien. Idéalement cette option serait pour une période de plus d'une année, ou au moins renouvelable, étant donné qu'il se passera probablement au moins deux ou trois années avant qu'il ne soit possible à votre groupe de pouvoir acheter un bien pour la construction d'une usine.

Selon la conjoncture locale du marché immobilier, acheter une parcelle de terre à vocation industrielle longtemps à l'avance pour déterminer la viabilité d'un projet industriel peut représenter un bon investissement, mais ce ne sera pas vrai dans tous les champs d'application. À cette étape du projet, il peut être intéressant aussi de confirmer que le zonage d'un bien correspond à l'utilisation prévue du site. Une confirmation écrite de la part du Service de la planification municipale ou une résolution du Conseil d'administration pourrait servir. De plus, cela rassurerait les investisseurs potentiels et les autres partenaires du projet que vous disposez d'un site viable pour le projet.

- **Confirmation qu'un zonage approprié est en place** ou qu'il peut être raisonnablement obtenu selon un calendrier propre à l'élaboration du projet, de même que la confirmation de la disponibilité d'eau en quantité suffisante, la capacité des eaux d'égout, du gaz naturel et de système ferroviaire.
- **États financiers détaillés pro forma** (notamment les résultats prévus, le bilan et les états de modifications dans la situation financière pendant dix ans). Les hypothèses doivent se fonder sur de l'information sérieuse, notamment sur les coûts réels moyens des matières premières et les prix de l'éthanol ou des biocarburants sur une période minimale de cinq à dix ans. De plus, un effort doit être fait pour englober les prévisions sur les coûts, les prix, et les tendances de

l'industrie provenant de sources crédibles de tierce partie comme l'État, les institutions financières, les universités et d'autres institutions indépendantes des industries concernées.

- **Une preuve solide que le capital des membres est disponible pour le projet ou que d'autres sources de capital peuvent être obtenues.** Le financement a été sans aucun doute un des plus grands défis qu'ont dû relever les coopératives agricoles de production de valeur ajoutée en démarrage au Canada. De plus, la difficulté de concrétiser assez de financement s'est considérablement aggravé dans le cas des coopératives de biocarburants où la taille du projet et la répartition équitable des charges dépassent les ressources de la plupart des collectivités rurales. Une étude de faisabilité pour un projet, où des coûts d'investissement supérieurs à 100 M\$ peuvent être engagés, aura une brèche de taille si elle ne pose pas la question fondamentale, à savoir si la collectivité locale peut mobiliser le capital nécessaire pour attirer le complément de fonds requis pour le projet
- **Recherche de partenaires de projet potentiels.** Pour tout projet de biocarburants d'envergure, il faut étudier avec le plus grand sérieux une éventuelle formation de coentreprises ou d'alliances stratégiques avec d'autres participants de l'industrie qui pourraient prendre part à des aspects du secteur, du le traitement des matières

premières à la conception technologique, en passant par la construction ou la commercialisation des produits finals. Ces partenaires peuvent être en mesure non seulement de fournir du capital et un accès au financement dont on a grand besoin, mais aussi des ressources technologiques, de commercialisation et de gestion qui pourraient s'avérer extrêmement précieuses pour assurer la réussite de votre projet.

### **Le défi de la mobilisation du capital**

Bien que l'on entende de nombreuses histoires de projets financés à seulement 25 % dont le capital est complété à 75 % par des prêteurs, dans la réalité des coopératives de biocarburants, vous devez vous attendre à faire monter au moins à 50 % le capital de l'avoir-propre. L'avoir-propre réel mobilisé chez les membres peut être toutefois réduit par un financement de contrepartie injecté par divers paliers de gouvernement. Grâce à des programmes comme le programme fédéral de 200 M\$ annoncé récemment, L'Initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants (IIEB), la participation en capital de l'agriculteur à des projets de biocarburants peut s'attirer une contrepartie de l'État sous forme d'une créance de rang très inférieur pouvant aller jusqu'à 25 M\$. Ce programme, qui est détaillé plus loin (sous la section « Aide de l'État »), pourrait réduire de beaucoup le montant du capital local qui doit être réuni. Cependant, comme dans le cas de la plupart des autres programmes gouvernementaux, les producteurs

doivent être prêts à faire une offre équivalente à celle que verse le gouvernement avec leurs propres fonds.

La confirmation de la disponibilité d'un capital local et de l'engagement des agriculteurs et d'autres membres de la collectivité à investir dans un projet de biocarburants représente un défi crucial à cette étape d'un projet. Pour susciter un intérêt sérieux à l'égard d'un projet coopératif de cette nature, il est essentiel de convaincre des investisseurs potentiels de la faisabilité du projet et que d'autres partenaires potentiels considèrent que le projet et ses promoteurs sont crédibles. Cependant, l'avoir des propriétaires doit toujours être le fondement de toute véritable entreprise. Pour les entreprises coopératives, l'avoir des membres doit être le fondement sur lequel il sera demandé aux partenaires de l'extérieur de construire. Si on cherche à obtenir trop hâtivement un soutien gouvernemental ou autre, on érodera la confiance des membres potentiels et des autres partenaires envers de la viabilité du projet.

Il importe d'évaluer le niveau d'intérêt parmi les membres potentiels de la coopérative en se fondant sur des hypothèses de rentabilité réalistes. L'industrie regorge d'histoires incroyables d'usines qui sont devenues rentables en moins de deux ans, lorsque les prix du maïs étaient à leur niveau le plus bas en dix ans et les prix du carburant au plus haut, mais votre plan d'affaires ne peut être basé sur ces conjonctures exceptionnelles et vous ne devez pas, par conséquent, baser l'investissement de membre sur de telles situations.

En outre, il est essentiel que les agriculteurs membres de la coopérative soient conscients qu'ils devront ultimement baser leur décision sur le rendement prévu de leur investissement dans l'usine plutôt que sur le prix qu'ils obtiennent pour leurs matières premières. Les usines de biocarburants, comme tout autre important utilisateur de matières premières, favoriseront certainement une hausse des prix des matières premières, et cela profite à tous les producteurs. Mais d'autres investisseurs et prêteurs voudront voir les matières premières achetées au prix du marché, plutôt qu'à des prix augmentés arbitrairement.

### **Investissement par les membres et ristournes**

Les agriculteurs membres doivent être disposés à accepter que le rendement provenant de l'usine sera une combinaison de ristournes et de dividendes sur les parts plutôt que le prix plus fort payé par la coopérative pour leurs matières premières. Si une coopérative parvient à mobiliser assez de fonds exclusivement des membres agriculteurs, il est alors possible d'étudier des cas de figure où les membres perçoivent une prime pour les matières premières au moment où les prix des denrées sont en baisse, pourvu qu'on ait toute confiance que les prix des biocarburants justifieront un prix plus élevé pour les matières premières. Avec une bonne stratégie de gestion des risques, il peut être en fait possible de payer aux membres, pour les

matières premières, un prix supérieur à ce que le marché imposerait. Mais cette solution ne serait certainement pas intéressante pour les investisseurs membres non agriculteurs.

Une approche possible consiste à établir des contrats à long terme avec les membres pour la livraison des matières premières à un prix passé pour un terme précis. Alors que le blocage des prix des matières premières offrira aux prêteurs une certaine sécurité, à savoir que les hausses de prix seraient atténuées, ces mêmes prêteurs s'inquiéteront si le prix minimal des matières premières ne peut pas être ajusté pour tenir compte des cycles à la baisse dans les prix des biocarburants. Une solution intéressante pour les coopératives de la nouvelle génération ayant conclu des accords sur l'approvisionnement en matières premières avec leurs membres est de prévoir que, en cas de conjoncture défavorable, les membres peuvent continuer à recevoir un prix-seuil, mais que le paiement des matières premières se fera par l'émission d'une catégorie particulière de parts de la coopérative. Du fait que ces parts seraient émises à un moment de contrainte financière, elles pourraient comporter des caractéristiques particulièrement attrayantes en termes de taux de dividendes ou de priorité de paiement de dividendes ou d'autres droits et privilèges. Avec le consentement des prêteurs, ces parts pourraient être même rachetables une fois que la compagnie est de nouveau rentable.

À cette étape du projet, il est indispensable de mobiliser suffisamment de fonds de la part des membres pour terminer le plan d'affaires et effectuer des études préliminaires afin d'obtenir d'autres investisseurs ou un soutien gouvernemental. Tous les gouvernements du Canada veulent soutenir les projets de valeur ajoutée qu'agriculteurs et collectivités rurales mettent sur pied dans le secteur des biocarburants, mais les exigences gouvernementales en matière d'imputabilité et d'équité imposent que les demandes de financement démontrent que les projets ont été bien conçus et ont une possibilité raisonnable de réussir. Une importante aide financière initiale provenant des membres permettra à votre groupe de présenter des propositions convaincantes au gouvernement et de démontrer le soutien qu'a votre groupe dans la collectivité. Non seulement est-ce important pour montrer que le projet bénéficie d'un soutien local, mais c'est primordial pour obtenir un solide soutien politique à votre projet.

Finalement, après avoir terminé votre étude de faisabilité, vous devez vous poser la question fondamentale qui sous-tend l'ensemble de l'étude : « Votre projet est-il réaliste ? » Si l'étude de faisabilité a mis en évidence d'importantes lacunes, il vous faudra peut-être trouver des solutions de rechange. Cela peut aller de la recherche d'un autre site à la recherche d'une énergie de remplacement. Mais dans tous les cas soyez disposés à reconnaître que le projet puisse ne pas être réalisable. Bien que ce constat sera sans aucun doute difficile à admettre, le fait d'aller au delà de l'étape de l'étude de faisabilité en l'absence de preuves solides que le projet est faisable pourrait très bien conduire votre groupe à gaspiller de précieuses ressources communautaires.

## 4 – Le plan d'affaires

Si le plan d'affaires est le document officiel pour présenter le projet aux investisseurs et aux prêteurs potentiels, sa partie la plus importante est le processus réel de la planification des affaires. Par ce processus, votre groupe doit déterminer tous les éléments importants relatifs au développement, à la construction, au démarrage et au fonctionnement d'une installation de biocarburants et à la définition d'un plan concret pour mener le projet à son achèvement.

### **Rôle des administrateurs**

Il est essentiel pour les administrateurs de participer activement au processus de l'élaboration du plan d'affaires afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur des aspects cruciaux de l'entreprise. Votre groupe aura besoin, presque sans aucun doute, de l'aide d'un conseiller talentueux ayant de l'expérience dans l'élaboration de projets d'envergure et d'échelle similaires, mais il importe que les administrateurs comprennent l'élaboration du plan d'affaires puisque ce sont eux qui, par la suite, auront à démontrer qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour agir en qualité d'administrateurs d'une coopérative de biocarburants. Les administrateurs joueront aussi un rôle de premier plan en vendant le projet aux membres potentiels, aux principaux partenaires du projet, aux fonctionnaires gouvernementaux, aux investisseurs et aux prêteurs. S'ils ne connaissent pas le plan d'affaires sous tous ses angles, ils n'inspireront

pas confiance aux autres. Il ne s'agit pas de connaître chaque calcul figurant sur le plan d'affaires ou les conditions détaillées de chaque accord. Les administrateurs peuvent en référer à des conseillers professionnels pour ce qui est des détails spécifiques du projet, mais ils doivent avoir une bonne compréhension de l'ensemble de la structure de base du projet et des principaux éléments du plan d'affaires.

### **Un document en évolution**

Étant donné que le processus d'élaboration pour un projet de biocarburants d'une coopérative s'étendra probablement sur plusieurs années, il importe de se rappeler que le plan d'affaires est un document évolutif. La préparation d'un plan d'affaires révélera inévitablement des failles et des insuffisances dans le plan de l'entreprise. Comme le plan d'affaires est élaboré pour remédier en amont à ces failles, d'autres parties du plan devront être modifiées pour refléter ces changements. Par exemple, il est possible que le projet ait trouvé au départ un site qui convient au développement, mais qui par la suite se révèle avoir un important problème d'ordre environnemental qui empêche l'utilisation raisonnable. Le fait de changer de site touchera aussi, de toute évidence, d'autres aspects du plan d'affaires. Ou encore dans le processus de négociation d'un accord avec la compagnie qui conçoit votre usine, il est possible que vous constatiez que certains aspects du projet, comme l'aménagement de terrain, ont été négligés. Dans

ce cas de figure, vous pouvez éventuellement chercher une autre firme qui s'occupera des questions d'aménagement de terrain. Votre plan d'affaires et vos projections financières peuvent s'en trouver modifier une nouvelle fois.

Une bonne étude de faisabilité comportera déjà une grande quantité des renseignements utiles au plan d'affaires. À la différence d'une étude de faisabilité, toutefois, il faut que le plan d'affaires puisse étayer toutes les hypothèses. Plus important encore, le plan d'affaires doit comprendre les références des contrats, études et permis effectifs qui sous-tendent le projet. Les lettres d'intérêt et les ébauches d'ententes ont tout à fait leur place dans une étude de faisabilité, mais au moment de présenter votre plan d'affaires, les accords juridiques doivent avoir été rédigés et être prêts à signer. Comme les prêteurs désireront examiner l'ensemble des ébauches d'entente, vous souhaitez peut-être attendre qu'ils en aient terminé l'examen avant de les signer.

### **Les documents à l'appui du plan d'affaires**

Sans essayer de donner une liste exhaustive des renseignements exigés, surtout si cette liste dépend de la taille et de la force du projet ainsi que de l'expérience et de la crédibilité de ses promoteurs, le plan d'affaires est censé comprendre les références suivantes :

- **Ébauche de contrats pour l'achat de toutes les matières premières.** Si les matières premières doivent être achetées aux membres de la coopérative, des accords d'approvisionnement correspondant à toute la quantité demandée doivent déjà avoir été signés. De plus, les prêteurs pourraient vouloir voir la preuve que les membres ont produit dans le passé la quantité maximale de matières premières nécessaire à l'usine au cours des années où la production était à son plus bas. Sinon, la coopérative désirera peut-être conclure une entente pour acheter les matières premières à un fournisseur de grains établi en mesure de fournir toutes les matières premières nécessaires à l'usine dans le cas où une récolte déficitaire importante se produirait dans la zone cultivée par les membres de la coopérative.
- **Ébauche de contrats pour l'ensemble de la commercialisation de l'éthanol ou des biocarburants, des drêches de distillerie avec solubles ou de la glycérine, et du CO<sub>2</sub>.** En général, les prêteurs préfèrent voir ce type de contrat s'étendre sur la durée de vie prévue du prêt, qui peut être de sept à dix ans. Des contrats plus courts, qui sont automatiquement renouvelables au choix de la coopérative, peuvent aussi être acceptables. Bien que les prêteurs canadiens aient été peu enthousiastes à financer des projets sans contrats de soutirage à long terme pour l'éthanol ou les biocarburants avec système de forfait et rattachés habituellement au prix du gros

occasionnel de l'essence, ces derniers temps les prêteurs ont mieux acceptés que les usines d'éthanol puissent réussir à réduire les risques liés aux variations indépendantes du prix des denrées relativement aux matières premières et à l'éthanol.

- **Information détaillée sur tous les principaux partenaires du projet**, notamment les entrepreneurs en ingénierie et en construction, les fournisseurs de matières premières et tous les acheteurs de produits.

Il va s'en dire que lorsque vient le moment de financer votre projet, il y a un avantage sérieux à travailler avec les acteurs importants et reconnus de l'industrie. Le sérieux et la crédibilité accordés à votre projet par des contrats avec des compagnies établies dont l'expertise est démontrée dans leur champ respectif seront regardés favorablement par les principaux prêteurs ainsi que par d'autres investisseurs dans le projet. Concernant le fournisseur de technologie, il se peut qu'il soit indispensable que votre projet fasse appel à de la technologie éprouvée proposée par une compagnie bien établie et solide financièrement. Il en est de même pour l'entrepreneur de construction retenu pour votre projet. L'entrepreneur doit être cautionnable pour la taille de votre projet.

Le besoin de travailler avec des compagnies plus importantes et mieux établies afin d'assurer le financement certes va à l'encontre de l'envie de la plupart des projets communautaires de travailler avec des compagnies locales, dont les relations et les engagements vis-à-vis de la collectivité sont plus profonds.

- **Une réelle possession du site pour l'usine proposée ou au minimum une convention d'achat et de vente liant les parties relativement au bien** avec une période de fermeture suffisamment longue pour être sûr que le site sera disponible. Le fait qu'un projet de cette nature puisse facilement nécessiter cinq ans ou plus pour qu'il fructifie justifie l'achat d'un terrain avant même d'avoir obtenu confirmation pour le financement du reste du projet. L'acquisition d'un bien immobilier facilitera aussi la réalisation des études environnementale et géotechniques qu'il convient de mener.
- **Une confirmation d'un zonage approprié et de la disponibilité de tous les permis** (y compris de soutirage, d'émissions dans l'atmosphère, d'évacuation des eaux usées, et autres permis applicables).

- **La réalisation d'études préliminaires nécessaires pour confirmer la pertinence du site pour une installation de biocarburants** inclut la réalisation satisfaisante d'une évaluation environnementale de phase I du site pour confirmer l'absence de contamination ou de déchets dangereux sur le terrain, une étude préliminaire géotechnique pour déterminer que le sol a une force portante suffisante pour les structures à construire, une étude archéologique ou patrimoniale pour confirmer l'absence de tout artefact culturel ou archéologique important, une confirmation qu'il n'existe aucune indemnisation non réglée du site à l'endroit des Autochtones qui pourrait être préjudiciable et grever le titre de propriété, et d'autres études qui pourraient être requises par les autorités municipales, provinciales ou fédérales.
- **Une preuve que la majorité des actions des membres et des fonds disponibles ont déjà été engagés**, même si ces engagements sont assortis de conditions.
- **Des projections financières détaillées**, identiques à celles déjà incluses dans l'étude de faisabilité, mais

revues afin de refléter tout changement survenu sur le marché. Les projections financières comprises dans le plan d'affaires devraient aussi être justifiées non seulement par des références à l'historique du marché des produits de base (incluant les volumes, les prix et les dérogations par rapport aux moyennes) mais encore par les conditions réelles des propositions d'accords de soutirage et d'achat pour le projet. Une analyse critique et exhaustive doit être incluse, qui indique les répercussions d'éventuelles variations dans les matières premières, le gaz naturel, les coûts d'électricité et les prix de l'éthanol ou des biocarburants et des drêches de distillerie avec solubles ou de la glycérine, et de tout autre facteur de production ou co-produit important.

- **Un aperçu d'une stratégie de gestion des risques** qui assurera que l'entreprise peut bloquer sa « marge exceptionnelle » (l'écart entre les coûts des matières premières et le prix du gaz naturel, et le prix de l'éthanol ou des biocarburants et des drêches de distillerie avec solubles ou de la glycérine).

## 5 – Le moment propice pour se constituer

Au cours des premières étapes de l'exploration de l'élaboration du projet, il n'est probablement pas nécessaire de se constituer en société. Son coût mis à part, l'incorporation avant que les décisions de base aient été prises quant à la forme de l'incorporation et de la structure de l'organisation à instaurer peuvent coûter temps et argent par la suite puisque qu'il faudra défaire des structures de société qui ont déjà été mises en place.

L'incorporation est nécessaire dès que le comité fondateur envisage de conclure des ententes juridiques, quelles qu'elles soient, par exemple une offre pour acheter une parcelle de terre, des ententes de non-divulgaration, ou l'instauration de relations obligatoires avec des partenaires potentiels, notamment des fournisseurs, des entrepreneurs ou des acheteurs éventuels des produits de l'installation prévue. Certains programmes gouvernementaux exigent qu'une personne morale soit créée aux fins d'obtenir des fonds publics. L'incorporation est en général également nécessaire afin d'émettre des valeurs aux membres ou aux investisseurs, bien que la plupart des administrations permettent de façon limitée des levées de fonds non assujetties à la législation sur les valeurs mobilières. Voir ci-dessous pour une plus ample discussion de la question.

L'incorporation aide à réduire la responsabilité personnelle des administrateurs, bien qu'il soit important de souligner que les administrateurs n'échappent pas totalement à la responsabilité du seul fait de la constitution en société.

La responsabilité des administrateurs est discutée dans une précédente section de ce document.

La constitution en société confère également une certaine légitimité au groupe en ce sens que celui-ci acquiert une existence juridique officielle. Elle précise aussi les responsabilités juridiques des administrateurs vis-à-vis de la coopérative. Le fait d'être administrateur dans un Conseil confère au groupe et aux personnes une certaine crédibilité qui dépasse celle généralement associée aux membres des comités directeurs *ad hoc*.

### **Sélection d'une forme de société**

Les projets communautaires étudient habituellement plusieurs choix de constitution, notamment les sociétés à but non lucratif, les sociétés par actions et les sociétés coopératives. Bien que la société à but non lucratif puisse être un choix pour de projets de moindre importance, les réalités du monde des affaires relativement à la mobilisation de fonds considérables de la part d'investisseurs imposent en général le choix d'une constitution en société à but lucratif pour les projets de biocarburants. En outre, la plupart des projets de biocarburants ayant entre autres pour objet de procurer un revenu supplémentaire aux producteurs qui approvisionnent l'installation de biocarburants en matières premières, il est vraisemblable qu'une société à but non lucratif soit incompatible avec cet objectif. Les installations de biocarburants de plus petite taille

desservant un nombre limité de consommateurs pourraient examiner ce modèle.

Pour les projets de biocarburants de plus grande envergure ou les projets destinés à produire des profits et des dividendes pour leurs propriétaires et leurs membres investisseurs, une société à but lucratif constitue le choix le plus sensé. Il y a des avantages et des inconvénients à constituer soit une coopérative, soit une société commerciale, et l'alternative doit être soigneusement examinée avant de décider de la constitution qui convient le mieux à votre projet.

### **Les sociétés commerciales**

Les sociétés commerciales sont évidemment utilisées pour la plupart des entreprises à but lucratif. Ce modèle d'affaires de base est utilisé tant pour les sociétés privées que pour les sociétés à actions. Les sociétés commerciales sont généralement structurées selon le modèle « une action, un vote », d'où l'expression « démocratie d'actionnaires ». Les profits sont généralement distribués au prorata du montant investi par chaque actionnaire dans la société, bien que cela puisse varier selon les préférences établies pour les diverses catégories d'actions.

Les sociétés commerciales se sont avérées des véhicules extrêmement efficaces pour mobiliser du capital en attirant des investisseurs qui recherchent des produits et un

contrôle proportionnel à leur investissement dans le capital-actions de la société. Les sociétés commerciales profitables ont un choix presque illimité quant à la façon de récompenser leurs investisseurs : paiement de dividendes en argent ou en actions, appréciation de la valeur des actions, ou une combinaison de ces deux moyens. Les investisseurs sont particulièrement attirés par les corporations ayant un niveau élevé de liquidités \*\* dans l'investissement, tel qu'on en trouve dans les sociétés à actions. Le manque de liquidités rend les petites sociétés privées qui ont relativement peu d'actionnaires moins attrayantes pour les investisseurs, bien que cela puisse être compensé par des produits beaucoup plus élevés.

Bien que les ententes unanimes d'actionnaires puissent altérer la façon de distribuer les profits, offrir une régulation du contrôle basée sur des critères autres que l'investissement ou limiter le transfert d'actions à d'autres, qu'ils soient actionnaires ou non, la force des sociétés commerciales tient généralement à leur capacité de remettre le contrôle et les recettes de la société entre les mains des plus gros actionnaires.

Comme les sociétés commerciales sont habituellement contrôlées par les actionnaires majoritaires, les actionnaires minoritaires peuvent ne pas avoir de voix importante au chapitre de la direction de la société. Les actionnaires majoritaires qui cherchent à réaliser l'augmentation de la valeur de leur investissement peuvent décider de vendre

leurs actions à d'autres investisseurs. Les sociétés commerciales peuvent ainsi être reprises par un groupe d'actionnaires internes ou des investisseurs de l'extérieur qui offrent un prix attrayant pour les actions.

### **Les sociétés coopératives**

Les coopératives agricoles classiques sont généralement engagées dans la mise en marché de produits agricoles, dans la vente de semences, d'aliments pour animaux et de fournitures agricoles aux membres propriétaires. À titre de coopératives, elles ont adhéré au principe « un membre, un vote », de même qu'à la notion d'adhésion ouverte et volontaire. Le modèle de propriété coopérative assure un contrôle démocratique de l'entreprise parce que ce sont toujours les membres qui votent, et non les actions. Ces coopératives n'ont habituellement aucune obligation concernant l'utilisation des services de la coopérative par les membres, et l'investissement obligatoire des membres y est peu fréquent. La combinaison d'un investissement peu élevé par les membres et l'absence de mécanisme pour assurer que les membres vendent leurs produits à la coopérative ou y achètent leurs biens a rendu ces coopératives très sensibles aux pressions concurrentielles exercées par d'autres acheteurs et vendeurs capables de présenter de meilleures soumissions ou de pratiquer des prix inférieurs à ceux de la coopérative.

Les coopératives classiques ont payé les profits (ou « surplus » comme les coopératives appellent habituellement l'excès des recettes sur les dépenses) réalisés surtout sous forme de ristournes, bien qu'elles aient aussi payé parfois un taux de rendement de base sur l'investissement effectué par les membres au-delà de l'investissement minimal requis. L'utilisation par les membres des services des coopératives classiques n'a pas de rapport avec leur investissement, sauf dans le cas des coopératives établies qui pouvoient au réinvestissement obligatoire des ristournes basé sur l'utilisation de la coopérative par les membres. L'accès au financement s'est aussi avéré difficile pour ces coopératives parce que les membres ne sont pas suffisamment incités à y investir de l'avoit supplémentaire, vu qu'ils peuvent obtenir tous les avantages relatifs à leur adhésion avec seulement un investissement nominal.

Toutefois, à mesure que l'utilisation du modèle coopératif s'étend à une gamme plus vaste de projets communautaires agricoles, la structure coopérative classique s'avère utile pour permettre la participation de multiples acteurs qui veulent que des projets à valeur ajoutée soient lancés dans leur collectivité. Bien que les coopérateurs puristes expriment parfois leur inquiétude quant à ce que des personnes autres que des « utilisateurs directs » de la coopérative y participent en tant qu'investisseurs, en pratique, le modèle coopératif s'est avéré un modèle souple et adaptable pour amener de multiples acteurs d'une collectivité à participer à des projets. Dans le cas des coopératives de producteurs de

biocarburants, les participants et les bénéficiaires d'un projet coopératif peuvent comprendre non seulement les producteurs qui livrent des matières premières à l'usine, mais aussi les exploitants d'élevateurs à grains, les marchands d'aliments pour le bétail, les fournisseurs d'équipement, les travailleurs, les entreprises locales et des membres des collectivités rurales environnantes qui souhaitent bénéficier du développement économique favorisé par la construction et l'exploitation d'une usine de biocarburants.

### **Coopératives de la nouvelle génération**

Dans les années 1970, lorsque les agriculteurs du MidWest américain ont commencé à chercher à ajouter de la valeur à leurs denrées en lançant diverses sortes d'entreprises de traitement, le modèle coopératif a retenu leur attention à cause du mode de propriété démocratique et communautaire qu'il pouvait offrir aux agriculteurs locaux. Mais vu l'important investissement en capital requis par la plupart des entreprises de valeur ajoutée et l'assurance d'un approvisionnement continu de produits de qualité à l'usine de traitement, ils ont ressenti le besoin d'élaborer un nouveau modèle qui permette aux producteurs de lever les fonds requis pour construire ces usines et assurer l'approvisionnement requis pour les exploiter.

Bien qu'elles retiennent le principe coopératif de base « un membre, un vote », ces coopératives de la nouvelle génération, comme on en est venu à les appeler, ont établi le principe que l'investissement des membres devrait être proportionnel à l'usage qu'ils prévoyaient faire de la coopérative. Les membres de ces coopératives de la nouvelle génération signent des ententes d'approvisionnement contraignantes pour livrer un volume précis de produits à la coopérative et achètent des parts en proportion de leur engagement d'approvisionnement. En retour, les membres obtiennent le droit, connu sous le nom de « droit de livraison », de livrer ce volume de produits à la coopérative.

L'adhésion à ces coopératives est généralement limitée aux premiers producteurs disposés à prendre l'engagement de fournir le volume de produits requis pour approvisionner la coopérative et le capital requis pour construire l'installation. Ces « coopératives fermées » n'admettent aucun membre au-delà de ceux nécessaires pour approvisionner l'usine en produits agricoles bruts requis pour la production. Comme la répartition du surplus (ou profits) de la coopérative aux membres se fait en fonction du produit livré à la coopérative, il en découle que les dividendes réels payés sont également proportionnels à l'investissement des membres dans la coopérative. À ce niveau, les coopératives de la nouvelle génération sont une manière d'hybride entre la méthode coopérative classique de répartir les profits sur la base des affaires transigées avec la coopérative et

Le modèle de la société commerciale classique qui distribue les produits nets au prorata de l'investissement par les actionnaires.

Comme les autres coopératives, les coopératives de la nouvelle génération résistent aux prises de contrôle par des investisseurs internes ou externes puisque chaque membre n'a qu'un vote, peu importe son portefeuille de parts. Les coopératives de la nouvelle génération réussissent le mieux à attirer des investisseurs membres lorsqu'il n'y a pas de disparité énorme entre les investissements des membres, puisque les producteurs plus considérables peuvent être dissuadés par la disproportion entre leur investissement et le fait qu'ils ne peuvent exercer que le même vote unique que les membres ayant un investissement beaucoup moins élevé dans la coopérative.

La force du modèle de coopérative de nouvelle génération tient au lien entre l'engagement des membres à approvisionner la coopérative et leur investissement proportionnel à la coopérative. L'engagement de la coopérative à acheter tous les produits des membres incite aussi les membres à appuyer leur coopérative.

Dans le cas des coopératives de biocarburants, le modèle de la coopérative de nouvelle génération a l'avantage supplémentaire que les membres obtiennent un équilibre presque parfait entre le prix de leur produit sur le marché et leur investissement dans l'usine de biocarburants. En tenant pour acquis que les prix de l'éthanol ou du biodiesel demeurent constants, si les prix de la matière première sont faibles, il est probable que les membres obtiendront un plus grand rendement de leur investissement dans l'usine; si le prix de la matière première monte, le rendement plus bas sur l'investissement dans l'installation de biocarburants est compensé par des prix plus élevés que la denrée. Dans l'un et l'autre cas, les investisseurs producteurs devraient être en mesure d'obtenir un revenu net positif, ce qu'ils ne pourraient pas obtenir s'ils étaient seulement fournisseurs ou seulement investisseurs. Évidemment, il n'y a jamais de garantie en affaires, et des prix du maïs faibles accompagnés de prix du carburant encore plus faibles pourraient limiter l'investissement des producteurs des deux côtés de la chaîne d'approvisionnement.

## 6. Financer votre projet

De tous les défis que pose le financement d'une coopérative de biocarburants, le plus grand sera vraisemblablement celui de lever suffisamment de fonds. L'investissement en capital requis pour construire une usine de biocarburants est généralement grandement disproportionné par rapport aux revenus nets à la disposition des cultivateurs qui produisent la matière première qui approvisionnerait l'usine. Dans le cas d'une usine d'éthanol, l'investissement net requis en avoir-propre, en supposant un ratio de dettes à avoir-propre de 1 pour 1, est de l'ordre de 4 \$ à 4,50 \$ le boisseau. Dans le cas des usines de biodiesel, l'investissement net en avoirs propres est probablement de l'ordre de 2 \$ à 2,50 \$ le boisseau. Étant donné le genre de rendement disponible la plupart du temps sur les récoltes commerciales, il est facile de voir pourquoi la levée de ce genre de capital peut poser un défi apparemment insurmontable.

Pourtant, l'avoir des membres doit constituer le fondement de toute entreprise coopérative qui réussit. Si les membres n'investissent pas, ils ne peuvent pas s'attendre à posséder et à contrôler leur entreprise, et c'est là justement leur motivation fondamentale pour constituer une coopérative. Avec une base solide en avoir des membres, il est possible d'aller chercher du capital supplémentaire ou une créance de rang très subordonné chez d'autres investisseurs, dont le gouvernement.

En vertu du Programme d'aide à la formation de capital nouvellement annoncé, censé fournir à un projet de biocarburant, sous forme de créance de rang très subordonné, un capital correspondant à l'investissement des cultivateurs pouvant aller jusqu'à 25 M\$ par projet, l'investissement du producteur pourrait être réduit à environ 2 \$ le boisseau dans le cas des usines d'éthanol, et à 1 \$ par boisseau dans le cas des usines de biodiesel.

Vu les défis que présente la levée de ce genre de capital chez les producteurs, la plupart des projets de biocarburants communautaires en développement aujourd'hui cherchent à attirer non seulement des cultivateurs membres, mais d'autres membres de la collectivité rurale.

### **Collecter des fonds des membres – campagne de capitalisation en avoir des membres**

Tel que noté ci-dessus, il est bon de se constituer officiellement avant de lever toute somme de fonds importante. La constitution est essentielle si votre groupe prévoit émettre des valeurs, quelles qu'elles soient, à des membres investisseurs. Au Canada, l'émission de valeurs est assujettie à la législation sur les valeurs, laquelle relève des provinces. Comme cette législation varie de façon importante d'une province à l'autre, avant d'émettre des valeurs, il est essentiel de consulter les autorités

réglementaires appropriées en matière de valeurs, un avocat compétent ou un autre professionnel qui connaît les valeurs coopératives. Les associations coopératives provinciales ou la Canadian Co-operative Association pourront sans doute vous aider à trouver des ressources près de chez vous.

La plupart des législations provinciales sur les valeurs offrent des exemptions qui peuvent aider les sociétés en démarrage à lever des capitaux de démarrage jusqu'à un montant maximal prescrit, ou à émettre des valeurs à un nombre limité d'investisseurs qui sont des entités apparentées ou des « investisseurs avertis ». Les exemptions sont courantes dans le cas de l'émission de valeurs par des coopératives, pourvu qu'elles se conforment aux exigences provinciales pertinentes. Dans plusieurs provinces, l'émission de valeurs par une coopérative est moins onéreuse et coûteuse que ce ne serait le cas pour une société offrant des valeurs au grand public, bien que la norme de l'exposé complet, véridique et clair s'applique à l'émission de valeurs, tant par des coopératives que par des sociétés commerciales.

La définition de « valeurs » ratisse large et comprend généralement toute action, part, obligation, prêt (autres que les prêts des institutions financières reconnues telles que « credit union », caisses populaires ou banques), unité, option, souscription, et tout document notant un intérêt dans le capital, les avoirs, la propriété, les profits ou les résultats d'une compagnie. Les ententes stipulant que l'argent avancé sera remboursé ou traité comme une

souscription à des actions ou à un autre intérêt dans la société sont aussi considérées comme des valeurs.

Si votre groupe envisage de lever des fonds de quelque façon que ce soit, assurez-vous de consulter un avocat compétent en matière de valeurs ou une autre personne qui connaît l'émission des types de valeurs que le groupe se propose d'émettre. Les avocats spécialisés en valeurs connaissent parfois moins bien l'émission de valeurs par des coopératives ou des sociétés à but non lucratif. Si vous créez une coopérative, les fonctionnaires responsables de la réglementation des coopératives devraient connaître les exigences concernant l'émission de valeurs : ils constituent souvent la meilleure source de conseils au départ.

Dans la plupart des provinces, il faut produire un document d'information avant d'émettre une valeur autre qu'une valeur spécifiquement exemptée de l'obligation de produire un document d'information. Ce document a pour but de fournir aux investisseurs un « exposé complet, véridique et clair » de tous les faits qui pourraient influencer sur leur décision d'investir. À tout le moins, cela requiert généralement une description générale du projet ou de l'activité proposée, un plan d'affaires résumé, de l'information sur les membres du Conseil d'administration ou sur les promoteurs du projet, et l'utilisation proposée des fonds qui seront levés. Ce qui est plus important encore, les documents de divulgation exigent un énoncé clair et complet de tous les risques liés à un investissement dans ce projet.

Même lorsque des exemptions existent relativement à l'émission de certains types ou montants de valeurs, il est tout de même bon de fournir aux membres et investisseurs éventuels un genre de document d'information. L'utilité d'un tel document est de communiquer aux investisseurs éventuels un sommaire écrit clair du projet. En soulignant les risques liés au projet et les mesures que les promoteurs du projet prendront pour les limiter, vous donnerez d'entrée de jeu aux investisseurs éventuels suffisamment d'information pour prendre une décision éclairée.

À part l'avantage évident d'avoir la conscience tranquille parce qu'on a été complètement franc et honnête avec les gens qui mettent de l'argent dans son projet, une divulgation complète est essentielle pour limiter la responsabilité des membres du Conseil. Elle aide aussi à retenir les investisseurs et les membres au fil des années que durera sans doute le développement, et pendant lesquelles vous rencontrerez plusieurs obstacles imprévus et devrez surmonter plusieurs déceptions et changements d'orientation. En préparant vos investisseurs aux risques dont est parsemée la route à parcourir, vous serez certain que vos premiers supporteurs continueront de vous appuyer au cours des difficultés que vous rencontrerez sûrement dans quelques années. Les projets de biocarburants communautaires n'étant pas des moyens de s'enrichir en un tournemain, il vaut mieux ne pas attirer des investisseurs intéressés à ce genre de truc.

Après que votre groupe a levé les fonds initiaux requis pour votre étude de faisabilité, votre plan d'affaires et le développement préliminaire du projet, vous devrez préparer une notice et un énoncé d'offre, ou un prospectus afin de lever le capital requis pour la construction du projet. Ce document contiendra de l'information importante tirée de votre plan d'affaires et dressera la liste de tous les contrats importants que votre coopérative a conclus, et fournira des détails sur les aspects physiques du projet, tels que la technologie qui sera utilisée, l'emplacement, et tous les permis et approbations réglementaires requis. Selon toute vraisemblance, les autorités réglementaires exigeront que vous déposiez la plupart des fonds en fidéjusse pour que les investisseurs soient protégés si vous ne parvenez pas à lever suffisamment de capitaux ou si le projet ne va pas de l'avant pour une raison quelconque.

### **Aide des gouvernements**

Plusieurs programmes fédéraux importants sont actuellement disponibles pour favoriser la participation des producteurs à la création et à la propriété de projets de biocarburant.

### **Initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs**

[http://www.agr.gc.ca/acaaf/bopi-imbpb/index\\_f.php](http://www.agr.gc.ca/acaaf/bopi-imbpb/index_f.php)

L'Initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs (IMBP), lancée dans le cadre du Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agro-alimentaire (PASCAA), permettra aux agriculteurs et aux collectivités rurales d'embaucher des spécialistes pour les aider à élaborer des projets d'entreprise, et à réaliser des études de faisabilité et d'autres analyses nécessaires à la création et à l'élargissement d'usines de biocarburants dans lesquelles les producteurs agricoles ont une participation importante (plus du tiers).

Les projets admissibles peuvent recevoir jusqu'à 300 000 \$ en contrepartie d'un investissement d'au moins 25 % par le groupe des producteurs.

### **Programme d'innovation pour les bioproduits agricoles**

Le Programme d'innovation pour les bioproduits agricoles (PIBA) est un programme pluriannuel doté d'un budget de 145 M\$. Il vise à mobiliser les secteurs universitaire, privé et public du Canada pour qu'ils mettent leurs ressources en commun dans le but d'accroître la capacité de recherche en matière de bioproduits et de bioprocédés agricoles. En finançant ces réseaux et grappes de chercheurs, le programme favorise la recherche, le développement, le transfert de technologie et la commercialisation se rapportant à des produits tels que les biocarburants et les autres

formes de bioénergie, les produits biochimiques ou biopharmaceutiques, etc.

### **L'Initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants (IIEB)**

L'Initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants est une initiative de quatre ans dotée d'un budget de 200 M\$. Il a pour objectif d'inciter les producteurs agricoles à participer à l'industrie des carburants renouvelables. Le programme permettra de conclure avec des projets de production de carburants renouvelables des ententes de remboursement des dépenses en capital en fonction des contributions des producteurs agricoles aux installations de production. Le programme s'inspirera également des volets actuels de faisabilité technique et de planification de l'entreprise de l'Initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs, en leur offrant, à compter du 1er avril 2007, des incitatifs pour participer à la nouvelle capacité de production de carburants renouvelables.

Chaque entente de financement pour les dépenses en capital sera fondée sur le niveau de contribution des producteurs aux coûts de projet admissibles et se limitera à 25 % du coût total du projet ou à un maximum de 25 M\$ par projet.

*Les détails sont disponibles au : [www.agr.gc.ca/iieb](http://www.agr.gc.ca/iieb)*

### **Autres partenaires financiers**

En supposant que l'étude de faisabilité et le plan d'affaires de votre projet de biocarburants démontrent qu'il existe une opportunité viable au plan économique dans votre collectivité, le manque de capitaux suffisants de la part des agriculteurs ou de la collectivité ne doit pas nécessairement apparaître comme étant un défi insurmontable au développement d'une usine de biocarburant ayant un investissement local important. En vous fondant sur votre plan d'affaires, vous pourriez intéresser des partenaires à participer au projet.

D'autres partenaires financiers peuvent être intéressés au projet strictement à titre d'investisseurs recherchant un rendement sur leur investissement. Les fonds de capitaux et de capitaux de risque recherchant des occasions d'investissement ne manquent évidemment pas, et de tels investisseurs peuvent faire de bons partenaires. Mais il pourrait y avoir des avantages supplémentaires à trouver des partenaires engagés dans un autre aspect de l'industrie et qui cherchent une occasion d'améliorer leur principale activité d'affaires par un investissement dans une installation de biocarburants. De ce nombre, notons les exploitants d'élevateurs à grains ou les marchands de grains, les distributeurs de carburant indépendants, les entreprises d'ingénierie ou de construction, les compagnies de matière première, ou autres exploitants intéressés par un aspect quelconque de l'économie agricole locale.

De bons partenaires peuvent faire le succès de votre entreprise. Ils contribueront au succès d'une entreprise coopérative par leur capacité à apporter :

- Des capitaux supplémentaires et un accès au capital;
- Des compétences spécifiques dans ce secteur des affaires;
- Des capacités en gestion;
- Des réseaux établis, de marchés, de fournisseurs, d'ingénieurs, de prêteurs, etc.;
- De la crédibilité.

### **Le financement par emprunt**

Avec un plan d'affaires fort et l'appui solide de vos membres, investisseurs et autres partenaires, vous serez prêt à approcher des prêteurs pour obtenir leur appui. Le financement par emprunt des projets en démarrage, appelé communément financement de projet, est certainement le type d'emprunt le plus difficile à obtenir des institutions financières classiques.

Les coopératives doivent aussi généralement surmonter des obstacles liés à leur structure lorsqu'elles approchent les institutions financières. Au nombre de ces obstacles, notons le contrôle démocratique des coopératives par

comparaison avec le contrôle par un propriétaire ou un petit nombre de propriétaires-exploitants des sociétés commerciales classiques en démarrage. La séparation de la propriété et de la gestion professionnelle a aussi été un défi parce que les administrateurs des coopératives à valeur ajoutée n'ont généralement aucune expérience antérieure du secteur dans lequel ils se proposent de faire des affaires. Le manque de garanties personnelles des individus propriétaires a aussi rendu difficile l'obtention de financement pour les coopératives en démarrage.

Combinez les difficultés du financement de projet aux risques liés au secteur des biocarburants et aux défis particuliers des entreprises coopératives basées dans la collectivité, et vous comprendrez sans peine les obstacles que doivent surmonter les coopératives de biocarburants actuellement en développement au Canada. C'est pourquoi il est absolument essentiel de fonder tout financement coopératif sur l'avis des membres. L'investissement par les dirigeants est particulièrement important parce qu'il manifeste que les responsables de la gouvernance de la coopérative ont personnellement un grand intérêt à ce que l'entreprise réussisse.

**À tout le moins, les prêteurs demanderont :**

- Qu'une technologie éprouvée soit fournie par des fournisseurs de technologie établis détenant un titre clair à tous les droits de propriété intellectuelle et brevets;
- Une certitude quant à l'approvisionnement, avec conventions liant les parties à long terme avec des fournisseurs bien établis de matière première pour tous les besoins de l'usine en matière première – ou la plupart d'entre eux. Si votre usine se propose d'acheter de la matière première des agriculteurs membres, vous devez vous assurer que votre coopérative a conclu avec les membres des conventions liant les parties au chapitre de l'approvisionnement en matières premières. Vous devriez aussi avoir à votre disposition d'autres sources d'approvisionnement pour le cas où il y aurait une diminution importante des récoltes régionales.
- Des marchés confirmés pour tous les produits, avec des ententes signées à long terme pour les biocarburants et les principaux produits associés;
- Une stratégie de gestion du risque exhaustive, fournie par un cabinet de gestion du risque réputé, pour les intrants principaux, y compris les matières premières et le gaz naturel, de même que pour les biocarburants et les principaux produits associés;
- Un minimum de 50 % du capital, incluant les créances de rang subordonné et les subventions gouvernementales;

- 
- Une équipe de gestion forte comprenant un Conseil d'administration crédible et des conseillers de projet réputés. Idéalement, la direction de l'usine aura été trouvée au moment du processus de révision de crédit, mais à tout le moins vous devriez être capable de tracer les grandes lignes d'une stratégie de recrutement de gestionnaires qui assurera que votre usine pourra attirer des gestionnaires capables.

# Annexe I – Sites Internet relatifs à l'industrie

## Canadiens

**Canadian Renewable Fuels Association**  
[www.greenfuels.org](http://www.greenfuels.org)

**Canadian Co-operative Association**  
[www.coopscanada.coop](http://www.coopscanada.coop)

**Ressources naturelles Canada**  
[www.nrcan.gc.ca](http://www.nrcan.gc.ca)

**Office de l'efficacité énergétique**  
[www.oee.nrcan.gc.ca](http://www.oee.nrcan.gc.ca)

**Technologies du développement durable Canada**  
[www.sdtc.ca](http://www.sdtc.ca)

**Agriculture et Agroalimentaire Canada**  
[www.agr.gc.ca](http://www.agr.gc.ca)

**Strategis**  
[www.strategis.gc.ca](http://www.strategis.gc.ca)

**Saskatchewan Ethanol Development Council**  
[www.saskethanol.com](http://www.saskethanol.com)

**Soy 20/20**  
[www.soy2020.ca](http://www.soy2020.ca)

## Américains

**Renewable Fuels Association**  
[www.ethanolrfa.org](http://www.ethanolrfa.org)

**American Coalition for Ethanol**  
[www.ethanol.org](http://www.ethanol.org)

**Governors Ethanol Coalition**  
[www.ethanol-gec.org](http://www.ethanol-gec.org)

**Fuel Ethanol Workshop**  
[www.fuelethanolworkshop.com](http://www.fuelethanolworkshop.com)

**National Biodiesel Conference**  
[www.biodieselconference.org](http://www.biodieselconference.org)

**BBI**  
[www.bbiethanol.com](http://www.bbiethanol.com)

**Ethanol Marketplace**  
[www.ethanolmarketplace.com](http://www.ethanolmarketplace.com)

**Université du Minnesota**  
[www.ddgs.umn.edu](http://www.ddgs.umn.edu)

**DTN Network**  
[www.dtn.com](http://www.dtn.com)

**Guide for Evaluating the Requirements of Ethanol Plants**  
<http://www.ne-ethanol.org/industry/evalreq.pdf>

**National Biodiesel Board**

[www.biodiesel.org](http://www.biodiesel.org)

**National Corn Growers Association**

[www.ncga.com](http://www.ncga.com)

**National Ethanol Vehicle Coalition**

[www.e85fuel.com](http://www.e85fuel.com)

**U.S. Department of Agriculture**

[www.usda.gov](http://www.usda.gov)

**USDA CCC Bioenergy Program**

[www.fsa.usda.gov/daco/bio\\_daco.htm](http://www.fsa.usda.gov/daco/bio_daco.htm)

**U.S. Department of Energy**

[www.eere.energy.gov/biomass](http://www.eere.energy.gov/biomass)

**U.S. Energy Information Administration**

[www.eia.doe.gov](http://www.eia.doe.gov)

**U.S. Environmental Protection Agency**

[www.epa.gov](http://www.epa.gov)

**Conseils d'industrie provinciaux  
ou territoriaux**

L'initiative des marchés de biocarburants pour les producteurs (IMBP) fait partie du Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA), et est accessible aux producteurs de partout au Canada par l'intermédiaire des conseils d'industrie établis en vertu du PASCAA. Ces conseils peuvent aussi fournir une vaste gamme d'appuis aux initiatives agricoles connexes. Voici les coordonnées complètes des conseils d'industrie.

**Alberta**

**Agriculture and Food Council**

Téléphone : (780) 955-3714

Télécopieur : (780) 955-3744

Courriel : [info@agfoodcouncil.com](mailto:info@agfoodcouncil.com)

Internet : [www.agfoodcouncil.com](http://www.agfoodcouncil.com)

**Colombie-Britannique**

**Investment Agriculture Foundation of B.C.**

Téléphone : (250) 356-1662

Télécopieur : (250) 953-5162

Courriel : [info@iafbc.ca](mailto:info@iafbc.ca)

Internet : [www.iafbc.ca](http://www.iafbc.ca)

### **Manitoba**

#### **Manitoba Rural Adaptation Council**

Téléphone : (204) 982-4790

Télécopieur : (204) 982-4794

Courriel : [mracinfo@mrca.ca](mailto:mracinfo@mrca.ca)

Internet : [www.mrac.ca](http://www.mrac.ca)

### **Nouveau-Brunswick**

#### **New Brunswick Agriculture Council Inc./Conseil Agricole du Nouveau Brunswick Inc.**

Téléphone : (506) 450-3891

Télécopieur : (506) 450-7197

Courriel : [acaafpascaa@nb.aibn.com](mailto:acaafpascaa@nb.aibn.com)

Internet : [www.nbfarm.com/nbac-canb/](http://www.nbfarm.com/nbac-canb/)

### **Terre-Neuve-et-Labrador**

#### **Newfoundland and Labrador Agri-Adapt Council Inc.**

Téléphone : (709) 747-4874

Télécopieur : (709) 747-8827

Courriel : [fed.agric@nf.sympatico.ca](mailto:fed.agric@nf.sympatico.ca)

Internet : [www.nlfa.ca/aaci.htm](http://www.nlfa.ca/aaci.htm)

### **Territoires du Nord-Ouest**

#### **Territorial CARD Committee**

Téléphone : (867) 874-4706

Télécopieur : (867) 874-3641

Courriel : [farmnwt@northwestel.net](mailto:farmnwt@northwestel.net)

Internet : [www.farmnwt.com](http://www.farmnwt.com)

### **Nouvelle-Écosse**

#### **Agri-Futures Nova Scotia**

Téléphone : (902) 925-2454

Télécopieur : (902) 925-2594

Courriel : [r.williams@pchg.net](mailto:r.williams@pchg.net)

Internet : [www.agri-futures.ns.ca](http://www.agri-futures.ns.ca)

### **Nunavut**

#### **Nunavut Harvesters' Association**

Téléphone : (867) 645-3170

Télécopieur : (867) 645-3755

Courriel : [brian@ndcorp.nu.ca](mailto:brian@ndcorp.nu.ca)

Internet : [www.harvesters.nu.ca/index.htm](http://www.harvesters.nu.ca/index.htm)

### **Ontario**

#### **Agricultural Adaptation Council**

Téléphone : (519) 822-7554

Télécopieur : (519) 822-6248

Courriel : [info@adaptcouncil.org](mailto:info@adaptcouncil.org)

Internet : [www.adaptcouncil.org](http://www.adaptcouncil.org)

### **Île-du-Prince-Édouard**

#### **PEI ADAPT Council (Adaptation Development Agricultural Production Technology Council)**

Téléphone : (902) 368-2005

Télécopieur : (902) 368-2520 (phone first)

Courriel : [adapt@pei.aibn.com](mailto:adapt@pei.aibn.com)

Internet : [www.gov.pe.ca/af/agweb/index.php3?  
number=1007905&lang=E](http://www.gov.pe.ca/af/agweb/index.php3?number=1007905&lang=E)

### **Québec**

#### **Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ)**

Téléphone : (450) 679-0540, ext 8353

Télécopieur : (450) 463-5214

Courriel : [cdaq@cdaq.qc.ca](mailto:cdaq@cdaq.qc.ca)

Internet : [www.cdaq.qc.ca](http://www.cdaq.qc.ca)

