



RÉSEAU

Réseau de la coopération du travail du Québec
Coopérative de solidarité

Franchises sociales et changements d'échelle adaptés aux coopératives de travailleurs

**Synthèse de connaissance et
étude de cas sur la Boulangerie Arizmendi de San Francisco**

2016-2017

Préface

Dans l'optique de diffusion à tous les membres et partenaires intéressés, ce document a pour objet de présenter une synthèse des connaissances sur les franchises sociales et les différents changements d'échelle adaptés aux coopératives de travailleurs. Il inclut la description du projet, le contexte et les raisons qui ont amenées le RÉSEAU COOP à s'intéresser à ce sujet, ainsi que les objectifs poursuivis et les résultats envisagés. En complément, ce document contient en annexe les informations qualitatives recueillies durant le développement de cette étude. Ces informations serviront de base à l'élaboration d'outils d'accompagnement pratiques destinés aux coopératives membres du RÉSEAU COOP.

Pour plus d'informations :



1431 rue Fullum, bureau 206
Montréal (Québec) H2k 0b5
T 514 526-6267
F 514 526-2911
info@reseau.coop

Document conçu et rédigé par Alessandra Siess M. Sc., Chargée de projet, RESEAU COOP
Avec la collaboration de Christine Joly, M.Sc, Conseillère stratégique en marketing, RESEAU COOP
Coordination : Isabel Faubert Mailloux MBA, Directrice générale, RESEAU COOP

Projet financé par :

Merci aux partenaires
du développement coopératif



Introduction

Selon Pierre Garceau, président du Conseil québécois de la franchise (CQF)¹, au cours des dernières années la franchise au Québec a beaucoup évolué et on arrive à quelque 340 franchiseurs dans près de 71 secteurs d'activité au Québec. Cela représente un total de 181 000 emplois, 27 milliards de dollars de chiffre d'affaires et près de 9 % du PIB du Québec. L'envergure de ces chiffres montre que de plus en plus les entreprises recherchent des systèmes adaptés, quasi sur mesure, plutôt que de plonger seules dans les défis de devenir entrepreneur.

D'un autre côté, on trouve le mouvement coopératif au Québec, avec 2 757² coopératives non financières regroupant environ 1,3 million de membres, prenant de plus en plus de l'ampleur. Pour plusieurs, la réplication de leur marque et de leur savoir-faire peut représenter une occasion d'accroître leur impact social et économiques en répondant toujours mieux aux besoins de leurs membres et par la création d'emplois durables, de qualité, tout en contribuant d'une façon innovatrice au développement économique au Québec.

Cette étude vise à mieux comprendre les modes de croissances actuellement en cours dans le milieu coopératif et de l'économie sociale et identifier un modèle de franchisage/essaimage qui pourrait être le mieux adapté aux coopératives gérées par les travailleurs. Pour ce faire, nous procéderons d'une part à l'identification des concepts liés au franchisage et autres modalités de changement d'échelle et, dans un 2^e temps, nous analyserons quelques cas de duplication de modèles appliqué à un réseau d'entreprises collectives, notamment le cas du réseau de coopératives de travailleurs Arizmendi Bakery en Californie. Les spécificités et les enjeux de chaque cas étudié, nous permettrons de mettre en lumière certaines stratégies pouvant être plus adaptées aux coopératives de travailleurs.

Pour le RÉSEAU COOP, connaître les différentes options possibles, identifier leurs avantages et inconvénients est une conduite nécessaire avant de se lancer dans la démarche de soutien aux membres qui désirent se développer par voie de changement d'échelle.

¹ TIESS (2016, 14 septembre) Entrevue avec M. Garceau :Président de la Fondation québécoise de la franchise

² Ministère de l'Économie science et innovation (2017, 27 février) Nombre de coopératives non financières actives au 31 décembre 2016.

Table de matière

Préface	2
Introduction	3
Table de matière.....	1
1. Présentation du projet	3
1.1 Réseau de la coopération du travail du Québec (RÉSEAU).....	3
1.2 Contexte actuel et le justificatif du projet	3
1.3 Description du projet.....	7
1.4 À qui s'adresse l'étude ?.....	7
1.5 Objectifs.....	7
1.6 Facteurs critiques de succès	7
1.7 Résultats visés/ retombé économiques	8
1.8 Parties prenantes pour la réalisation du projet.....	8
2. Methodologie	8
2.1 Études de cas.....	9
2.1.1 – Fédération Québécoise des coopératives en milieu scolaire.....	9
2.1.2 – Le réseau de boulangerie solidaire Bou'Sol	10
2.1.3 – L'Association Arizmendi	14
2.1.4 —The Grain Exchange.....	21
3. Analyse des résultats	23
3.1. Tableau comparatif des cas étudiés — Franchise Coop	24
3.2. Pourquoi un modèle Coop pour changer d'échelle ou se franchiser ?.....	31
Conclusion	31
Notes bibliographiques	33

Annexes.....	34
Annexe 1 – Les parties prenantes impliquées dans le projet.....	35
Annexe 2 — Franchise commerciale.....	41
Annexe 3 — Analyse des modèles de changement d'échelle.....	44
Annexe 4 – Grille d'entrevue - Coopsco.....	51
Annexe 5 – Grille d'entrevue – Le réseau de boulangerie solidaire Bou'Sol.....	54
Annexe 5.1 — Charte nationale du réseau de boulangeries solidaires Bou'Sol.....	65
Annexe 5.2 Charte du Pôle territorial de Cooperation économique (PTCE) — Bou'Sol.....	66
Annexe 6 – Grille d'entrevue- Arizmendi Association of Cooperatives.....	68
Annexe 6.1 -Association agreement.....	77
Annexe 6.2- Major Areas for Training and Planning for an Arizmendi Cooperative start-up.....	85
Annexe 6.3 - Organizational training schedule resource.....	86
Annexe 6.4 - Collective Evaluation Committee (CEC).....	90
Annexe 6.5 - Association Fee Policy & Proposed Change in Billing Procedure.....	91
Annexe 6.6 - Areas of Decision-making Overlap Between Valencia Street Cooperative-in- Formation & Other Bodies.....	93
Annexe 7 — Grille d'entrevue —The Grain Exchange.....	96
Annexe 7.1 — Statement of Intent - (Draft).....	98
Annexe 8 – Compte rendu de la rencontre avec M. Garceau - Président de la Fondation québécoise de la franchise (Document fourni par le TIESS).....	100
Annexe 9 — Réponse de la coopérative de travailleur Microbrasserie Bellechasse aux questions sur le développement des coopératives.....	103
Annexe 10 — Réponse de la coopérative de travailleur Nettoiet Prêt aux questions sur le développement des coopératives.....	105
Annexe 11 — Réponse de la coopérative de travail La Barberie aux questions sur le développement des coopératives.....	106
Annexe 12 — Réponse de la coopérative en services techniques et administratifs Gesta aux questions sur le développement des coopératives.....	108
Annexe 13 — Rencontre thématique : l'essaimage en économie sociale (Document fourni par le TIESS).....	110
Annexe 14 — Rencontre de réflexion sur le financement des franchises sociales (Document fourni par le TIESS).....	118

1. Présentation du projet

1.1 Réseau de la coopération du travail du Québec (RÉSEAU COOP)

Le Réseau de la coopération du travail du Québec a la mission de :

Favoriser le développement du plus grand nombre possible de coopératives de la coopération du travail, interdépendantes, performantes et innovatrices au Québec.

Le RÉSEAU opère en fonction de trois grands rôles :

1. Porte-parole de la coopération du travail
2. Conseiller auprès des coopératives à tous les stades de développement
3. animateur du réseau de membres

Le projet de franchises sociales s'insère dans l'axe « conseiller » en permettant une incubation de connaissances qui nous permettra de mieux soutenir les coopératives voulant opérer un changement d'échelle.

1.2 Contexte actuel et justificatif du projet

Le RÉSEAU remarque que la croissance des coopératives est un enjeu majeur qui doit être bien précisé dans le contexte des coopératives appartenant à des travailleurs. Il ne va en effet pas de soi que les membres travailleurs d'une coopérative souhaitent un fort développement de leur entreprise si cette croissance entraîne une augmentation du nombre d'employés et, à terme, un changement de dynamique associative par l'intégration de nouveaux membres. Conscient de cet enjeu et de l'importance que représente la croissance des coopératives pour la création de nouveaux emplois durables et la contribution à l'économie du Québec, nous nous sommes naturellement intéressés au concept de franchises sociales et autres dérivés applicables dans des coopératives propriétés des travailleurs. Ainsi, par un développement sous forme de franchises, la coopérative « mère » peut se développer, saisir les opportunités de marché, sans nécessairement compromettre la dynamique associative par une augmentation non maîtrisée du nombre de nouveaux membres-travailleurs.

Ce document vise donc à présenter différentes stratégies de croissances pouvant s'adapter à la réalité de ces coopératives

1.3 Description du projet

Cette étude vise plus précisément à regrouper les concepts, pratiques et modèles stratégiques autour des franchises sociales et les différents changements d'échelle. Pour ce faire, nous avons procédé à un recensement des connaissances présentes dans la littérature spécialisée et, dans un deuxième temps, nous avons étudié des cas particuliers de franchises sociales, notamment le cas de la coopérative de travail Arizmendi Bakery en Californie.

1.4 À qui s'adresse l'étude ?

Cette étude aura d'abord et avant tout une utilité interne, permettant au RÉSEAU COOP d'accroître ses connaissances en la matière dans le but d'accompagner les coopératives à succès dans leurs stratégies de croissance.

1.5 Objectifs

Ce projet vise à rassembler les éléments le plus pertinents sur le concept des franchises sociales et les changements d'échelle qui peuvent s'appliquer aux coopératives de travailleurs, aussi bien que les principaux critères de réussite et enjeux qui peuvent émerger durant les analyses de cas. Ces informations serviront de base pour élaborer un « guide d'accompagnement des coopératives en processus de changement d'échelle ». Ce guide pratique permettra au RÉSEAU COOP d'orienter les coopératives qui souhaiteront s'engager sur cette voie de « franchise sociale ». Le RÉSEAU COOP envisage d'accompagner ces coopératives dans leur réflexion tant au niveau de la stratégie, des aspects financiers, du marketing et des ressources humaines.

1.6 Facteurs critiques de succès

- Bien comprendre les éléments les plus pertinents à être analysés à propos du concept de franchises sociales et les modèles de changement d'échelle disponibles dans la littérature spécialisée ;
- Bien comprendre les conditions de réussite et d'applicabilité des cas à succès analysés.
- Bâtir un guide de transposition à d'autres secteurs qui soit clair et composé par les éléments incontournables et les plus pertinentes à être cartographiés dès le moment où une coopérative se lance dans une voie de franchise sociale ou de changement d'échelle.

1.7 Résultats visés et retombé économiques

Les résultats ultimes de ce projet sont de répliquer les modèles des coopératives à succès en activités dans des secteurs à bon potentiel de développement, aussi bien que multiplier les emplois coopératifs, améliorant les chances de succès et mitigeant les principaux risques liés à la croissance.

1.8 Parties prenantes pour la réalisation du projet

Pour réaliser ce projet, le RÉSEAU COOP s'est associé à plusieurs partenaires et acteurs détenant une expertise significative. Afin de prendre en compte les dimensions entrepreneuriales, organisationnelles et sociales, nous avons travaillé en étroite collaboration avec plusieurs personnes et organismes clés, notamment le TIESS qui a développé une importante synthèse de connaissance sur le sujet. Ce travail en étroite collaboration avec différentes parties prenantes a permis d'enrichir notre réflexion et d'éviter une duplication des efforts de recherche (voire annexe 1 - Les parties prenantes impliquées dans le projet). Nous souhaitons également remercier André Gagnon directeur général de la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (COOPSCO) et Yves Boulet, directeur des projets stratégiques au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité qui nous ont généreusement partagé leur expérience en la matière.

2. Methodologie

La première étape de notre analyse a été consacrée à la clarification des principales particularités, pratiques et besoins auxquels doit répondre une structure de franchise sociale. Afin d'étudier les propriétés des franchises sociales, nous avons donc étudié également son équivalent dans le secteur commercial.

Un projet de franchise privé dans le secteur de la restauration et boutique de jus naturel au Brésil a été étudié. Cette entreprise, le TILZÉ avait déjà deux établissements et envisageait de se franchiser. À l'aide d'un cabinet-conseil privé, le TILZÉ a bâti un projet opérationnel de franchise commerciale de A à Z, basé sur une stratégie de développement qui nous a permis de connaître les principaux éléments d'une structure de franchise commerciale (voire annexe 2 – Franchise commerciale).

Nous avons ensuite procédé à l'étude de la synthèse de connaissance du TIESS « La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle », qui a beaucoup élargie notre connaissance sur le sujet. Nous avons ensuite structuré les informations qualitatives sous forme de tableau, comparant les différents changements d'échelle identifiés dans la littérature spécialisée (voire annexe 3 - Analyses des modèles de changement d'échelle).

Pour aller plus loin et connaître les spécificités du développement des franchises sociales dans le cadre du modèle coopératif nous avons passé par différentes études de cas : la Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (COOPSCO), le réseau de boulangerie solidaire Pain et Partage présent en France, le cas de l'association Arizmendi Bakery à San Francisco en Californie et aussi le cas d'une coopérative à Calgary qui veut développer ce même modèle de franchise sociale d'Arizmendi: The Grain Exchange.

Finalement, cette synthèse de connaissance nous a permis d'élaborer un premier Guide pratique d'accompagnement destiné aux coopératives de travailleurs.

2.1 Études de cas

Les études de cas ont été menées à l'aide de grilles d'entrevues.

2.1.1 – Fédération Québécoise des coopératives en milieu scolaire.

Mise en contexte

 La Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (COOPSCO) regroupe plus de soixante de coopératives en milieu scolaire. Les coopératives du réseau oeuvrent dans les secteurs du détail (librairies) et de l'alimentaire (cafétérias). Elles sont présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire et dans un nombre considérable d'écoles secondaires. Le déploiement de la Fédération fut initié en réponse à des sollicitations de soutien et de définition des voies du développement du mouvement des coopératives du milieu scolaire. La Fédération a connu une croissance rapide au cours des dernières années (voir annexe 4 – Grille d'entrevue COOPSCO).

Mode d'organisation, Liens et accords juridiques et partage de marque

La Fédération s'appuie sur un modèle souple dans lequel les membres partagent le même logo et la même bannière, mais disposent d'une forte autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités. Les membres n'ont que l'obligation d'envoyer à la Fédération leurs rapports annuels, payer les cotisations et utiliser les services. Toutes ces mesures sont décidées par le Conseil d'administration qui est formé des représentants des coopératives membres.

Activés générés par la COOPSCO en tant que franchiseur

La Fédération exerce un leadership mobilisateur dans le réseau pour assurer le développement associatif et économique, représenter et défendre les intérêts communs des membres et promouvoir les valeurs coopératives, mais elle n'est pas responsable de la génération des nouvelles structures. Les demandes viennent directement de la base, soit du milieu étudiant ou de la direction des établissements d'enseignement. La Fédération peut cependant appuyer le démarrage de nouvelles structures, notamment par le soutien à la recherche de financement.

Avantages et inconvénients du modèle

Le tableau 2.1.1 démontre les avantages et les inconvénients du modèle de COOPSCO selon les informations recueillies

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Équipe de conseillers sur le terrain• Force politique du regroupement• Coût d'adhésion faible• Partage des coûts et économie d'échelle (assurances, regroupement d'achats, etc.)• Peu d'engagements de la coopérative membre	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté à changer le modèle et s'adapter rapidement aux nouvelles données du marché dans un contexte de mondialisation (due à une gouvernance ouverte)• Inégalité entre l'influence des membres (petites coopératives versus celle de plus grandes tailles)

Tableau 2.1.1 – Avantages / Inconvénients du modèle COOPSCO

2.1.2 – Le réseau de boulangerie solidaire Bou'Sol

Mise en contexte



Pain et Partage est une organisation basée à Marseille depuis 1993. Cette organisation fut à l'origine créée pour une vocation humanitaire. Au fil des années, l'association, conduite par des citoyens, est devenue un chantier d'insertion pour la formation et l'accompagnement de jeunes ayant des difficultés à s'intégrer au marché du travail. Benjamin Borel et Samuel Mougin, les fondateurs du réseau Bou'Sol, ont débuté dans la structure à titre de bénévole au milieu des années 2000.

Le réseau Bou'Sol essaime aujourd'hui des boulangeries Pain et Partage dans plusieurs territoires avec une clientèle variée, parmi laquelle se trouve aussi bien des structures d'urgences sociales que des entreprises. Pour ce faire, ils gardent une stratégie tarifaire adaptée à chaque client, ce qui assure son caractère social tout en ayant une démarche commerciale solide. (voir annexe 5 – Grille d'entretien – Le réseau des boulangeries solidaires Bou'Sol).

Stratégie de départ

Sous l'impulsion du chantier d'insertion « Pain et Partage » et également appuyée par des acteurs de Provence, Alpes, Côte d'Azur partageant les mêmes valeurs et objectifs, le réseau Bou'Sol assure l'émergence et l'animation de boulangeries solidaires « Pain et Partage » à l'échelle nationale depuis août 2013. Le réseau Bou'Sol compte actuellement 5 boulangeries situées à Marseille, Marseille Nord, Montpellier, Calais et Lyon, toutes concentrées sur la fabrication du pain biologique.

De la phase de conception du projet à sa concrétisation, le réseau Bou'Sol s'est appuyé sur une méthodologie permettant de créer un « écosystème innovant et solidaire », en d'autres termes, une mobilisation de tous les acteurs qui travaillent dans l'industrie du pain : du champ à l'assiette. Ils ont ainsi regroupé les agriculteurs, les raffineurs de la farine de blé et les boulangeries, tous dans une dimension de changement d'échelle en fertilisant d'autres territoires au niveau national. Depuis 2014 ils ont signé la charte du Pôle territorial de Coopération économique (PTCE) ce qui leur permet d'être plus axés sur leurs principaux intérêts : recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement.

Concept à répliquer

Les trois premières boulangeries ont été mises en œuvre par le personnel de la maison-mère. Les gérants de ces magasins étaient aussi employés de la maison-mère. Ce double rôle a permis d'être à la fois à la tête du réseau et à la fois au niveau de la gérance et ainsi pouvoir nourrir leur réflexion. Quant aux derniers projets développés, ils ont plutôt été identifiés par des partenaires. Parfois, ce sont des boulangers qui les contactent lorsqu'ils sont dans un projet bio ou plus alternatif.

Leur site web et la couverture médiatique sont aussi des manières de faire la promotion et favoriser l'émergence de nouveaux projets. Ils sont dans un marché très dynamique qui connaît une croissance entre 5 % à 10 % par an. Tout ça génère des sollicitations des différentes natures.

Mode d'organisation, liens et accords juridiques et partage de marque

Chaque boulangerie est organisée comme une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), toutefois, il n'y a aucune obligation à le faire. Malgré un fonctionnement en « franchise », aucun contrat formel ne lie les magasins « Pain et partage » à l'entreprise mère Bou'Sol. Ils ont cependant un « contrat de marque » pour lequel les « franchisés » paient de redevances mensuelles. L'important est de partager une charte de valeurs nationale (voire annexe 5.1 – Charte nationale du réseau de boulangeries solidaires Bou'Sol) qui comprend la participation des parties prenantes pour la gouvernance et la répartition équitable des excédents. Parmi la charte de valeur, les boulangeries doivent respecter le fait de produire exclusivement du pain biologique. Bou'Sol ne permet pas qu'une boulangerie produise du pain qui ne soit pas biologique. Toutes les boulangeries doivent également porter le même nom « Pain et Partage » suivi du nom de la ville où elles sont établies.

Bou'Sol propose une recette de base. Les boulangeries ont ensuite la capacité de pouvoir travailler sur un autre type de recette. Toutefois, dû aux caractéristiques de la farine bio, elles ont peu de choix.

Par contre, elles peuvent adapter. La farine aura la typicité de son lieu de fabrication alors, on ne peut pas avoir une recette que soit tout à fait transposable de Montpellier à Lyon. La base sera la même, mais elle devra nécessairement être adaptée.

Pour assurer le respect de la charte nationale au sein du réseau, ils ont récemment mis en place un comité d'éthique. Le comité ne s'est cependant pas encore réuni. Le comité d'éthique doit se réunir chaque année et étudier chaque boulangerie membre du réseau pour pouvoir vérifier si elle respecte bien l'ensemble de points de la charte nationale et le cadre général du réseau.

Bou'Sol s'assure une participation croisée dans le cadre sociétaire de chaque boulangerie, c'est-à-dire que Bou'Sol est membre de chaque entité et chaque nouvelle boulangerie devient membre de Bou'Sol. Ainsi, chaque boulangerie, en tant que membre de Bou'Sol, est partie prenante de la définition de la stratégie du réseau. En plus, chaque boulangerie a son représentant au conseil d'administration de Bou'Sol. Les travailleurs ne sont pas tous membres, mais peuvent en effet le devenir.

Activés générés par le réseau Bou'Sol en tant que franchiseur

En tant que franchiseur, Bou'Sol

- négocie les partenariats pour trouver des débouchés commerciaux (hôpitaux, cliniques, écoles et associations caritatives) ;
- s'occupe de tout ce qui est relié aux communications et à la valorisation de différents produits. Bou'sol met en place tout ce qui peut être support de communication, tout ce qui est définition et mise en place de différents paniers de produits pour le réseau liés au nom « Pain et Partage ;
- assure toute la logique de gestion de la production et négocie les tarifs des équipements pour les membres du réseau ;
- fournit un outil de gestion informatisé, des commandes à la facturation ;
- assure la formation pour pouvoir améliorer les techniques de production et définir de nouveaux processus de création ;
- élabore un référentiel pour leur politique d'insertion : un projet global d'insertion en lien avec les besoins de professionnalisation pour pouvoir définir le cadre de formation des salariés qui sont au parcours d'insertion et professionnalisation dans les métiers de la boulangerie et les métiers connexes au sein de Bou'Sol ;
- Offre une analyse proactive sur la performance économique de chaque boulangerie, basée sur la capitalisation et la valorisation de pratiques et le développement de coopération ;

Les membres du réseau bénéficient tous de ce soutien. Inversement, les expériences des différentes boulangeries alimentent aussi le réseau dans une dynamique descendante et ascendante.

Règles d'aménagement des boutiques

Les boutiques partagent le même logo, mais il n'y a pas de règles concernant l'aménagement intérieur. Mais ces boulangeries ne sont pas dans une relation B2C avec pignon sur rue.

Mesures de qualité

Étant donné que le concept des boulangeries solidaires fonctionne dans la logique du circuit court (voire annexe 5.2 – Circuits courts économiques et solidaires), les boulangeries n'ont pas les mêmes fournisseurs. Les mesures de qualité du pain notamment, ne sont pas incluses dans un contrat légal, mais dans un contrat moral.

Soutien et formation

Le réseau a l'ambition de développer des parcours de formation et des modules de formation sur la boulangerie. Et pour tout cela, ils travaillent avec les partenaires des boulangeries et l'industrie agroalimentaire pour définir l'ensemble du référentiel du métier pour des boulangeries.

Intégration des travailleurs à la gestion de la coopérative

Leurs salaires permanents s'impliquent dans le projet, s'intègrent à la gouvernance et contribuent à la définition de la stratégie, dépassant le cadre de relation contractuelle liée à la structure et à leur contrat de travail. Par contre, ce n'est pas le cas des personnes qui sont en parcours d'insertion professionnelle. Cependant, Bou'Sol a l'ambition de pouvoir faire cet apprentissage et cette appropriation.

Redevances des franchisés

Les boulangeries paient de redevances et ils ont dans leur réseau deux cas de figure :

- 1) L'association Pain et Partage historique a un montant de redevance qui est moindre que les autres, et dès qu'ils arrivent au nombre désiré de structures créées ou à la fin 2018, les paiements des redevances s'arrêteront
- 2) Dans les autres structures, ils paient 15 % de la marge brute dite productive. La cotisation est basée sur le chiffre d'affaires auquel ils déduisent l'ensemble de la matière première (farine, levure, emballage), tout ce qui est fluide (électricité, eau, carburant), ils enlèvent aussi tous les amortissements du matériel. Ensuite, le franchiseur prend 15 % de ce montant.

Une boulangerie apporte environ 35 000 euros en redevances par année. Cela correspond à un chiffre d'affaires pour le réseau Bou'Sol d'environ 150 000 euros de redevances par an.

Le réseau souhaite éventuellement mettre en place une redevance dégressive. Par exemple, 10 % entre 150 000 euros et 1 million et après 1 million, prélever une redevance de 5 %.

Stratégie de développement pour les prochaines années

Le réseau a l'objectif d'atteindre huit à dix structures. Leur seuil de rentabilité se situe autour de six à sept structures. Ils souhaitent également travailler sur des projets aux internationaux, dont le Brésil afin d'y avoir une boulangerie en 2022.

Avantages et inconvénients du modèle

Le tableau 2.1.2 démontre les avantages et les inconvénients du modèle du réseau Bou'Sol selon les informations recueillies.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Rapide réponse et adaptation à l'évolution du marché et aux attentes des consommateurs• Grande qualité des produits• Proximité avec d'autres acteurs du secteur agroalimentaire, ce que leur permet de profiter du système alimentaire territorial en pleine croissance et d'étendre leur expertise à d'autres produits.	<ul style="list-style-type: none">• Lacune au niveau de leurs processus à l'interne (besoin de mieux documenter leurs pratiques)• Faible implication des employés qui sont dans le parcours de professionnalisation à la gouvernance et définition de la stratégie du réseau

Tableau 2.1.2 – Avantages / Inconvénients du modèle du réseau Bou'Sol

2.1.3 – L'Association Arizmendi

Mise en contexte



La première Boulangerie Arizmendi a été ouverte à Oakland en 1997. Son modèle de production a été basé sur une autre boulangerie à succès à Berkeley : « The Cheese Board ». La coopérative « Cheese Board » a offert généreusement ses recettes, sa structure organisationnelle, ses états financiers et l'utilisation de son nom dans la publicité d'Arizmendi. L'Association Arizmendi est elle-même une coopérative et gère un réseau composé de sept entreprises membres : six boulangeries coopératives et

un collectif de développement et de soutien appelé « DSC ». Les membres partagent une mission commune, partagent des services comptables, juridiques, éducatifs et d'autres services de soutien (voire annexe 6 - Grille d'entrevue - Arizmendi Association of Cooperatives).

Mode d'organisation

Arizmendi Association fonctionne comme un réseau, incubateur et fournisseur d'assistance technique aux nouvelles boulangeries, administrées et financées par les membres travailleurs. Ils s'organisent de façon que chaque boulangerie élit deux délégués pour siéger au conseil d'administration de l'Association, appelé « The Policy Council ». Ce dernier détermine les objectifs de l'Association, le niveau de frais exigé et les services que l'Association fournira à ses membres. L'autre classe d'appartenance est une coopérative de personnel interne connue sous le nom de DSC, coopérative de développement et soutien. Ce groupe envoie également des délégués au « Policy Council » (conseil d'administration de l'association). Le DSC est formé par des experts ayant beaucoup d'expérience dans les domaines où ils sont impliqués. Ils fournissent du support à la comptabilité, de l'aide juridique, des ateliers éducatifs aux membres, des services de résolution de conflits et organisent la communication. Les heures de travail totales du DSC se situent autour de l'équivalent d'un travailleur à temps plein, divisé par quatre membres experts dans différents secteurs.

Les travailleurs-proprétaires apportent une variété d'expériences et reflètent des origines diverses dans l'emploi, l'éducation et la culture. Les boulangeries sont des coopératives indépendantes et sont membres de l'Association sur une base volontaire. Elles partagent une mission commune, partagent des services comptables, juridiques, éducatifs et autres services de soutien, et soutiennent le développement de nouvelles coopératives membres par l'Association.

Quand l'Association est prête à développer une nouvelle boulangerie coopérative, elle prend en charge le choix d'un nouvel emplacement, attire de nouveaux prêts de capitalisation et recrute de nouveaux travailleurs-proprétaires et partage le plan d'affaires des autres boulangeries. Ainsi, ils réduisent les risques au démarrage. De plus, l'association Arizmendi offre une gamme de produits testés en utilisant les mêmes recettes, partage le nom, font de la co-promotion sur les marchés à proximité, utilisent des structures et des actions de gouvernance éprouvées en partageant les coûts des services de soutien avec d'autres membres.

Stratégie de départ

Les organisateurs de l'Association Arizmendi étaient trois anciens professionnels ayant travaillé dans le soutien des entreprises coopératives et un membre vétérane du conseil d'administration de la coopérative « The Cheese Board ». Ils ont commencé leur parcours par des études sur les coopératives en Europe surtout en Italie afin de connaître les raisons selon lesquelles les coopératives avaient plus de succès dans d'autres parties du monde qu'aux États-Unis.

Ils ont décidé de créer une association « upside down » avec des magasins soutenus par des services centraux et non pas par un siège social dominant. Ils ont choisi de se consacrer dans un seul secteur

en plein essor, afin de devenir des experts dans ce modèle et de le reproduire de nombreuses fois en se donnant des services de développement et de soutien.

Processus de recrutement

Au moment de créer une nouvelle boulangerie, Arizmendi cherche des gens avec de l'expérience et des connaissances dans la production de nourriture, surtout en pâtisseries et pizza. Des gens ayant des connaissances importantes en finances, en production et d'autres qui sont de bons communicateurs. Le groupe initial doit réunir des gens avec des qualités différentes. Les candidats qui posent leur candidature ne sont pas jugés sous les mêmes contraintes ou les mêmes standards : ils regardent quelles sont leurs forces et ce qu'ils peuvent apporter au groupe. Le recrutement se fait à travers des groupes communautaires où une présentation sommaire du projet est faite et, si les gens souhaitent à en savoir plus, ils assistent à une des séances d'informations. À ces séances, on parle du modèle d'affaires, de l'histoire du projet et des choses typiques et moins typiques du modèle.

L'équipe initiale est choisie par les 4 membres du DSC ainsi que des pâtisseries et des boulangers pour les aider à choisir. L'équipe est engagée 4 mois avant l'ouverture de la boulangerie. La période de « candidature » est de 7 mois et les membres restent en formation même après l'ouverture.

Les travailleurs sont engagés dans le but de devenir propriétaires. Occasionnellement, la période de candidature peut être plus longue et ils leur donnent 3 mois supplémentaires. Tous les employés ont le même salaire.

Liens et accords juridiques

Un contrat formel lie les boulangeries à l'Association Arizmendi et est signé au moment de l'ouverture d'une nouvelle boulangerie (voir annexe 6.1 «*Association agreement*»). Ce contrat aborde des aspects très spécifiques et régit les affaires selon lesquelles la Coopérative et l'Association Arizmendi sont engagées à respecter.

Parmi les aspects du contrat, les coopératives doivent respecter l'obligation de présenter à l'Association Arizmendi leurs états financiers. Si une coopérative a le désir de quitter l'Association, elle doit prendre certaines choses en considération, tel que :

- Le bail de location est tenu par l'association
- Ne peuvent pas utiliser le nom Arizmendi ni le droit aux secrets commerciaux, les recettes, etc.
- Si une autre entreprise veut acheter une des coops, l'Association a le droit de refus ou de l'acheter en priorité à la valeur des livres et non sur la valeur marchande

Les fondements et outils communs

Les principaux fondements partagés pour assurer la réduction des risques au moment de l'ouverture d'une nouvelle boulangerie sont le recensement de toutes les pratiques gagnantes mises en place

dans les anciennes boulangeries. Ces pratiques sont réutilisées pour le développement d'un « kit de démarrage » le plus efficient possible pour la nouvelle structure.

L'Association a un « mix produit » déjà établi selon lesquels les formateurs de production se basent pour choisir les produits « les plus populaires » dans les autres boulangeries et également leurs flux de production. Par contre, les boulangeries sont libres de développer les produits de leur choix, sauf les recettes originales. Pour effectuer des changements majeurs dans la ligne de produits des boulangeries (par exemple ajouter de la viande sur les pizzas originellement végétariennes), il faut passer avant par *The Policy Council* pour être analysé par les représentants des autres boulangeries. Les boulangeries doivent également partager les recettes avec les autres boulangeries si les recettes se révèlent un succès. Dans la pratique, le « mix produit » et le flux de production sont décidés par les membres des boulangeries dans les limites et la cohérence préétablie par l'Association.

Les fournisseurs sont aussi partagés pour certains produits, surtout pour ceux avec qui il est possible de réaliser des économies d'échelle. Mais toutes les boulangeries sont libres de choisir leurs propres fournisseurs, et l'Association encourage l'achat local.

Gestion de la marque

Malgré un fonctionnement en « franchise » et le partage du nom « Arizmendi » suivi du nom de la rue (quartier) où les boulangeries se trouvent, elles ne partagent pas le même logo ni le même paquet d'emballage. Par contre, l'Association considère néfaste ou mêlant pour le client de voir le même nom et des produits similaires avec un logo différent. C'est un enjeu majeur pour l'ensemble du réseau, un peu difficile à gérer, car certaines boulangeries ont des perspectives différentes et ne pensent pas nécessairement du point de vue du consommateur.

Surveillance de la qualité

Pour assurer la qualité du pain au sein du réseau, l'Association a un responsable pour recueillir des plaintes si une boulangerie est inquiète de la qualité de certains produits dans une autre boulangerie. Mais, cela n'a jamais eu lieu. Si les coopératives plus anciennes pensent que les nouvelles coopératives n'ont pas les produits de la même qualité, le DCS doit faire une autre tournée de formation pour rectifier.

Formation et soutien

Quand l'Association est prête à développer une nouvelle coopérative, elle élargit son personnel avec les membres formateurs des boulangeries déjà existantes. Ces formateurs sont ceux qui vont travailler dans la nouvelle boulangerie pour six mois, afin de communiquer les modules de formation standard qui sont utilisés (voire les annexes 6.2 et 6.3 – « Major Areas for Training and Planning for an Arizmendi Cooperative Start-up » et « Organizational training schedule resource »), pour transmettre les compétences techniques, démontrer le quotidien des affaires et la gestion démocratique aux nouveaux travailleurs. À la fin de cette période, les formateurs se retirent dans leur boulangerie. L'Association paie les membres boulangers par la formation technique ainsi que pour les services du

DSC qui est responsable de faciliter le travail des architectes et entrepreneurs, négocier des conditions de prêt et de bail, demander les statuts de la nouvelle coopérative, recruter des membres et offrir une formation financière et organisationnelle.

Dans le processus de soutien, l'Association et le DSC sont responsables du transfert de connaissances et de la formation à l'autogestion. Pour ce faire, ils préconisent :

- Consacrer beaucoup d'énergie dans la formation et la résolution de conflits, car il n'y a pas de figure d'autorité. Ils ont un collectif pour la gestion de conflit : si un membre d'une coopérative ne peut parler du conflit dans sa propre coopérative, il peut rejoindre quelqu'un sur le collectif pour en parler. Ceci constitue un réseau de support important.
- Dans chaque boulangerie, il y a 2 comités d'évaluation (voire annexe 6.4 « Collective Evaluation Committee ») : un plus formel qui s'assure que les évaluations des employés sont faites chaque année et un qui se rencontre chaque mois pour survoler les discussions qu'il y a dans les boulangeries : De quoi les gens parlent dans les boulangeries ? Leur mandat n'est pas de régler le problème, mais de le porter à l'attention de tous et en discuter (opportunités manquées, conflits, etc.). Ils font souvent des rotations des membres dans les comités, ce que permet que les comités ne soient pas toujours formés pour les mêmes membres
- Les boulangeries doivent se soutenir mutuellement et ne doivent pas passer par l'association pour communiquer, cela rend la communication entre les boulangeries plus accessible et moins formelle.
- L'Association regroupe des groupes d'intérêts de chaque magasin (ex. : ceux qui sont intéressés ou responsables de la réparation d'équipements) pour parler des défis, innovations, etc.

Concept à répliquer

Les dernières coopératives ont été installées dans des régions qui sont devenues très chères. Cela a amené beaucoup de stress sur les travailleurs membres qui ne peuvent pas se permettre d'habiter dans cette région et par conséquent, ils doivent voyager de longues distances pour se rendre au travail. L'Association ne veut pas répéter cela. Ils veulent s'implanter dans des communautés où ils sont en mesure de faire une différence. La composition de la communauté et le ratio résidentiel/affaire sont les éléments pris en considération par l'Association au moment de repiquer leur modèle.

Financement et liens financiers

Le financement de l'Association est basé sur les éléments de réseaux coopératifs européens à succès qu'ils ont étudiés (voire annexe 6.5 – « Association Fee Policy & Proposed Change in Billing Procedure »), ainsi que par le modèle d'affaires natif des États-Unis, comme la franchise. L'Association est propriétaire d'une part de chaque boulangerie. Elle met l'argent comptant et en ressources de formation pour être utilisé comme levier et aller y chercher de nouveaux prêts quelques années plus tard auprès des banques. La dette avec la banque n'est pas engagée par l'Association,

mais par la nouvelle coopérative indépendante. Lorsque les prêts initiaux sont amortis, les fonds sont libérés pour le développement de la prochaine coopérative. Mais, ce processus, après la crise de 2008 devenu plus difficile, car les banques demandent plus de mise de fonds, surtout maintenant que l'Association commence à ouvrir de nouveaux fronts vers d'autres secteurs.

Les boulangeries paient des redevances. Au début, la contribution était de 4 % de la croissance. Par contre, l'Association voulait que les coopératives contribuent proportionnellement à leur capacité pour leur éviter la possibilité de modifier les chiffres et démontrer moins de profits (et ainsi, payez moins de frais à l'Association).

Après des années d'expérience, ils ont adopté une nouvelle formule, soit le montant le plus bas des deux modes de calcul, soit 4 % des revenus bruts ou 25 % du profit appelé « résultat net ajusté », au lieu de « profit » classique. Ce « résultat net ajusté » est traduit comme le bénéfice net ajusté par des additions et des soustractions spécifiques établit par l'Association. À mesure que la coopérative prend de l'expansion et de la maturité, les frais deviennent plus importants et la formule est modélisée librement sur une relation de transparence et transite à un pourcentage des ventes et quelques autres éléments standardisés (par exemple, 40 % du chiffre d'affaires doit être versé aux dépenses de salaires). Cependant, si une coopérative a besoin d'aide, la nouvelle formule prend en compte la performance, ainsi donc elle ne paiera peut-être pas de frais et un budget pourrait être utilisé pour aider un membre en difficulté si nécessaire.

Les frais versés à l'Association par les coopératives membres couvrent les services de soutien (comptabilité, conseil juridique, organisationnel, formation, etc.). Tout excédent au-delà de ce qui est nécessaire pour soutenir ces services va à un fonds pour le lancement de nouvelles coopératives.

Échange d'informations (communication)

Le DSC étudie toujours les coopératives membres pour voir ce qui se fait de façon innovante et si cela pourrait être implanté dans les autres franchisés. Ils étudient aussi ce qui se fait dans d'autres coopératives et organisations qui ne font pas partie d'Arizmendi, afin de voir le potentiel d'implantation dans l'ensemble de l'Association. Ces informations sont communiquées par un journal (infolettre) à chaque trimestre et envoyé à toutes les coopératives. Il contient différentes innovations faites dans les coopératives : nouvelles façons de faire l'horaire, nouveaux produits, nouvelles façons de gérer des conflits, etc.

Pour la communication à l'externe, ils ont deux sites web : un pour l'Association avec un but plus informatif, et un pour les boulangeries avec une carte où les gens peuvent voir les différentes localisations, cliquer et être redirigés vers les sites respectifs des boulangeries, cela à un but plus promotionnel.

La publicité, promotion et commercialisation initiale des boulangeries sont conçues avec la participation d'experts sous contrat, adaptée par le DSC et le comité des relations communautaires selon aux besoins.

Partage de la gouvernance

Étant donné les heures ouvrables des boulangeries, le rassemblement de tout le monde est rare. L'Association préconise des rencontres par groupes d'intérêt sur un sujet en particulier. Ces réunions facilitent l'apprentissage entre eux et sont plus efficaces. Le DSC est toujours présent dans les rencontres pour écouter les demandes et les opinions des boulangeries.

Stratégie de développement

Dans la première décennie des années 2000, l'Association et leurs membres avaient plusieurs idées en tête pour poursuivre leur développement. Quelques-uns voulaient saturer la région de la baie de San Francisco avec ce modèle de boulangerie, d'autres voulaient choisir de restreindre la réplification. D'autres voulaient encore sélectionner un autre modèle d'entreprise à répliquer et d'autres envisageaient d'atteindre une masse critique de boulangeries de telle sorte qu'ils pourraient créer des emplois verticalement — dans un moulin à farine, par exemple ou une équipe d'entretien de l'équipement ou même une institution de prêt pour offrir du capital à de nouveaux développements.

Cependant, la croissance de l'Association fut beaucoup plus lente que prévu (environ 25 % d'écart). Le facteur le plus important pour empêcher la croissance en ce moment est le coût de la vie qui augmente considérablement. Le coût à développer une nouvelle franchise est maintenant extrêmement élevé. Non seulement le coût pour développer la nouvelle succursale est élevé, mais il y a aussi peu de travailleurs disponibles pour travailler dans la région de la Baie. Même si les salaires offerts par Arizmendi sont 3-4 fois supérieurs à la moyenne payée pour un pâtissier, c'est très difficile de vivre avec ce salaire dans cette région, ce qu'a rendu très difficile le développement des deux dernières boulangeries. Les dernières boulangeries ont été créées il y a 6 ans et elles ont besoin d'autant de soutiens qu'aux débuts.

Dû à ces facteurs, l'Association a décidé d'évoluer au cours des prochaines années vers le secteur de la construction. Ils s'appuient sur le fait que certains travailleurs dans les boulangeries veulent explorer cette avenue, travaillent dans les boulangeries depuis longtemps, savent comment réparer les équipements et les bâtiments et ont des compétences qui pourraient être plus développées.

L'Association compte déjà 2 entrepreneurs généraux et sont en entrevue avec un 3^e. Leur but est d'aller chercher des gens qui ont été historiquement écartés de la construction : femme, gens de couleurs, afin de créer une coopérative et fournir des services aux coopératives d'habitations dans l'objectif de développer des logements plus abordables. Cependant, l'Association demeure ouverte à des nouvelles industries, nouveaux domaines ou secteurs d'affaire qui peut être replicable et qui peut générer des retombées économiques pour les travailleurs, la communauté et aider à créer d'autres emplois coop.

Avantages et inconvénients du modèle

Le tableau 2.1.3 démontre les avantages et les inconvénients du modèle de l'association Arizmendi.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Implication et appui des structures de soutien• Gouvernance éprouvée basée sur l'interdépendance• Construction partagée de la réussite (partage des risques) et soutien financier pour mobiliser le financement au démarrage	<ul style="list-style-type: none">• Malgré un fonctionnement en « franchise » et le partage du nom « Arizmendi », les boulangeries ne partagent pas le même logo ni le même paquet d'emballage

Tableau 2.1.3 – Avantages/Inconvénients du modèle de l'Association Arizmendi.

2.1.4 —The Grain Exchange

Mise en contexte



BAKERY & PIZZERIA
THE GRAIN EXCHANGE
WORKER-OWNED CO-OPERATIVE

The Grain exchange est la première boulangerie-pizzeria située à Calgary, où les travailleurs, regroupés au sein d'une coopérative de travailleurs, sont 100 % propriétaires de l'établissement. Inspiré par le modèle d'Arizmendi, ils sont encore dans la phase de

démarrage, depuis sa création en 2015, *The Grain Exchange* a loué un espace d'une boulangerie pour former d'autres travailleurs et développer leurs produits à petits lots à être vendus dans les événements communautaires et les marchés. Ainsi comme *Arizmendi*, *The Grain Exchange* se concentre sur la fabrication de spécialités artisanales, de petits lots, faits à la main et d'articles de menu adaptés au marché de Calgary. La coopérative a l'intention d'ouvrir sa première boulangerie au printemps 2017.

Stratégie de départ

La coopérative suit le modèle des meilleures pratiques de l'Association des coopératives Arizmendi de la région de la baie de San Francisco aux États-Unis. En janvier 2015, les membres fondateurs de la coopérative, accompagnés par Hazel Corcoran, directrice générale de la Fédération canadienne des coopératives de travail, se sont rendus à San Francisco pour étudier le modèle *Arizmendi*. L'Association *Arizmendi* a fourni à *The Grain Exchange* des exemples de leurs statuts, modèles financiers, procédures opérationnelles ainsi que certaines de leurs recettes étonnantes. Ils ont décidé de se développer dans l'objectif de :

- Créer des opportunités pour les travailleurs de contrôler leur subsistance avec équité et égalité pour tous
- Offrir des opportunités de travail dignes (avec les meilleurs salaires possible) grâce au développement d'une boulangerie et d'une pizzeria coopérative appartenant à des travailleurs
- Entretenir des environnements de travail favorisant la croissance personnelle et professionnelle
- Servir la communauté tout en faisant preuve d'excellence dans la production alimentaire
- Promouvoir la démocratie économique coopérative comme option plus humaine et durable pour notre société
- Dialoguer avec les coopératives et les organisations progressistes de base pour le soutien mutuel de la croissance.

Mode d'organisation

Ils ont une déclaration d'intention signée avec la Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT) pour poursuivre le développement d'une association de soutien modélisée après un an d'ouverture de la première boulangerie. D'abord, ils se concentrent sur la construction de la première boulangerie, et par la suite ils veulent prendre l'approche à long terme, construire la capacité et la structure de l'Association et du collectif de développement et soutien (DSC) et pouvoir faire fructifier la prochaine boulangerie.

Présentement, ils cherchent de gens qualifiés pour occuper le rôle du DSC et les aider à lancer la première boulangerie et à l'avenir ces mêmes personnes pourraient faire partir d'un DSC formel.

Transfert de connaissance de la partie d'Arizmendi

Le processus de transfert de connaissance se donne par le partage de la gouvernance. L'Association *Arizmendi Bakery* leur a fournis des plans d'affaires, des plans d'étage, des exemples de politiques (ex. : politique de vacances), des exemples de descriptions de comité, des recettes individuelles et sur demande, des modèles de contrats de l'Association avec les nouvelles recrues membres, les formats de présentation pour le public, etc. Cependant, ils ont créé la plupart de leurs propres produits jusqu'à présent.

Lorsque *The Grain Exchange* a des questions sur la façon selon laquelle l'Association *Arizmendi* fait certaines choses, ils appellent habituellement le DSC pour obtenir les réponses. Les heures passées en consultation avec l'Association *Arizmendi* seront facturées à nouvelle coopérative *The Grain Exchange*.

Liens et accords juridiques

Ils ont signé un document avec la FCCT pour satisfaire l'Association des coopératives d'Arizmendi (voire annexe 7.1 - Statement of Intent - (Draft)). Ce document contient les obligations, les restrictions, les règles et les directives qu'ils sont tenus de respecter. Parmi ces restrictions, ils doivent :

- Empêcher les membres individuels de profiter de la vente d'une boulangerie ou de le vendre à une coopérative de non-travailleur
- Investir les excédants pour la création des nouvelles coopératives, et dans le cas de la dissolution de la coopérative, le montant sera redonné à la FCCT
- Protéger les secrets commerciaux d'Arizmendi. Leurs membres individuels signent également un contrat disant qu'ils ne partageront pas les recettes d'*Arizmendi*, etc.
- Ne pas endommager ni le nom ni les activités respectives de l'Association *Arizmendi* ou de *The Grain Exchange*

Partage de la marque

Arizmendi ne les autorise pas à utiliser leur nom mais ils peuvent promouvoir leur concept de coopérative et également promouvoir le fait que leur développement a été basé et développé par le soutien du modèle des coopératives Arizmendi à Californie.

3. Analyse des résultats

Les expériences étudiées font ressortir que les conditions pour qu'ait lieu le changement d'échelle ou « un modèle de franchise sociale Coop » diffère en fonction de certains critères : par exemple les objectifs du changement d'échelle, les fondements de l'entreprise en question, la source de financement, les liens juridiques, les outils communs ainsi que les aspects cultures liés à coopérative mère ou à leurs membres.

Les stratégies de développement des entreprises ne se résument pas à un seul modèle. Elles combinent souvent deux ou plusieurs éléments que l'on retrouve plus souvent dans les modèles dits « d'essaimage franchisé et centralisé » (voire annexe 3 – Analyse des modèles de changement d'échelle). Cependant, parmi les principaux modèles d'essaimage, la structure mère a toujours un rôle déterminant et doit savoir maîtriser la complexité du projet, c'est — à-dire :

- Définir son positionnement produit/marché et se fixer des objectifs chiffrés
- Identifier les compétences et les ressources nécessaires et s'assurer qu'ils peuvent les réunir
- Se projeter dans le futur pour maîtriser son évolution. C'est-à-dire avoir la capacité d'investir et d'innover

Pour aider les coopératives à surmonter ces défis et à bien se développer, le RÉSEAU COOP identifie le besoin d'un guide d'accompagnement des coopératives en processus de changement d'échelle, pour aider ces coopératives à bien se préparer (processus, étapes préalables, définition de l'offre, rôles du franchiseur, gouvernance et relations avec les franchisés, les droits, les conditions de réussites).

3.1. Tableau comparatif des cas étudiés — Franchise COOP

Nous reproduisons ci-dessous un tableau comparatif des cas étudiés. Ce tableau recense et permet de comparer les pratiques les plus courantes qui peuvent s'appliquer dans un modèle considéré de franchise COOP au sens large. Les modèles analysés sont plutôt considérés comme des formes hybrides.

<p style="text-align: center;">Cas étudiés</p> <p>Éléments observés</p>		 <p>LE RESEAU DES BOULANGERIES SOLIDAIRES Pain et Partage</p>		
<p>Début des opérations</p>	<p>Novembre 1983.</p>	<p>Août 2013</p>	<p>1997</p>	<p>2015</p>
<p>Nombre de sites franchisés</p>	<p>Plus de soixante coopératives en milieu scolaire</p>	<p>Cinq boulangeries</p>	<p>Sept entreprises membres : six boulangeries coopératives et une coopérative de développement et de soutien appelé « DSC ».</p>	<p>Première boulangerie ouverte au printemps 2017</p>
<p>Motivations pour le développement</p>	<p>Fournir un soutien aux coopératives</p> <p>Définir certaines voies de développement dans le mouvement coopératif scolaire</p>	<p>Créer un « écosystème innovant et solidaire » mobilisant tous les acteurs qui travaillent dans l'industrie du pain : du champ à l'assiette</p> <p>Créer des emplois et revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement</p>	<p>Favoriser le développement coopératif sur un territoire</p> <p>Créer des emplois pour des personnes éloignées du marché du travail</p>	<p>Reproduire le modèle à succès de l'Association <i>Arizmendi</i></p> <p>Créer des emplois de qualité</p> <p>Favoriser le développement des coopératives gérées par les travailleurs et promouvoir la démocratie économique coopérative comme option plus humaine et durable pour notre société</p>
<p>Liens juridiques</p>	<p>Contrat qui lie les membres à COOPSCO</p>	<p>Aucun contrat formel entre les franchisés et l'entreprise mère.</p> <p>Contrat de marque pour lequel les « franchisés » paient de redevances mensuelles et partagent une charte de valeurs nationale (participation à la gouvernance, répartition équitable des excédents, obligation de respecter le fait de produire du pain bio exclusivement)</p>	<p>Contrat formel qui lie les boulangeries à l'Association Arizmendi dès l'ouverture d'une nouvelle boulangerie</p>	<p>Contrat avec la FCCT</p>

<p>Cas étudiés</p> <p>Éléments observés</p>				
<p>Partage de la marque</p>	<p>Toujours partagée</p>	<p>Partage du nom « Pain et Partage » suivi du nom de la ville où les magasins sont établis</p>	<p>Partage du nom « Arizmendi » suivi du nom de la rue (quartier) où les boulangeries se trouvent.</p> <p>Pas d'obligation de partage un logo commun ni le même paquet d'emballage</p>	<p>Pas l'autorisation d'utiliser le nom d'Arizmendi</p>
<p>Formation et soutien</p>	<p>Panier des services de base qui comporte des services-conseils avec des experts dans différents domaines</p>	<p>A venir : cadre de formation des salariés en parcours d'insertion et professionnalisation dans les métiers de la boulangerie et les métiers connexes</p>	<p>Formation dans les nouvelles coopératives à partir du personnel des coopératives existantes - compétences techniques, gestion des affaires et gestion démocratique (durée : 6 mois).</p>	<p>Processus de formation emprunté à l'Arizmendi</p> <p>Ils ont loué un espace pour former les travailleurs</p>
<p>Rôle du franchiseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation officielle des coopératives en milieu scolaire • Service-conseil stratégique • Information réseautage et concertation • Education coopérative • Gestion des ressources humaines et gestion déléguée • Développement d'affaires et marketing • Services administratifs • Conception, développement et soutien technique de sites web sur le portail COOPSCO et sites Internet hors portail 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation avec les partenaires • Support à la communication • Mise en place de différents paniers de produits • Gestion de la production et négociation des tarifs des équipements pour les membres du réseau • Service de gestion informatisé, des commandes à la facturation • Formations aux fins d'améliorer les techniques de production et définir de nouveaux processus de création • Définition du cadre de formation des salariés qui sont au parcours d'insertion et professionnalisation dans les métiers de la boulangerie et les métiers connexes • Analyse de la performance financière 	<p>Animation d'un réseau, incubateur de nouvelles coopératives et fournisseur d'assistance technique aux boulangeries</p> <p>Quand l'Association est prête à développer une nouvelle boulangerie coopérative, elle prend en charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le choix d'un nouvel emplacement • attire de nouveaux prêts de capitalisation • recrute de nouveaux travailleurs-proprétaires • offre une gamme de produits testés 	<p>A venir (ne sont pas encore un franchiseur)</p>

<p>Cas étudiés</p> <p>Éléments observés</p>		 <p>LE RESEAU DES BOULANGERIES SOLIDAIRES</p> 		 <p>BAKERY & PIZZERIA THE GRAIN EXCHANGE WORKER-OWNED CO-OPERATIVE</p>
<p>Demande du marché pour répliquer le modèle</p>	<p>Les demandes viennent des coopératives du milieu étudiant ou de la direction des établissements d'enseignement.</p> <p>La fédération n'est pas responsable de générer de nouvelles Coopératives mais de les soutenir et regrouper</p>	<p>Les sollicitations des nouveaux projets viennent des différentes sources : des boulangers lorsqu'ils sont dans un projet bio ou plus alternatif, ou des partenaires et structures qui font partie du champ de l'insertion économique.</p> <p>Leur site web et la couverture médiatique sont aussi des manières de faire la promotion et favoriser l'émergence de nouveaux projets</p>	<p>Le développement est assumé par l'Association en fonction de l'analyse du marché. Ils veulent s'implanter dans des communautés où ils sont en mesure de faire la différence</p>	<p>A venir</p>
<p>Surveillance de la qualité</p>	<p>Les membres disposent d'une forte autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités</p>	<p>Le franchiseur assure la qualité par un comité d'éthique se réunit annuellement et investigate chaque membre</p>	<p>L'Association est responsable de recueillir des plaintes</p>	<p>A venir</p>
<p>Redevances</p>	<p>Panier de services de base : 50 000 à 75 000 par année</p> <p>Faible coût d'entrée et d'effectif, moins de 1 % des ventes</p>	<p>15 % de la marge brute dite productive</p> <p>A venir : instauration redevance dégressive</p>	<p>Le plus bas des deux taux : 4 % des revenus bruts ou 25 % du « résultat net ajusté »</p> <p>À mesure que la coopérative prend de l'expansion et de la maturité, les frais deviennent plus importants et la formule est modélisée librement sur une relation de transparence et transite à un pourcentage des ventes</p> <p>Cependant, si une coopérative a besoin d'aide, la nouvelle formule prend en compte la performance, ainsi donc elle ne paiera peut-être pas de frais et un budget pourrait être utilisé pour aider un membre en difficulté si nécessaire.</p>	<p>Ils ne paient pas de redevances pour l'Arizmendi. Cependant, les heures passées en consultation avec l'association Arizmendi seront facturées à nouvelle coopérative The Grain Exchange.</p>

<p>Cas étudiés</p> <p>Éléments observés</p>				
<p>Liens financiers</p>	<p>Possibilité d'avoir des liens financiers à travers des prêts issus des relations de partenariat de COOPSCO</p>	<p>Pour le démarrage et la création de Bou'Sol, ils ont eu des financements publics.</p> <p>L'État finance l'équivalent de 10 % de leurs produits d'exploitation pour compenser le manque de productivité des salariés.</p> <p>Actuellement, ils n'atteignent pas encore leur seuil de rentabilité et se sont appuyés sur des financements qui sont octroyés par des fondations.</p>	<p>L'association est propriétaire d'une part de chaque boulangerie. Elle met l'argent comptant et en ressources formatives pour être utilisé comme levier pour aller chercher de nouveaux prêts auprès des banques quelques années plus tard.</p> <p>La dette avec la banque n'est pas engagée par l'Association, mais par la nouvelle coopérative indépendante.</p> <p>Lors que les prêts initiaux sont amortis, les fonds sont libérés pour le développement de la prochaine coopérative.</p>	<p>Ils n'ont pas de liens financiers avec l'association Arizmendi. Ils se font financer surtout par des financements participatifs.</p>
<p>Échange d'informations (communication entre franchiseurs et franchisés)</p>	<p>L'équipe de conseillers stratégiques visite les coopératives régulièrement, ce que permet une bonne communication des besoins des membres.</p> <p>D'autres échanges sont faits par le biais des Congrès, journal interne et communiqués.</p>	<p>Visites mensuelles à chaque boulangerie.</p> <p>Participation des boulangeries aux rencontres (AG et réunion du Conseil d'administration).</p>	<p>L'association envoie une infolettre chaque trimestre aux coopératives (innovations faites dans les coopératives : nouvelles façons de faire l'horaire, nouveaux produits, nouvelles façons de gérer des conflits, etc.)</p>	<p>Malgré que l'association Arizmendi ne joue pas un rôle de franchiseur, The Grain Exchange peut avoir recours aux conseils du DSC</p>
<p>Degré de contrôle de la structure fondatrice</p>	<p>Pas d'autorité directe.</p> <p>Les membres ont comme obligation d'envoyer à la fédération leurs rapports annuels, de payer les cotisations et utiliser les services disponibles.</p>	<p>Les boulangeries ont beaucoup d'autonomie.</p> <p>Par contre les membres ont comme obligation de respecter certains éléments, notamment la charte de valeur (notamment produire du pain bio).</p>	<p>Les boulangeries ont beaucoup d'autonomie. Mais, un contrat est signé au moment de l'ouverture d'une nouvelle boulangerie</p> <p>Si une coopérative a le désir de quitter l'association, elle ne pourra plus utiliser le nom Arizmendi et conserver les recettes</p>	<p>Aucun contrôle</p>

<p style="text-align: center;">Cas étudiés</p> <p>Éléments observés</p>		  		
			<p>Si une autre entreprise veut acheter une des coopératives, l'association a le droit de refus ou de l'acheter en priorité à la valeur des livres et non sur la valeur marchande</p>	
<p>Niveau de partage de la gouvernance</p>	<p>Forte</p> <p>Les membres composent le CA de la Fédération</p>	<p>Forte</p> <p>Le réseau compte sur une participation croisée, c'est-à-dire que le franchiseur mère est membre de chaque entité et chaque nouvelle boulangerie devient membre du franchiseur.</p> <p>Chaque boulangerie a son représentant au conseil d'administration du franchiseur</p>	<p>Forte</p> <p>Chaque boulangerie élit deux délégués pour siéger au conseil d'administration de l'Association,</p> <p>On favorise des rencontres par groupes d'intérêt</p>	<p>A venir</p>
<p>Fondements partagés et outils communs</p>	<p>Plate-forme web</p> <p>Standardisation des services comptables en cours afin de déployer un logiciel comptable commun à tous les membres.</p>	<p>Recette de base du pain bio</p> <p>Paniers de produits</p> <p>Outil de gestion informatisé, des commandes à la facturation</p> <p>Analyse de la performance économique de chaque boulangerie</p>	<p>Services comptables, juridiques, éducatifs ;</p> <p>Transmission des pratiques gagnantes</p> <p>Mix de produits les plus populaires</p> <p>Flux de production</p> <p>Liste de fournisseurs</p>	<p>Particularités à propos de la gouvernance d'Arizmendi</p> <p>Recettes des produits. Cependant, The grain exchange a créé la plupart de leurs propres produits jusqu'à présent.</p>

3.2. Pourquoi un modèle COOP pour changer d'échelle ou se franchiser ?

Notre étude nous amène à différents points de vue concernant l'encadrement d'un modèle ou une stratégie COOP pour changer d'échelle ou se franchiser. Le premier point est que les coopératives qui ont le désir de changer d'échelle doivent être conscientes de la nouvelle nature de leur rôle de franchiseur : au-delà de son expertise professionnelle, les coopératives devront développer un rôle d'appui-conseil aux nouvelles structures créées. Il s'agit alors d'un enjeu de développement des compétences pour l'exercice d'un second métier, qui leur métier primaire.

La deuxième dimension concerne le financement des nouvelles structures. Au Québec, contrairement à ce qui se passe aux Etats-Unis et même au Canada anglais, les coopératives peuvent compter sur une panoplie de ressources de financement qui peuvent aider, dans une certaine mesure, les nouvelles structures à se financer. Cependant, les nouvelles structures devront aussi passer à travers des analyses de faisabilité des projets établis par des bailleurs de fonds. Selon plusieurs financiers, un modèle franchisé peut être un élément de sécurité quand la structure mère détient les compétences clés nécessaires pour appuyer et soutenir le démarrage en accompagnant la nouvelle structure, plutôt que simplement vendre le nom (voire annexe 14 - Rencontre de réflexion sur le financement des franchises sociales).

La présence d'une relation franchiseur-franchisé constitué par plusieurs services en communs permettrait qu'une intervention de financement prenne de deux à trois fois moins de temps. Ces ressources seraient également importantes pour la structure mère, étant donné que les rôles de soutien du franchiseur dans le temps devraient idéalement se financer par les droits d'entrée d'une nouvelle structure ainsi que par des frais continus chargés au franchisé en fonction de l'accroissement du réseau et des services offerts en continu.

Un autre aspect pour encadrer un modèle d'essaimage COOP, c'est le fait que nous n'avons pas encore au Québec des modèles fertiles de franchisage ou d'essaimage dans le milieu coopératif. Cet enjeu peut être atténué par une planification basée sur les aspirations des membres et les possibilités de changement d'échelle lié aux des objectifs des coopératives.

Pour ce faire, certaines coopératives à succès membres du RÉSEAU COOP ont été invitées à participer de une courte enquête pour partager leurs perspectives de développement, les moyens pour implémenter la croissance et leurs principaux défis et motivations à se développer (voire annexes 9,10,11,12 – Réponse des coopératives aux questionnaires).

Le tableau 3.2 présente la synthèse de leurs réponses.

Perspectives et enjeux de développement de coopératives gérées par les travailleurs

Le tableau 3.2 présente la synthèse de leurs réponses

	La Barberie	Microbrasserie de Bellechasse	Nettoieprêt Coopérative de travailleurs	Gesta Coopérative en service de comptabilité et administratif
Projets de développement	<p>À court terme : augmentation des ventes pour atteindre leur capacité de production</p> <p>Moyen long terme : ouvert à différents projets d'intercoopération</p>	<p>Augmentation de la production de 15 % qui va se traduire par l'achat de 150 000 \$ d'équipement supplémentaire</p>	<p>Formation et organisation pour le développement et la commercialisation comme pilier pour un processus de franchisage</p>	<p>Consolidation géographique en élargissant leurs rayons de services dans les territoires limitrophes.</p> <p>Répliquations d'autres unités GESTA en d'autres régions.</p> <p>Développement de service-conseil.</p>
Moyen pour implémenter la croissance	<p>Embauche de nouveaux employés</p> <p>Alliance avec d'autres entreprises partenaires</p> <p>Diversification de nouveau produit/service</p>	<p>Embauche de nouveaux employés / croissance de la taille de l'entreprise.</p> <p>Diversification de nouveaux produits / services</p>	<p>Embauche de nouveaux employés / croissance de la taille de l'entreprise</p> <p>Alliance avec d'autres entreprises partenaires</p> <p>Diversification de nouveaux produits / services</p> <p>Développement d'autres points de service</p>	<p>Embauche de nouveaux employés / croissance de la taille de l'entreprise</p> <p>Alliance avec d'autres entreprises partenaires</p> <p>Diversification de nouveaux produits / services</p> <p>Développement d'autres points de service.</p>
Principaux défis	<p>Main-d'œuvre spécialisée</p> <p>Fragilité de la coopérative de distribution</p> <p>Compétition plus intense dans leur</p>	<p>Ne pas mettre en péril la qualité des ressources humaines par des projets grands et rapides</p> <p>Répondre à la demande de croissance qui dépasse leur</p>	<p>Travaillent présentement à l'identification des objectifs afin de cibler leurs principaux défis</p>	<p>Les compétences des ressources humaines à l'interne</p>

	La Barberie	Microbrasserie de Bellechasse	Nettoieprêt Coopérative de travailleurs	Gesta Coopérative en service de comptabilité et administratif
	industrie Changement gouvernemental touchant leur industrie	capacité à grossir Combler les coûts liés à l'endettement et aux RH		
Principales motivations	Préserver le modèle économique Offrir des conditions de travail au-dessus du marché	Préserver le modèle économique Développement à l'encontre des économies d'échelle par les biais d'une production à échelle humaine	Préserver le modèle économique. Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires Croissance de l'activité de la Coop	Préserver le modèle économique Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires

Tableau 3.2 — Réponses des coopératives invitées à participer à l'étude

En analysant ce petit échantillon de réponses des coopératives invitées à participer à notre étude, nous pouvons remarquer que par les biais de la gouvernance plurielle et solidaire, les coopératives ont toujours des projets de développement et démontrent une capacité particulière à absorber les mutations dans le comportement du marché et les traduire dans une appropriation efficace de ces projets. Un modèle flexible de franchisage / essaimage dans le milieu coop peut également inciter les coopératives à succès à se développer par les biais de la réplication de leur modèle en s'inspirant d'une hybridation de modèles.

Conclusion

Cette étude nous a démontré d'abord et avant tout qu'il n'existe pas de recette infaillible et générale pour établir un projet de franchisage ou d'essaimage. Parmi les cas étudiés, les modèles hybrides prévalent. Avant d'opérer un changement d'échelle et choisir le modèle d'essaimage approprié, les coopératives doivent être accompagnées dans leur réflexion tant sur leurs motivations, les objectifs visés que sur les modalités de déploiement des activités économiques. Pour réaliser ces changements d'échelle, les coopératives doivent être soutenues par une motivation interne forte, plutôt que par la recherche à court terme d'une viabilité économique. Les processus d'essaimage nécessitent beaucoup d'implication en temps et argent.

Les promoteurs coop doivent également désirer développer une nouvelle posture, soit un rôle d'appui-conseil aux nouvelles structures créées, dans l'option d'un développement sous forme de franchises. Il s'agit alors d'un enjeu de développement des compétences, de formation et d'accompagnement à la gestion économique et commerciale. À la base de ces changements d'échelle et de franchisage, les éléments les plus questionnés sont ceux liés à la transmission d'expériences, le transfert de connaissance, la gouvernance (lien entre la structure mère et les autres sites) ainsi que la garantie de qualité d'un produit ou d'un service fourni par les structures franchisées.

À la lumière des résultats de cette étude, RÉSEAU COOP voit la nécessité de :

- construire un « Guide pratique d'accompagnement des coopératives en processus de changement d'échelle » qui puisse réellement supporter les coopératives dans leur réflexion de croissance, notamment sur tous les aspects du rôle de la structure mère en ce qui a trait au partage de la marque, du savoir-faire et de l'appui-conseil aux nouvelles structures créées
- élaborer un canevas de contrat-type pour entamer avec les coopératives une première réflexion sur les balises juridiques entourant ce type de développement
- partager ces constats et enjeux de développement avec les coopératives de son réseau afin de susciter la réflexion sur la croissance et le déploiement des activités à succès mises en place
- accompagner les coopératives dans cette réflexion de changement d'échelle

Le nombre de coopératives qui vont effectivement faire appel au RESEAU COOP au moment de déployer un projet de changement d'échelle sera le principal indicateur de cette performance. Cet indicateur sera mesuré par le nombre de demandes d'informations reçues des coopératives pour obtenir des conseils sur les franchises sociales ou d'autres modalités de changement d'échelle.

Les situations où le RÉSEAU COOP ne sera pas en mesure de procéder à l'intervention seront également documentées, afin de servir d'outil de gestion pour l'identification des actions à poursuivre dans un processus d'amélioration continue du guide.

Notes bibliographiques

- Schwartz, Consultores associados Ltda et Nascimento, André Luis (2004) – Tilzé – Projeto de oferta de franquia. Rio de Janeiro – Brasil.
- TIESS (2016). La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle.
- Faubert Mailloux, Isabel (2016). Entrevue avec André Gagnon, directeur général de la fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire — Coopsco.
- Siess, Alessandra (2016). Entrevue avec Benjamin Borel, responsable de projets/cogérant chez Bou'Sol, Pain et Partage.
- Joly, Christine (2016). Entrevue avec Tim Huet, fondateur et conseiller juridique de l'Arizmendi Association of Cooperatives.
- TIESS (2016). Rencontre avec Pierre Garceau, président du Conseil québécois de la franchise.
- TIESS (2017) — Rencontre de réflexion sur le financement des franchises sociales.

Annexes

Annexe 1 – Les parties prenantes impliquées dans le projet

Partie prenante	Titre	Rôle
	Promoteur du projet	Responsable du développement et de la gestion des ressources du projet
Isabel Faubert Mailloux — RÉSEAU COOP	Directrice générale	Coordination générale du projet
Alessandra Siess — RÉSEAU COOP	Chargée de projet, franchises sociales	Collecte de données, analyse, évaluation des résultats, élaboration du rapport et du guide de consultation
Christine Joly — RÉSEAU COOP	Conseillère au marketing	Relation avec les partenaires anglophones, perspective marketing des « franchises sociales
Mathieu Dionne — RÉSEAU COOP	Conseiller en ressources humaines.	Perspective ressources humaines des franchises sociales
Lise Beaulieu — RÉSEAU COOP	Adjointe administrative	Soutien administratif du RÉSEAU COOP

Partie prenante	Titre	Rôle
	Partenaire	Partage de connaissances sur “La Franchise sociale comme stratégie de changement d’échelle”.
Geneviève Huot et Émilien Gruet — TIESS	Conseillers en transfert	Échange d’informations
Marie France Bellemare - TIESS	Chargée de projets, franchises sociales	Échange d’informations
Maude Léonard — UQAM	Professeure en gestion des entreprises sociales et collectives	Échange d’informations
	Partenaire	Cas étudié
Andre Gagnon — Coopsco	Directeur General	Partage de l’expérience de COOPSCO

Partie prenante	Titre	Rôle
Denis Gauthier — Coopsco	Directeur services gestion-conseil	Échange d'informations
 Association of cooperatives	Partenaire	Cas étudié
Tim Huet – Arizmendi association of cooperatives	Fondateur et conseiller juridique	Partage de l'expérience de Arizmendi Bakery
 Yves Boulet	Directeur Projets stratégique	Échange d'informations et partage d'expérience.
 Guy Provencher	Conseiller en développement coopératif	Échange d'informations

Partie prenante

Titre

Rôle



Partenaire

Cas étudié

Benjamin Borel — Bou'Sol

Responsable de projets/co-
gérant chez Bou'Sol

Partage de l'expérience de Pain et Partage



Directrice générale

Échange d'informations sur le cas Arizmendi
Bakery et son implantation au Canada



Partenaire

Cas étudié

Peter Driftmier – The grain exchange

Fondateur

Partage de l'expérience d'adaptation du
modèle Arizmendi Bakery au Canada.

Partie prenante

Titre

Rôle



Coopérative membre du
RÉSEAU

Répondant à un questionnaire sur le sujet



Coopérative membre du
RÉSEAU

Répondant à un questionnaire sur le sujet



Coopérative membre du
RÉSEAU

Répondant à un questionnaire sur le sujet



Coopérative membre du
RÉSEAU

Répondant à un questionnaire sur le sujet

Annexe 2 — Franchise commerciale.

Franchise commerciale³

La franchise commerciale est un modèle de développement en réseau, où une entreprise qui a été déjà expérimentée sur le marché un ou plusieurs points de ventes ou de service de façon lucrative développe une formule particulière basée sur un contrat légal spécifique.

Les facteurs de succès de la formule doivent pouvoir être retransmis à d'autres points de vente ou de services et à d'autres personnes les « franchisés ». Le franchiseur doit posséder les outils nécessaires pour que cette transmission des facteurs clé de succès de sa formule puisse véritablement se transmettre à ses franchisés.

Une circulaire d'offre et un manuel d'exploitation (aussi appelé plan opérationnel) doivent être développés afin de regrouper tous les éléments qui seront exploités dans le contrat légal qui sera signé entre le franchiseur et le franchisé.

Circulaire d'offre

Les éléments qui doivent être compris une circulaire d'offre d'une entreprise qui souhaite se franchiser sont :

⇒ La description complète de l'entreprise « franchiseur »:

- Brief historique d'entreprise et ouverture des derniers états financiers
- Le genre d'entreprise – Les bases légales avec lesquelles fonctionnent le franchiseur
- Indication précise concernant la marque du franchiseur, la situation des brevets et droits d'exploitation aux entités franchisés.

⇒ Description détaillée de la franchise :

- Concept du modèle franchisé
- Objectifs
- Forces, faiblesses, menaces et opportunités
- Produits offerts — tous les produits et services offerts par l'entreprise
- Options de franchise disponible⁴ par le franchiseur — concernant les types de produits ou de services commercialisés

³ Ce document a été développé appuyé par le plan opérationnel de la franchise commerciale de l'entreprise **TILZÉ RESTAURANTE** au Brésil. (Juin 2016)

⁴ Il y a certains franchiseurs qui offrent plusieurs modèles de produits ou services à être franchisés.

- Liste complète des produits ou des services commercialisés et les fournisseurs respectifs.
- « Profil idéal » du franchisé (expérience de travail, niveau d'éducation ou toute autre caractéristique qui devrait être obligatoire ou prioritaire).

⇒ Étude de marche, description des caractéristiques d'emplacement et public cible par le franchiseur

- Stratégie de marketing/promotion utilisé.
- Stratégie pour les périodes de saisonnalité (si était le cas)
- Critères qui seront utilisés pour l'étude et analyse d'emplacement où le franchisé a l'intention de s'installer, avec descriptions de toutes les menaces et opportunités impliquées
- Profit défini du « franchisé » en convergence avec les caractéristiques des affaires impliquées.

⇒ La stratégie à suivre

- Mission/vision/valeurs du franchiseur
- Gestion des ressources humaines - profil et quantité d'employés nécessaires, descriptions de postes et tâches ; processus de formations ; politique d'embauche et de rémunération
- Gestion financière, flux de trésorerie, logiciel, etc.
- Politique de prix des produits ou services
- Politique d'approvisionnements
- Risques et crises impliqués

⇒ Politique pour le nouvel établissement et projet architectural

- Dimension nécessaire d'établissement
- Conception architecturale
- Meubles et décoration
- Politique de négociation du contrat de bail

⇒ Coûts et dépenses du franchisé vers le franchiseur

- Droit initial
- Pourcentage de redevances
- Contributions au fonds de publicité nationale (autant au début que tout au long de la relation de franchisé)
- Installations et équipements
- Assurances (s'il a lieu)

⇒ Communication des parties

- Description complète des principales activités, engagements et responsabilités du franchiseur vers le franchisé et vice-versa
- Relation de l'ensemble du réseau de franchisés
- Plan de formation
- Plan de supervision et suivi, rencontre des franchisés et mise à jour du manuel d'exploitation
- Plan de contingences aux risques et aux crises impliqué dans les affaires
- Relation des fournisseurs
- Manuel d'exploitation

⇒ Dimensions légales

- Situation des parties impliquées après l'expiration du contrat
- Peines et des amendes impliquées dans le cas de rupture de contrat

Dans une optique de confidentialité, la circulaire d'offre doit être remise aux candidats que le franchiseur juge avoir un réel intérêt pour l'achat de la franchise et qui ont déjà dépassé le stade de l'évaluation initiale, car dans ce document sont décrits les divers détails de l'opération, ainsi que les informations financières, la structure d'entreprise et le contact de tous les franchisés. Ce document sera utilisé de base pour le développement du contrat légal entre le franchiseur et la franchise.

À la remise de la circulaire d'offre, le franchiseur doit se soucier d'établir la date de retour de ce document au franchiseur, la date de signature du contrat légal, aussi bien qu'exiger la signature d'un accord de confidentialité et un accusé de réception concernant la circulaire d'offre.

Annexe 3 — Analyse des modèles de changement d'échelle

Modèle	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé	Franchises commerciales privées
Principes	Diffusion du savoir-faire pour que d'autres structures se l'approprient et contribuent à l'augmentation générale de l'impact généré	Collaboration avec d'autres structures pour préserver ou maximiser l'impact généré	Jonction à une ou à plusieurs organisations pour consolider une nouvelle organisation ou un projet	Enrichissement du modèle en développant une nouvelle activité (nouveau produit, service)	Implantation d'antennes de nouvelles structures sur de nouveaux territoires	Type d'essaimage caractérisé par la signature d'un contrat ou d'une entente formelle (convention), qui engage juridiquement les porteurs de projets à la structure fondatrice	L'entreprise fondatrice prend complètement en charge le développement de nouvelles structures sur d'autres territoires. Elle est d'ailleurs imputable de la santé financière de ses filiales, qu'il s'agisse de bénéfiques ou de pertes, qu'elle doit pouvoir assumer	Entreprise ayant développé une formule particulière pour exploiter une entreprise qui doit : <ul style="list-style-type: none"> ○ Être « différenciée » ○ Être rentable ○ Avoir été expérimentée ○ Ne pas être aisément reproductible ○ Être transmissible
Intérêts	Maximiser l'impact généré par l'organisation sans nécessairement créer une nouvelle structure et devoir en faire la gestion	Mutualiser les connaissances et d'unir les forces pour préserver ou maximiser l'impact social	<ul style="list-style-type: none"> - Faire face à la concurrence - Adapter la structure à de nouveaux enjeux - Accroître la visibilité - Mieux répondre aux besoins des bénéficiaires - Faciliter la négociation avec les fournisseurs - Gagner en compétences - Faire face à un problème de gouvernance - Réaliser des économies d'échelle 	Développer une ou de nouvelles activités, généralement en lien avec sa mission ou sa structure originale	Répondre à des besoins à plus grande échelle, en visant à adapter son concept à la culture des nouveaux territoires d'implantation	Assurer le respect des modalités constitutives de la « marque » ou du concept dupliqué	Implanter des antennes sur des nouveaux territoires choisis en fonction d'objectifs stratégiques fixés par l'entreprise mère	Renforcer la marque ; l'occupation des marchés Accès à de meilleures conditions commerciales avec les fournisseurs ; Augmentation du chiffre d'affaires

Modèle	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé	Franchises commerciales privées
Forces	1. Stratégie peu coûteuse (en temps et en argent)	1. Partage des coûts						
	2. Risques limités pour la structure fondatrice	2. Accès à des outils, des connaissances et nouvelles compétences	1. Améliore l'adaptation à l'environnement.	1. Réduit la dépendance de l'organisation à un seul marché	1. Réponse à des besoins qui existent sur plusieurs territoires	1. Réponse à des besoins qui existent sur plusieurs territoires	1. Réponse à des besoins qui existent sur plusieurs territoires	1. Notoriété déjà acquise
	3. Forte adaptation du projet à la nouvelle culture locale	3. Augmente la performance économique globale de chaque structure	2. Peut renforcer la gouvernance et la gestion des ressources	2. Permet de mieux faire face aux activités saisonnières	2. Coûts limités pour la structure fondatrice – financement assuré par les structures locales	3. Financement des actions communes par le biais des cotisations payées par le ou les franchisés (évaluations, communications, etc.)	2. Formalisation/homogénéité des procédures (processus de coordination et de décision)	2. Force économique de l'ensemble des franchisés (économies d'échelle)
	4. Augmentation de la visibilité de la structure fondatrice				3. Développement rapide	4. Formalisation du concept et des processus organisationnels (recrutement, formation, etc.)	3. Stabilité financière due à une consolidation entre les structures	3. Impact promotionnel et publicitaire (accès à des outils publicitaires et de mise en marché - études de marché complètes, conception professionnelle des messages publicitaires, les médias électroniques, etc.).
					4. Accompagnement relativement léger		4. Fonction « recherche et développement » assumée par le franchiseur	

Modèle	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé	Franchises commerciales privées
Faiblesses	<p>1. Risque de décalage entre le projet initial et les autres structures créées (absence de contrôle)</p> <p>2. Risque d'échec (absence ou manque de formations, de soutien financier, etc.)</p>	<p>1. Coordination des différentes visions et les objectifs de chacun</p> <p>2. Enjeux relationnels et organisationnels complexes</p> <p>3. Longueur de la démarche</p> <p>4. Inégalités des entreprises en termes de pouvoir et d'influence</p>	<p>1. Nécessite une réorganisation interne : structure de management, structure administrative, etc.</p> <p>2. Temps d'adaptation de la nouvelle entité avant de fonctionner au maximum de sa capacité</p> <p>3. Peut générer des résistances et occasionner des difficultés humaines et des risques organisationnels</p>	<p>1. Demande un investissement de départ important</p> <p>2. Peut fragiliser l'activité déjà existante</p>	<p>1. Sollicite des ressources humaines pour assurer la coordination du réseau</p> <p>2. Contrôle limité de la structure fondatrice sur son modèle en raison de la décentralisation du réseau</p> <p>3. Maîtrise limitée de la qualité du projet</p> <p>4. Faible partage des bons/mauvais coups (répétition de certaines erreurs)</p>	<p>1. Demande généralement d'importants investissements financiers et humains</p> <p>2. Processus relativement complexe qui peut prendre plusieurs années à mettre en place</p> <p>3. Sollicite des ressources humaines pour assurer la coordination du réseau</p>	<p>1. Financement et responsabilité financière assumés en totalité par la structure fondatrice</p> <p>2. Appropriation locale potentiellement plus limitée</p> <p>3. Capacité d'innovation restreinte en raison de la structure hiérarchique.</p>	<p>Structure coûteuse</p> <p>Faible capacité d'innovation</p>
Accords juridiques	<p>Concept général, peu formaté.</p>	<p>Cadre institutionnel qui fournit les règles de prise en charge et les conditions pour réaliser efficacement un projet commun</p>	<p>Cadre institutionnel qui fournit les règles de prise en charge de la nouvelle organisation</p>	<p>Dépend de la nature de la diversification</p>	<p>Charte éthique ou une charte commune consignait les grands fondements devant être respectés par les structures locales</p>	<p>Signature d'un contrat ou d'une entente formelle (convention) - Réglementation des relations entre les acteurs et des modalités constitutives de la « marque » ou du concept dupliqué</p>	<p>Charte éthique ou charte commune, consignait les grands fondements qui seront contrôlés par les structures mères</p>	<p>Contrat de franchise qui liera le franchisé au franchiseur (obligations et restrictions quant à la gestion et à l'exploitation de l'entreprise franchisée)</p>

Modèle	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé	Franchises commerciales privées
Partage de la marque	Généralement par des étiquettes (labels)	Dépend de la nature de la coopération	Dépend de la nature de la fusion	Dépend de la nature de la diversification	Peut être partagés ou pas	Peut être partagés ou pas	Généralement partagée	Toujours partagée
Formation et soutien	Négocié aux besoins	Négocié aux besoins	Dépend de la nature de la fusion	Dépend de la nature de la diversification	Partage d'expérience par le biais de formations	Assuré par l'entreprise mère	Partage d'expérience par le biais de formations	Assuré par le franchiseur
Concept à répliquer	Réponse donnée par l'entreprise aux sollicitations extérieures pour les informations sur son savoir-faire	Réponse à une demande interne	Démarche volontaire, ou imposée par un besoin quelconque	Réponse à une demande interne	Éviter d'essaimer son modèle sur plusieurs territoires en même temps, sans avoir préalablement testé le projet avec un pilote sur un seul territoire	Éviter d'essaimer son modèle sur plusieurs territoires en même temps, sans avoir préalablement testé le projet avec un pilote sur un seul territoire. La sélection et le choix des futurs franchisés sont d'une grande importance, compte tenu des enjeux que représente le fait de céder une marque à d'autres acteurs.	Éviter d'essaimer son modèle sur plusieurs territoires en même temps, sans avoir préalablement testé le projet avec un pilote sur un seul territoire	Avoir un pilot préalablement testé D'habitude, le franchiseur communique les critères d'emplacement de sa franchise, préalablement établi par une étude de marché

Modèle	Fertilisation	Coopération	Fusion	Diversification	Essaimage souple	Essaimage franchisé	Essaimage centralisé	Franchises commerciales privées
Surveillance de la qualité	Faible	Faible	Forte	Dépend de la nature de la diversification	Moyen (Respect de la mission, des objectifs d'action et des par les structures locales)	Forte	Forte (Autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités)	Forte
Coûts financiers	Faible	Faible à moyen	Fort	Fort	Moyen	Moyen à fort	Fort	Fort (droit initial, redevance, contribution au fonds de publicité, etc.)
Échange d'informations (communication)	Faible (peu formaté)	Dépend de la nature de la coopération	Forte	Dépend de la nature de la diversification	Moyen (valeurs, mission, objectifs et principes d'action à respecter)	Forte	Moyen	Forte
Degré de contrôle de la structure fondatrice	Faible	Partagé	Faible à moyen	Fort	Faible	Partagé	Fort (hiérarchie formelle, et fort contrôle sur les structures locales)	Fort (hiérarchie formelle et fort contrôle sur les franchisés)
Niveau de partage de la gouvernance	Faible	Moyen à fort	Dépend de la nature de la fusion	Dépend de la nature de la diversification	Moyen	Partagé	Fort	Fort
Fondements et outils communs	Les étiquettes (labels)	Préservation des activités propres en tirant profit de la mise en commun d'outils et pratiques	Absorbés à l'intérieur d'une structure déjà existante, devenant ainsi une seule et même organisation	Dépend de la nature de la diversification	Liberté d'adhésion au projet et confiance entre les structures	Orientations stratégiques et techniques	Rien ???	Noms commerciaux, marques de commerce, publicité, conduits opérationnels etc.

Annexe 4 – Grille d’entrevue - Coopsco

Compte rendu d’entretien téléphonique réalisé en juillet 2016 avec M. André Gagnon, directeur général et M. Denis Gauthier, directeur des services gestion-conseil, COOPSCO — Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire

Guide d’entretien conçu par Alessandra Siess.
Entretien réalisé par Isabel Faubert Mailloux.
Participation Alessandra Siess

Question : Quels sont les principes et les intérêts les plus remarquables dans le réseau COOPSCO ?

M. Gagnon : « On a comme intérêt et comme principe *l’exercice d’un leadership mobilisateur dans le réseau, afin d’assurer le développement associatif et économique, représenter et défendre les intérêts communs des membres et promouvoir les valeurs coopératives et du développement durable.* »

Question : Qu’est-ce que la Fédération apporte aux membres au niveau de la formation ?

M. Gagnon : « *La fédération offre à ses membres des paniers des services de base, qui comportent des services-conseils avec des experts dans différents domaines. Certains services sont inclus dans les cotisations, tandis que d’autres sont facturés à la coopérative membre à des tarifs concurrentiels.* »

Question : D’où vient la demande pour la création des nouvelles coopératives ?

M. Gagnon : « *Les demandes viennent directement de la base des coops du milieu étudiant ou de la direction des établissements d’enseignement.* »

Question : Quels sont les coûts financiers pour les membres de la Fédération ?

M. Gagnon : « *Au moment de l’entrée d’une nouvelle structure dans notre réseau, celle-là doit choisir un panier de services de base qui est dans l’échelle de 50 000 \$ à 75 000 \$ par année. Par contre, elles ont un faible coût de cotisations, qui représente moins de 1 % des ventes.* »

Question : Est-ce que la Fédération offre des possibilités de financement pour les nouvelles coopératives ?

M. Gagnon : « *Coopsco a des relations avec des partenaires avec lesquels une nouvelle structure peut trouver des possibilités d’établir de liens financiers sous forme de prêts pour aider à se financer.* »

Questions : Quels sont les moyens d'échange d'information utilisés par la Fédération vs les coopératives membres et vice-versa ?

M. Gagnon : « *la Fédération communique avec les membres par le biais de Congrès, journal interne et communiqués. Autre outil très efficace, c'est que nos conseillers stratégiques visitent les coopératives régulièrement, permettant d'avoir une bonne communication, et également connaître leurs besoins plus particuliers.* »

Question : Quels sont les fondements et outils partagés par l'ensemble du réseau ?

M. Gagnon : « *La Fédération offre des services optionnels à l'ensemble du réseau tels que :*

- *Partage de logo et bannière - mais certains magasins préfèrent utiliser les couleurs de l'institution d'enseignement ou ils sont situés*
- *Tarif de gros sur les achats - mais certains préfèrent encore avoir leurs propres fournisseurs*
- *Design d'aménagement des boutiques et plate-forme web*
- *La standardisation des services comptables est en cours afin de déployer un logiciel commun à tous les membres »*

Question : Quel est le niveau de contrôle de la Fédération concernant la gouvernance des coops membres ?

M. Gagnon : « *Il n'existe pas d'autorité directe de la Fédération vers les coops membres. Les membres ont juste l'obligation d'envoyer à la Fédération leurs rapports annuels, payer les cotisations et utiliser les services. Par contre, on peut dire que le partage de la gouvernance est fort, car toutes ces mesures sont décidées par le Conseil d'administration qui est formé par les membres des coopératives.* »

Question : Quels sont les liens juridiques entre la Fédération et les coopératives membres ?

M Gagnon : « *La Fédération a des liens juridiques (contrat) avec les membres par un contrat qui contient les obligations, les restrictions, les règles et les directives selon lesquels les membres sont généralement tenus de respecter.*

Question : Comment la Fédération assure-t-elle la qualité en général des affaires dans l'ensemble des membres du réseau ?

M. Gagnon : « *Les membres disposent d'une grande autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités. Ils doivent garder un certain niveau d'équilibre concernant la gestion financière de la coop et également sur la qualité du service. Dans le cas contraire, cela peut les exposer à des pénalités d'exclusion de la Fédération COOPSCO. La Fédération met toujours en place des approches pour évaluer la qualité des actions de gestion au sein des différentes structures et les mesures sont prises en fonction des écarts identifiés.* »

Question : Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses du modèle de réseau Fédération ?

M. Gauthier : « Les forces sont :

- Équipe de conseillers sur le terrain
- Force politique du regroupement
- Peu couteux comme regroupement.
- Partage des couts (assurances, regroupement d'achats, etc.)
- Nécessite peu d'engagements de la coop.
-

Les faiblesses sont :

- Aucune obligation pour les membres
- Difficulté à changer le modèle
- Inégalité entre l'influence des membres (petites coops versus les plus grosses)
- La Fédération est au service de ses membres, mais avec la mondialisation, on remarque de la difficulté des membres de bien orienter leur Fédération

Annexe 5 – Grille d’entretien – Le réseau de boulangerie solidaire Bou’Sol

Compte rendu d’entretien réalisé le 5 octobre 2016 par Skype par Alessandra Siess avec M. Benjamin Borel, responsable de projets/cogérant chez Bou’Sol, Pain et Partage.

Stratégie de départ

Question : Quelle était la stratégie de départ de Bou’Sol ?

M. Borel : « Bou’Sol a évolué appuyée sur une méthodologie permettant de créer un “écosystème innovant et solidaire”, en d’autres termes, une mobilisation de tous les acteurs qui travaillent dans l’industrie du pain, du champ à l’assiette. Ainsi on regroupe les agriculteurs, les raffineurs de la farine de blé, et les boulangeries, tous dans une dimension de changement d’échelle en fertilisant d’autres territoires au niveau national. La définition et l’organisation des axes stratégiques se sont appuyées sur des modes de consultation, concertation et co-construction tout au long d’un processus allant de la phase du développement du projet jusqu’au projet actuel de Bou’Sol. »

Principes et intérêts du modèle

Question : Quels sont les principes et les intérêts plus remarquables dans le réseau Bou’Sol ?

M. Borel : « Dès la phase de conception du projet à sa concrétisation, jusqu’à aujourd’hui à son réel déploiement, le réseau Bou’Sol se caractérise comme un Pôle territorial de Coopération économique (PTCE), et l’on a également signé la charte des PTCE depuis 2014, ce qui nous permet d’être axés sur nos principaux principes et intérêts qui sont notamment de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement. Cette innovation, tient à des formes de coopération économique initiée par des organisations de l’Économie sociale et solidaire (ESS) qui par leurs finalités sociales et environnementales, par leurs formes de gouvernance et leur ancrage territorial, contribuent à faire prévaloir la coopération et la mutualisation entre tous les acteurs et à fertiliser d’autres territoires dans le cadre de sa stratégie d’essaimage. »

Activés générés par le réseau Bou'Sol

Question : Comment se déroulent-ils les activités au sein de vos quotidiens d'affaires ? Qu'est-ce que le Bou'Sol apporte à l'ensemble du réseau ?

M. Borel : « Le Bou'Sol a des négociations avec de grands comptes dans la restauration collective, on a le référencement de ces comptes au niveau national et la déclinaison opérationnelle sur différents territoires qui nous permet également un abordage d'essaimage au niveau national. Ainsi, si l'on énumère les activités qu'on génère, on peut dire que :

- 1) On travaille avec de grandes structures et de grands acteurs du champ médico-social, par exemple les établissements sanitaires (établissements de santé publics et privés : hôpitaux, cliniques, etc.), écoles et associations caritatives. Ce travail implique l'identification et référencement de toutes les organisations où les orientations figurent le service d'hébergement qui par conséquent aura besoin d'un service de restauration.
- 2) Tout ce qui est relié dans la partie communication et valorisation de différents produits. Bou'sol met en place tout ce qui peut être support de communication, tout ce qui est définition et mise en place de différents paniers de produits pour le réseau, communication et support liés au nom "Pain et Partage", le volet de représentation, de visuelle, de graphisme, etc. Tous les éléments qui vont favoriser la communication.
- 3) Toute la logique de gestion de la production, on a des liens avec les équipementiers de boulangerie et l'on négocie les tarifs des équipements pour les membres du réseau. On a défini avec un fournisseur de logiciel, la création d'un outil spécifique pour tous qui est gestion de la commande à la facturation. Le soutien de tous qui est lié aux recettes et aux processus de fabrication du pain, on a également un lien avec des formateurs pour pouvoir améliorer les techniques de production et définition des nouveaux processus de création. Tous ces éléments font partie d'une base commune qui est diffusée à l'ensemble du réseau et qui se complémente et sont nourris d'expériences de différentes boulangeries. »
- 4) Toute la partie de politique d'insertion, où d'abord on est en train d'élaborer un référentiel, un projet global d'insertion en lien avec les besoins de professionnalisation pour pouvoir définir le cadre de formation des salariés qui sont au parcours d'insertion et professionnalisation dans les métiers de la boulangerie et les métiers connexes au sein de Bou'Sol.
- 5) Tout ce qui est analyse et suivi de gestion, dans ce point-là on a une analyse proactive sur la performance économique de chaque boulangerie, basée sur la capitalisation et la valorisation de pratiques et le développement de coopération.

Statut de l'organisation

Question : Quel est le statut juridique du réseau Bou'Sol ?

M. Borel : « Nous sommes organisés comme une société coopérative d'intérêt collectif. »

Question : Comment le réseau Bou'Sol est-il organisé ? Toutes les coopératives et également les travailleurs sont-ils membres du réseau ?

M. Borel : « *D'abord, chaque boulangerie est organisée dans un modèle de coopérative. Malgré, on ne les oblige pas à être organisé de cette manière, mais plutôt partager notre charte de valeurs ou charte nationale, qui comprend les applications des partis prenantes pour la gouvernance et la répartition équitable du résultat. Même qu'on est organisé dans une forme de franchise, on n'a pas un contrat de franchise, mais un contrat de marque, et les franchisés paient de redevances mensuelles. Bou'Sol assure une participation croisée dans le cadre sociétaire de chaque boulangerie, ça veut dire qu'on est une associée de référence dans chaque nouvelle structure qui est créée, dans la même manière dont chaque nouvelle boulangerie qui est créée devient sociétaire de Bou'Sol. Ainsi, on veut faire une sorte que chaque boulangerie soit membre de notre gouvernance et également soit partie prenante de la définition de la stratégie du réseau. En plus, chaque boulangerie a son représentant dans le conseil d'administration de Bou'Sol.*

Toutes les boulangeries sont membres du réseau Bou'Sol et au démarrage, le responsable du site doit être associé du projet. Les travailleurs ne sont pas tous membres. On a effectivement cette vocation pour que tous les travailleurs salariés puissent être membres. Par contre, les travailleurs qui sont dans un régime de contrat, ou dans un parcours d'insertion et professionnalisation, on suit un agrément qui est donné par l'État qui permet que le travailleur d'une coopérative ne soit pas membre pendant les 24 premiers mois de travail, mais ils vont tous par suite devenir membres. »

Concept à répliquer :

Question : Quels sont les éléments pris en considération par l'association au moment de créer une nouvelle coopérative ? Demande du marché, génération des nouveaux postes de travail ?

M. Borel : « Je vais vous décrire la façon selon laquelle le processus a commencé, et la façon selon laquelle les choses sont en train d'évoluer. Sur les trois premières créations, on était plutôt dans une logique d'action proactive de notre partie. C'est-à-dire que si vous preniez, Montpellier, Marseille et Lyon, c'était Samuel et moi qui sommes aux manettes de ces structures, on est cogérant et l'on a appliqué dans la réalisation et le suivi de ce projet-là. Ça n'était pas forcément notre souhait de démarrage, mais ça s'explique par le contexte de différents territoires. À la finale pour nous c'était plutôt intéressant, car cette expérience nous a permis d'être à la fois à la tête du réseau, et là fois au niveau de gérant et ainsi pouvoir nourrir notre réflexion. Même si les coopératives ont été créées dans différents territoires, alors pour chacune territoire, on a un responsable du site qui est associé au sociétariat de la structure créée.

Sur les nouveaux projets Calais, Bordeaux, Dijon qui est une étude qu'on commence, puis on a d'autres projets qui sont en cours, on a été plutôt identifié par des partenaires et par des structures qui font partie du champ de l'insertion d'activité économique, qui fait une réflexion pour diversifier leur action et souvent on a aussi des boulangers qui nous contacte lors qu'ils sont dans un projet bio ou plus alternatif. On est également bien axés sur la stratégie de communication, alors notre site web c'est une belle façon de le faire, on a des reportages et des articles qui parlent de nous. Notre marché est très dynamique en termes de croissance d'activité, et en gros on est sur une croissance de marché qui est entre 5 % à 10 % par ans, un peu près. Tout ça génère des sollicitations des différentes natures. »

Question : Est-ce que le modèle de Bou'Sol est ouvert à intégrer d'autres boulangeries qui ne sont pas issues de leur modèle ? Comment faites-vous le processus d'intégration ?

M. Borel : « Oui, les nouvelles boulangeries sont bienvenues, mais pour l'instant on n'a pas encore été confronté à cette problématique. Jusqu'à maintenant, on était uniquement concentré sur la création de nouvelles structures, on n'a pas eu des sollicitations à partir des structures déjà existantes, alors on n'est pas encore travaillé là-dessous. »

Approvisionnement

Question : Lors qu'on parle d'approvisionnements de la farine, vous avez mentionné une logique de « circuit court » ? Comment se déroule cette logique ?

M. Borel : « Effectivement, on est dans une logique d'approvisionnement de "circuit court". L'idée c'est d'avoir à la fois de la traçabilité et puis de la solidarité entre les territoires ruraux et les territoires urbains, afin d'avoir un effet multiplicateur de valeur ajoutée. Un autre élément qu'on se donne comme objectif, c'est produire uniquement du pain bio, en plus pour faire du pain bio, on a l'exigence d'avoir un produit qui se fait avec une farine sans additives ni améliorants. Donc, l'enjeu est multiple, pour avoir un produit qui se fait la plus saine possible, on enlève des additives chimiques ou des éléments ajoutés qui ont toujours d'interrogation sur l'impact sur la santé. On fait face surtout à deux contraintes : le premier ce qu'on a un temps de panification plus long, c'est-à-dire qu'on utilise une méthode de production artisanale que nécessite un peu plus de manipulation et un temps de travail de la pâte en tant que tel plus long, c'est-à-dire qu'on a une fermentation longue de notre pâte. Ainsi donc, les pains dans un processus plus industriel et avec des additives, tout le processus se fait dans quatre heures, nous dans notre processus se passe 12 heures. On a une productivité matérielle qui est beaucoup plus défavorable qu'une boulangerie industrielle traditionnelle, ça, c'est le premier élément. Le deuxième élément, je reviens sur la logique d'approvisionnement, ce que pour pouvoir faire une sorte qu'on puisse utiliser cette méthode-la de fermentation longue, il faut qu'on ait un blé de bonne qualité planifiable, c'est-à-dire qu'on a un taux de protéine du blé que soit supérieur 17,5 % du blé traditionnel. Alors pour l'attendre, les agriculteurs doivent avoir des pratiques culturales que soit plus draconien avec un travail de préparation que soit important, alors il y a toute sorte d'exigence en termes de qualité qui est importante. Le circuit court est une sorte d'économie de proximité dans laquelle on limite au maximum les intermédiaires pour réduire l'impact sur le prix du produit et également sur l'environnement. Alors, cette logique nous permet d'avoir un engagement dans la durée de notre minotier et également avoir cette exigence du respect qualité charge. »

Liens et accords juridiques / partage de marque

Question : Les boulangeries du réseau peuvent-elles développer leurs propres produits, ou ils sont obligés à suivre les recettes fournies par le Bou'Sol ?

M. Borel : « Il y a un peu des deux dans ce que vous dites. Les boulangeries, elles ont de l'autonomie clairement, elles en ont beaucoup. Par contre, elles doivent respecter certains éléments, notamment la charte de valeur. Parmi la charte de valeur, l'idée est qu'elles doivent respecter le fait de produire du pain bio et uniquement du pain bio. Bou'Sol ne permet pas qu'une boulangerie ait de la production du pain que ne soit pas du pain bio, alors elles doivent les produire sans additives. On souhaite aussi sans des améliorants. Parfois, on se garde sur les coûts du fait d'ajouter des améliorants, quand on a une qualité du blé que n'est pas vraiment la bonne. Mais clairement aujourd'hui 99 % de notre production est fait sans les améliorants, c'est ça la logique. Derrière, nous, on propose une recette, après les boulangeries ont la capacité de pouvoir travailler sur un autre type de recette, mais en même temps par rapport, je dirais, à la caractéristique notamment de la farine bio, clairement, elles ont peu de possibilités de le faire différemment, à cause de la logique de la fermentation longue. Par contre, elles peuvent adapter, parce que, comme on est dans une logique de circuit court, et qu'on a une farine que n'est pas la même pour les structures que sont à Marseille ou à Montpellier ou à Lyon, etc., on va avoir un approvisionnement qui est local. La farine aura la typicité de son lieu de fabrication alors, on ne peut pas avoir une recette que soit tout à fait transposable de Montpellier à Lyon, la base sera la même, mais il va falloir qu'elle soit forcément adapté. »

Question : Est-ce que vous avez un contrat juridique entre les boulangeries et le réseau Bou'Sol ?

M. Borel : « Pour l'instant, pas encore. Mais nous sommes en train de travailler dans une méthode de contractualisation d'engagement réciproque. Ce qu'on veut est avoir une sorte de contractualisation que mentionne les agriculteurs (minotiers), boulangeries solidaires et opérateurs de la restauration collective. »

Question : Actuellement comment assurez-vous que les boulangeries respectent la charte nationale en vigueur au sein de Bou'Sol ?

M. Borel : « Ce qu'on a défini pour mettre en place au sein de Bou'Sol, c'est un comité d'éthique. Pour l'instant, on ne s'est pas encore réuni. Mais, la logique sera chaque année, le comité d'éthique se réunit, investigate chaque boulangerie membre du réseau pour pouvoir vérifier s'ils respectent bien l'ensemble de points de la charte nationale et le cadre général du réseau. »

Questions : Est-ce qu'il y a une règle concernant le nom de chaque boulangerie ? Est-ce que toutes les boulangeries doivent-elles porter le nom « Pain et Partage » ?

M. Borel : « *Oui, elles portent le même nom "Pain et Partage" suite du nom de la ville ou elles sont établis. »*

Question : Doivent-elles utiliser la même décoration dans les boutiques ?

M. Borel : « *On partage le même logo, mais après, sur la partie aménagement, chacun peut faire la façon qu'il veut. On n'a pas des boutiques, alors, on n'a pas les besoins d'avoir des réflexions sur le visuel, parce qu'on s'adresse uniquement dans une relation B2B on n'a pas de relation B2C, alors notre souci est juste dans la partie concernant les équipements de fabrication. »*

Question : Comment les mesures de qualité sont-elles prises ? Doivent-elles respecter certains standards ? Partager les mêmes fournisseurs ?

M. Borel : « *Étant donné que, le concept des boulangeries solidaires fonctionne dans la logique du circuit court et l'écosystème que regroupe les approvisionnements du blé/farine et pain, on n'a pas les mêmes fournisseurs pour tout le réseau. Alors, les mesures de qualité de nos principaux principes et intérêts et notamment du notre pain, ne sont pas prises pour un contrat légal, mais par un contrat moral, qui est la charte de valeurs/ou la charte nationale. »*

Question : Les coopératives sont-elles capables concrètement de s'entraider ? Y a-t-il une structure, un comité ou des rencontres statutaires qui favorisent les échanges d'expertise ?

M. Borel : « *La logique de solidarité entre les membres, c'est un élément pour nous qui est décisif et important au niveau de fonctionnement du réseau. Pour deux raisons : la première ce qu'on a au cœur de notre coopérative un collège de boulangerie solidaire, donc toutes les sociétés en boulangerie solidaires sont dans ce collège-là et l'enjeu pour nous, ce de pouvoir animer le réseau et animer des échanges entre les responsables de site. Ça, c'est effectivement le premier élément. Le second élément qu'on souhaite mettre en œuvre, qu'on a commencé un petit peu, mais de toute façon je dirais, pas forcément structuré, ce qu'on puisse avoir de partenariat financier entre les structures. C'est-à-dire qu'on a un système de parrainage qu'en gros la dernière structure créée puisse être sociétaire de la prochaine structure à être créée, en fait. »*

Soutien et formation

Question : Quelles sont les mesures à prendre en compte au moment de faire l'insertion de gens dans les nouvelles structures ou dans les structures déjà existants ? Avez-vous un plan de formation pour les métiers directement liés au service de boulangerie et également pour les métiers connexes ?

M. Borel : « Bou'Sol dans cet aspect et dans plusieurs autres, on a des ambitions et des réalisations. Aujourd'hui on a eu un recul par rapport ce qu'on a mis en place dans les premières boulangeries qui ont été créées, concernant de pratiques de salariat. Je ne peux pas vous dire qu'ont fait les choses d'une telle façon et par la suite on a un tel résultat. Je mentirai à vous dire ça. La première des choses, ce qu'on ne peut pas recruter tous ceux qui on veut, par rapport ce parcours professionnalisations. On a une convention avec une entreprise d'insertion des personnes qui sont agréées par l'État pour les boulangeries de Montpellier, Lyon et Marseille. Par contre, on a quand même la possibilité de choisir parmi un groupe de personnes, et parmi ceux, on choisit des personnes qu'on déjà des attitudes pour le boulanger. A priori, plutôt un projet professionnel dans les métiers de la restauration. Quand est dans la boulangerie c'est encore mieux, mais ça n'est pas forcément tout le cas. Ça, c'est sur le recrutement. »

Sur la partie formation, c'est qu'on a aujourd'hui, ce une formation qui se fait de façon interactive par la pratique et le travaille avec le responsable de la structure, celui qui est le permanent. Sont eux qui ont le savoir et sont les responsables par le transfert de savoir-faire à leur collègue. Tout ça est une partie qu'on est en train de structurer effectivement, et fait partie des éléments que Bou'Sol veut apporter aux membres du réseau. On a l'ambition de développer des parcours de formation et des modules de formation sur la boulangerie, pour que derrière on ait un bagage suffisant au sein de chaque membre franchisé. Et pour tout cela, on est en train de travailler avec les partenaires des boulangeries et l'industrie agroalimentaire pour définir l'ensemble du référentiel du métier pour des boulangeries, et voir comment ces référentiels-là peuvent être transposé de l'opérateur à l'industriel agroalimentaire jusqu'à l'industrie boulanger, par exemple. »

Question : Concernant la démocratisation de la gestion au sein du réseau Bou'Sol. Croyez-vous que les employés qui sont issus d'un milieu moins favorisé sont capables de s'impliquer et de contribuer vers les objectifs stratégiques de l'ensemble réseau Bou'Sol ?

M. Borel : « Aujourd'hui on a des salariées permanentes qui arrivent à s'impliquer dans le projet, s'intègrent à la question de la problématique et de la gouvernance et contribuent, je dirais, à la définition de la stratégie, dépassant le cadre de relation contractuelle liée à la structure et à son contrat de travail. Pour les personnes qui sont au parcours de professionnalisation, aujourd'hui on n'est pas dans cette dynamique-là, relativement peu. Nous clairement on n'a pas, non plus initié ce processus de contribution, pour pouvoir les intégrer dans la structure et dans un projet d'entreprise. Je reconnais clairement le fait que pour l'instant on n'a pas eu ce travail-là. Mais, par contre, ça fait partie de notre ambition de pouvoir faire cet apprentissage et cette appropriation, car c'est un enjeu citoyen pour nous, et l'on

sait clairement que ne sont pas tous les employés qui sont dans cette volonté-là de s'impliquer. Cependant, dans certains cas, je pense qu'on peut arriver à faire naître cette aspiration de dépasser le contrat de travail. Je dirais quand même qu'on a des profils de personnes qui ont eu des relations de travail un peu dichotomiques, c'est-à-dire qu'en gros, ils voient le patron comme quelqu'un qui est un exploiteur qui cherche à abuser du travailleur à chaque fois. »

Liens financiers

Questions : Recevez-vous de dons ou des subventions pour élargir ou soutenir le réseau des boulangeries ?

M. Borel : « *Sur les boulangeries solidaires, on a des financements effectivement de la part de l'État, qui équivaut à 10 % de nos produits d'exploitation et que sont là pour compenser le manque de productivité des salariés. On a aussi des subventions d'investissements qui nous permettent effectivement d'avoir un plan des financements que soit plus facilement gérable pour nous. Au démarrage et à la création de Bou'Sol, nous avons eu des financements publics. Actuellement, on n'attend pas notre seuil de rentabilité et nous nous sommes appuyés sur des financements qui sont octroyés par des fondations. »*

Question : Est-ce que les coopératives paient de redevances ? Est-ce que vous utilisez une logique particulière pour facturer les nouvelles structures, celles qui sont encore plus dépendantes, par rapport celles qui sont plus anciennes, qui l'on suppose être plus autonomes ?

M. Borel : « *Oui, les boulangeries paient de redevances. Concernant la différence des charges entre les structures, ce sujet est clairement dans notre actualité parce qu'on a rendez-vous avec notre conseiller juridique pour pouvoir évoquer ce point-là. Alors, aujourd'hui on a deux cas : le premier, c'est l'association Pain et Partage historique. Cette association a un montant de redevance qui est moindre que les autres, et dès lors qu'ils arrivent au nombre désiré de structures créées ou dès lors que ça arrive à la fin 2018, les paiements des redevances s'arrêteront. Ça, c'est le cas spécifique de cette association. Dans les autres structures, ils paient 15 % de la marge brute dite productive. C'est-à-dire qu'on a dessiné une assiette de cotisation sur laquelle on prend le chiffre d'affaire, auquel on déduit l'ensemble de matière première (farine, levure, emballage), tout ce qui est fluide (électricité, eau, carburant), et l'on enlève aussi tout ce qui est amortissement du matériel, ensuite l'on prend 15 % de ce montant-là. Ce qu'on se donne comme visibilité, ce qu'en gros une boulangerie, elle nous apporte en peu près de trente-cinq mil euros de redevances par ans. Ça correspond à un chiffre d'affaires pour le réseau Bou'Sol d'à peu près de cent cinquante mil euros de redevances par ans. Ce qu'on veut mettre en place, ce qu'au-delà de cent et cinquante mil euros, on veut avoir une dégressivité, je ne sais pas encore, mais peut-être 10 % entre cent et cinquante mil et 1 million et après 1 million 5 %, par exemple.*

Les redevances nous permettent de financer tout le travail qu'on fait comme service aux membres réseau. En gros, il faut concevoir Bou'Sol comme je dirais, la structure d'ingénierie et mutualisation de moyen du réseau de boulangerie solidaire. Des apports des services courant pour toute la structure sur les tous les aspects, en plus tout le travail qu'on fait sur le développement des nouveaux projets et la capacité à capter de financement pour les nouvelles structures et le développement de partenariat pour chaque structure, ce qu'elles n'ont pas forcément de temps de mettre en place, en fait. »

Stratégie de développement pour les prochaines années

Question : Quelle est votre stratégie de développement pour les prochaines années ?

M. Borel : *« L'idée, ce qu'on ne diversifie pas trop l'idée d'aujourd'hui à propos du tipe de produit. Par contre, effectivement, en termes de dynamique, on a comme ambition et comme objectif de pouvoir rapidement avoir huit à dix structures dans le réseau. L'idée ce qu'on a identifié notre seuil de rentabilité, et il est en tour de six à sept structures, alors ce que fait qu'on doit arriver rapidement a une dizaine de structures pour pouvoir être confortable. On a identifié certaines villes sur lesquelles on peut travailler, on a comme objectif et comme ambition de travailler sur des projets aux internationaux et clairement le Brésil est un pays très attrayant dans notre perspectif. L'objectif ce qu'en 2022 on ait un "Pain et Partage Brésil".*

Question : Si on trace une matrice Swot sur votre organisation, selon vous quelles sont vos forces, faiblesses, menaces et opportunités ?

M. Borel : *"Forces : On a un coup d'avance par rapport l'évolution du marché et par rapport les attentes des consommateurs. Si l'on regarde nos principales concurrences. Nous, on vend du pain, bien sûr, mais on vend aussi de la qualité. Ça, c'est clairement la place de notre projet, et surtout, parce qu'on vend c'est de la RSE et une histoire, on vend une histoire du blé. Et voilà ! Je pense qu'on a compris qu'un élément important c'est d'associer RSE et le produit.*

Faiblesses : On a plusieurs aspects de notre processus à l'interne, qu'effectivement doivent être documentés, afin d'avoir des structures franchisées les plus indépendantes possible de la structure mère.

Menaces : Ce qu'aujourd'hui on a des opérateurs qui vont du jour au lendemain se positionner sur notre marché, et qu'ils le feront, je pense, avec un coût moindre sur du bio, parce qu'ils n'ont pas forcément toute la même typologie de contraintes qu'on a, et qu'ils auront une force de frappe beaucoup plus importante que nous. Le risque qu'on puisse avoir ce qu'on a des gros opérateurs comme ça qui captent et dominent le marché. L'autre menace, ce que pour l'instant on est mise en

dynamique à la fois, par les expirations de la société civile. Mais surtout qu'on a des politiques publiques que ne sont pas favorables. La problématique ce qu'on commence avoir des décideurs, que dans un certain moment peuvent décider que l'environnement, ça commence a bien faire, et qui mettent en place des politiques qui sont moins en faveur d'environnement, clairement on a une opportunité du marché qu'ira se réduire.

Opportunités : En termes d'opportunités, on a la facilité de se mettre dans la dynamique avec d'autres opérateurs du champ du secteur agroalimentaire, ce que nous permet de profiter du système alimentaire territorial en pleine croissance élargi un peu notre 'scope » et dupliquer notre expérience en faire du pain sur d'autres produits. C'est un plan un peu ambitieux et encore utopique, mais pendant qu'on parle du pain, derrière on travaille sur d'autres éléments de la nourriture.”

Annexe 5.1 — Charte nationale du réseau de boulangeries solidaires Bou'Sol



CHARTRE NATIONALE

Préambule

Le projet Bou'Sol initialement incubé par l'association Pain et Partage et s'appuyant sur l'expérience et l'expertise de ses membres fondateurs, s'est constitué en SCIC en août 2013 dans le cadre de la dynamique Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE). Par le biais d'une franchise solidaire, Bou'Sol porte la création de boulangeries solidaires " Pain et Partage " au niveau national et international et assure l'animation de ce réseau constitué.

Des valeurs partagées

En s'appuyant sur la gestion d'activités de boulangeries et d'activités connexes, les boulangeries solidaires " Pain et Partage " affirment des engagements fondamentaux :

- Le développement et la gestion d'activités productives innovantes et valorisantes permettent de créer des conditions favorables à un cadre insérant et d'inclusion sociale.
- Toute personne, quelque soit son parcours et son histoire peut révéler des compétences individuelles ou collectives. Le travail est considéré comme vecteur d'autonomie et d'expression.
- Le respect de l'environnement en développant des productions boulangères issues de farines biologiques et locales.
- L'accès à une alimentation de qualité pour le plus grand nombre prenant conscience que l'alimentation ne doit pas être un facteur d'exclusion supplémentaire.

- La prise en compte des préoccupations santé et nutrition.
- La structuration d'écosystèmes locaux avec la relocalisation des sources d'approvisionnements permettant d'accroître la SAU (surface agricole utile) en bio et d'avoir un effet levier de la création de valeur ajoutée sur le territoire.
- Des engagements volontaires et réciproques entre les parties prenantes qui, au-delà d'un simple lien contractuel et d'une convergence d'intérêts, favorisent des comportements de coopération, de mutualisation et d'aide.
- L'intégration d'un écosystème sur un territoire avec une finalité de développement socio-économique durable.
- La mise en œuvre concrète des valeurs l'Economie Sociale et Solidaire basée sur le respect, la convivialité et la capacité à entreprendre...

Une identification unique

Une dénomination et un visuel commun

Les boulangeries solidaires adhérentes adoptent la dénomination statutaire et/ou commerciale " Pain et Partage " complétée par une mention relative à la zone géographique d'implantation. Elles adoptent comme identifiant visuel le logo et la charte graphique officiels " Pain et Partage ".



Des axes de développements communs

Une vocation d'inclusion sociale et professionnelle

Les Boulangeries Solidaires " Pain et Partage " développent des activités professionnelles valorisantes et une méthodologie d'accompagnement pour des femmes et des hommes en difficultés sociales et professionnelles. Ainsi, elles luttent contre les exclusions et la précarité en favorisant les conditions d'un retour à l'emploi durable et à la citoyenneté. Elles mettent en place des parcours de formations et des stratégies facilitant la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Une production de pains biologiques pour le plus grand nombre

Les boulangeries solidaires " Pain et Partage " assurent la production de pains et de produits boulangers dans le cadre du respect du cahier des charges de l'agriculture biologique. La production de pains est principalement destinée à la restauration collective directe ou concédée.

Une intégration aux filières biologiques locales blé/farine/pain

Les boulangeries solidaires " Pain et Partage " s'intègrent dans les dynamiques locales :

- Pratiquent les prix de marché et ne créent de distorsion de la concurrence
- Favorisent les approvisionnements locaux
- Participent aux différentes instances professionnelles ...

Une dynamique coopérative

Les boulangeries solidaires " Pain et Partage " respectent une méthodologie fondée sur l'inscription territoriale, la mobilisation des acteurs, l'engagement du porteur de projet, l'élaboration et l'appropriation collective d'un projet social, technique et financier.

Elles adoptent une démarche de mutualisation permanente en partageant et en faisant bénéficier aux membres du Réseau Bou'Sol, ses acquis, ses expériences et ses outils.

Un engagement contractuel et statutaire

Les boulangeries solidaires s'engagent dans la dynamique du réseau Bou'Sol en signant le contrat de marque faisant référence au respect de la présente charte.

Une publicité d'appartenance

Les boulangeries solidaires s'engagent à faire mention de leur appartenance au réseau Bou'Sol sur l'ensemble de leurs supports de communication internes et externes.

Un respect des engagements

Comité d'éthique

Un comité d'éthique coordonné par l'association " Pain et Partage " en sa qualité d'associé-fondateur de Bou'Sol et composé de trois autres membres (un représentant de la filière, une personne qualifiée, une boulangerie solidaire) aura pour fonction de superviser le respect de la charte d'adhésion par les boulangeries solidaires dans le cadre des modalités définies par le comité et validée par la SCIC Bou'Sol.



Charte des Circuits courts économiques et solidaires (CCES)

I. Définition et valeurs partagées

Les acteurs signataires de cette charte entendent construire une nouvelle forme de développement sociétal basée sur une dynamique territoriale et une citoyenneté active. Les Circuits Courts Economiques et Solidaires (CCES)¹ interrogent tous les déterminants du bien-être citoyen et les liens de solidarité induits. Pour ce faire, ils se reconnaissent à travers la définition suivante :

« Un Circuit court économique et solidaire (CCES) est une forme d'échange économique, valorisant le lien social, la coopération, la transparence et l'équité entre les acteurs de l'échange. »

Les Circuits courts économiques et solidaires font naître une dynamique dans laquelle tous les acteurs de l'échange (producteur, distributeur, usager, consommateur...) sont impliqués dans le temps. Présents dans divers domaines - énergie, finance, habitat, culture, alimentation, commerce... -, ils interagissent et développent des écosystèmes vertueux, tant localement qu'à distance, et contribuent à des transformations sociétales.

A travers la notion de CCES, c'est l'ensemble du système économique qui est pris en compte : les relations sociales, la qualité du travail, la façon de consommer, l'identité des territoires, l'impact environnemental et la coopération avec les institutions politiques...

II. Contexte et objectifs de la charte

Par la présente charte, nous voulons :

- **Réunir une communauté d'acteurs qui partagent les valeurs suivantes :**
 - la volonté de permettre aux citoyens et acteurs locaux de s'investir dans le système économique
 - l'envie de retisser des liens sociaux et de renforcer les solidarités
 - l'ambition de construire ensemble des projets d'intérêt général pour le territoire
 - l'exigence de prendre en compte la valeur ajoutée non financière des échanges, dans ses dimensions sociale, économique, territoriale et environnementale
 - la nécessité de structurer une économie résiliente face aux crises.

Nous souhaitons connecter les initiatives qui se reconnaissent autour de ces valeurs et constituer une communauté des CCES, en soulignant leur contribution à la dynamique de mutation économique et sociétale en cours. Les CCES sont une démarche économique qui s'inscrit dans une nouvelle société valorisant les initiatives citoyennes inscrites dans les territoires.

¹ Publication CCES - Le Labo ESS - Janvier 2015

- **Mettre en lumière leur engagement dans des démarches de CCES :**

Ces acteurs, conscients de l'intérêt commun de la démarche, acceptent d'être appréciés sur :

- les différentes valeurs ajoutées dégagées par leur activité
- la traçabilité et la transparence de leur gestion
- leur gouvernance et leurs partenariats.

- **Participer au développement des CCES**

Cette charte est un outil. Elle souligne l'intérêt d'une telle forme de coopération économique portée par des valeurs et des pratiques partagées. La valorisation des initiatives de terrain comme la mise en lumière de leur pertinence socio-économique et environnementale, contribueront à ce que ces formes de coopération soient mieux prises en compte tant par les élus, services publics, experts et chercheurs que par les médias et les citoyens.

III. Engagements

La démarche, initiée par le LABO de l'ESS² et par ses partenaires, est ouverte à l'ensemble des acteurs économiques d'une même communauté d'intérêt ou d'un même périmètre géographique ou numérique.

Les signataires de cette charte s'engagent à :

- s'investir dans la mise en place d'actions communes, à travers des réalisations pratiques et des processus d'évaluation partagés et contribuer au développement des initiatives existantes
- être des vecteurs d'information et de communication, mais aussi de collecte et d'échange de bonnes pratiques notamment en contribuant au développement d'outils
- s'inscrire dans une démarche de capitalisation d'expériences et de mesure de leurs différentes valeurs ajoutées, afin de mutualiser les savoir-faire et les moyens et ainsi révéler et renforcer le maillage territorial.

Ces engagements induisent notamment le développement de partenariats de recherche, l'évolution des politiques publiques et à terme, la constitution d'un observatoire.

- ✓ **Je signe cette charte**

En mon nom propre :, **en tant que citoyen, consommateur, producteur, salarié... pour m'impliquer dans les objectifs cités, au service de la définition et des valeurs présentées, aux moyens des engagements énoncés.**

Au nom de ma structure : **afin qu'elle participe aux divers travaux et à la démarche au service des objectifs et valeurs cités, et s'engage dans les propositions citées ci-dessus.**

Coordonnées : courriel, téléphone et adresse postale

.....
.....

² ESS : Economie sociale et solidaire - <http://www.llelabo-ess.org>

Annexe 6 – Grille d’entrevue- Arizmendi Association of Cooperatives

Entretien réalisé au 10 août 2016 par Skype avec Tim Huet, fondateur et conseiller juridique de l’Arizmendi Association of Cooperatives.

Guide d’entretien conçu par Alessandra Siess
Entretien réalisé par Christine Joly

Stratégie de départ

Question : Quelle était la stratégie de départ de l’Arizmendi Association ?

M. Tim : « On a commencé notre parcours par une étude sur les raisons selon laquelle les coops avaient plus de succès dans d’autres parties du monde qu’aux États-Unis. Nous avons étudié beaucoup les coopératives en Europe surtout en Italie, car c’est ce qui était disponible en anglais. On voulait étudier les coops au Québec, mais il n’y avait pas des infos disponibles en anglais. On a essayé de créer une association “upside down” où les magasins dans la communauté sont contrôlés par des services centraux et non pas par un siège social dominant. Ainsi, on est arrivé pour choisir un seul secteur de coopérative de travailleurs en plein essor, afin de devenir des experts dans ce modèle et de le reproduire de nombreuses fois en se donnant des services de développement et de soutien. »

Processus de recrutement

Question : Quels sont les modes de recrutement des membres et les profils recherchés ?

M. Tim : « On garde l’œil ouvert en tout temps pour un membre qui serait approprié. Au moment présent, on est en train de développer une coopérative de construction. Mais auparavant, on a recherché des gens qui ont de l’expérience et des connaissances dans la production de nourriture, surtout en pâtisseries, en pizza. Des gens avec connaissances importantes en finances, en production et d’autres qui sont de bons communicateurs. Le groupe initial doit avoir des gens avec des qualités différentes. Les candidats qui posent sa candidature ne sont pas jugés sous les mêmes contraintes ou les mêmes standards : on regarde quelles sont leurs forces et ce qu’ils peuvent apporter au groupe.

Le recrutement était fait de quelques façons différentes. Au début, en affichant une annonce, mais le problème qui survenait ce que les gens qui postulent étaient très similaires aux gens qui travaillent déjà dans les coopératives : des gens blancs et de classe moyenne. Pour les dernières boulangeries créées, on a communiqué avec des groupes communautaires qui travaillent avec des populations qui sont sous-représentées dans les coopératives : des Africains américains, des jeunes. Le but était de créer un environnement diversifié depuis le début, à la place d'un environnement majoritairement blanc auquel d'autres nationalités auraient dû y être incorporées. Présentement, le recrutement se fait à travers des groupes communautaires, où l'on présente un sommaire du projet et, si les gens souhaitent à en savoir plus, ils assistent à une des séances d'informations. À ces séances, on parle du modèle d'affaires, de l'histoire du projet et des choses typiques et moins typiques du modèle. Dernièrement, les boulangeries ont tellement de succès qu'ils doivent presque convaincre les gens de ne pas appliquer. »

Question : Comment sont-ils choisis ?

M. Tim : *« Le DSC décide majoritairement, ils sont 4 membres. On ajoute aussi les pâtisseries et les boulangers pour aider à choisir et établir l'équipe initiale. L'équipe est engagée 4 mois avant l'ouverture de la boulangerie. La période de "candidature" est de 7 mois et les membres restent en formation même après l'ouverture. Au début, les membres étaient recrutés 2 ans avant l'ouverture. La différence la plus importante est que la plupart des processus de démarrage des nouvelles coopératives est établi avant le processus d'embauche de membres. Pour ce faire, on travaille avec la supposition qu'il existe des groupes de membres potentiels, avec les compétences, exigences et besoins correspondants à celles que les coopératives offrent et demandent. En raison de la forte densité et concurrence dans notre zone urbaine, également une forte concurrence pour les emplois à l'industrie alimentaires décente, ce saut a été facile. Bien que nous soyons conscients de l'importance d'inclure les membres fondateurs dans une nouvelle coopérative, principalement pour favoriser la cohésion du groupe à la prise de décision et à l'initiative démocratique. »*

Statut dans la coopérative

Question : Les travailleurs sont-ils tous membres propriétaires ?

M. Tim : *« Tous les travailleurs sont engagés dans le but de devenir propriétaires. Parfois, la période de candidature est plus longue et on leur donne 3 mois supplémentaires, mais tous les employés ont le droit de voter pour ou contre pour faire partie de la coopérative durant la première année et tout le monde a le même salaire. »*

Liens et accords juridiques

Question : Comment sont gérés les liens juridiques entre l'Association et les membres ?

M. Tim : « Un contrat juridique est signé à l'ouverture et la participation à l'Association est volontaire. La coopérative peut partir si elle a le désir à tout moment, mais doit prendre certaines choses en considération, tel que :

- Le bail de location est tenu par l'association.
- Ne peuvent pas utiliser le nom Arizmendi ni le droit aux secrets commerciaux, les recettes, etc.
- Si une autre compagne veut acheter une des coopératives, l'association a le droit de refus ou de l'acheter en priorité à la valeur des livres et non sur la valeur marchande. »

Questions : Les boulangeries du réseau peuvent-elles choisir ou développer leurs propres produits, en complémentarité avec les recettes fournies par la « maison mère » ? Quelle latitude ont-elles dans le choix des produits offerts ?

M. Tim : « L'association a un mix produit déjà établi selon lesquels les formateurs de production se basent pour choisir les produits "les plus célèbres" dans les autres boulangeries et également leurs flux de production. Par contre, les boulangeries sont libres pour développer les produits de leur choix, sauf les recettes originales et les produits qui pourraient affecter des clients allant dans deux boulangeries différentes. De gros changements dans la ligne de produits des boulangeries, il faut passer avant par le Policy Consul pour être analysé par les représentants des autres boulangeries. Par exemple mettre de la viande sur les pizzas, car celles-ci sont toutes végétariennes, que dans un autre regard, c'est une bonne décision d'affaires, car la production est plus rapide et moins coûteuse. Les boulangeries doivent également partager les recettes avec les autres boulangeries si les recettes se révèlent un succès. On peut dire que ce qui se passe dans la pratique est que le mix produit et le flux de production sont décidés par les propriétaires des boulangeries dans les limites et la cohérence préétablie par l'Association. »

Gestion de la marque, des fondements et outils communs

Question : Quels sont les fondements et outils partagés par l'ensemble des structures ?

M. Tim : « Les principaux fondements partagés pour assurer la réduction des problèmes au moment de l'ouverture d'une nouvelle boulangerie sont le recensement de toutes les pratiques gagnantes mises en place dans la phase de conception à la concrétisation des anciennes boulangeries, qui sont réutilisées pour le développement d'un "meilleur kit de démarrage possible" pour la nouvelle structure.

Pour certains produits, les fournisseurs sont aussi partagés. Par exemple le fromage mozzarella où il est possible à faire des économies d'échelle. Mais toutes les boulangeries sont bienvenues de choisir leurs propres fournisseurs. On essaie d'acheter localement le plus possible et refléter dans le quartier où les boulangeries sont installées. À l'occasion du 20^e anniversaire d'Arizmendi, on a fait faire des boîtes pizzas anniversaires, tous du même fournisseur pour pouvoir bénéficier de rabais supplémentaires. On analyse toujours les circonstances pour savoir s'il y a du sens d'acheter en gros, mais cela n'est pas une obligation.

Un enjeu majeur pour l'ensemble du réseau, c'est l'aspect que les boulangeries ne partagent pas le même logo ni le même paquet d'emballage. Cela est un aspect un peu difficile à gérer, car certaines choses sont plus attirantes pour certaines boulangeries. Il y a ceux qu'aiment mieux un certain logo ou une certaine apparence et ne pensent pas nécessairement du point de vue du consommateur. On considère que cet aspect pourrait être néfaste ou mêlant pour le client de voir le même nom et des produits similaires, mais un logo différent.

Parfois, de nouvelles exigences sont mises en place pour les nouvelles coopératives. Il est plus facile pour les anciennes de vouloir imposer des exigences aux nouvelles. Mais, parfois sont les nouvelles boulangeries qui ont envie de faire des choses différemment, ou ont des idées que les anciennes boulangeries trouvent intéressantes et éventuellement elles s'adaptent elles-mêmes. »

Questions : Est-ce qu'il y a une règle concernant le nom de chaque boulangerie ? Peuvent-elles utiliser le nom Arizmendi Bakery seul ou utiliser le nom Cheese Board ?

M. Tim : « Pour l'attribution des noms des boulangeries franchisés, le nom "Arizmendi" doit être utilisé, suivi du nom de la rue (quartier) où il se trouve. Les noms sont en fonction de la "mission", adaptée aux quartiers dans lesquels ils sont implantés pour refléter le mieux possible.

Le nom "The Cheese Board" n'est plus utilisé dans les derniers franchisés. Présentement, ils font partie de l'association comme membre volontaire. Si on avait l'intention d'utiliser le nom Cheese Board, les propriétaires auraient probablement voulu garder un plus grand contrôle sur les produits, et comme l'association avait comme but de se structurer en coop, on voulait garder une plus grande liberté.

Arizmendi est le nom abrégé de José Maria Arizmendiarieta, un jeune prêtre qui a inspiré et aidé à créer les Coopératives Mondragon au Pays basque en Espagne. Ainsi quand les gens souhaitent savoir la provenance du nom Arizmendi, les membres sont en mesure de faire de la promotion sur le modèle coopératif. »

Question : Les boulangeries doivent-elles utiliser la même décoration ?

M.Tim : *« C'est le DSC qui d'abord décide les considérations de décoration au niveau d'une nouvelle boulangerie. La décision est prise basée sur les commentaires des comités de conception du nouveau site et des relations avec les communautés. »*

Surveillance de la qualité

Question : Dans un contexte d'autonomie des boulangeries-coops, comment l'Association surveille-t-elle la qualité des coopératives membres ?

M. Tim : *« Quelqu'un est responsable de recueillir les plaintes si une boulangerie est inquiète de la qualité de certains produits dans une autre boulangerie. Mais, cela n'a jamais eu lieu. Si les coopératives pensent que les nouvelles boulangeries n'ont pas les produits de la même qualité, le DCS fait une autre tournée de formation pour rectifier. »*

Soutien et formation

Question : L'association a-t-elle des plans de formation mis en place ?

M. Tim : « *Oui, on a des modules de formation standard qui sont utilisés pour l'ouverture des nouvelles boulangeries.* »

Question : Quelles sont les mesures à prendre en compte au moment de faire le transfert de connaissances et également de la gestion démocratique ?

M. Tim : « *On favorise le transfert de connaissances et la formation pour l'autogestion et on essaie d'éloigner des nouveaux l'idée que la démocratie signifie seulement le fait que tout le monde doit s'assoit dans une salle et prend toutes les décisions ensemble. Les nouveaux sont très contents de recevoir de la formation, car ils veulent que leurs produits soient bons. Étant donnés, qu'ils sont eux-mêmes les propriétaires, ils ont plus d'intérêts et sont plus impliqués.*

L'association et le DSC sont les responsables de l'organisation de la formation. Pour ce faire nous préconisons :

- *Mettre beaucoup d'énergie dans la formation et résolution de conflits, car il n'y a pas de figure d'autorité.*
- *On a un collectif pour la gestion de conflit : si un membre d'une coopérative ne peut parler du conflit dans sa propre coopérative, il peut rejoindre quelqu'un sur le collectif pour en parler. Cela est un réseau de support important.*
- *Dans chaque boulangerie, il y a 2 comités d'évaluation : un plus formel qui assure que les évaluations des employés sont faites chaque année et un qui se rencontre chaque mois pour survoler les discussions qu'il y a dans la boulangerie : « what are people talking about ». Leur mandat n'est pas de régler le problème, mais de le porter à l'attention de tous et en discuter (opportunités manquées, conflits, etc..). On fait une rotation des comités : ce ne sont pas toujours les mêmes membres dans les mêmes comités.*
- *Les boulangeries se soutiens mutuellement et ne doivent pas passer par l'association pour communiquer, cela rend la communication entre les boulangeries plus accessible et moins formelle.*
- *L'association regroupe des groupes d'intérêts de chaque magasin (ex. : ceux qui sont intéressés ou responsables des réparations d'équipements) pour parler des défis, innovations, etc.*

Concept à répliquer

Question : Quels sont les éléments pris en considération par l'association au moment de créer une nouvelle coopérative ? Demande du marché, génération des nouveaux postes de travail ?

M. Tim : « *on regarde la composition de la communauté et le ratio résidentiel/affaire. On veut s'implanter dans des communautés où on peut faire une différence. Dans les dernières coopératives, on a eu beaucoup de stress sur les travailleurs membres, car la région est très chère et les travailleurs ne peuvent se permettre d'habiter dans cette région. Alors ils doivent voyager des longues distances pour se rendre au travail. L'association ne veut pas répéter cela dans le futur.* »

Financement et liens financiers

Question : Comment fonctionne le procès de financement de l'organisation et les liens financiers avec les membres

M. Tim : « *Le financement de l'Association est basé sur les éléments de réseaux coopératifs européens de succès qui nous avons étudiés, ainsi que par le modèle d'affaires natif des États-Unis, comme la franchise. L'association est propriétaire d'une part de chaque coopérative. Elle met l'argent comptant et en ressources formatives pour être utilisé comme levier et y aller chercher de nouveaux prêts quelques années plus tard. La dette auprès de la banque n'est pas engagée par l'Association, mais par la nouvelle coopérative indépendante. Lors que les prêts initiaux sont amortis, les fonds sont libérés pour le développement de la prochaine coopérative.*

Mais après la crise de 2008, cela est rendu plus difficile, car les banques demandent plus de mise de fonds, surtout maintenant que les coopératives sont multisectorielles.

Concernant les membres corporatifs, chaque coopérative a des frais à payer tous mois à l'Association. Au début, la contribution était de 4 % de la croissance. Par contre, l'association voulait que les coopératives contribuent proportionnellement à leur capacité. En le basant sur le profit, les coopératives pouvaient modifier les chiffres pour démontrer moins de profits (et ainsi, payez moins de frais à l'association). Ainsi, après quelques années d'expérience, une nouvelle formule a été adoptée : les taux étant le plus bas de 4 % des revenus bruts ou 25 % de profit que nous appelons "résultat net ajusté" au lieu de "profit" classique. Ce "résultat net ajusté" est traduit comme le bénéfice net ajusté par des additions et des soustractions spécifiques établit par l'association. À mesure que la coop prend de

l'expansion et de la maturité, les frais deviennent plus importants et la formule est modélisée librement sur une relation de franchise et transite à un pourcentage des ventes et quelques d'autres éléments standardisés (par exemple, 40 % du chiffre d'affaires doit être versé aux dépenses avec les salaires). Cependant, si une coopérative a besoin d'aide, la nouvelle formule prend en compte la performance, ainsi donc elle ne paiera peut-être pas de frais et un budget pourrait être utilisé pour aider un membre en difficulté si nécessaire.

Les frais versés à l'association par les coopératives membres couvrent les services de soutien (comptabilité, conseil juridique, organisationnel, formation, etc.). Tout excédent au-delà de ce qui est nécessaire pour soutenir ces services va à un fonds pour le lancement de nouvelles coopératives. »

Échange d'informations - communication

Questions : Quelles sont les responsabilités de l'Association et du DSC vs les coopératives dans la communication à l'interne (membres) et à l'externe (publicité/promotion) ?

M. Tim : *« Le DSC a également le mandat de toujours étudier les coopératives membres et de voir ce qui se fait de façon innovante et si cela pourrait être implanté dans d'autres franchises. Ils étudient aussi ce qui se fait dans d'autres coopératives et organisations qui ne font pas partie d'Arizmendi, afin de voir le potentiel d'implantation dans l'ensemble de notre organisation. Ces informations sont communiquées par un journal (infolettre) à chaque trimestre envoyé à travers les coopératives. Cela contient différentes innovations faites dans les coopératives : nouvelles façons de faire l'horaire, nouveaux produits, nouvelles façons de gérer des conflits, etc. Pour la communication à l'externe, on a deux sites web : un pour l'association avec un but plus informatif, et un pour les boulangeries avec une carte où les gens peuvent voir les différentes localisations, cliquer et être redirigés vers les sites respectifs des boulangeries, cela à un but plus promotionnel. La publicité, promotion et commercialisation initiale des boulangeries sont conçues, avec la participation d'experts sous contrat, adaptée par le DSC et le comité des relations communautaires au besoin.*

Niveau de partage de la gouvernance

Question : De quelles façons concrètement les coopératives peuvent-elles s'entraider ? Il y a-t-il une structure, un comité ou des rencontres statutaires qui favorisent les échanges d'expertise ?

M. Tim : *“Le rassemblement de tout le monde ensemble est rare, car ils doivent fermer leur boulangerie pour l'occasion comme cela. Mais on remarque que sont plus efficaces de regrouper les groupes d'intérêt sur un sujet pour qu'ils apprennent les uns avec les autres. Le DCS est toujours là pour écouter les demandes et les opinions des boulangeries.”*

Stratégie de développement

Question : Dans quelle voie se trouvent aujourd'hui les stratégies de développement pour les prochaines années de l'Association ?

M. Tim : *“La croissance de l'association a été beaucoup plus lente que le prévu (environ 25 % de l'original), et le facteur le plus important qui empêche de croître en ce moment est le coût de la vie qui augmente considérablement. Le coût à développer une nouvelle franchise est maintenant extrême. Non seulement le coût de développer la nouvelle succursale est cher, il y a peu de travailleurs de ce genre qui sont disponibles pour travailler dans la région de la Baie. Même si les salaires offerts par Arizmendi sont 3-4 fois supérieurs à la moyenne payée pour un pâtissier, c'est très difficile de vivre avec ce salaire dans cette région. Ce manifeste a rendu très difficile à développer les deux dernières boulangeries, beaucoup de stress pour les membres fondateurs dans des conflits et problèmes dans le développement des coopératives. Ça fait 6 ans que les dernières boulangeries sont en place et elles ont besoin d'autant de soutiens qu'au début. Avant, la majorité de formation et développement était faite dans les deux premières années après les débuts.*

C'est rendu évident qu'on devrait éventuellement évoluer vers une autre industrie, connexe. Ainsi est née la décision de soutenir la communauté de différentes régions par des coopératives de construction.”

Question : Mais, pourquoi de la construction ? Avez-vous l'expertise et les connaissances nécessaires pour pouvoir passer à cette industrie très différente de l'industrie alimentaire ?

M. Tim : *“les boulangeries coopératives ne sont pas propriétaire des immeubles qu'ils occupent et c'est un des problèmes. Quand une boulangerie Arizmendi s'établit dans un quartier, elle augmente la valeur de tout ce qui a autour et augmente la valeur de l'édifice, donc les propriétaires veulent renégocier l'espace, c'est très cher. Pour les dernières boulangeries, lors qu'elles sont arrivées à la fin de leur bail, les membres regardent pour acheter un autre immeuble, ce qui effraie le locateur et permet d'avoir des loyers plus bas, car ils sont considérés comme 'ancré' dans la communauté et ils ne veulent pas les perdre. De cette façon, les loyers sont souvent sous le prix courant. À long terme, on veut être propriétaires des bâtiments et entrer dans le monde de la construction et de l'immobilier, nous permet de se rapprocher de ce but, dans l'espoir de pouvoir acheter des édifices des années avant d'en avoir besoin.*

Concernant l'expertise, les travailleurs dans les boulangeries sont là depuis longtemps et savent comment réparer l'équipement et le bâtiment. Ils ont des compétences qui pourraient être plus développées et certains veulent explorer cette avenue. Le groupe n'a tout de même pas les connaissances et l'expertise. Ils ont maintenant 2 entrepreneurs généraux et l'on est en entrevue avec un 3^e. C'est dans les plans d'aller chercher des gens qui ont été historiquement écartés de la construction : femme, gens de couleurs, et créer une coopérative, fourni des services aux coopératives d'habitations afin de développer des logements abordables.”

Question : Alors, pourrions-nous dire que les stratégies de développement de l'Association pour les prochaines années sont dirigées vers le domaine de la construction ?

M. Tim : *“Maintenant, on se concentre sur le développement en construction et en aider différentes coopératives dans d'autres régions à démarrer leurs propres coopératives, pas nécessairement des Arizmendi. Cela est notre but ultime. Mais, on veut être sûr d'avoir toutes les compétences dans l'organisation pour qu'elle fonctionne administrativement. Également, trouver une industrie, un domaine, un secteur, une affaire quelconque qui peut être repliable et qui peut générer des retombées économiques pour les travailleurs, la communauté et aider à créer d'autres emplois.”*

Annexe 6.1 -Association agreement.

ASSOCIATION AGREEMENT

This Agreement is made as of _____, 2009, between No Hyphen Cooperative, Inc. ("Cooperative"), a California corporation, and the Association of Arizmendi Cooperatives, Inc. ("Association"), a California corporation.

RECITALS

A. The aims of the Association, as laid out in its bylaws, are to:

1. Assure opportunities for workers' control of their livelihood with fairness and equality for all;
2. Develop as many dignified, decently paid (living "wage" or better) work opportunities as possible through the development of new cooperatives;
3. Promote cooperative economic democracy as a sustainable and humane option for our society.
4. Create work environments that foster profound personal as well as professional growth
5. Exhibit excellence in production and serving our local communities.
6. Provide continuing technical, educational and organizational support and services to member cooperatives;
7. Link with other cooperatives for mutual support;
8. Provide information and education to the larger community about cooperatives.

In pursuit of these goals, the Association, through its Member bakeries and Development and Support Cooperative, has helped launch No Hyphen Cooperative, Inc., with the intent that the Cooperative shall help others in the future to enjoy the benefits of democratic work/ownership.

B. The aim of this contract is to address aspects of the relationship between the Cooperative and Association too specific to be dealt with in the Association's bylaws and to govern relations and business matters should the Cooperative ever choose to leave the Association.

1. Support. During the term of this Agreement and while Cooperative is a member in good standing of the Association,, the Association shall provide the Cooperative with administrative, technical, and organizational support. Such support shall include, but not be limited to, training the Cooperative's employees and members in all aspects of business operations, including ordering, production, sales, personnel and financial aspects of the operation of the Cooperative's business; review and analysis of the Cooperative's books and records; consulting services; and general review/analysis of the Cooperative's operations.

2. Use of Name and Logo. The parties acknowledge that the Association has the right to use the names/words "Arizmendi" or "Cheese Board" in connection with its business operations and to use an Association logo designed for cooperative bakeries opening past 2009 (and available to cooperatives with a prior opening). Upon termination of this Agreement or termination of the Cooperative's membership in the Association, the Cooperative's right to use these names/terms and logo shall terminate and it shall cease its use of "Arizmendi", "Cheese Board", and the logo in connection with any business or commercial purpose. The parties recognize that use of a common logo going forward from 2009 is intended to benefit all stores displaying the logo. Cooperative agrees to continue to display prominently (of a size and placement easily seen by someone driving by, within size guidelines of the landlord and relevant municipality) the logo during the time of its Association membership.

3. Sublease. The Association shall sublease to the Cooperative the premises at 1002 Court Street, San Rafael, California, pursuant to the terms of the attached Lease. This sublease shall continue for so long as (a) the Association shall hold the Master Lease for the site, (b) the Cooperative remains a member in good standing of the Association, and (c) the Cooperative is not in breach of its duties under the sublease. For purposes of the sublease, the Cooperative shall have all rights, and shall assume all duties and obligations of "Tenant" under the attached Lease, and the Association shall have all rights, and shall assume all duties and obligations of "Landlord". The Association shall cooperate in good faith in the exercise of the rights guaranteed to the Cooperative under the attached Lease. The Association shall exercise all Lease extension options in the attached Lease, provided it receives from the Cooperative, no less than seven (7) days prior to the deadline for exercise of the option as provided in the attached Lease, a board resolution pursuant to which the Cooperative agrees to assume all duties and obligations of Tenant for the full length of any such extensions, as well as proof of any security required of Tenant under the Lease for such extension period.

4. Location of Other Businesses. The Association shall not develop additional stores which sell bakery or pizzeria items without the express written consent of the Cooperative as expressed by its board of directors, within the following territory: the area, on the date of this document's signature, constituting the 94901 zip code and directly adjoining zip codes (94903, 94960, 94904, 94964, and the northern section of 94939 that abuts 94901).

5. Confidential and Trade Secret Information. During the term of this agreement, the Cooperative and its employees and members will have access to and become acquainted with various proprietary information of the Association, including recipes and product information/specifications, business plans, drawings, designs, financial information, and other such information owned by the Association which is actually and potentially used in the operation of the Association's business, or which was obtained by the Association from third parties under an agreement of confidentiality. Said information constitutes the Association's trade secrets. The Cooperative specifically agrees that it shall not misuse, misappropriate, or disclose in writing, orally, or by any other means, any trade secrets, directly or indirectly, to any other person, or use them in any way, either during the term of this Agreement or at any time thereafter except as is required in the discharge of its obligations under this Agreement. As a means of assuring that any desired renegotiations are opened after a few years of store operation – and presuming a continuing desire of the Association to preserve trade secret protection -- the obligations and restrictions contained in this paragraph shall cease to have effect upon the third anniversary of the execution of this Agreement unless extended by the parties in writing.

The Cooperative shall obtain written agreements from all of its employees and members, as a condition of employment or membership, not to use any of the trade secrets in a manner contrary to the terms of this Agreement, and shall further obtain an acknowledgement from all employees and members to be bound by the terms of this Agreement. Nothing in this section shall operate to prevent individuals from continuing to produce for a cooperative that has left the Association products s/he learned to make while that cooperative was still an Association member. To continue to be deemed a cooperative, the departed business must -- at minimum -- continue to operate by the principle of one-member-one-vote and refrain from employment of any worker as a non-member longer than one year.

6. Crisis Remedies.

a. Submission of Financial Statements. At the end of each calendar month during the initial three years of its operation, the Cooperative shall submit to the Association's chief financial officer, a current profit and loss statement for its current fiscal year. Commencing with the Cooperative's fourth (4th) year of operation, it shall provide such statements on a quarterly basis. At any time during which the Cooperative is providing statements on a quarterly basis, if a statement shows that the Cooperative has incurred a net loss in the immediately preceding quarter, the Cooperative shall resume reporting on a monthly basis. At such time as the Cooperative's statements for three (3) consecutive months show a net profit, the Cooperative shall revert to providing statements on a quarterly basis.

b. Supporting Internal Resolution of Crises/Conflicts. It is the aim of the Association to offer increased resources and assistance in times of difficulty for the Cooperative, but encourage and support the Cooperative to reach resolution internally regarding how best to address conflicts/crises. Towards that end, the Association encourages the Cooperative to maintain the following language in its bylaws to avoid deadlock situations in times of crisis:

If matters cannot be resolved by the normal decision-making procedures provided in these bylaws, the cooperative shall consider bringing in outside mediation/assistance. If the cooperative fails to reach resolution on an issue(s), an arbitration can be initiated by petition of a majority of members attesting that they feel a failure to act/reach resolution poses a grave threat to the survival of the cooperative. If the arbitration panel concludes that failure to act/reach resolution poses a grave threat to the survival of the cooperative, they shall authorize the cooperative to utilize decision-making by majority vote on a specified issue or range of issues for a limited period of time. Such an arbitration order will have effect and be honored by virtue of this bylaw, notwithstanding any language in other bylaw sections to the contrary. The arbitration panel shall consist of those members of the Association of Arizmendi Cooperatives Policy Council willing to serve, excluding Members/staff of the Development and Support Cooperative and Members/staff of No Hyphen Cooperative, Inc.; however, if the Policy Council is unable or unwilling to convene an arbitration panel within three weeks of petition, the cooperative shall contract with the American Arbitration Association to provide the arbitrators.

While the Cooperative has this bylaw measure in place, section (c) of this Chapter {regarding Association Involvement} will have no effect.

c. Association Involvement. The parties acknowledge that the Association's provision of services to the Cooperative pursuant to Section 1 of this Agreement are designed to assist the Cooperative in avoiding and remedying any financial and/or organizational problems. The Association and the Cooperative agree that they will take reasonable steps together to prevent and remedy problems. However, should the Cooperative experience a loss exceeding five percent (5%) of gross revenues over three (3) consecutive months during any period in which it is providing monthly statements pursuant to Section 6.a., or should it experience such a loss during any quarter in which it is reporting on a quarterly basis pursuant to Section 6.a., the Association shall have the right to: (1) create an account into which all of the Cooperative's liquid assets are deposited, and which requires the joint signatures of representatives of both the Association and the Cooperative in connection with any use of cash or liquid assets by the Cooperative in an amount greater than One Thousand Dollars (\$1,000), and/or (2) appoint a manager who shall have the authority to make any and all decisions on behalf of the Cooperative, including, but not limited to, financial, operational and personnel decisions, except those expressly reserved by statute to the Cooperative's board of directors or membership. If the Association creates a joint signature account, the Association and the Cooperative shall designate their respective signatories at the time the account is

created. If the Association appoints a manager pursuant to this Section 6b, the Cooperative agrees to indemnify and hold harmless the Association and said manager, as well as their officers, agents and employees, from any and all liability, loss, damage or cost, including reasonable attorney's fees, costs and expenses, arising from the Association's, or the manager's performance of services or exercise of authority under this Section, except for those losses, damages or costs which are due solely to the gross negligence or willful misconduct of the Association or said manager, or anyone acting under their authority or on their behalf. Consistent with this provision, no member shall have the right to pursue any claim related to damage to the Cooperative, or to the value of their interest in the Cooperative as a result of conduct for which the Cooperative has agreed to indemnify and hold harmless the Association. Any intervention by the Association as described in this section shall continue in the sole discretion of the Association for no longer than six (6) months following three (3) consecutive months in which the Cooperative shows a net profit, except that such intervention may be extended by mutual agreement of the parties.

7. Right of First Refusal. The Cooperative shall not sell, assign, transfer, pledge or in any manner alienate either any of its equity, or substantially all of its assets, either voluntarily or by operation of law, or otherwise, unless the transfer meets the following requirements:

- a. The Cooperative shall first give written notice of any proposed transfer to the Association. The notice shall name the proposed transferee, and shall state all terms of the offer. For ninety (90) days following receipt of such notice, the Association shall have the option to purchase all of the equity or assets described in the notice at their book value. For purposes of this section, book value shall mean assets minus liabilities as reflected on the Cooperative's balance sheet as of the date notice is given, and as determined by an independent certified public accountant selected by the parties. In the event the Association elects to purchase all of the equity or assets, it shall give written notice to the Cooperative of its election to exercise this option within the ninety (90) day period specified above. The Association shall make payment in the amount of the book value by the later of one hundred twenty (120) days following its receipt of the notice of proposed transfer, or thirty (30) days after determination by the certified public accountant of the book value of the stock or assets proposed to be sold.

- b. In the event the Association does not elect to acquire all of the shares or assets described in the notice, the Cooperative may, within sixty (60) days following the expiration of the ninety (90) day option period, transfer the shares or assets specified in the notice to the third party or parties identified in the notice, provided that the transfer shall not be on terms and conditions more favorable to the purchaser than those contained in the Cooperative's notice as provided in accordance with Section 7.a.

8. Term of Agreement. This Agreement shall commence upon execution by all parties and shall continue in full force and effect until terminated pursuant to the provisions set forth herein. The voluntary or involuntary dissolution of the Cooperative shall not result in the termination of this Agreement.

9. Dispute Resolution - Mediation. Except for the right of either party to apply to a court of competent jurisdiction for a temporary restraining order, a preliminary injunction, or other equitable relief to preserve the status quo or prevent irreparable harm, any and all claims, disputes or controversies arising under this Agreement which the parties shall be unable to resolve within thirty (30) days, shall be mediated in good faith. The parties shall make every effort to jointly agree upon a mediator, and the mediation shall be held in San Rafael, California. If the parties are unable to agree upon a mediator, one shall be appointed by the American Arbitration Association (AAA), and the mediation shall be conducted according to the rules of the AAA. The cost of mediation shall be borne equally by the parties.

Notwithstanding any agreement to the contrary, the Association shall have no obligation to provide or pay the costs of counsel for the Cooperative in connection with a dispute subject to this provision. At least ten (10) business days before the date set for the mediation, each side shall provide the mediator with a statement of position and copies of all supporting documents. If the parties are unable to resolve the dispute during the mediation or within seven (7) business days thereafter, then any and all claims, disputes or controversies shall be resolved by final and binding arbitration pursuant to Section 10 of this Agreement.

10. Dispute Resolution - Arbitration. All disputes not resolved through mediation as set forth in Section 9, shall be submitted for binding arbitration in accordance with Sections 1280 through 1294.2 of the California Code of Civil Procedure, however, the limitations of Section 1283.05(e) of the California Code of Civil Procedure shall not apply. Except as set forth herein, each party shall have all of the rights accorded to parties under Sections 1280 through 1294.2. The parties understand that they are waiving their rights to a jury or court trial. The arbitration shall be conducted by a retired Superior Court Judge or a licensed California attorney with at least ten (10) years experience with matters similar to the subject matter of the dispute, acceptable to both parties. Any arbitration shall be conducted in San Rafael, California. As soon as is practicable following completion of the arbitration, the arbitrator shall issue an award in compliance with Section 1283.4 of the Code of Civil Procedure. Said award shall be deemed tentative for purposes of this Agreement. Each party shall have fifteen (15) days following service of the award by the arbitrator in which to submit written comments to the tentative award. The arbitrator shall thereafter, as soon as is practicable, issue a final award. The cost of the arbitration shall be borne by the parties equally. Notwithstanding any agreement to the contrary, but subject to the provisions of Section 11, the Association shall have no obligation to provide or pay the costs of counsel for the Cooperative in connection with a dispute subject to this provision.

11. Attorney's Fees. In any arbitration, litigation or other proceeding (excluding mediation) under which one party either seeks to enforce its rights under this Agreement (whether in contract, tort, or both) or seeks a declaration of any rights or obligations under this Agreement, the prevailing party shall be awarded reasonable attorneys' fees, together with any reasonable costs and expenses (including costs and expenses related to retaining experts and consultants), to resolve the dispute and to enforce any final award or judgment. In connection with any arbitration, costs shall specifically include the prevailing party's share of costs paid for the arbitrator pursuant to Section 10.

12. Assignment/Merger/Transfer. Neither the Association nor the Cooperative shall have the right to assign or otherwise transfer its rights and/or obligations under this Agreement without the prior written consent of the other. Specifically, in the event of any sale, transfer or relinquishment of substantially all interest in the assets or ownership of the Cooperative, the Cooperative shall have no right to assign or otherwise transfer its rights and obligations under this Agreement without the prior written consent of the Association, which consent shall not be unreasonably withheld. Specifically, in the event of any sale, transfer or relinquishment of substantially all interest in the assets or ownership of the Association, the Association shall have no right to assign or otherwise transfer its rights and obligations under this Agreement without the prior written consent of the Cooperative, which consent shall not be unreasonably withheld.

In the event of a merger involving the Cooperative, whether or not the Cooperative is the surviving or resulting legal entity, or in the event of any sale, transfer or relinquishment of substantially all interest in the assets of the Cooperative, this Agreement shall not terminate, the rights and obligations under this Agreement shall be binding and inure to the benefit of the surviving or successor legal entity, and, in connection with such merger or transfer, the Cooperative shall take all action to ensure that the surviving or successor legal entity is bound by and carries out the provisions of this Agreement.

13. Binding Effect. This Agreement shall inure to the benefit of and be binding upon the parties hereto and their respective successors and assigns.

14. Notice. All notices, requests, demands, or other communications under this Agreement shall be in writing, and shall be delivered either by personal delivery, first-class or certified mail, overnight delivery service, or by facsimile transmission [if notice is to be given by facsimile transmission a duplicate copy of the notice shall promptly be given by personal delivery, first-class or certified mail, or overnight delivery]. Notices shall be addressed as follows:

If to the Association:

Association of Arizmendi Cooperatives, Inc.
1904 Franklin Street, #204
Oakland, CA 94612

If to Cooperative:

No Hyphen Cooperative, Inc.
1002 Court Street
San Rafael, CA 94601

Either party may change the person and address to which notices or other communications are to be sent by giving written notice of any such change in the manner provided herein.

15. Modification. This Agreement may be supplemented, amended, or modified only by the mutual agreement of the parties. No supplement, amendment, or modification of this Agreement shall be binding unless it is in writing and signed by both parties or the party to be charged.

16. Entire Agreement. This Agreement, as may be modified from time to time, constitutes the entire agreement between the parties with respect to the subject of this Agreement and supersedes any prior written or oral agreements or understandings. No party has been induced to enter into this Agreement by, nor is any party relying on any representation or warranty outside of those expressly set forth in this Agreement. Any changes to this Agreement must be in writing and duly executed by both parties.

17. Severability. If a court or an arbitrator of competent jurisdiction holds any provision of this Agreement to be illegal, unenforceable, or invalid in whole or in part for any reason, the validity and enforceability of the remaining provisions, or portions of them, will not be affected.

18. Ambiguities. Each party has participated fully in the review and revisions of this Agreement. Any rule of construction to the effect that ambiguities are to be resolved against the drafting party shall not apply in interpreting this Agreement.

19. Waiver. No waiver of a breach, failure of any condition, or any right or remedy contained in or granted by the provisions of this Agreement shall be effective unless it is in writing and signed by the party waiving the breach, failure, right, or remedy. No waiver of any breach, failure, right, or remedy shall be deemed a waiver of any other breach, failure, right, or remedy whether or not similar, nor shall any waiver constitute a continuing waiver unless the writer so specifies.

20. Headings. Headings in this Agreement are for convenience only and shall not be used to interpret or construe its provision.

21. Exhibits. All Exhibits attached and referred to in this Agreement are incorporated herein by reference.

22. Counterparts. This Agreement may be executed in two counterparts, each of which shall be deemed an original and all of which shall constitute one and the same Agreement.

23. Facsimile Signature. The parties agree that this Agreement will be considered signed when the signature of a party is delivered by facsimile transmission. Such facsimile signature shall be treated in all respects as having the same effect as an original signature.

Dated _____ NO HYPHEN COOPERATIVE, INC.
By _____
_____, President

Dated _____ By _____
_____, Secretary

Dated _____ ASSOCIATION OF ARIZMENDI COOPERATIVES, INC.
By _____
_____, President

Dated _____ By _____
_____, Secretary

MEMBER AND EMPLOYEE AGREEMENT OF CONFIDENTIALITY AND ACKNOWLEDGEMENT

I, _____, understand that as a worker Arizmendi Worker-Owned Bakery/No Hyphen Cooperative, Inc., I will be trained in recipes, techniques, and technology that has been developed in a cooperative context and generously shared for the purpose of creating democratic employment. By signing below, I pledge not to take this collective wealth and wisdom for my private gain by creating or helping to create non-cooperative enterprises that produce products or services that a member of the general public would reasonably view as essentially the same as those I was trained to produce by Arizmendi Worker-Owned Bakery. The document is intended to cover trade secrets and confidential information. Workers at Arizmendi Worker-Owned Bakery should learn much about food preparation and business management; nothing about this document is meant to prevent any individual from applying in private enterprise knowledge gained regarding such things as baking skills and business management.

I, _____, hereby agree and acknowledge that as an employee and/or member of No Hyphen Cooperative, Inc. ("Cooperative"), I will have access to and become acquainted with various proprietary information of the Association of Arizmendi Cooperatives, Inc. ("Association"), including recipes and product information/specifications, business plans, drawings, designs, financial information, and other such information owned by the Association which is actually and potentially used in the operation of the Association's business, or which was obtained by the Association from third parties under an agreement of confidentiality. I recognize that said information constitutes the Association's trade secrets. I specifically agree that I shall not misuse, misappropriate, or disclose in writing, orally, or by any other means, any trade secrets, directly or indirectly, to any other person, or use them in any way, either while an employee or member of the Cooperative, or at any time thereafter, except as is required in the discharge of my obligations to the Cooperative.

I, _____, further acknowledge that I have received a copy of the Association Agreement, dated _____, 2009, between No Hyphen Cooperative, Inc., and the Association of Arizmendi Cooperatives, Inc., and that I have reviewed and understand its contents. I hereby agree that as a condition of my being a member of, or employed by the Cooperative, I shall be bound by and comply with all of the terms and conditions of that Agreement.

I understand that nothing in this agreement shall operate to prevent me from continuing to produce for a cooperative that has left the Association products I learned to make while that cooperative was still an Association member. To continue to be deemed a cooperative, the departed business must -- at minimum -- continue to operate by the principle of one-member-one-vote and refrain from employment of any worker as a non-member longer than one year.

Dated: _____

Annexe 6.2- Major Areas for Training and Planning for an Arizmendi Cooperative start-up

Major Areas for Training and Planning for an Arizmendi Cooperative Start-up

- Meeting procedure & decision-making
- Meeting preparation, documentation
- Democratic leadership/involvement/participation
- Diversity/Anti-oppression training
- Cooperative history, principles
- Conflict resolution, constructive communication
- Legalities
 - articles/bylaws
 - fiduciary duties
 - lease
 - loan agreements
- Assignment of tasks (committees and individuals) & accountability
- Acting like an owner; overcoming employee mentality
- Nurturing the social aspect of the cooperative
- Personnel procedures
 - evaluations
 - sick days/time off
- Training new workers
- Hiring
- Finances
 - reading financials
 - understanding cooperative's financial status & relationships
 - tracking financial information
 - benefits administration
 - payroll & taxes
 - capital structure
 - budgeting/performance projections
- Marketing/community relations
- Inventory/purchasing
- Production
- Repairs/site maintenance
- Scheduling
- Safety
 - workplace safety
 - what to do in case of accident
 - what to do in case of earthquake/fire/emergency

Annexe 6.3 - Organizational training schedule resource.

First Meeting

Set regular meeting night
Time for burning questions
Project update
Preview training process/evaluation system
Contact list (who to speak to on DSC)
Getting to know each other
 Hopes & dreams re project
 Introducing each other using question list
If you can't make meeting, call X
To get item on agenda, call X

Phase 1

Democratic meeting process/groundrules

Have section of early meeting (probably second) in which we provide them an issue to decide without us providing structure, for us and them to see how that goes (probably not well unless someone with a facilitation background steps in). Start democratic decision-making/meeting process training at end of that meeting or next meeting.. Introduce the concept of meeting groundrules, provide group some possible examples and have them seek consensus on them. Facilitate a few meetings at which there are decisions to be made. Then perform a facilitator training to entire group. After initial facilitator training, ask which folks are interested in continuing with facilitation training; do more detailed/experiential training with those folks; start co-facilitating sections of the meetings with those folks (reserve meeting time for some group feedback, but reserve post-meeting time for feedback from DSC staff...always ask trainee to provide self-feedback or ask questions first). Then rotate facilitators through meetings with DSC staff acting simply as back-up. Ask group to provide facilitator feedback using anonymous form, including question of 'do you feel confident in this person's readiness to facilitate group meetings at this point.' Hand over facilitation to the group of endorsed facilitators. Gather them together periodically as a facilitation team to promote feedback to each other. Support them or Secretary as needed initially in drafting agendas. This training will stretch into Phase 2, and may include personnel decisions (vacation policy, late policy) as grist for the mill – these trainings also provide an excellent lead-in to the “three hats” discussion.

Cooperative history/Assn. Structure/Contract of Assn.
Who decides what/Reviewing trainee evaluation and vote-in schedule

Give handout. Review reasons for assignment of different decisions. Discuss timeline for transitions in decision-making authority. It may be helpful here to review the schedule for trainees being evaluated and eligible for member votes. I think it might be helpful to have a disclosure/acknowledgement form we review early on that includes key facts like this (and such things as 'I understand that the Association intends to develop other bakeries in neighboring cities').

Deciding name

I'd like to promote the convention of referring to member collectives not by city names. Street names are a handy alternative, although in this case one of the street names is "San Carlos." But maybe we should ask them if they want to come up with their own "tag" and whether they want to put that "byline" on any signage/marketing materials. Also there is the question of whether we will encourage them to ponder "Bakery & Pizzeria" versus "Bakery" and such. There is also the question of whether they want to put the terms "worker-owned business" or "worker cooperative" on signage or marketing materials. This early in their group formation, and given the marketing implications, we may want to prime their conversation with a review of what the DSC considers advantages and disadvantages of various options.

Phase 2

Three hats discussion

This is a discussion regarding the conflicting roles of worker vs. owner vs. manager. We ask group members to discuss how they would approach, say, vacation policy from a worker perspective, manager perspective, and owner perspective. I actually prefer to simplify the discussion to two hats: worker vs. owner-manager. This is also an opportunity to introduce the idea of "overcoming employee mentality," which flows into...

Democratic Participation and Leadership/Autonomy versus accountability.

A question-driven training/discussion along the lines of a new candidate orientation on this subject, but perhaps featuring some lecture time regarding the potential dangerous dynamics that can arise in a collective when folks do not equitably shoulder the responsibility of group leadership. The more question-driven discussion should also lead into (but not necessarily at the same meeting) a review of structural ways in which Arizmendi cooperatives try to structure the benefits of autonomy with accountability, group initiative with individual initiative/responsibility (for example, why it's always a good idea to have an individual convener or tasked out a responsibility rather than simply throwing things to a collective body).

Facilitator training

See above.

Personnel policies

Want to give them some personnel policies to grapple with, partially because this is good grist for decision-making/facilitator training, but also because there are certain policies (for example, late policies and disciplinary policies) that are really only functional/respected if adopted by the group. But we'll also need to provide them with a bunch of starter policies (e.g., sexual harassment policies) that we ask them to adopt as a group to operate under until they can adapt them post-opening; this should result in a starter-version of a personnel handbook.

Constructive Communication & Conflict Resolution/customer service

Akin to the new candidate orientation, but will involve them seeking consensus on community communication guidelines (all individuals fill out conflict resolution profiles, we tabulate and rank their responses to see which items/preferences are most shared, and use the tabulation to inform a discussion of what guidelines the group might want to adopt as group norms). My expectation is that customer service training will be much more elaborate/detailed than what is usually covered in a candidate orientation.

Legal training

Along the lines of a candidate orientation.

Anti-oppression training, Part 1 (as organized by AORTA)

Review business plan

Primarily involves going over the projections and marketing plan.

Get I-9s & W-4s completed

Mission statement

Should ask them each to share what their hopes and dreams are for the collective, and see how their individual visions overlap or not. Ideally, we'd get them to work on and adopt a mission statement (we may have to defer on this if they get wrapped up in language issues and there are pressing operational/training issues to address).

Phase 3

Committee breakdown/organizational structure (subsidiarity)

Review the principle of subsidiarity (trying to task out decisions to the smallest possible/most affected groups/individuals). Discuss the tendency of immature collectives to not trust sufficiently to delegate. We ask group members to identify their preferences regarding committee assignments (using a form we provide), and the DSC provides them their initial committee assignments (dependent on individual proclivities and getting the right mix of skills/assets on each committee).

Promotion/community relations

Getting the promotions ball rolling.

Phase 4 (month or so before opening)

How to hire, evaluate

We model an evaluation process for them. Involve Hiring & Evaluation Committee members as limited participants (trainees) in later evaluations.

Training/integrating new workers

Depends on whether we do two phases of training or not.

Signing up new members

Could be part of Secretary training or Hiring & Evaluation Committee training, or Office & Finance Committee training.

Annexe 6.4 - Collective Evaluation Committee (CEC)

Collective Evaluation Committee (CEC)

Functions: Evaluate collective performance and dynamics, including facilitating annual comprehensive audit. Identify (to the appropriate body) unvoiced problems and unrealized opportunities. Make recommendations/proposals.

Composition: three elected Members

Meetings: Approximately once per month

Responsibilities and authority

- Bring to the appropriate group unvoiced problems and unrealized opportunities (things people might be talking about indirectly but no one is bringing forth for an open solution-oriented discussion); in particular, the committee is available to bring up the concerns of candidates and other members who for whatever reason don't feel empowered to bring their concerns forward (not to be ventriloquists of others, but to work towards an environment where all workers will be empowered equally to communicate their concerns)
- Provide support and referrals for facilitated discussion, mediation, or other forms of conflict resolution
- Facilitate annual organizational evaluations and possibly retreats
- Facilitate annual evaluation of each committee (*to be initiated in January each year*) and facilitate communication between committees so as to minimize overlap/conflict
- Liaison with outside groups (e.g., conflict resolution team, DSC, other cooperatives) to bring in information/services as needed
- Support workers in writing proposals and figuring out how to present proposals/discussions
- *Perform exit interviews*
- ~~Serve as the default social/party committee convening/proposing social activities~~

How to Bring an Item to This Committee:

- email a committee member or talk to one by phone or in person
- place an item in the committee folder in the office; you can use sealed envelopes for confidential items

Most recently approved annual budget: \$2,200

Position Connected to This Committee: Meeting Process Orientation Provider, Exit Interviewer

Annexe 6.5 - Association Fee Policy & Proposed Change in Billing Procedure.

Association Fee Policy & Proposed Change in Billing Procedure

Calculation of Association Fee: A corporate member's financial contribution to the support and development functions of the Association will be the lower of 4% of the member's "net sales" or 25% of its "adjusted profit." Those terms are defined as follows for the purposes of this formula:

1. "Net sales" means income from sales after discounts given and without regard to "drawer out of balance" amounts, combined with any other income from operations (e.g. tip income).
2. "Adjusted profit" means net profit adjusted by specific additions and subtractions:
 - a. Added back to net profit are the following: income taxes, patronage distribution, and depreciation/amortization related to the initial capitalization of the business. These depreciation/amortization amounts shall be based on the schedule prepared for State income tax purposes.
 - b. Subtracted from net profit are principal payments on loans related to the initial capitalization of the business
 - c. Due to variations in cooperative member's compensation policies, net profit will be increased or decreased by the amount that the member's total "labor compensation" for a period exceeds or falls short of 40% of "net sales" for the same period.
 - i. "Labor compensation" includes all accrual-basis wages and benefits, as well as the associated workers compensation and payroll tax expenses.
 - ii. While not an exhaustive list, specific examples of benefits include health insurance, dental insurance, supplementary health payments, personal education allotments (i.e. as opposed to group training costs), paid time off (e.g. vacation, holiday, and sick pay), and "founders credits."

Billing of Association Fees. Association fees will be billed and paid as follows:

1. During the term of its initial start-up loans (refinancing or payment acceleration not being a consideration) a member cooperative will be billed quarterly using data from its financial statements. When a quarter's financial activity results in a negative association fee amount, a credit will be carried forward and applied to fee billings for subsequent quarters of that fiscal year until it is fully depleted.
2. A member cooperative which has gone beyond the term of its initial start-up loans (refinancing or payment acceleration not being a consideration) will be billed quarterly at a rate equal to one-fourth of the final fee calculations for its most-recently closed fiscal year. Shifting to estimated billings based on prior-year fees will take place in the member cooperative's first fiscal year beyond the term of the initial start-up loans. (For example: Cooperative A's payment schedule for its start-up loans calls for it to make its first repayment 8/1/07 and last payment 8/1/12. If it has a fiscal year ending March, billing would continue based on quarterly financials until the closing of its FYE 3/31/13 books.)
3. The final calculation of a member cooperative's fees for each fiscal year will be made during the preparation of its income tax return for that year after all adjustments have been made to its books. Should the sum of the quarterly fee payments exceed the final annual calculation, the excess will be credited against amounts due in subsequent years until it is used up.

4. Association fees for a given quarter are due 30 days after the end of that quarter or 15 days after the billing is mailed, whichever is later.

Annexe 6.6 - Areas of Decision-making Overlap Between Valencia Street Cooperative-in-Formation & Other Bodies.

Areas of Decision-making Overlap Between Valencia Street Cooperative-in-Formation & Other Bodies

Once the Valencia Street Cooperative is fully-formed (at the end of the candidacy period when initial worker-owners are voted in), it is expected that ninety-nine-point-something percent of decisions about daily operations will be made without reference to the larger cooperative network. However, there is a transition of responsibilities/authority in the start-up process and continuing mutual obligations between cooperatives, and it might be helpful to have a fairly exhaustive list of those areas with overlapping decision-making authorities...

Store Operations

Sharing of recipes and technological innovations: deviations from principle of sharing would have to be approved by Policy Council

Quality/consistency of products: substantial changes in product line (such that would affect expectations of shared customers) need to be approved by Policy Council

Product mix: Association production trainers choose mix based on successful products from other bakeries plus production flow; product mix will be adjusted by them in consultation with production committee during candidacy; product mix decided by owners after candidacy (within limits of Association product consistency concerns)

Store décor/signage/display: Language Support Committee will see to having bi-lingual signage for customers. DSC will initially decide décor considerations with input from Site Design and Community Relations committees; left to Valencia Street (and the City of San Francisco and the landlord) post-candidacy. Outdoor signage must prominently feature Arizmendi logo adopted in 2009.

Computer platform/software: The books will be set-up in Quickbooks and non-Mac system will be required. Office-Finance Committee will choose equipment given that parameter and a budget.

Scheduling: Will be done by production trainer crew initially; fall to Valencia Street post-candidacy.

Promotion campaign: Initial marketing campaign has been designed, with input of contracted experts, and will be adapted by the DSC and Community Relations committee as needed. Post-candidacy, marketing left to worker-owners, hopefully in collaboration with other bakeries.

Hours and days of operation: Initial hours/days will be decided by DSC in consultation with Community Relations Committee. Post-candidacy, this is left to Valencia Street Cooperative, within limits of lease.

Personnel issues

Permanent or temporary employees: Deviations from general policy against permanent or temporary employees (folks not on-track to becoming members) need Policy Council approval

Candidacy period: Reducing the candidacy period below three months would require Policy Council approval.

Termination during candidacy period: Decided by training team (production trainers and DSC) incorporating peer-founder feedback as much as possible.

Organizational Structure/Procedure

Committee structure/membership: DSC sets up original committees based on individual's preferences. Post candidacy, new worker-owners elect committees or otherwise shuffle membership

Hiring: Hiring done within few months of store opening will be by DSC with participation from Valencia Street's Hiring & Evaluation Committee. After that, hiring will be done by consensus of Hiring & Evaluation committee (including the DSC committee coordinator/liaison). Same thing post-candidacy except no DSC committee member.

One-person-one-vote: Diverging from this would require approval of the Policy Council (and approval from the state to change legal form away from being cooperative).

Finance

Equal pay: Deviation from the equal-pay principle would require Policy Council approval.

Pay rate and benefits: Original pay and benefits were decided by the DSC in devising a business plan, essentially setting them as high as was thought supportable in the first year. Post-candidacy-period, amendment of the pay rates and benefits is left to the worker-owners (given equal pay principle/parameter).

Increasing buy-in: Increasing buy-in (in post-inflationary "real dollar" terms) from the amount required of the original worker-owners would require Policy Council approval.

Frequency of financial reports: Likely the lender will require monthly reports for a period of time (year or two). After that can go to quarterly; going to less frequently than quarterly would require Policy Council approval.

Taking out loans: Taking out additional loans would require approval of the initial lender.

Discount policies: Any initial customer discount policies (for seniors, folks who bring their own cups, etc.) will be set by the DSC taking into account as much as fiscally-feasible the desires of the initial Valencia Street baker-trainees. Post-candidacy-period, customer discount policy can be altered as desired by the worker-owners.

Choice of bank, credit union, etc: Using One California for commercial services is a condition of the initial loan, although it has been explained that Valencia Street will also need a relationship with a local financial institution for financial services related to deposit, change, etc.

Pay period: An initial pay period will be established taking into account the preferences/needs of the initial baking crew.

Miscellaneous Association Issues

Location of new bakeries: Generally, the location of new bakeries is decided by the Policy Council; however, Valencia Street cooperative will have the power to arbitrarily block the development of another bakery-pizzeria within Duboce Street, Highway 101, Highway 280, and Sanchez Street (with Sanchez extrapolated directly southward to Highway 280).

Association fees: Association fees are periodically reviewed, and possibly changed, by the Policy Council.

Selling of business: A cooperative is free to sell its business but is required to offer the business to the Association first at book value.

Annexe 7 — Grille d'entrevue —The Grain Exchange

Compte rendu des échanges réalisé par courriel avec M. Peter Driftmier, membre fondateur de la coopérative de travail The Grain Exchange à Calgary, novembre 2016.

Question : Êtes-vous complètement inspiré par le modèle d'Arizmendi, avec le déploiement d'un « The policy Council » et d'un DSC (coopérative de développement et de soutien) ou vous avez configuré seulement quelques fonctionnalités à votre modèle ?

M.Peter : « Jusqu'à présentement, on a incorporé une seule boulangerie coopérative de travailleur, avec une déclaration d'intention signée avec la Federation Canadine des Cooperatives de travail (FCCT) pour poursuivre le développement d'une association de soutien modélisée après un an d'ouverture de la première boulangerie. D'abord, on se concentre sur la construction de la première boulangerie, car le reste n'a pas d'importance sans une existante. Mais on a également besoin de prendre une approche à long terme, pour construire la capacité et la structure et ainsi faire fructifier la prochaine boulangerie. Donc, on n'a pas le Conseil de politique ou DSC, car on n'a pas une association de soutien pour l'instante. Mais c'est sur que ces deux structures vont également exister à l'intérieur de notre association. On cherche de gens qualifiés pour occuper le rôle du DSC et nous aider à lancer la première boulangerie, et à l'avenir ces mêmes personnes pourraient former un DSC formel de toutes sortes (j'espère !). »

Question : Est-ce que le groupe Arizmendi vous soutient pendant toutes les étapes de déploiement de votre modèle, ou vous avez seulement certaines réunions ? Comment fonctionne le processus de transfert des connaissances et de l'expérience ?

M. Peter : « On appelle habituellement le DSC, lors qu'on a des questions sur la façon dont ils font certaines choses. Mais, malheureusement ils ne nous surveillent pas, et l'on n'a pas de réunions régulières. »

Question : Est-ce que vous payez de frais à l'association Arizmendi pour le mandat de consultation de vous aider à développer votre première boulangerie ?

M. Peter : « Jusqu'à présentement, on n'a pas payé de frais à Arizmendi pour leur soutien. Cependant, le personnel de soutien d'Arizmendi nous avait dit que les heures passées en consultation seraient facturées. Mais, ils n'ont envoyé aucune facture.

Ils nous ont offert des réponses à toutes nos questions. Il s'agit notamment de nous donner des plans d'affaires, des plans d'étage, des exemples de politiques (ex. : politique de vacances), des exemples de descriptions de comité, des recettes individuelles sur demande, de modèles de contrats de l'association avec les nouvelles recrues membres, les formats de présentation pour le public, etc. Mais, nous finissons par créer la plupart de nos propres produits jusqu'à présent. Mais, si l'on voulait, on pourrait ouvrir notre boulangerie avec un menu complet basé sur leurs articles. »

Question : Avez-vous l'intention d'utiliser le non d'Arizmendi à l'avenir dans une boulangerie ?

M. Peter : *« Non, on n'a pas l'intention ni le droit d'utiliser le nom d'Arizmendi Bakery. Mais, nous devons toujours promouvoir leur succès. »*

Question : Est-ce que vous avez un contrat avec l'association Arizmande qui parle ce que vous pouvez faire et ce que vous ne pouvez pas faire avec les informations qu'ils vous ont fournies ?

M.Peter : *« On a signé un document avec la FCCT afin de satisfaire l'Association des coopératives d'Arizmendi. Ce document détaille la manière selon laquelle on va faire pour empêcher aux membres individuels de profiter de la vente d'une boulangerie, d'autre question également concernant le fait que les boulangeries ne peuvent pas être vendues à une coopérative de non-travailleur, que nous excédant seront investi pour la création des nouvelles coops, et dans le cas de dissolution le montant sera redonné à FCCT. Pour protéger les secrets commerciaux d'Arizmendi, nos membres individuels signent également un contrat disant qu'ils ne partageront pas des recettes, etc., et que dehors de l'entreprise, ils doivent agir de manière à ne pas endommager les activités respectives de l'association Arizmendi ou de The Grain Exchange. »*

Annexe 7.1 — Statement of Intent - (Draft)

DRAFT

Statement of Intent

This Statement of Intent is made as of _____, 20__, between The Grain Exchange Workers Co-operative ("Co-operative"), an Alberta co-operative, and the Canadian Worker Co-operative Federation ("CWCF").

RECITALS

The aims of this Statement of Intent, as laid out in the articles of The Grain Exchange, are to:

- Develop as many dignified, decently paid ("living wage" or better) work opportunities as possible through the development of a worker-owned co-operative bakery
 - Support by any means possible the replication of the Grain Exchange Worker Co-operative model
 - Exhibit excellence in food production and serving our local communities
 - Create work environments that foster profound personal as well as professional growth
 - Assure opportunities for workers' control of their livelihood with fairness and equality for all
 - Promote co-operative economic democracy as a sustainable and humane option for our society
 - Seek to link with other cooperatives and progressive labour organizations for mutual support, and
 - Provide information and education to the larger community about co-operatives
1. CWCF role. CWCF will act on behalf of the Association of Arizmendi Co-operatives (AAC), a third party,
 - a. To enable the transfer of proprietary information owned by AAC (including recipes, use of the trade names "Cheese Board" and "Arizmendi", for marketing purposes, etc.), to the Co-operative, and
 - b. To safeguard AAC's proprietary interests (such as recipes and trade names) which AAC has permission to use and for which they have granted permission to the Co-operative to use.
 2. Name. The Co-operative agrees that it will not use "Cheese Board" or "Arizmendi" in its legal name or trade name, or for any purpose other than for marketing.
 3. Confidential and Trade Secret Information. The Co-operative and its employees and members will have access to and become acquainted with various proprietary information of the AAC, including recipes and product information/specifications, business plans, drawings, designs, financial information, and other such information owned by the AAC which is actually and potentially used in the operation of the AAC's business, or which was obtained by the AAC from third parties under an agreement of confidentiality. Said information constitutes the

AAC's trade secrets. The Co-operative specifically agrees that it shall not misuse, misappropriate, or disclose in writing, orally, or by any other means, any trade secrets, directly or indirectly, to any other person, or use them in any way, except as is required in the discharge of its obligations under this Statement of Intent.

The Co-operative shall obtain written agreements from all of its employees and members, as a condition of employment or membership, not to use any of the trade secrets of the AAC in a manner contrary to the terms of this Statement of Intent, and shall further obtain an acknowledgement from all employees and members to be bound by the terms of this Statement.

4. Retention of Co-operative Ownership.

As per the Articles of Incorporation of the Co-operative:

- a. A motion to wind up the Co-operative shall only be effective if passed by 90% of the members of the Co-operative.
- b. The Co-operative's business entity may not be sold to another entity, unless that entity is another worker-owned co-operative.
- c. Any surplus capital available upon dissolution, after repayment of all debts, shall be contributed to the Tenacity Works Development Fund of the Canadian Worker Co-operative Federation for the replication of worker-owned bakeries based on the Grain Exchange Worker Co-operative model if possible, or alternatively for development of other worker co-operatives.

5. Regional Association of Bakery Co-operatives. Within approximately one year of opening its bakery, the Co-operative will be willing to join a regional association (in Alberta) modeled on the AAC with the goal of replicating the Grain Exchange. The CWCF and the AAC pledge to work to establish this Alberta Association along with the Co-operative. *It is acknowledged that CWCF may opt to play the role of the regional association.* This Alberta Association will be willing to join a meta-association of regional associations which would include the AAC and possibly others.

6. Successors. In the event that the Co-operative's business is sold to another entity, the obligations contained within this Statement of Intent will transfer to the other entity.

7. Articles. The Grain Exchange will amend its Articles of Incorporation so that it will require 90% approval to change the Articles.

SIGNED, at Calgary Alberta:

CWCF signature #1

The Co-operative

CWCF signature #2

Annexe 8 – Compte rendu de la rencontre avec M. Garceau - Président de la Fondation québécoise de la franchise (Document fourni par le TIESS).

Compte rendu de la rencontre avec M. Garceau, Président de la Fondation québécoise de la franchise

14 septembre 2016, au TIESS, salle Lise Boisvert

- Les franchises sont présentes dans 71 industries au Québec.
- On compterait 340 marques franchisées, pour un total de 181 000 emplois, 27 milliards de chiffre d'affaires et près de 9% du PIB
- L'avocat qui connaîtrait le mieux les franchises au Québec serait maître Jean H. Gagnon.
- Plusieurs franchiseurs sont sous-capitalisés.
- Leur pérennité passe davantage par les royalties que par les droits de franchise.
- Ce droit d'entrée ne sert qu'à payer la formation que le franchisé recevra.
- Le Conseil québécois de la franchise a développé, à l'image de la France, un code d'éthique de saines pratiques en franchise, disponible sur leur site. Le Conseil milite pour que ce code soit annexé aux contrats de franchise, ce qu'aucun avocat n'a à ce jour concrétisé.
- Différentes époques de la franchise au Québec :
 - Il y a longtemps, les franchisés étaient dépendants du franchiseur et traités comme tels
 - Franchise 2.0 : le franchisé est le client du franchiseur (cela aurait mené à des débordements non souhaités)
 - Franchise 3.0 : relation horizontale, les franchisés sont des partenaires stratégiques et forment avec le franchiseur un réseau d'interdépendance
 - Franchise 4.0 : l'humain à l'intérieur de la franchise...
- Les deux éléments importants dans le franchisage sont la recette et la marque
- Le franchisé obtient le droit d'opérer sous une raison sociale X
- La clé pour garder une bonne relation avec ses franchisés est la transparence et la communication
- Comment exercer le contrôle qualité sur ses franchisés ?
 - Il faut bien choisir son franchisé : 95% des litiges ne sont dus à de mauvais choix de personne au départ. Certaines personnes ont par exemple un profil entrepreneurial trop fort pour être de bons franchisés. D'autres pas assez (pertinence des tests psychométriques?..)
 - Les personnes qui assurent le suivi avec les franchisés portent désormais le titre d'animateurs de réseau (en France) ou de conseillers en gestion de réseau : leur rôle est d'aider le franchisé à atteindre ses objectifs et, dans une moindre mesure, d'assurer un contrôle quant à l'application de la recette et l'utilisation de la marque.
 - Il faut faire affaire avec un avocat qui connaît les franchises
 - Certains éléments du manuel d'opération doivent se retrouver dans le contrat de franchise
- Un franchiseur peut se demander combien de franchises il lui faut pour être rentable.
- C'est habituellement le franchiseur qui réalise l'étude de marché.

- Droit de licence : implique un contrat de licence intégrant des objectifs de vente pour le licencié. Est beaucoup plus souple, mais ne permet pas autant de contrôle. Peut impliquer de se garder une cote sur l'achat des produits auprès de la maison-mère (ex : Victoria Secret à Londres).

1. Lorsqu'une entreprise décide de se franchiser, qu'advient-il de la première structure (boutique, restaurant, etc.) ?

La première structure continue souvent d'être opérée par le franchiseur, devient une succursale « corporative ». Par exemple, McDonald, Jean Coutu.

2. Combien de temps nécessite en moyenne la mise en place d'une démarche de franchisage (mise en vente d'une première franchise) pour une entreprise ?

Il est suggéré d'ouvrir deux ou trois autres sites, soit comme propriétaire soit en partenariat avec un franchisé potentiel, mais en gardant le contrôle (51/49). Une fois ces expériences d'essaimage réalisées (compter 6mois-1an), on peut développer un premier projet de franchise. Ce premier test permet de valider la recette ET le partenaire.

3. Comment s'établit le coût d'achat d'une franchise ?

Le coût du droit d'entrée s'établit habituellement en lien avec les coûts directs liés à l'établissement de la franchise. On peut entre autres inclure les coûts de R&D passée, répartis sur le nombre de franchises projeté.

4. Comment fonctionne la mécanique pour le financement du démarrage d'une nouvelle franchise par un franchisé (investissement en immobilier, équipement, etc.)? Le franchiseur est-il impliqué ? Si oui de quelles façons ?

Non, le franchiseur n'est habituellement pas impliqué. Toutefois, comme il a été prouvé que le taux de survie était meilleur en franchise, cela représente un atout auprès des institutions financières. Mais encore là, les banquiers s'intéressent plutôt au profil de la personne qu'ils ont devant eux.

5. Outre un pourcentage des ventes, y a-t-il d'autres formes de rémunération des franchiseurs ?

Les types de rémunérations sont :

- Le droit d'entrée
- Les royautés, représentant un % du chiffre d'affaires (entre 0 et 6%)
- La contribution au fonds de publicité (entre 0 et 3%)

6. Comment évaluer le temps requis pour le suivi/coaching d'une franchise ?

Dépend du nombre de franchises qu'on a. Au début, le franchiseur assume le suivi personnellement. Puis, avec un certain nombre de franchises, il peut amortir l'embauche d'une personne dédiée au suivi des franchisés.

7. Connaissez-vous des marques où les franchisés ont une certaine latitude (introduction de nouveaux produits, politique de prix, type de service offert, etc.) ?

Non, il serait risqué de laisser une telle marge de manœuvre pour l'image de la marque. Par contre, les franchisés sont souvent fortement incités à participer à l'amélioration de la recette, à proposer des innovations. (ex : Ronald le clown est une idée d'un franchisé de McDo)

8. Comment les franchisés peuvent-ils participer à la définition des orientations stratégiques de la marque, quelle influence sont-ils en mesure d'exercer et comment ?

Ils peuvent contribuer par leur participation à des comités ad hoc : comité marketing, comité innovation, etc. (Tous les bons franchiseurs en ont.) Ils n'ont toutefois pas de pouvoir décisionnel statutaire.

Annexe 9 — Réponse de la coopérative de travailleur Microbrasserie Bellechasse aux questions sur le développement des coopératives

1) Avez-vous des projets de développement pour la coopérative ?

Oui, une augmentation de la production de 15 % qui va se traduire par l'achat de 150 000 \$ d'équipement supplémentaire d'ici le printemps prochain.

2) Comment envisagez-vous la croissance de votre coop ?

(X) Embauche de nouveaux employés/ croissance de la taille de l'entreprise ?

() Alliance avec d'autres entreprises partenaires ?

() Développement d'autres points de service ?

(X) Diversification de nouveau produit/service ?

() Autre réponse.

3) Avez-vous déjà identifié une stratégie pour cette croissance ?

Oui _____

4) Quels sont les défis que vous pensez rencontrer dans vos démarches de développement ?

1. Ne pas brûler nos ressources humaines avec des projets trop gros et trop rapides.

2. Répondre à la demande croissante qui dépasse notre capacité à grossir

3. Contrôler les coûts liés à l'endettement et au RH

5) Quels sont les ambitions et les objectifs de la Coop avec le développement d'échelle ?

() Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires ?

Croissance de l'activité de la Coop ?

Préserver le modèle économique ?

Autre réponse. : Nous avons un développement entièrement à l'encontre des économies d'échelle, car nous cherchons à développer une production artisanale à échelle humaine.

Annexe 10 — Réponse de la coopérative de travailleur Nettoiet Prêt aux questions sur le développement des coopératives.



Projet des franchises sociales

Montréal, septembre 2016

Questions sur le développement des coopératives.

1) Avez-vous des projets de développement pour la coopérative ?

Qui on a une banque de projets parmi le quelle on a des projets accès sur la formation, l'organisation le developemet et la commercialisation que bien pourra se jumelle avec le projet des franchises sociales.

2) Comment envisagez-vous la croissance de votre coop ?

(X) Embauche de nouveaux employés/ croissance de la taille de l'entreprise ?

(X) Alliance avec d'autres entreprises partenaires ?

(X) Développement d'autres points de service ?

(X) Diversification de nouveau produit/service ?

() Autre réponse.

Nous sommes pour le moment dans le développement de deux projets accès sur l'organisation administrative et des opérations et aussi une autre sur le développement des ressources humaines et vie coopérative, afin de pouvoir faire face a des nouveaux défis et pouvoir argumenter la taille de l'entreprise, développer d'autres points de service comme Montréal et Ottawa et aussi diversifier notre offre de service.

3) Avez-vous déjà identifié une stratégie pour cette croissance ?

On n'a pas encore identifié la stratégie à suivre, mais on a l'idée de faire une planification stratégique à fin de bien cible les projets qui pourra pousser la coopérative a développer une croissance organise et étable.

4) Quels sont les défis que vous pensez rencontrer dans vos démarches de développement ?

On travail presentement dans l'identification des Objectifs a fin de cible ces défis

5) Quels sont les ambitions et les objectifs de la Coop avec le développent d'échelle ?

(X) Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires ?

(X) Croissance de l'activité de la Coop ?

(X) Préserver le modèle économique ?

() Autre réponse.

Alessandra Siess | M. Sc.

Chargée de projet

1

www.reseau.coop

Annexe 11 — Réponse de la coopérative de travail La Barberie aux questions sur le développement des coopératives.

1) Avez-vous des projets de développement pour la coopérative ?

Nous sommes dans la phase de développer les ventes suite à un investissement qui a permis d'augmenter notre production. Nous désirons vendre les quantités pour atteindre notre capacité de production maximale dès cette année financière. Par la suite dans le moyen long terme, nous souhaitons développer l'intercoopération par différents projets possibles tels qu'une usine coopérative avec quelques membres ou d'autres projets coopératifs avec des partenaires.

2) Comment envisagez-vous la croissance de votre coop ?

(x) Embauche de nouveaux employés/ croissance de la taille de l'entreprise ?

(x) Alliance avec d'autres entreprises partenaires ?

() Développement d'autres points de service ?

(x) Diversification de nouveau produit/service ?

() Autre réponse.

3) Avez-vous déjà identifié une stratégie pour cette croissance ?

Nous embauchons présentement un nouveau directeur des ventes. Nous révisons notre gamme de bouteilles régulière. Nous avons plus de flexibilité pour produire des nouveautés suite à l'investissement récent. Nous participons à une réorganisation de notre principal distributeur (Coop Distribières dont nous sommes membres). Nous envisageons de nouveaux distributeurs et de nouveaux marchés. Ainsi que différents détails d'organisation pour mieux suivre nos ventes et clients.

4) Quels sont les défis que vous pensez rencontrer dans vos démarches de développement ?

Offre de travail sous le marché. Fragilité de la coopérative de distribution. Compétition plus intensive dans notre industrie. Gouvernement qui change des lois touchant notre industrie.

5) Quels sont les ambitions et les objectifs de la Coop avec le développement d'échelle ?

Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires ?

Croissance de l'activité de la Coop ?

Préserver le modèle économique ?

Autre réponse.

Un des objectifs ultimes est de donner les moyens à notre coopérative d'offrir des conditions de travail de base au-dessus du marché pour nos membres et travailleurs. Nous espérons consolider et améliorer nos résultats par les actions énumérées plus tôt. La situation avant investissement était aussi de préserver le modèle économique, car la rentabilité dépendait souvent de subventions de recherche ou de fonctionnement.

Annexe 12 — Réponse de la coopérative en services techniques et administratifs Gesta aux questions sur le développement des coopératives

1) Avez-vous des projets de développement pour la coopérative ?

Oui. Trois avenues

1. Consolidation géographique en élargissant notre rayon de service dans les territoires limitrophes
2. En créant des GESTA dans d'autres régions (modéliser GESTA)
3. Développer le service-conseil.

2) Comment envisagez-vous la croissance de votre coop ?

(X) Embauche de nouveaux employés/ croissance de la taille de l'entreprise ?

() Alliance avec d'autres entreprises partenaires ?

(X) Développement d'autres points de service ?

(X) Diversification de nouveau produit/service ?

() Autre réponse.

Voir les trois avenues ci-haut

3) Avez-vous déjà identifié une stratégie pour cette croissance ?

Pour la 2e avenue, l'idée de franchise nous est souvent venue à l'esprit

4) Quels sont les défis que vous pensez rencontrer dans vos démarches de développement ?

Les ressources humaines et les compétences limitées à l'interne. Il faudra s'adjoindre d'autres professionnels.

5) Quels sont les ambitions et les objectifs de la Coop avec le développement d'échelle ?

(X) Augmenter l'impact social sur le nombre de bénéficiaires ou territoires ?

() Croissance de l'activité de la Coop ?

(X) Preserver le modèle économique ?

() Autre réponse.

Annexe 13 — Rencontre thématique : l'essaimage en économie sociale (Document fourni par le TIESS)



Projet pilote sur les franchises sociale Rencontre thématique : l'essaimage en économie sociale

14 novembre 2016, 13h30-16h
Maison de l'économie sociale, salle Desjardins

Personnes présentes :

Maude Léonard, UQAM
Alessandra Siess, Réseau Coop
Julie Hamel, District 3
Isabel Faubert Mailloux, Réseau Coop
Jean-Marc Fontan, CRISES
Sarah Dahmani, Lange Bleu
Mireille Pelchat, Chantier de l'économie sociale
Émilien Gruet, TIESS
Geneviève Huot, TIESS
Marie-France Bellemare, TIESS

COMPTE RENDU

1. Mot de bienvenue : objectif de la rencontre et déroulement

Marie-France se présente et précise l'objectif de la rencontre : alimenter les travaux du TIESS et de ses partenaires dans le cadre du projet pilote sur les franchises sociales.

Le projet pilote a débuté par une synthèse de connaissances, surtout basée sur les expériences européennes. Si la table a été mise par la suite pour apprendre de l'expérience terrain, les personnes impliquées dans le projet souhaitent prendre un certain recul pour réfléchir à la nature même d'une stratégie d'essaimage en économie sociale.

Le déroulement proposé:

- Présentation du projet pilote sur les franchises sociales
- Précisions sur les concepts : qu'entendons-nous par essaimage?
- Questions de discussion : une question de fond, qu'on se posera au début et à la fin de la rencontre et entre les deux, des questions pour nous faire réfléchir plus en profondeur

2. Tour de table

Chacun se présente tour à tour.

3. Le projet pilote sur les franchises sociales

Geneviève Huot présente le projet, issu d'une demande de l'entreprise Lange Bleu, initialement présentée au Chantier de l'économie sociale, d'être accompagnée à travers un processus de franchisage. La demande a alors été transférée au TIESS qui y a vu une belle opportunité de documenter cette innovation représentée par le concept de franchise sociale, afin d'en faire bénéficier d'autres entreprises d'économie sociale. Un lien a été fait avec Maude Léonard, chercheuse à l'UQAM, s'intéressant entre autres aux questions de changement d'échelle, et son étudiante Pascale Lagacé-Brunet. Une chargée de projet a ensuite été embauchée par le TIESS pour accompagner le projet de franchisage de Lange Bleu et coordonner la production d'outils et d'activités de transfert sur ce sujet.

Concrètement, le projet est déployé par le biais de 3 types d'activités :

- L'accompagnement de Lange Bleu et peut-être d'une autre entreprise dans leur projet de franchisage
- L'animation d'une communauté de pratiques formée d'entrepreneurs en économie sociale
- L'organisation de rencontres thématiques permettant de réfléchir avec différentes partenaires sur des aspects plus précis d'une stratégie d'essaimage (ex : gouvernance, financement, aspects légaux, etc.)

La présente rencontre représente la première de cette série de rencontres thématiques.

4. Définition des concepts

Une définition de l'essaimage est présentée :

L'essaimage consiste à reproduire le modèle d'une entreprise sociale sur de nouveaux territoires.

Globalement, l'essaiage permet d'éviter à certaines communautés de devoir réinventer la roue pour répondre à des besoins ayant fait l'objet d'innovation ailleurs, en leur permettant d'implanter plus facilement une solution potentiellement adaptée.

Pour les entreprises d'économie sociale, l'essaiage permet :

- d'augmenter leur impact social et environnemental (rejoindre plus de bénéficiaires par exemple)
- d'assurer la pérennité de leur modèle économique et d'améliorer leur efficacité (développer de nouvelles sources de revenus, amortir certaines dépenses telles la R&D et le marketing, etc.)

Les trois types d'essaiage documentés dans la littérature sont :

- L'essaiage souple : créer un réseau de structures indépendantes qui partagent des principes, valeurs, mission mais qui gardent une autonomie de gestion entière
- L'essaiage franchisé : reproduire un modèle qui a fait ses preuves, par le biais de structures autonomes qui s'engagent par contrat à respecter certains standards en échange de formations et d'un accompagnement
- L'essaiage centralisé : lorsqu'une organisation développe et gère elle-même des antennes ou filiales sur d'autres territoires.

Le projet pilote s'intéresse davantage à l'essaiage franchisé, tout en prenant en compte le fait que dans la réalité, de nombreuses formes hybrides d'essaiage sont développées par les organisations.

5. La Question : le franchisage est-il compatible avec les valeurs et principes défendus par l'économie sociale?

Les échanges sont entamés autour de cette première question de base avec, en toile de fond, les principes clés de l'économie sociale (issus du site internet du Chantier de l'économie sociale) :

1. Finalité sociale
2. Autonomie de gestion
3. Processus de décision démocratiques
4. Primauté des personnes et du travail
5. Principes de participation, prise en charge et responsabilité, individuelle et collective

Résumé des discussions

D'emblée, les participants à la rencontre répondent : « Ça dépend... » :

- D'un point de vue purement théorique, et si l'objectif de la franchise est uniquement des faire des profits, d'exercer un contrôle pour maximiser son retour en argent, on pourrait croire que franchises et économie sociale sont incompatibles
- Toutefois, la finalité du franchisage peut être une augmentation ou un déploiement de l'impact social
- On fait le parallèle avec les ententes de régionalisation de services conclues par certaines organisations, qui ont une portée légale et dans lesquelles les rôles de chacun sont balisés et les formateurs rémunérés pour leur travail de transfert des connaissances et des pratiques
- Le modèle de gouvernance peut impliquer un partage des pouvoirs, une réciprocité en accord avec les principes de l'économie sociale
- Dans certains cas, l'initiative de la franchise peut être issue d'une demande d'un milieu preneur, qui aurait analysé qu'il s'agit de la meilleure façon de répondre à un besoin local
- Pour certains milieux, le déploiement d'une franchise issue d'un modèle extérieur à la communauté peut représenter une économie en termes de coût et de temps (en comparaison avec le développement d'un projet à partir de la case départ) et peut leur éviter certaines erreurs (exemple des nouvelles micro-brasseries qui veulent s'inspirer des succès de celles qui sont bien établies, alors que ces dernières n'ont pas les ressources pour accompagner la relève).
- Le cas des boulangeries coopératives Arizmendi en Californie est cité en exemple : les coopératives siègent sur le CA d'une association, qui leur offre des services et accompagne le développement de nouvelles boulangeries dans le réseau

6. Les autres questions

1) Une entreprise d'économie sociale pourrait-elle se franchiser de la même façon que le fait McDonald, par exemple? Si oui, dans quel but? Sinon, pourquoi?

- Recevoir des revenus pour notre expertise, nos formations, ne constitue pas un problème en soi. Ça le devient s'il y a surfacturation, visant principalement une maximisation des profits.
- La franchise est un modèle d'affaires en soi, qui implique une certaine professionnalisation du transfert
- Par contre, à l'inverse de McDonald, le pouvoir doit être partagé : si le franchisé a du pouvoir, cela donne une légitimité au contrôle exercé par le franchiseur
- Donc défi de la gouvernance...

2) Y a-t-il nécessairement une notion de contrôle dans la question d'une franchise sociale? Si oui, comment l'autonomie de structures locales, nécessaire au fait d'adapter une offre (de produits, de services) aux réalités et besoins locaux, peut-elle être compatible avec ce contrôle?

- Différence entre contrôle et encadrement
- Le contrôle peut aussi être vu comme une façon d'encadrer la recette, qui elle-même est une simplification de la mise en place d'un modèle d'affaires
- Le contrôle doit également permettre de valider l'impact, étant donné que l'augmentation de l'impact social est souvent la motivation au franchisage en économie sociale
- Par contre, une fois que l'information est transmise à quelqu'un, difficile d'assurer un contrôle : quand c'est parti, c'est parti... : qu'est-ce qui peut inciter un franchisé à rester franchisé?
- Idée d'augmenter l'impact via un modèle de fertilisation (données ouvertes, mais alors l'impact est difficilement mesurable) versus par le biais d'un modèle d'affaires
- Une franchise, c'est un système dans lequel tu embarques ou pas
- Le contrat peut s'apparenter davantage à un contrat moral : le CA du franchisé doit avant tout accepter les termes du contrat, ainsi tout n'est pas à rediscuter tout le temps
- Différents modèles seront donc à définir selon l'organisation et les activités concernées
- La question se pose par exemple sur l'idée d'avoir une identité commune entre le franchiseur et le franchisé, ou non
- La crédibilité d'une marque, d'un modèle peut représenter certains atouts
- Certains décident toutefois de détacher le nom du modèle

3) Les organisations de l'économie sociale désirant se franchiser devraient-elles plutôt tenter de franchiser leurs services à l'intérieur d'entreprises déjà existantes ou plutôt miser sur la création de nouvelles structures localement?

- Certains arguments font pencher la balance en faveur d'une organisation existante. Pour le projet pilote du TIESS, cela était vu entre autres comme un moyen de raccourcir les délais d'implantation en évitant de passer par les démarches de création d'une nouvelle organisation
- Enracinement local : pour un franchiseur, cela peut être un avantage de tabler sur la crédibilité d'une entreprise déjà existante
- Toutefois, on peut imaginer que le service ou modèle franchisé reposera principalement sur les épaules d'un chargé de projet au sein de l'organisation existante : risque lié au roulement des ressources humaines
- L'enracinement local est également possible avec une nouvelle structure : le nouveau CA, formé de membres de la communauté, pourrait assurer cet ancrage

- Il serait peut-être plus facile avec une nouvelle structure de créer une culture commune avec le franchiseur et de faciliter l'adhésion aux principes de départ
- L'impact positif de la nouveauté est aussi à prendre en considération
- Il faut aussi évaluer les motivations pour une organisation existante de développer un nouveau volet d'activités: financer ses activités de base? Valider le réel engagement envers ce développement vs ses autres mandats/activités
- On rappelle toutefois qu'à la base, c'est un organisme précis qui voulait implanter le service de Lange Bleu, donc demande d'un milieu preneur via un organisme de la communauté
- Aussi, certains services/activités ne vaudraient pas la peine de créer une nouvelle organisation

4) Y aurait-il des freins à ce qu'une entreprise d'économie sociale franchise son modèle au sein d'une entreprise privée? Si oui, lesquels? Et l'inverse?

- Une entreprise d'économie sociale qui franchiserait son modèle au privé perdrait la finalité sociale : la finalité deviendrait le profit.
- L'entreprise privée pourrait toutefois développer un partenariat avec une organisation communautaire ou citoyenne pour asseoir une légitimité sociale, ou s'inscrire comme entreprise sociale : mais s'agirait-il pour autant d'une franchise «sociale»?
- Une franchise sociale devrait viser la maximisation de l'impact social
- La gouvernance devrait faire partie intrinsèquement du modèle d'affaires franchisé
- L'inverse existe déjà : restaurant St-Hubert ou magasin IGA en formule coopérative par exemple

5) Que diriez-vous du ressenti suscité par le terme «franchise sociale»? Devrait-on utiliser d'autres termes?

- Le terme est clair : tout le monde comprend le mot franchise, on sait de quoi on parle, évite de devoir expliquer, éduquer
- Danger de confusion avec entrepreneuriat social?
- En termes de gouvernance, cette forme d'entrepreneuriat (franchise sociale) devrait impliquer et expliciter des principes de gouvernance bien établis
- Il lui manque le terme «collectif» : un terme plus évocateur serait une occasion d'annoncer nos couleurs et de promouvoir un modèle de développement
- Terme à valider avec les franchiseurs et les franchisés potentiels: peut-être plus de souplesse à évoquer, le terme franchise créant de la réticence chez certaines coopératives sondées

7. Conclusion et suites

Finalelement :

- La franchise en économie sociale pourrait dans certains cas être plus souple, dans d'autres plus centralisée
- Différents modèles doivent être envisagés, en fonction principalement de la nature des activités de l'entreprise
- La finalité et le modèle de gouvernance doivent toutefois être en accord avec les principes et valeurs de l'économie sociale
- Dans le cadre du projet pilote de franchise sociale avec Lange Bleu, il serait pertinent d'impliquer des CPE dans la définition du modèle de franchise

Le projet suivra donc son cours en permettant peu à peu aux nombreuses questions de trouver réponses. Le TIESS aimerait interpeller à nouveau les participants lorsque des ébauches d'outils de transfert seront réalisées.

Merci à tous pour votre inspirante participation!

FIN DE LA RENCONTRE

Annexe 14 — Rencontre de réflexion sur le financement des franchises sociales (Document fourni par le TIESS)



Rencontre de réflexion sur le financement des franchises sociales

Mercredi 8 mars, Maison de l'économie sociale

Compte rendu

Personnes présentes :

Maude Léonard, ESG UQAM
Liette Courchesne, Fiducie du Chantier de l'économie sociale
Jason Prince, PME Montréal Centre-Ville
Christine Fortin, Fondation Maison Gilles-Carle
Elisha Laprise, Fondation Chagnon
Alessandra Siess, Réseau Coop
Didier Kazadi Muamba, PME Montréal Centre-Est
Marc-André Brûlé, Caisse d'économie solidaire Desjardins
Philippe Garant, RISQ
Charles Gagnon, Chantier de l'économie sociale
Sylvianne Chaput, Fondation Chagnon
Émilien Gruet, TIESS
Marie-France Bellemare, TIESS (animation)

1. Mise en contexte de la rencontre

Marie-France explique que le TIESS, grâce à un financement du MESI, travaille à documenter les différentes stratégies de changement d'échelle en économie sociale et plus particulièrement l'essaimage franchisé, dans le but de développer des outils à l'intention des entreprises d'économie sociale. Ces outils visent d'une part à accompagner leur réflexion sur le changement d'échelle et d'autre part à guider pas à pas la mise en place de projets de franchises sociales.

Pour ce faire, le TIESS :

- Documente et suit le projet de mise en place de franchises sociales au sein de trois entreprises;
- Anime une communauté de pratiques sur les franchises sociales formées des représentants de 8 entreprises
- Organise des rencontres sur certains thèmes liés à la mise en place de franchises sociales dans le but de rassembler des personnes ayant des expertises spécifiques pour réfléchir plus en profondeur et enrichir nos connaissances sur le sujet.

Cette rencontre sur le financement des projets de franchises sociales s'inscrit donc dans cette volonté de consulter les intervenants impliqués de près dans le financement des entreprises d'économie sociale.

2. Définition et processus

Dans le cadre de son projet sur les franchises sociales, le TIESS a publié au printemps dernier une synthèse de connaissances, rédigée par Pascale Lagacé-Brunet, étudiante à l'UQAM. Cette synthèse décrit les différentes stratégies de changement d'échelle avant de décortiquer plus en détails la notion de franchise sociale.

Les définitions suivantes sont tirées de cette synthèse :

Essaimage souple : créer un réseau d'organisations indépendantes qui partagent des principes, des valeurs, une mission et des pratiques mais qui gardent une autonomie de gestion entière.

Essaimage centralisé : lorsqu'une organisation développe et gère elle-même des antennes, bureaux ou filiales dans d'autres communautés.

Essaimage franchisé : reproduire un modèle, qui a fait ses preuves, sur d'autres territoires par le biais de structures locales autonomes. Celles-ci s'engagent par contrat à respecter certains standards en échange de formations et d'un accompagnement.

Éléments propres à l'essaimage franchisé :

- *Marque commune*
- *Activités et systèmes d'opérations partagés*
- *Support et accompagnement dans la durée*
- *Savoirs et ressources (marketing, R&D, expertise) partagés*

Le processus menant à la création de franchises sociales : voir document en annexe.

Ce processus met en lumière les besoins potentiels en termes de financement à trois moments clés d'un processus de franchisage:

- 1) La préparation d'un projet de franchisage : travail autour du modèle d'affaires à franchiser, documentation des processus, études de marché (milieux et organisations vers lesquelles franchiser le modèle), recrutement de franchisés, élaboration d'un contrat de franchise, mise en place/mise à niveau d'une plateforme web, etc.
- 2) Le démarrage de la franchise en tant que telle
- 3) Le soutien et l'accompagnement offert dans la durée par le franchiseur aux entreprises franchisées : coaching, formations, événements, mise à jour d'une plateforme commune, développement d'une stratégie marketing, etc.

Commentaires :

- L'essaimage souple s'apparente beaucoup aux rôles joués par les Fédérations de coopératives et les regroupements sectoriels en économie sociale.
- Les franchises commerciales, soit des franchises détenues par le franchiseur (hybride avec l'essaimage centralisé), sont un bon moyen de faire du «benchmarking», de continuer à peaufiner son modèle en expérimentant.
- La SPCA pourrait être un exemple d'essaimage franchisé, mais on ne sait pas à quel point un appui et des services communs sont offerts par la maison-mère.

3. Questions

Question 1 :

Du point de vue d'un bailleur de fonds, quels sont les avantages et les risques propres au démarrage de franchises en économie sociale, comparativement au démarrage d'entreprises proposant de nouveaux modèles?

Avantages clés d'être franchisés :

- Un modèle franchisé peut être un élément de sécurité pour un bailleur de fonds si la structure mère vient appuyer le démarrage, s'il y a accompagnement par des pairs.
- Cet avantage auprès des bailleurs de fonds n'est pas présent si on ne fait qu'acheter un nom.
- Aussi, le critère no 1 reste le profil du groupe promoteur (le franchisé), et en deuxième lieu l'étude de marché
- Le problème est que tout le monde s'improvise entrepreneur, sans détenir toutes les compétences nécessaires.
- C'est donc un avantage certain si ces compétences clés sont soutenues/développées par l'intervention d'un franchiseur.
- L'appui aurait intérêt à se faire au niveau de la comptabilité, des aspects juridiques, des RH, du marketing/promotion, des TIC, etc.
- La présence de ce soutien pourrait faire en sorte qu'une intervention de financement pourrait prendre de deux à trois fois moins de temps
- Pour que la relation franchiseur-franchisé constitue réellement une plus-value, il doit y avoir un minimum de services communs. Si chacun fait à sa façon, cette plus-value ne peut se créer.
- Bécicks jaunes par exemple, en plus de développer un manuel d'opérations, aurait réalisé avec l'université Bishop des études d'environnement en amont du développement de franchises et compterait offrir des ressources au démarrage à d'éventuels franchisés.

Risque pour la structure mère :

- Toutefois, le fait de se franchiser représente un risque important pour la structure mère.
- Cette dernière devra entre autres avoir passé le cap du démarrage pour ne pas être trop fragilisée.
- Une question importante : est-ce que la structure mère peut mettre des ressources humaines et financières pour appuyer le franchisé ?

- La maison centrale doit donc être solide.
- De plus, le fait de développer une connaissance, une expertise et de transmettre cette expertise sont deux choses différentes, demandant des compétences distinctes.
- L'idée d'une structure spécialisée dans le transfert d'expertises, une structure de franchisage de modèles qui fonctionnent bien pourrait-elle pallier à cette difficulté ? (exemple d'Arizmendi Bakery en Californie, une association détenue par les coopératives franchisées membres, ou encore modèle des GRT)
- Peut-être, mais comme franchiseur, on peut ne pas souhaiter que quelqu'un d'autre transfère notre modèle.
- Le franchisage peut peut-être être plus facile si le modèle implique des produits matériels, mais peut aussi bien s'appliquer à des services, tels que des maisons d'hébergement ou des centres de désintoxication par exemple.
- Compte tenu du fait que nous n'avons pas encore au Québec de modèle fructueux de franchises sociales, l'analyse d'un dossier de financement de franchise ne se ferait probablement pour l'instant pas différemment que pour un autre type de projet.

Question 2 :

Quels types de financement sont actuellement disponibles pour soutenir la planification et la préparation d'un processus d'essai au sein d'une organisation de l'ÉS? Sont-ils facilement accessibles?

Les fonds en pré-démarrage et pour études techniques du RISQ peuvent tout à fait s'appliquer à ce besoin. Toutefois, il y aura certainement des difficultés à rembourser étant donné qu'à ce stade, aucune activité lucrative n'est encore concrète.

La Fondation Chagnon a financé les projets d'essai de quelques innovations sociales, mais presque tous ont été des échecs. Les raisons en seraient :

- L'incapacité des structures mères à devenir franchiseur, à transmettre adéquatement leur modèle ;
- Le niveau d'autonomie souhaité par les milieux : plusieurs ont été réfractaires à appliquer une méthodologie «X» ;
- Les franchiseurs n'étaient pas assez solides financièrement, voyait cet essai comme une source de revenus supplémentaires.

La stratégie de franchisage s'appliquerait davantage aux modèles d'affaires rentables, plus facilement rencontrés en économie sociale.

Une entreprise qui voudrait amortir son coût de R&D par le développement de franchises pourrait le faire seulement si un droit d'entrée important était chargé au franchisé.

Question 3 :

Quels autres types de mécanismes de financement devraient exister ou comment ceux qui existent devraient être adaptés pour répondre au besoin d'investissement d'entreprises qui songent à répliquer leur modèle sur d'autres territoires?

Compte tenu des limites au remboursement de prêts visant les étapes préparatoires au développement de franchises, les fonds en pré-démarrage devraient être combinés à des subventions en s'associant à des Fondations par exemple.

Comme «ça prend de l'argent pour faire de l'argent» et que ce type de développement requiert la disponibilité de ressources humaines notamment, les ressources disponibles en amont sont de première importance.

Question 4 :

Et pour les éventuels franchisés, serait-il possible/souhaitable d'imaginer un mécanisme qui faciliterait leur financement au démarrage?

Pour le franchisé, il n'y a pas de difficultés en tant que telles, les fonds sont là (subventions en économie sociale, RISQ, Fiducie, Caisses, etc).

La partie difficile demeure le financement du franchiseur.

Les droits d'entrée peuvent être d'une certaine aide. Toutefois, on peut imaginer que certains milieux locaux soient frileux à financer des droits d'entrée par exemple de 50 000\$ à un organisme qui n'est pas dans le milieu, ce qui reviendrait d'une certaine façon à exporter l'argent local vers d'autres collectivités. Dans ce cas, la démonstration doit être faite à l'effet que ces frais, et même bien davantage auraient dû être défrayés de toute façon par l'éventuel franchisé et qu'une économie de temps se traduisant aussi par des économies financières en résulte également.

Le défi demeure alors de savoir quel montant charger en droits d'entrée. Les GRT (groupes de ressources techniques en développement de logements communautaires) chargent par exemple des honoraires correspondant à un montant représentant entre 3 et 7% du coût global du projet.

La facture du coût de développement du projet de franchisage dans son ensemble pourrait également être divisé par le nombre de franchises visé.

La stratégie d'essaimage des abeilles est citée en exemple: une reine est envoyée dans une nouvelle ruche pour assurer son développement. Chez Arizmendi Bakery, des employés de franchises en opérations sont transférés pendant un certain laps de temps dans la nouvelle franchise pour aider à la formation et à l'implantation des processus. Pour la structure mère, le franchisage représente un investissement en temps, en argent et en énergie. Le retour sur cet investissement se réaliserait davantage à long terme.

Question 5 :

Existe-t-il ou devrait-il exister des formes de financement permettant de soutenir financièrement dans la durée les organisations jouant un rôle de franchiseur, pour leur permettre d'offrir à leurs franchisés des services et un suivi pertinents, dans une optique de performance et de pérennité du réseau tout entier?

Les rôles de soutien du franchiseur dans le temps devraient idéalement s'autofinancer. Un frais continu chargé au franchisé doit donc être envisagé en fonction de la plus-value et des services offerts en continu.

Deux modèles d'affaires distincts doivent donc être formalisés : celui de la franchise, calqué sur celui de la structure mère, et le modèle d'affaires en tant que franchiseur, impliquant de nouveaux services/activités offerts aux franchisés.

Dans certains projets à composante sociale plus importante, on peut imaginer que des fonds issus de programmes sectoriels pourraient venir financer les services/activités du franchiseur.

Ce qui distingue entre autres une stratégie de franchisage de l'incubation d'entreprises ou du simple réseau/regroupement, est le contrôle de qualité visant à s'assurer du respect du modèle (on se questionne sur la recevabilité en économie sociale...) et la mise en commun de services (études de marché, économies d'échelle, etc.).

La participation des franchisés à la gouvernance de la structure mère pourrait représenter une autre plus-value du modèle de franchisage.

4. Suites et remerciements

Les participants à la rencontre seront tenus informés lors de l'élaboration et de la publication des outils du TIESS sur le changement d'échelle et sur les franchises sociales.

Merci pour votre précieuse contribution à la réflexion autour du concept des franchises sociales, à la sauce québécoise!

Processus type de mise en place de franchises sociales en ES

