



CAHIER DE L'INVESTISSEUR
Les Ateliers coopératifs du Fjord



UN PROJET STRUCTURANT

Avec des investissements de 1.96M\$, la coopérative assurera la pérennité du Bistro de L'Anse et de la Microbrasserie la Chasse-Pinte en se dotant d'infrastructures leur permettant de répondre aux demandes d'un marché en pleine croissance.

UN PROJET NÉCESSAIRE

RÉPONDRE AU MARCHÉ

Au cours des cinq dernières années, l'achalandage du Bistro de L'Anse a triplé et les installations actuelles ne permettent plus de répondre à la demande. Quant à elle, la microbrasserie fonctionne à pleine capacité et la demande est forte pour la distribution dans le Sud du Québec ainsi que pour la distribution en fut dans la région. Tous les marchés dans lesquels se situe l'entreprise sont en forte hausse : bières de microbrasserie, tourisme à L'Anse-Saint-Jean, tourisme gourmand, produits du terroir. Le tourisme hivernal est également en pleine croissance à L'Anse-Saint-Jean et dans la région alors que l'offre de restauration est limitée. Le milieu pourrait grandement profiter d'une salle de réception de qualité et d'un espace culturel hivernal.

LA VÉTUSTÉ DES INSTALLATIONS ACTUELLES

L'espace de la brasserie est occupé à pleine capacité et ne permet plus l'installation de nouveaux fermenteurs. Le Bistro est pour sa part en très mauvais état : affaissement des planchers, fragilisation et pourriture au niveau de la structure, fenestration déficiente, etc. Selon un rapport du Groupe SIG3, consultants en ingénierie : «Les dommages font qu'il est peu réalisable et profitable de conserver celui-ci pour en faire un restaurant conforme aux normes actuelles [...] Si le Bistro actuel devait être récupéré pour ce projet, seulement quelques planches de revêtement de mur intérieur pourraient être récupérées et que le reste des composantes devrait être remplacé ou renforci afin d'être au final caché par du gypse pour répondre aux normes coupe-feu du bâtiment.» Il est donc impérial de procéder à une réfection majeure des installations du Bistro afin d'en assurer la survie.

AGRANDISSEMENT DE LA BRASSERIE

La coopérative prévoit un agrandissement de 760 pieds carrés qui permettra de réorganiser les espaces intérieurs et fera de la place pour de nouveaux équipements de brassage et de fermentation. Il en résultera une augmentation de 80% de la capacité de la brasserie, soit un passage de 46 000 litres/an à 80 000 litres/an.

CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU BISTRO

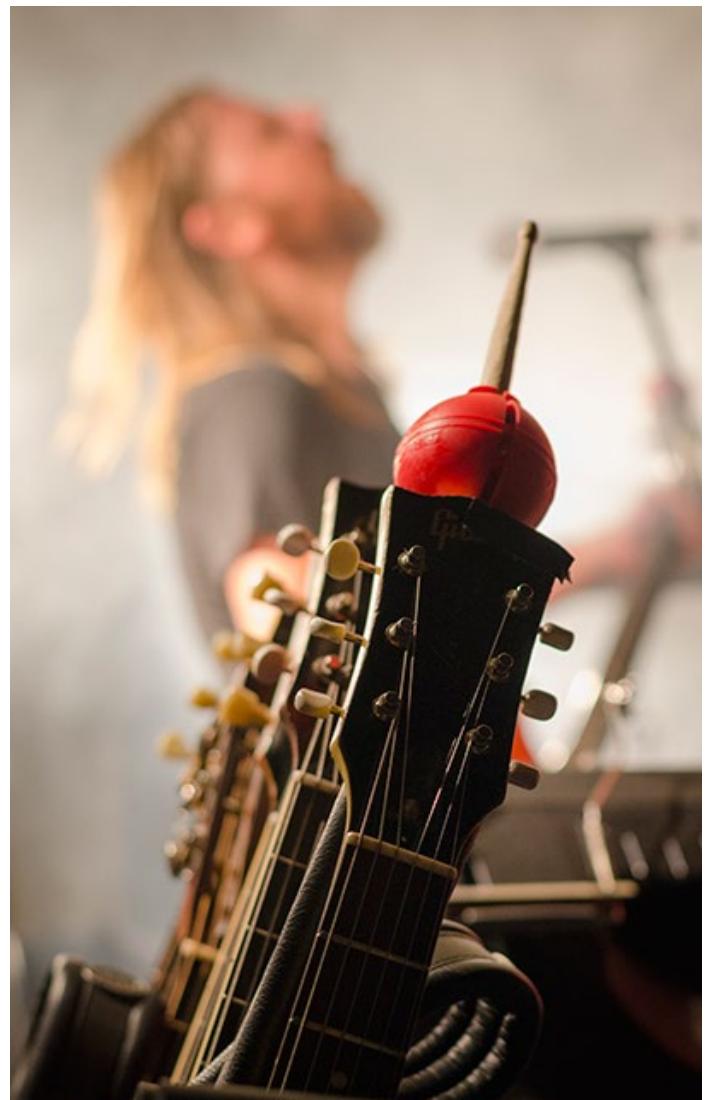
Vu l'impossibilité de récupérer le bâtiment actuel, la coopérative propose la construction d'un nouveau bâtiment de 2 485 pieds carrés respectant le style et la volumétrie du bâtiment d'origine. Un maximum de matériaux du bâtiment existant sera récupéré et intégré dans le revêtement intérieur et la décoration du nouveau bâtiment. Il est primordial de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour conserver le cachet du Bistro. Ce sera l'occasion de mettre en place une cuisine commerciale pleinement fonctionnelle et efficace et d'ajouter une salle supplémentaire pour la réception de groupes. Cette réfection nous permettra d'augmenter la capacité d'accueil de 40 à 100 places intérieures et de 70 à 100 places extérieures.

STRATÉGIE D'AFFAIRE

La création d'une nouvelle salle de réception à l'étage rendra possible le développement de la clientèle de groupe (tour opérateurs, groupes corporatifs, mariages) et l'ouverture hivernale augmentera l'offre en restauration dans le village de L'Anse-Saint-Jean. Cette dernière étant plutôt mince en cette saison, ce sera une contribution considérable au développement du tourisme hivernal de la région. La coopérative planifie également l'embauche d'un représentant au niveau de la microbrasserie afin de développer d'avantage le marché de la bière en fut. Les sommes investies en marketing seront augmentées considérablement afin de promouvoir la nouvelle offre de la coopérative. Le développement d'une offre de déjeuner, de traiteur et de prêt-à-manger sera évalué.

RETOMBÉES DU PROJET

Le projet créera 5 emplois en équivalent temps complet, soit 190 000\$ en salaires supplémentaires, et consolidera 28 emplois existants. En plus de cette augmentation considérable de la masse salariale de la coopérative, environ 100 000\$ de nouveaux achats seront faits chez les producteurs de la région. L'expansion profitera donc largement à la prospérité de nos entreprises locales. L'ouverture à l'année du Bistro étendra l'offre culturelle estivale à la saison hivernale. Finalement, ce projet permettra à la coopérative de se positionner dans un rôle de leader de l'industrie touristique locale et régionale.



UNE CROISSANCE PHÉNOMÉNALE

Comme en témoigne le tableau suivant, depuis le démarrage de la brasserie, la coopérative connaît une croissance très rapide de ses revenus, de son bénéfice net et de sa marge bénéficiaire. Cette croissance se fait sentir également au bistro, où la demande a littéralement explosé au cours des deux dernières années. Ces résultats ne sont pas un accident de parcours et témoignent plutôt d'un bon positionnement de l'entreprise avec des produits distinctifs dans des marchés à croissance rapide. Bref, les bases sont très solides pour justifier des investissements importants dans l'amélioration de l'expérience et l'expansion de la capacité de production de la coopérative.

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS

	2014	2015	2016	2017
Bistro	235 356\$	273 874\$	399 527\$	539 591\$
Brasserie	0\$	24 437\$	143 986\$	261 944\$
Total :	235 356\$	298 311\$	543 513\$	801 536\$
Variation annuelle	17%	27%	82%	47%
Bénéfice net	13 159\$	3 573\$	54 237\$	67 149\$
Marge bénéficiaire	5,6%	1,2%	10%	8,4%

LA CAPACITÉ D'INVESTIR DANS LE PROJET

La capacité d'investissement de la coopérative est déterminée principalement par trois ratios financiers présentés dans le tableau suivant. Comme nous pouvons le constater, l'écart entre les cibles de ratio et les résultats obtenus par la coopérative indiquent que celle-ci a actuellement une bonne capacité d'endettement.

Le **ratio de fonds de roulement** est un indicateur de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à partir de sa liquidité. Plus ce ratio est élevé, moins le risque que l'entreprise soit en difficulté financière à court terme est élevé.

Le **ratio dette / équité**, pour sa part, représente la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à partir de ses avoirs. En d'autres termes, plus les membres ont investi dans l'entreprise et plus celle-ci a cumulé les surplus, moins le risque est élevé. Le **ratio de couverture de la dette** représente quant à lui la capacité de l'entreprise à couvrir le service de la dette à partir des fonds générés. En clair, plus les trop-perçus (bénéfices) sont au rendez-vous, moins le risque est élevé de voir l'entreprise en défaut de paiement à court terme.

ÉVOLUTION DES RATIOS FINANCIERS

RATIO	2014	2015	2016	2017	Cible
Fonds de roulement	3,21	1,99	2,70	2,42	+ de 1,20
Dette / équité	2,22	1,38	1,01	0,82	- de 3,00
Couverture de dette	2,51	1,91	4,84	4,92	+ de 1,50

INVESTISSEMENTS ET SOURCES DE FINANCEMENT

Le projet proposé est très important. Les investissements dans les immeubles représentent à eux seuls plus de 80% des coûts prévus. Plusieurs acquisitions d'équipements sont prévues : de nouvelles cuves pour la brasserie, de l'équipement de cuisine, du mobilier et des équipements de sonorisation pour le bistro. Les équipements usagés seront priorisés lorsque disponibles. Les honoraires représentent pour leur part les frais des professionnels (architectes, ingénieurs, etc.) associés au développement du projet. Le refinancement de l'hypothèque existante est également prévu dans le projet.

Dans le montage financier, la mise de fond proviendra à 60% du fonds de roulement de la

coopérative et de 40% de l'émission de nouvelles parts privilégiées. Les prêts à long terme seront contractés auprès d'Investissement Québec et de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. La Caisse accordera également un prêt sur les équipements. Le capital patient (un prêt sans remboursement de capital pendant 15 ans) sera fourni par la Fiducie du chantier de l'économie sociale. Un prêt sans intérêt a été confirmé du côté de Développement économique Canada, alors que la coopérative est en attente de confirmation de subventions du côté de la MRC du Fjord et d'un fonds de Desjardins.

Investissements	Montant
Équipements Bistro	84 000\$
Réfection du bâtiment du Bistro	1 144 000\$
Agrandissement microbrasserie	346 000\$
Équipements microbrasserie	177 000\$
Honoraires	88 000\$
Refinancement de la dette	122 000\$
Total :	1 961 000\$

Source de financement	Montant
Mise de fond	100 000\$
Prêts à long terme	994 000\$
Capital patient	275 000\$
Prêt sans intérêt	294 000\$
Prêt sur les équipements	150 000\$
Subvention	148 000\$
Total :	1 961 000\$



LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES (SUITE)

RÉSULTATS ATTENDUS

Les prévisions financières, qui ont été préparées par la firme Deloitte, sont basées sur des hypothèses conservatrices. Il est prévu que les frais variables augmenteront au même rythme que les revenus, c'est-à-dire qu'il n'y aura pas d'économies d'échelle suite aux investissements. De plus, il est prévu que les salaires augmenteront plus rapidement que les revenus au cours des premières années, pour permettre d'offrir de meilleures conditions d'emploi. Bref, les chances sont grandes que des économies soient au rendez-vous et qu'une marge de manoeuvre demeure au niveau des salaires si les résultats sont moindres qu'attendu.

Pour le Bistro, malgré une augmentation du nombre de places intérieures de 150%, seule une augmentation annuelle de 5% des revenus est prévue au cours des prochaines années. Avec l'ouverture à l'année en 2019, une augmentation de 24% des revenus est prévue pour l'ajout de 6 mois d'opération. On parle donc d'une augmentation des revenus de 140 000 \$ pour l'ajoute de 29 nouvelles semaines d'opération, soit 5 000 \$ de revenus par semaine en moyenne. Même s'il est prévu de développer les marchés de la clientèle de groupe, des déjeuners, du prêt-à-manger et un service de traiteur, aucune augmentation des revenus n'a été prévue de ce côté.

Pour la Chasse-Pinte, il est prévu que la capacité de production sera atteinte sur une période de 2 ans et qu'une mince augmentation des revenus de 5% aura lieu au cours des années subséquentes. Il sera toutefois possible d'ajouter deux fermenteurs supplémentaires et donc d'accroître la capacité de production d'environ 15% pour des investissements relativement faible. De plus, il n'y a pas d'augmentation prévue de la part de la bière en fût dans les ventes, alors que la coopérative prévoit de développer considérablement ce marché beaucoup plus rentable que celui de la bière en bouteilles.

Comme on peut le constater dans le tableau suivant, ces prévisions financières réduisent considérablement le bénéfice net de l'entreprise, sans toutefois mener celle-ci à faire des déficits. Si la performance opérationnelle et les revenus sont plus élevés que prévu, cela se fera nécessairement sentir du côté des bénéfices.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

	2017	2018	2019	2020
Bistro	539 591\$	566 345\$	734 899\$	771 419\$
Brasserie	261 945\$	382 575\$	481 921\$	505 483\$
Total :	801 536\$	958 920\$	1 216 820\$	1 276 902\$
Variation annuelle	47%	18%	13%	5%
Bénéfice net	67 149\$	23 374\$	7 376\$	27 344\$
% de bénéfice	8,3%	2,4%	0,6%	2,1%

LES RISQUES FINANCIERS LIÉS À L'INVESTISSEMENT

Évidemment, tout investissement comporte des risques financiers. La tranche de la dette à long terme à rembourser à chaque année passera de 20 000 \$ à 140 000 \$. Il sera donc important pour la coopérative d'atteindre ses résultats pour être en mesure d'honorer ses obligations financières. Comme nous l'avons vu plus tôt, les ratios financiers sont favorables à la réalisation d'investissements par la coopérative. Toutefois, il faut s'assurer que cela ne viendra pas mettre en péril la stabilité financière de l'entreprise. Le tableau suivant présente l'évolution des ratios financiers suite à l'investissement.

PRÉVISIONS DE RATIOS FINANCIERS

RATIO	2017	2018	2019	2020	cible
Fonds de roulement	2,42	1,06	1,06	1,00	+ de 1,20
Dette / équité	0,82	5,31	4,86	4,01	- de 3,00
Couverture de dette	4,92	2,87	1,34	1,10	+ de 1,50

ANALYSE DES RATIOS

Comme nous pouvons le constater, l'investissement a comme conséquence que la coopérative ratera toutes ses cibles en matière de ratio financiers au cours des prochaines années et au moins jusqu'en 2022. Cela amène évidemment un risque plus important de défaut de paiement et de faillite de l'entreprise qu'actuellement. Il est donc très important d'avoir une stratégie pour réduire les risques et parer à toutes les éventualités.



RÉDUCTION DES RISQUES

C'est pourquoi la coopérative utilise des prévisions financières très conservatrices, qui ont très peu de chances de ne pas être au moins atteintes. Le principal défi est toutefois de réduire le fardeau de la dette à court terme. Les discussions en cours avec les bailleurs de fonds laisse croire que des solutions à cet égard seront trouvées.

La coopérative peut elle-même réduire le risque et c'est pourquoi elle procède à l'émission de parts privilégiées pour un montant total de 40 000\$. Cela permettra de conserver un fonds de roulement plus important et d'avoir davantage d'équité financière.

La coopérative travaille également à la préparation d'un plan de mitigation des risques et mettra sur pied un comité de suivi du projet qui aura pour mandat du superviser toutes les étapes de sa mise en oeuvre. Si vous êtes intéressés à participer à ce comité, faites-nous le savoir.

ACHAT DE PARTS PRIVILÉGIÉES

Les parts privilégiées sont des parts acquises par les membres qui désirent investir davantage dans la coopérative. Elles sont attachées à un pourcentage d'intérêt annuel non-composé. Cet investissement dans la coopérative ne confère par contre pas de droit de vote supplémentaire à son acquéreur.

LES CATÉGORIES DE PARTS PRIVILÉGIÉES

Catégorie	Montant	Intérêt
A	0 à 1 000\$	0%
B	5 000\$ et +	5%
C	1 000\$ à 5 000\$	3%

VERSEMENT DES INTÉRÊTS ANNUELS

Les intérêts sur les parts privilégiées sont non-composés, c'est-à-dire qu'ils ne s'additionnent pas au capital. Ces intérêts sont versés annuellement à moins que le conseil d'administration détermine que le versement d'intérêts compromet la santé financière de la coopérative. Dans ce cas, les intérêts ne sont pas cumulés pour les années subséquentes.

REMBOURSEMENT COMPLET

L'article 48 de la Loi sur les coopératives stipule qu'aucun remboursement complet des parts ne peut être fait avant un délai minimum de trois ans. Une fois ce délai écoulé, et en fonction de la santé financière de la coopérative, les parts privilégiées seront progressivement remboursées en fonction des demandes de leurs détenteurs.

LE RISQUE

Advenant une faillite de la coopérative, les détenteurs de parts privilégiées arrivent à l'avant-dernier rang des créanciers. Cet investissement s'apparente donc à du capital de risque. C'est toutefois un risque calculé compte tenu que le taux de survie des coopératives de solidarité après 10 ans est nettement plus élevé que celui des entreprises privées (65% vs. 35%).



NOUS JOINDRE

Vous avez des interrogations ? Contactez-nous !

Les Ateliers coopératifs du Fjord
220 Saint-Jean-Baptiste
L'Anse-Saint-Jean, Qc, G0V 1J0

418-608-8559
info@ateliersdufjord.ca