



Guide d'implantation du modèle de gestion Val-Éo

À l'intention de

Ceux qui souhaitent utiliser l'approche Val-Éo
dans le cadre du développement de leur projet
éolien communautaire

Mai 2009

Ce document a été réalisé grâce à la contribution financière de :



Secrétariat aux coopératives
Programme d'Initiatives de développement coopératif



Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec
Programme Défi-Solution, un programme d'Agriculture
et Agroalimentaire Canada



Réalisé par Val-Éo et Agrinova

Coordination

Patrick Côté, directeur général, Val-Éo

Réalisation, recherche et rédaction

David Crowley, ing. jr, chargé de projet, Agrinova

Patrick Côté, directeur général, Val-Éo

Pauline Maltais, adjointe administrative, Val-Éo

Révision linguistique

Édith Paradis, adjointe à la direction générale, Agrinova

Mélanie Gagné, technicienne en bureautique, Agrinova

Remerciements

Le développement de l'approche Val-Éo est le fruit de la généreuse collaboration de plusieurs organisations qui ont apporté leur expertise, leur ressource et leur support à différentes étapes du dossier. Val-Éo tient à les remercier de leur contribution et souhaite souligner celles sans qui notre initiative n'aurait pu connaître le succès.





TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Mise en garde	4
Val-Éo en quelques mots.....	5
1. Le modèle Val-Éo	7
2. Les ingrédients indispensables pour réussir un projet éolien collectif.....	8
2.1. Étude de pré faisabilité	8
2.2. Contrats, conventions et autres documents légaux.....	9
2.3. Enjeux clés et facteurs critiques	9
2.3.1. Enjeux techniques	10
2.3.2. Enjeux organisationnels.....	14
2.3.3. Enjeux financiers	18
2.3.4. Enjeux concernant l'appui du milieu	19
3. Grille d'autoévaluation.....	22
3.1. Interprétation	23
4. Le cheminement proposé par le modèle Val-Éo	24
4.1. Schéma du cheminement critique	27
5. Modèle de budget prévisionnel.....	28
6. Outils supplémentaires disponibles auprès de Val-Éo	30
7. Études de cas : évaluation des groupes pionniers du modèle.....	31
7.1. Val-Éo (Québec)	31
7.2. Groupe associé « A »	33
7.3. Groupe associé « B »	35
7.4. Groupes associés « C »	38
7.5. Conclusions concernant les cas étudiés.....	42
Annexe 1. Description des tâches du chargé de projet.....	43



INTRODUCTION

Rédigé à la lumière des expériences vécues dans cinq communautés incluant Val-Éo, ce document vise à guider, par des conseils pratiques, ceux qui souhaitent implanter le modèle de gestion de Val-Éo. Ainsi, ce guide s'adresse aux propriétaires terriens des milieux ruraux qui ont l'ambition de promouvoir un projet collectif de production d'énergie éolienne à l'échelle de leur communauté, afin d'optimiser les retombées économiques et sociales pour leur milieu. Les lecteurs de ce document devraient déjà avoir pris connaissance du document intitulé « Le modèle de gestion Val-Éo »¹, produit à l'hiver 2007, qui explique le modèle, son contexte d'application, ses avantages et ses inconvénients.

Ce document est la conclusion d'un projet mené entre septembre 2005 et septembre 2008. Le projet visait à créer et à implanter un modèle de développement et de gestion communautaire de la ressource éolienne. Ce modèle a d'abord été créé et implanté au Québec dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Par la suite, des expériences similaires ont été réalisées par transfert d'expertise dans quatre autres groupes situés au Québec, en Ontario et au Manitoba, et ce, afin de valider les outils développés. Le présent document est la suite et la conclusion du projet.

MISE EN GARDE

Il ne faut pas considérer le développement éolien comme un loisir ni voir l'approche communautaire sous l'angle d'une oeuvre de charité. Dans les faits, le développement d'un projet éolien communautaire est un défi complexe dont le niveau de difficulté financier et technique est plus élevé que la moyenne des autres projets de développement de votre communauté.

Les conseils contenus dans ce guide permettent de bien comprendre les enjeux et les exigences d'un projet sérieux de développement éolien et suggèrent des pistes pour initier les démarches de développement ainsi que certains outils pour faciliter le suivi de l'évolution des démarches. Le présent document offre ainsi quelques conseils, mais ne remplace aucunement les conseils techniques des spécialistes chevronnés nécessaires à l'élaboration d'un tel projet. Il est fortement recommandé de trouver et de s'entourer de professionnels compétents en matière d'énergie éolienne et de développement des affaires², le plus tôt possible dans le processus. Il serait prématuré de tirer une conclusion quant à la viabilité d'un projet à partir des seules informations de ce guide, en particulier si le projet semble intéressant.

Ce guide d'implantation est la suite d'une première publication intitulée « Le modèle de gestion Val-Éo ». Par conséquent, nous considérons qu'il est nécessaire que le lecteur prenne connaissance du premier document avant de lire celui-ci. Il est disponible gratuitement auprès de Val-Éo.

¹ www.val-eo.com.

² Val-Éo peut aider les groupes à bien s'entourer d'experts compétents et ouverts à l'approche communautaire. Il recommande également de travailler en réseau avec des développeurs éoliens de la même province afin d'échanger les meilleurs façons de faire.



VAL-ÉO EN QUELQUES MOTS

Créé en 2005, Val-Éo regroupe aujourd'hui une soixantaine de fermes, deux municipalités et plus de 90 investisseurs de la communauté. L'objectif de ce regroupement est de développer la ressource éolienne du territoire en s'inspirant du principe de subsidiarité, c'est à dire d'en faire le plus possible soi-même à partir de ressources locales, et ce, afin d'augmenter notre contrôle sur la gestion du projet et les retombées économiques locales. Val-Éo est localisé dans la MRC de Lac-Saint-Jean-Est dans la province de Québec.

Parmi les principes que nous mettons en pratique dans notre stratégie d'affaires, il y a celui du contrôle de la ressource par la communauté locale. Cela implique qu'elle soit propriétaire des droits sur la ressource éolienne et sur l'information stratégique nécessaire à son développement. Pour y parvenir, il faut que les contrats d'option qui permettent d'exercer le contrôle de la ressource soient consolidés au sein d'une entreprise de propriété locale. Il faut également que les études de vent et autres études techniques qui permettent d'évaluer le potentiel de la ressource et la rentabilité du projet soient de propriété locale. Cependant, le fonctionnement actuel de l'industrie éolienne fait en sorte que les contrats d'option et les études techniques appartiennent à des sociétés dont le siège social se situe le plus souvent à des centaines de kilomètres des communautés réceptrices des projets et que, par conséquent, ces communautés n'ont aucune emprise sur leur projet ni moyen de comprendre le véritable potentiel de leur ressource éolienne. Cependant, la prise en charge locale implique des investissements et des risques accrus pour la communauté, puisqu'on ne fait jamais d'omelettes sans casser des oeufs.

Utiliser le modèle de développement de l'énergie éolienne élaboré par Val-Éo, c'est renverser la vapeur pour mettre la communauté locale aux commandes du développement de sa ressource éolienne.

Pour réussir cette prise en main locale sur le développement éolien, Val-Éo a élaboré un modèle d'affaires qui prend en compte les aspects juridiques, fiscaux, budgétaires, de communication, de partage des pouvoirs de décisions, etc. Cette approche est bien expliquée dans le cadre d'un premier document intitulé « Le modèle de gestion Val-Éo ». Val-Éo utilise une structure légale originale composée d'une coopérative de solidarité et d'une société en commandite. À l'intérieur de cette structure légale, nous retrouvons un partage démocratique des pouvoirs entre les propriétaires fonciers et autres parties prenantes du projet. Nous trouvons également des concepts novateurs sur la manière de partager les revenus d'un parc éolien par l'émission de parts dans une société en commandite, en fonction de l'apport du propriétaire foncier en surface ou encore des impacts liés à la proximité de l'éolienne.

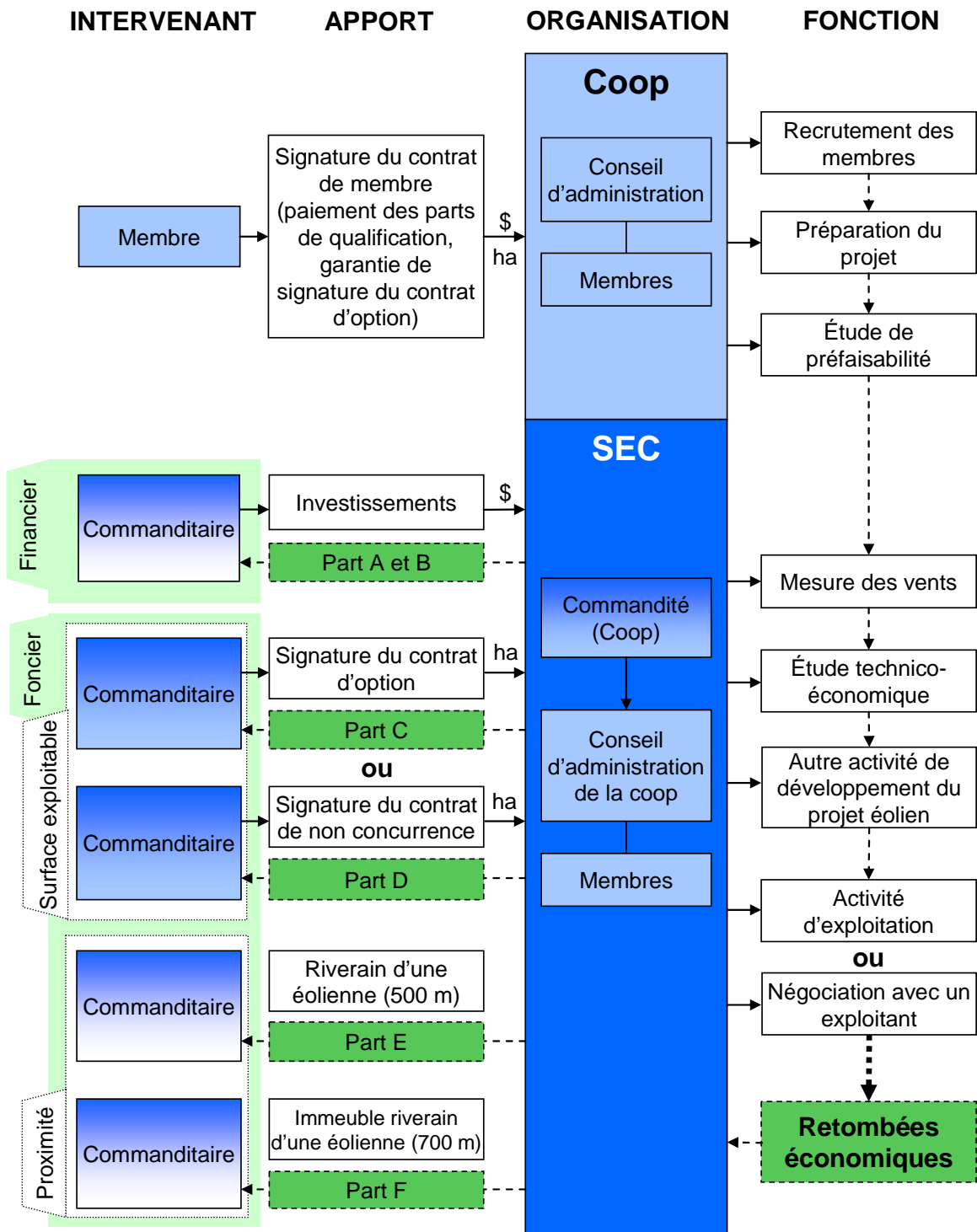


Val-Éo a travaillé en collaboration avec trois autres communautés au Manitoba, en Ontario et au Québec, pour mettre à l'essai le modèle d'affaires initialement développé au Lac-Saint-Jean. Le présent cahier des charges tient compte des observations faites au cours du développement de nos groupes associés. Nous tenons à remercier nos précieux collaborateurs de chacun de ces groupes pour leur apport inestimable.



1. LE MODÈLE VAL-ÉO

La figure suivante résume la structure organisationnelle du modèle. Le document intitulé « Le modèle de gestion Val-Éo » explique en détail tous les éléments qui y sont présents.





2. LES INGRÉDIENTS INDISPENSABLES POUR RÉUSSIR UN PROJET ÉOLIEN COLLECTIF

En termes très généraux, un projet éolien nécessite, pour aller de l'avant, une faisabilité technique démontrée ainsi qu'une organisation socio-économique efficace. La section 2.1 décrit sommairement ce qui est requis lors de la réalisation d'une étude de préfaisabilité, et la section 2.2 décrit quelques outils légaux qui seront à prévoir pour bien structurer le projet, tant au niveau social que financier. Finalement, à la section 2.3, on dresse la liste des facteurs critiques d'un projet des points de vue technique, organisationnel, financier et de l'appui du milieu. Ceux-ci sont traduits dans une grille d'autoévaluation qui permettra à tout groupe d'évaluer préliminairement ses chances de réussite pour la mise en place d'un projet collectif éolien.

La présente section peut être utile à tout projet collectif de production d'énergie éolienne, qu'il utilise le modèle Val-Éo comme approche organisationnelle ou non.

2.1. Étude de préfaisabilité

Se trouvant parmi les enjeux clés décrits à la section suivante, la réalisation d'une étude de préfaisabilité est nécessaire afin de faire une évaluation préliminaire des trois facteurs critiques suivants :

- 1) qualité de la ressource éolienne;
- 2) capacité de connexion au réseau de transport ou distribution d'électricité;
- 3) évaluation environnementale sommaire.

Les firmes de génie-conseils sont généralement en mesure d'offrir ce genre de service qui coûte environ 15 000 \$. L'étude de préfaisabilité, comme son nom l'indique, consiste en une évaluation très préliminaire mais essentielle pour éviter de gaspiller temps et argent dans les étapes subséquentes, si les conditions minimales de succès ne sont pas réunies.

Cette étude contiendra, mais sans nécessairement s'y limiter (chaque contexte local suscite des questions spécifiques) :

- une carte des vents de la zone envisagée (réalisée à partir de données publiques puisque aucun mât de mesure n'est encore installé);
- une analyse des contraintes d'implantation reliées notamment à l'environnement et à la réglementation municipale (cette analyse sera présentée sous forme de tableau et de carte);
- une analyse préliminaire des options de connexion au réseau électrique;
- une hypothèse de schéma d'implantation d'un parc éolien (sous forme de carte);
- un calcul de l'énergie produite par le projet hypothétique présenté dans le schéma d'implantation;
- un scénario financier calculé à partir d'hypothèses réalistes sur les coûts, les taux de financement pour la dette et l'équité, les revenus estimés à partir du calcul d'énergie produite et en supposant un prix d'achat, etc.



Nous recommandons de réaliser cette étude de pré faisabilité dans les premiers stades de développement de votre projet, après avoir confirmé l'intérêt d'un nombre suffisamment important de membres potentiels, mais avant de lancer officiellement votre coopérative. Dans l'éventualité où les résultats de l'étude soulèveraient des inquiétudes importantes sur la faisabilité du projet, il sera possible d'arrêter le processus à ses premiers balbutiements et éviter de gaspiller temps et argent. Si au contraire les résultats sont positifs, l'étude sera un excellent outil pour convaincre les partenaires et accélérer le recrutement des membres.

2.2. Contrats, conventions et autres documents légaux

Le développement d'un « promoteur communautaire » d'énergie éolienne sur le modèle Val-Éo nécessite plusieurs contrats et outils légaux. Les modèles de contrat ne sont pas fournis ici puisque leur interprétation, leur adaptation et leur application à un groupe demandent un accompagnement professionnel. Ces contrats sont présentement disponibles pour transfert aux nouveaux groupes via Val-Éo et ses conseillers juridiques, le bureau d'avocats Cain Lamarre Casgrain Wells, et ce, en français selon le code civil. Les contrats en anglais selon le « common law » seront bientôt produits par nos partenaires manitobains du Conseil pour le développement des municipalités bilingues du Manitoba. Des conditions s'appliquent à ce partage de contrat et les groupes intéressés peuvent contacter Val-Éo pour en discuter.

Les documents légaux disponibles sont les suivants :

- Engagement préconstitutif en vue de la formation d'une coopérative;
- Règlements généraux de la coopérative;
- Contrat de membre de la coopérative;
- Convention de société en commandite;
- Contrat d'option sur la ressource éolienne;
- Contrat d'acte superficiaire pour l'implantation d'éolienne;
- Modèle de notice d'offres rédigé en fonction des exigences de l'Autorité des marchés financiers du Québec.

2.3. Enjeux clés et facteurs critiques

La section suivante décrit les enjeux majeurs qui doivent être considérés avant de développer tout projet de mise en valeur collective de l'énergie éolienne. Certains de ces enjeux comportent des facteurs critiques. Si le contexte du projet ne permet pas l'atteinte d'un ou de plusieurs de ces facteurs critiques, il est peu probable que le projet réussisse.



Chaque enjeu est décrit de la façon suivante :

Importance : pourquoi l'enjeu est important pour le projet

Description : les éléments qui l'affectent et leurs liens avec la réussite

Situation recherchée : la condition souhaitée, l'alignement optimal des éléments

Conseil : la question à se poser et les actions à prendre selon la réponse

De plus, si l'enjeu est un facteur critique du projet, un encadré l'exprimera clairement.

2.3.1. Enjeux techniques

a) La ressource éolienne

Importance

La qualité des vents (puissance, régularité, distribution saisonnière, etc.) est le premier facteur de compétitivité de votre projet, car c'est lui qui détermine les revenus potentiels. Pas assez de vent = pas de projet!

FACTEUR CRITIQUE

Si les vents du site ne permettent pas un facteur d'utilisation suffisamment élevé, mieux vaut laisser tomber.

Description

Les revenus d'un projet sont déterminés par l'équation entre le facteur d'utilisation du site et le prix de vente de l'énergie. Le facteur d'utilisation est la proportion de la puissance installée qui sera effectivement transformée en énergie sur une moyenne annuelle. Si une éolienne de 2 MW est installée sur un site, celle-ci ne transformera qu'une proportion de cette énergie, par exemple 30 %, puisqu'à certains moments le vent ne souffle pas ou souffle peu, ou même souffle trop. Le modèle d'éolienne influence le facteur d'utilisation du site, car les éoliennes sont adaptées pour des classes de vent différentes et certaines éoliennes performant mieux sur certains sites. Aux stades primaires du développement de projet éolien, il est très difficile de savoir quel modèle d'éolienne on utilisera, ou quel prix de vente on obtiendra pour l'électricité produite, car ces paramètres seront déterminés plus tard. Par contre, la qualité des vents peut faire l'objet d'une évaluation préliminaire à partir des atlas éoliens et autres outils produits par les gouvernements. Un consultant spécialisé pourra utiliser les données publiques pour simuler une carte des vents et déterminer un facteur d'utilisation hypothétique (en supposant un modèle d'éolienne). Une telle étude peut présenter jusqu'à 20 % de marge d'erreur par rapport à des mesures de vent réelles à partir d'un mât de mesure de vent. Néanmoins, nous suggérons fortement de réaliser cette étude tôt dans vos démarches. Si les résultats préliminaires ne semblent pas démontrer un facteur d'utilisation suffisant, il est préférable de laisser tomber le projet pour éviter des dépenses inutiles. N'oubliez pas que le site choisi doit concurrencer les autres sites éoliens de la province, et même d'autres formes d'énergies. Alors, même si le vent souffle fort sur le site en question, la vraie question est : « Le vent souffle-t-il suffisamment pour produire de l'électricité à un prix compétitif par rapport aux sites concurrents, et même aux autres formes d'énergies qui concurrencent l'éolien? » Les chances de récupérer l'investissement et de connaître un profit intéressant dépendent en premier lieu de la compétitivité de la ressource éolienne, surtout si le projet est présenté à l'intérieur d'un appel d'offres.



Situation recherchée

La définition d'une ressource éolienne compétitive dépend du potentiel des autres ressources concurrentes de votre province, ou encore du prix offert par les programmes d'achat garanti qui peuvent être en vigueur. Il est donc très difficile de déterminer le seuil minimal au-delà duquel un projet est possible sans une connaissance pointue du contexte de votre province. Un point de repère intéressant est un facteur d'utilisation brut d'au moins 35 % à 80 m du sol. Une vitesse de vent d'au moins 6,5 m/s à 80 m du sol est également un bon seuil minimal. À ce facteur d'utilisation brut on devra retrancher les pertes dues au givre, à la maintenance et à tous les autres facteurs applicables pour obtenir le facteur d'utilisation net, qui représente l'estimation de l'énergie qui sera réellement produite.

Conseil

Si l'étude de pré faisabilité ne permet pas de conclure que la ressource éolienne semble compétitive par rapport au contexte provincial et en comparaison aux projets concurrents, mieux vaut abandonner le projet.

b) Le raccordement au réseau

Importance

Le coût de connexion au réseau s'additionne au coût de production d'énergie pour donner le coût total de livraison. C'est généralement sur la base de ce coût global (énergie + transport) que le projet sera évalué lors d'un appel d'offres. Par conséquent, malgré une ressource éolienne de grande qualité, le projet peut s'avérer non réalisable si aucune possibilité de connexion n'existe, ou si les options de connexion au réseau présentent des coûts trop élevés par rapport à la moyenne et rendent le projet non-compétitif.

FACTEUR CRITIQUE
Si aucune option concrète et concurrentielle n'existe pour la connexion au réseau, mieux vaut laisser tomber.

Description

Les projets de 25 MW et plus requièrent normalement une interconnexion au réseau de transport haute-tension, alors que les projets de moins de 25 MW peuvent généralement se connecter au réseau de distribution à 25 KV. La connexion au réseau de transport demande des infrastructures imposantes et il faut le plus souvent des projets de très grande taille pour rentabiliser ce genre de connexion. Par exemple, la taille moyenne des projets sélectionnés lors du dernier appel d'offres d'Hydro-Québec pour 2 000 MW est de 135 MW. Les économies d'échelle entre un projet de 50 MW et un projet de 100 MW sont considérables en termes de transport d'énergie et le projet pourrait se retrouver « hors compétition » en raison du coût de transport, bien que le prix offert pour l'électricité produite soit compétitif. Pire encore, certaines des meilleures ressources éoliennes en Ontario se retrouvent carrément exclues parce qu'elles se situent dans une zone où les capacités de transport d'énergie sont dépassées.



Ailleurs en Ontario, le système de file d'attente instauré pour l'ancienne version du programme d'offres standards fait en sorte que certains projets n'ont objectivement aucun accès au réseau.

Situation recherchée

Pour que le projet se réalise, il faut avoir une possibilité concurrentielle d'interconnexion au réseau. La seule façon d'obtenir une information réaliste à ce sujet est de réaliser une étude exploratoire de connexion. Les résultats d'une telle étude doivent démontrer concrètement au moins une option concurrentielle pour l'interconnexion de votre projet

Conseil

Il faut réaliser une étude exploratoire d'interconnexion pour s'assurer que des options concrètes et concurrentielles sont disponibles pour connecter le projet au réseau de transport ou de distribution. Dans le cas contraire, mieux vaut abandonner le projet. Le fait que des lignes de transport passent dans le voisinage ne veut rien dire, car celles-ci peuvent requérir de gros investissements avant d'accueillir le projet. Il faut obtenir des conseils d'experts et les entreprises publiques de transport et de distribution d'électricité offrent souvent des programmes d'étude exploratoire.

c) Le contexte d'achat de l'électricité

Importance

Les projets éoliens produisent plusieurs mégawatts d'électricité et impliquent par conséquent qu'une société de distribution d'électricité ou un consommateur majeur achète l'électricité produite par le projet. Un contrat d'achat d'énergie est un élément fondamental ouvrant la voie au financement du projet et à sa réalisation.

Description

Les sociétés de production, de transmission et de distribution de l'électricité sont structurées différemment selon les provinces et fonctionnent avec diverses politiques d'achat, de transmission et de vente d'électricité. Présentement, l'achat de l'électricité éolienne se fait généralement par l'entremise d'appels d'offres, bien que certaines provinces, l'Ontario en tête, aient instauré un système dit « Standard Offer Program » et que d'autres provinces songent à l'imiter. Le « Standard Offer Program » est basé sur le concept de « feed-in tarif » ou « programme d'achat garanti » couramment utilisé en Europe. Les programmes de type « feed-in tarif » facilitent beaucoup le développement de projets communautaires. À l'opposé, les appels d'offres compliquent beaucoup la tâche aux communautés. Si les programmes d'achat sont excessivement contraignants pour des petits producteurs, comme le sont les appels d'offres, il pourrait être impossible de trouver preneur pour l'énergie produite à partir d'un parc éolien. Même si certains mécanismes sont en place, comme des appels d'offres ou la possibilité de négociation de contrats sans appel d'offres, les conditions de l'acheteur peuvent nuire aux projets de taille modeste. Par exemple, lors de l'appel d'offres d'Hydro-Québec pour 2000 MW d'énergie éolienne, les exigences comportaient notamment le fait d'avoir une cote de crédit



(Moody's ou Standard and Poors), d'être déjà exploitant d'au moins une installation de production d'énergie, de pouvoir fournir des milliers sinon des millions de dollars en garantie de livraison, etc. Ces exigences étaient trop contraignantes pour les promoteurs communautaires. Malgré tout, certains ont participé, mais aucun n'a gagné : le plus petit projet choisi était de 50 MW et le plus grand de 350 MW avec une taille moyenne dépassant de 135 MW. Ce contexte était défavorable aux projets communautaires, et ce, peu importe la compétence des promoteurs. Par ailleurs, la province du Manitoba semble, pour l'instant, s'intéresser strictement aux grands projets, alors les projets communautaires de cette province doivent s'orienter vers une stratégie de grand projet, ce qui entraîne plusieurs compromis sur les aspects communautaires.

Situation recherchée

Les programmes d'achat d'énergie devraient être favorables aux projets communautaires, présenter une limite de taille de projet afin de vous permettre de savoir contre quelle taille de projet vous allez concurrencer, et présenter un processus de sélection très clair.

Conseil

Bien évaluer les politiques d'achat d'électricité en vigueur dans la province du projet, puisque si elles ne sont pas favorables, le projet pourrait être en attente très longtemps avant d'obtenir un contrat d'achat d'énergie. Ne pas démarrer un projet éolien collectif si les critères de sélection des projets semblent défavorables aux petits projets.

d) Obstacles environnementaux et acceptabilité sociale

Importance

L'acceptabilité sociale d'un parc éolien, même de taille modeste, est essentielle à sa réalisation. Bien que l'énergie éolienne n'ait pas d'impacts majeurs sur l'environnement, les phénomènes de « pas dans ma cour » s'observent et peuvent affecter les projets communautaires.

Description

Tout projet de parc éolien doit recevoir une autorisation environnementale. Les éléments qui seront étudiés lors du processus d'autorisation comprennent le paysage, le bruit, l'impact sur les oiseaux, l'aménagement physique des chemins d'accès, ainsi que des éoliennes et des lignes de transmission et la disposition des équipements à la fin de la vie utile. Tous ces impacts peuvent être minimisés si le projet est bien conçu; ainsi, ils ne risquent pas de bloquer l'obtention d'une autorisation. Cependant, certains impacts environnementaux comme la mortalité des oiseaux et des chauves-souris, le dérangement de petits cours d'eau et de milieux humides par les chemins d'accès ou l'altération du paysage peuvent nuire au projet. Si les terres sont particulièrement fertiles ou protégées pour diverses raisons, un changement de vocation sera aussi un obstacle majeur. Il revient au promoteur de prouver que son projet n'aura pas d'impact environnemental majeur et qu'il respectera les limites réglementaires. Au-delà des impacts

FACTEUR CRITIQUE

Si aucune solution à un problème environnemental majeur posé par le projet ne peut être trouvée, ce dernier n'obtiendra pas les permis nécessaires ni l'appui du milieu.



environnementaux à proprement parler, c'est beaucoup plus la perception de la population et son appui ou opposition au projet qui sont cruciaux pour le succès du projet. À ce sujet, le meilleur outil est la concertation.

Situation recherchée

L'idéal pour un projet éolien communautaire est de se trouver sur des terres agricoles moyennes ou pauvres, sans milieux humides, relativement distancées d'un village ou d'une ville, qui ne constituent pas une voie migratoire pour la faune, qui ne font pas partie d'une réserve quelconque ou d'un lieu historique et qui ne sont pas valorisées pour la qualité touristique du paysage qu'elles forment. Cependant, ces conditions sont rarement toutes réunies. Il faut juger si le projet présente tout de même un bilan favorable au niveau de son impact sur le territoire.

Conseil

Il est essentiel de réaliser une étude d'impact préliminaire (fait partie de l'étude de pré faisabilité) avant d'entreprendre le développement du projet pour s'assurer qu'il n'existe pas d'empêchement majeur au projet, du point de vue de l'environnement et de l'acceptabilité sociale. En début de projet, il est bien de s'associer un ou plusieurs représentants de groupes environnementaux locaux afin d'élaborer les éléments environnementaux à prendre en compte tout au long du développement de projet. Vérifier si un certain nombre d'organisations de la communauté appuient le projet. Un projet éolien comporte également des aspects politiques et sociaux importants et il faut s'assurer de disposer d'un certain support dès le départ. Les organisations écologiques et touristiques ou les citoyens vivant à proximité sont les plus susceptibles d'être préoccupés par les impacts potentiels. Un enthousiasme affiché par plusieurs organisations influentes de la communauté représente un signal positif de l'acceptabilité sociale. Évidemment, le conseil municipal se doit d'être consulté aux premières étapes du projet.

2.3.2. Enjeux organisationnels

a) Un leadership dévoué

Importance

Aucune équipe ne fonctionne bien sans un capitaine dynamique et compétent.

Description

Le promoteur du projet est celui qui ne perd jamais de vue l'objectif ultime et qui entreprend les démarches nécessaires pour surpasser les divers obstacles et embûches qui surviennent en cours de réalisation. Au minimum, il s'agit d'un leader fort et d'un comité mobilisé, chaque membre ayant un intérêt direct dans le projet. La facilité à convaincre un certain nombre de personnes crédibles à faire partie du comité et à travailler au projet est un bon indicateur de son caractère rassembleur. Ce petit groupe est chargé du recrutement, du respect du budget et,

FACTEUR CRITIQUE

Si personne ne se présente au poste de leader et s'il est difficile de réunir un comité, il faut considérer le projet comme peu réalisable, car pour qu'un projet éolien réussisse, il faut autant de gens que de vent.



plus globalement, de la réalisation du plan d'affaires. Il deviendra éventuellement le conseil d'administration pour le projet. Il s'agit donc de gens qui veulent s'impliquer et qui sont en mesure de fournir un engagement personnel significatif, soit quelques centaines d'heures pour le développement complet du projet (jusqu'à l'obtention d'un contrat de vente d'électricité).

Situation recherchée

Ces gens doivent être crédibles et reconnus par leurs pairs, motivés par le gain économique possible (avoir quelque chose de tangible à perdre ou à gagner) et prêts à investir (financièrement et en nature). De plus, ils devraient posséder des compétences en gestion et connaître les propriétaires fonciers de la zone ainsi que la dynamique sociale. Idéalement, le leader du groupe est associé avec une réussite d'affaires dans son milieu.

Conseil

Si personne ne se présente au poste de leader et s'il est difficile de réunir un comité, il faut considérer le projet comme peu réalisable, car pour qu'un projet éolien réussisse, il faut autant de gens que de vent.

b) Une vision claire

Importance

Sans vision écrite, il est impossible de se fixer des objectifs. Ainsi, il devient difficile d'agir efficacement et d'évaluer le progrès réel du projet.

Description

La vision est ce qui motive toutes les actions du projet. Une vision bien définie permet d'attirer des supporteurs et de connaître dès le début les opposants probables du projet, ce qui peut permettre une approche plus proactive tôt dans le projet (au lieu de réactive plus tard). Une vision bien ancrée dans les valeurs des gens du milieu, surtout des leaders du projet, sera un point de ralliement. Quand la vision est bien définie, il est possible de contourner et de surmonter différents obstacles sans se perdre. Relever des défis grâce à la poursuite d'une vision commune permet de bâtir une confiance parmi les membres et partenaires du projet, ce qui peut permettre des décisions raisonnées face à des enjeux majeurs et limiter la panique.

Les gens doivent s'engager dans le projet non pas pour des principes environnementaux, ni pour les aspects sociaux, ni pour l'argent ou le goût de l'aventure et du défi, mais pour un dosage équilibré de ces facteurs dans lequel le réalisme monétaire et économique primera à chaque étape.



Situation recherchée

Les gens doivent s'engager dans le projet non pas pour des principes environnementaux, ni pour les aspects sociaux, ni pour l'argent ou le goût de l'aventure et du défi, mais pour un dosage équilibré de ces facteurs dans lequel le réalisme monétaire et économique primera à chaque étape.

Par ailleurs, la vision doit se baser sur le principe de la subsidiarité³, sans quoi le modèle de développement collectif n'est pas justifié.

Conseil

La vision doit prévoir un projet rentable autant que durable. Si l'atteinte d'un retour sur investissement suffisant (correspondant au niveau de risque pour un tel projet) n'est pas la raison primaire pour la réalisation du projet, sa survie ne sera pas de longue durée, puisqu'il s'agit avant tout d'un projet de développement économique.

c) Un directeur ou une directrice de projet

Importance

Notre évaluation des groupes associés au modèle Val-Éo nous a permis de constater l'importance d'embaucher un chargé de projet compétent dès les premiers stades d'élaboration. Les groupes associés qui ont le mieux progressé ont tous compté sur un chargé de projet dévoué et dynamique. Bien qu'un noyau dur d'administrateurs bénévoles chevronnés soit essentiel, l'ampleur des tâches à accomplir requiert l'embauche d'au moins une ressource. Ce directeur de projet peut être fourni par une organisation partenaire, mais dans un tel cas il faut qu'il puisse garantir de consacrer une proportion importante de son temps au

projet éolien. Un projet éolien communautaire peut requérir une charge à temps plein sur une durée d'au moins un an. Il est à noter qu'avant la création de la coopérative, la ressource en place sera considérée comme chargé de projet. Après la création, la dénomination pourra être directeur de projet. Dans ce document, les deux titres ont la même signification et indiquent la même ressource.

FACTEUR CRITIQUE

Le bénévolat ne suffit pas à mener à bien un projet éolien communautaire.

L'embauche d'un directeur ou d'une directrice dédiée au projet doit précéder la mise en oeuvre du projet éolien communautaire.

Situation recherchée

Le chargé de projet doit démontrer beaucoup de polyvalence et une bonne capacité de communication. Dans les faits, il est le chef d'orchestre entre la communauté, les membres et le conseil d'administration, les spécialistes, les fournisseurs, les partenaires financiers, etc. Il faut donc rechercher une personne qui se distingue par un profil généraliste. Une description de tâches est fournie à l'annexe 1. La personne qui occupe le poste de directeur de projet doit

³ La subsidiarité est l'idée selon laquelle une autorité centrale devrait avoir une fonction subsidiaire seulement, soit réaliser uniquement les tâches qui ne peuvent être effectuées efficacement à un niveau local.



bénéficier d'une bonne crédibilité et démontrer beaucoup de leadership. Au départ, il faut gagner la confiance des gens envers un projet et une forme d'énergie relativement nouvelle, ce qui demande une certaine dose de charisme et de confiance en soi.

Conseil

Il peut être intéressant de regarder les compétences qui existent au sein du conseil d'administration pour que les forces distinctives du directeur de projet soient complémentaires. Nous conseillons fortement de recruter une personne qui habite le secteur et qui vivra « avec » le parc éolien, car sa crédibilité à défendre le projet sera beaucoup plus grande. Finalement, nous recommandons de privilégier les candidats qui sont les plus susceptibles de fournir un engagement à long terme. Un changement de directeur de projet en cours de route peut porter un coup fatal à un jeune projet.

d) Des ressources professionnelles

Importance

Le développement d'un projet de production d'énergie éolienne collective est compliqué et spécialisé. Sans l'implication directe de ressources professionnelles compétentes, les chances de succès sont très limitées, voire inexistantes.

Description

Un projet éolien implique de l'ingénierie mécanique (spécialisée en éolienne), électrique et civile; des spécialistes en environnement; des spécialistes en contrat de société, en fiscalité, en finances et en politiques énergétiques. Il s'agit notamment d'ingénieurs, d'avocats et de fiscalistes. Ces experts sont en mesure de déterminer les paramètres clés du projet et de s'exprimer sur le niveau de risques. Par ailleurs, une seule personne, la chargée de projet par exemple, ne serait jamais en mesure de compléter tout le travail du montage d'un projet éolien dans un délai raisonnable même si elle possédait l'ensemble des expertises nécessaires. Ce ne serait pas souhaitable, non plus, du point de vue de la crédibilité.

Situation recherchée

L'idéal est d'impliquer des professionnels spécialisés dans les domaines de l'énergie éolienne et de projets collectifs qui ont déjà réalisé des projets semblables dans la province où se réalise le projet. Ces gens doivent intervenir tôt dans le projet (ex. : étude de préfaisabilité et constitution du groupe) et ils sont essentiels pour la préparation de toute soumission que le groupe souhaiterait déposer.

Conseil

Les projets éoliens sont complexes et nécessitent des centaines de millions de dollars, alors inutile de tenter de faire des économies de bout de chandelle en faisant appel à des gens inexpérimentés.



2.3.3. Enjeux financiers

a) Investissement des membres

Importance

Le développement d'un projet éolien communautaire nécessitera des investissements avoisinants les 450 000 \$ durant les cinq premières années de son existence, soit la durée estimée pour obtenir un contrat d'achat d'énergie. Il est très difficile de trouver des partenaires financiers qui accepteront de financer une proportion importante de ces fonds. Les fonds de capital de risques jugeront le risque trop élevé. Des développeurs privés se montreront probablement intéressés à fournir les fonds, à condition

FACTEUR CRITIQUE

Si les gens attendent après les subventions et hésitent à investir, ne perdez pas votre temps. N'avancez pas trop loin tant que vous n'aurez pas sécurisé une proportion importante des besoins de fonds.

d'obtenir un contrôle majoritaire sur le projet, ce qui lui retire son caractère communautaire. Et les subventions signifient généralement trop peu trop tard. Tôt ou tard, les propriétaires fonciers et partenaires immédiats de la communauté devront investir des sommes importantes dans le développement du projet pour en garder le contrôle. Un budget prévisionnel est fourni à l'intérieur du présent document pour permettre au lecteur d'apprécier les sommes requises pour les différentes composantes. Il est à noter que selon la taille du groupe et de ses besoins financiers, il est possible que la présentation d'un prospectus devant l'autorité des marchés financiers de la province soit obligatoire.

Situation recherchée

Il faut d'abord réaliser un travail consciencieux de planification budgétaire afin de déterminer les fonds qui seront requis pour chacune des années. Il n'apporte rien d'être complaisant dans les prévisions, car si un budget minimaliste est présenté, il y a un grand risque de devoir le réévaluer à la hausse et annoncer aux investisseurs que le projet coûtera plus cher que prévu, ce qui peut ruiner leur confiance. Avec un budget réaliste en main, nous recommandons, avant de poursuivre le développement du projet, de s'assurer d'avoir des promesses officielles d'investissement équivalentes à 100 % des besoins de fonds des deux premières années et 70 % des besoins de fonds des trois dernières années.

Conseil

Si les gens de la communauté attendent après les subventions et hésitent à investir, le projet sera une perte de temps. Il ne faut pas avancer trop loin tant qu'une proportion importante des besoins de fonds n'est pas sécurisée.

b) Fonds de prédémarrage

Importance et description

Tous les frais pour le travail en amont de la création de la société en commandite, environ 50 000 \$, doivent être couverts avant que le principal canal de financement du projet (la SEC) soit actif. Ces étapes préalables à la création de la SEC sont notamment la formation de la



coopérative, l'étude de pré faisabilité, le recrutement initial, l'embauche d'un chargé de projet, etc. Il peut également être souhaitable d'installer un mât de mesure de vent et d'accumuler quelques mois de mesure de vent avant de former la SEC, ce qui, dans un tel cas, porte le budget préliminaire à 100 000 \$.

Situation recherchée

Ces fonds proviendront généralement des frais de membership recueillis en vue de la formation de la coopérative et d'aides financières des organisations de développement économique du milieu. Un nombre suffisant de membres et une part de qualification suffisamment élevée peut combler ce besoin. Dans le cas contraire, des subventions peuvent exister pour le démarrage de coop ou d'entreprises en général.

Conseil

S'il est difficile de trouver ce montant, si les membres et les organismes hésitent et que ce financement initial prend trop de temps à recueillir, c'est probablement un indice que le projet ne recueille pas un support suffisant de la communauté.

2.3.4. Enjeux concernant l'appui du milieu

a) Réputation locale de la coopération

Importance

Le modèle de développement éolien communautaire proposé par Val-Éo repose sur des « réflexes coopératifs » bien aiguisés. Nous avons constaté que la confiance des gens dans le modèle coopératif avait un impact direct sur leur capacité à se regrouper rapidement et efficacement.

Description

Les communautés où les gens partagent des institutions coopératives possèdent des compétences communes en entrepreneurship collectif et en gestion démocratique des entreprises. Ces compétences collectives permettent de cheminer beaucoup plus rapidement et efficacement dans le développement. À l'opposé, nous avons constaté que certaines communautés avaient une perception négative du coopératisme et que les gens associaient les coopératives notamment à des échecs vécus dans le passé. Également, les communautés où le coopératisme n'est pas très populaire sont souvent des communautés où les valeurs individualistes sont plus fortes. Si les gens démontrent de la méfiance envers le projet avant même qu'il ne soit présenté, parce qu'ils considèrent que les approches plus collectives et coopératives sont vouées à l'échec, la pente sera longue à remonter. Par ailleurs, le soutien de coopératives du milieu, en ressources humaines, matérielles ou simplement en appui politique, est un atout de choix.

Situation recherchée

L'approche coopérative proposée par Val-Éo trouve un terreau fertile dans les communautés qui valorisent le coopératisme.



Conseil

Si des administrateurs chevronnés oeuvrent au sein de d'autres coopératives, il est conseillé de leur proposer un coup de pouce au projet. Si le coopératisme est peu développé dans la communauté, il faut bien s'assurer au minimum que les approches collectives obtiennent un fort assentiment parmi la communauté, principalement parmi les propriétaires fonciers.

b) Taille de la zone de recrutement envisagée pour le projet éolien

Importance

Il faut que la zone du projet soit circonscrite et d'une taille suffisamment petite pour que les gens se perçoivent comme « partie prenante » et interreliés les uns aux autres. Idéalement, les propriétaires fonciers auraient également d'autres liens organisationnels en commun (membres de coop agroalimentaire, de syndicat agricole, etc.)

Description

Le développement d'un projet éolien requiert un contrôle significatif des droits d'implantation des éoliennes, aussi appelés « contrats d'option ». Le but est d'obtenir un quasi monopole sur la ressource éolienne. Le modèle de Val-Éo est largement basé sur une stratégie efficace de mise en commun des droits éoliens afin de créer un monopole en faveur de la communauté. Les conventions de société et autres contrats sont faits en sorte de convaincre une majorité de propriétaires fonciers d'adhérer au projet, puisque cela est une condition essentielle au succès du projet. Cependant, peu importe l'efficacité du modèle organisationnel à rallier les propriétaires fonciers, il peut devenir très difficile de le faire si les propriétaires ne se reconnaissent pas de lien les uns avec les autres. De même, le modèle de partage des revenus que nous proposons, et qui vise à rallier le plus grand nombre de membres, peut provoquer l'effet contraire si ceux qui croient avoir le plus de potentiel éolien perçoivent qu'ils devront « diluer » leurs revenus avec un trop grand nombre de membres.

Situation recherchée

Il faut déterminer la zone de recrutement afin de s'assurer d'avoir un monopole suffisant sur la ressource éolienne pour éviter qu'un autre projet soit concurrentiel dans le même secteur. En même temps, il faut considérer les aspects « humains » de cette zone de recrutement. Idéalement, celle-ci devrait regrouper une communauté de propriétaires fonciers qui se connaissent, qui ont des liens par le biais d'organisations communes et qui considèrent que leur collaboration mutuelle est gagnante pour tous.

Conseil

Il est déconseillé de déterminer le secteur de recrutement strictement en fonction de la ressource éolienne. Il faudrait plutôt établir une zone qui prend en compte le « facteur humain » et qui permettra d'avoir un groupe qui fonctionne efficacement. Il faut également s'assurer que cette zone donne un contrôle suffisant pour empêcher qu'une société privée puisse monter un projet concurrent viable.



c) Capacité de rallier les propriétaires dans « le noyau » de la zone de recrutement

Importance et description

Il faut déterminer rapidement s'il est possible de rallier les propriétaires fonciers qui sont dans le « noyau » de la ressource éolienne, c'est à dire sans qui aucun projet ne peut se réaliser. Sans eux, il n'y a pas de projet, mais à partir du moment où ils se rallient, le secteur le plus stratégique sera sous le contrôle du promoteur communautaire évinçant d'éventuels concurrents.

FACTEUR CRITIQUE
Sans les droits éoliens sur au moins 80 % des surfaces situées dans le noyau stratégique, il ne faut pas avancer plus loin.

Situation recherchée

Après avoir déterminé la zone de recrutement, nous suggérons d'identifier le secteur le plus stratégique pour le projet éolien, le secteur pour lequel un refus de propriétaires fonciers peut entraîner l'échec complet du projet. Avant de se lancer dans un recrutement plus large, il est mieux de commencer par avoir une rencontre avec ces quelques propriétaires. Nous suggérons de recruter les propriétaires fonciers à l'intérieur du noyau stratégique dès les toutes premières étapes, avant même de démarrer la coopérative.

Conseil

Sans l'adhésion d'au moins 80 % de ces propriétaires, il y a probablement lieu de remettre en question la pertinence du projet.



3. GRILLE D'AUTOÉVALUATION

Critère	Oui ou non	Si « non » Facteur critique?	Si « oui »		Pointage
			Choix	Pondération	
Enjeux techniques					
La ressource éolienne est intéressante	O / N	✓	Vents de 6,5 m/s ou plus à 80 m d'élévation	4	
			Vents de 7,5 m/s ou plus à 80 m d'élévation	5	
Le raccordement au réseau est possible	O / N	✓		5	
Le contexte d'achat de l'électricité est favorable aux projets communautaires	O / N			4	
Le projet est exempt d'obstacle environnemental ou de contrainte d'implantation majeurs et reçoit un appui d'organisations de la communauté.	O / N	✓		5	
Enjeux organisationnels					
Un leadership dévoué est présent	O / N	✓	Un leader fort se manifeste	3	
			Un comité engagé se manifeste	4	
Une vision claire définie bien le projet	O / N		La rentabilité et les profits priment	3	
			Elle se base également sur des valeurs sociales et environnementales, entre autres sur le principe de la subsidiarité	4	
Un chargé de projet compétent et dédié peut être engagé	O / N	✓		4	
Des ressources professionnelles spécialisées (avocats, ingénieurs, fiscalistes) de renom seront engagées pour le développement du projet	O / N			3	
Enjeux financiers					
Les membres pressentis seraient prêts à investir dans un projet collectif fondé sur le principe de la subsidiarité	O / N	✓		5	
Le recrutement des membres permettra de financer les études initiales et la création de la coop et de la SEC	O / N		Oui	3	
			Si « non », des subventions de démarrage d'entreprise ou de coop sont disponibles	2	
Enjeux concernant l'appui du milieu					
Le modèle coopératif est bien connu et jouit d'une bonne réputation	O / N			2	
La zone de recrutement est circonscrite et suffisamment petite pour que les gens qui s'y trouvent se sentent « parties prenantes » et inter-reliés	O / N			3	
La probabilité de rallier les propriétaires dans « le noyau » de la zone de recrutement est forte	O / N	✓	Ce n'est pas gagné d'avance, mais les chances sont bonnes	2	
			Ces gens sont, pour la plupart, déjà impliqués dans le lancement du projet	3	
TOTAL					

Pour chaque enjeu, décidez si oui (O) ou non (N) l'affirmation s'applique à votre situation. Dans le cas d'un « non », la présence d'un crochet dans la case voisine indique que l'élément est un facteur critique. Dans le cas d'un « oui », choisissez dans la colonne « Choix » l'option qui correspond le mieux à votre situation (si plus d'une option existe). Utilisez alors le chiffre correspondant de la colonne « Pondération » pour l'inscrire dans la colonne « Pointage ».



3.1. Interprétation

Il sera probablement impossible de compléter la grille d'autoévaluation au tout début du projet, notamment en ce qui concerne les sections « Enjeux techniques » et « Enjeux financiers ». Les parties concernant l'organisation et l'appui du milieu peuvent néanmoins aider à baliser des lacunes majeures pouvant nuire au potentiel de développement du projet, et il est recommandé de les compléter le plus tôt possible.

Le pointage maximal pour la grille d'autoévaluation est 50. Les points sont divisés par section comme suit :

Section	Point
Enjeu technique	19
Enjeu organisationnel	15
Enjeu financier	8
Appui du milieu	8
Total	50

Bien que chaque projet soit unique et que la grille soit générale, le tableau suivant peut servir de guide dans l'évaluation de votre pointage. Votre jugement et l'avis d'experts demeurent, néanmoins, les meilleurs analystes des résultats.

Résultat		Signification
Évaluation complète (max. 50 points)	Évaluation excluant les sections techniques et financières * (max. 23 points)	
Un seul « non » pour n'importe lequel des facteurs critiques		Indication claire d'abandonner le projet.
40 ou plus	14 ou plus	Les conditions sont bonnes et un travail rigoureux donnera les meilleures chances de succès au projet.
30 à 39		Le projet a ses faiblesses, mais il a également bon nombre de conditions favorables. Il faut dès maintenant trouver des solutions concrètes aux faiblesses identifiées.
< 30	< 14	Le projet est probablement déficient sur plusieurs niveaux rendant la pente très difficile à remonter.

* La viabilité du projet dépend énormément des potentiels éoliens et de raccordement. L'évaluation partielle initiale permet seulement de valider si le contexte social est favorable.



4. LE CHEMINEMENT PROPOSÉ PAR LE MODÈLE VAL-ÉO

Le tableau suivant offre une séquence des étapes à franchir pour mettre en place une entreprise de développement éolien communautaire sous le modèle Val-Éo. Nous présentons ci-dessous l'ordre des étapes qui nous paraît le meilleur. Toutefois, certaines étapes peuvent être franchies de façon concurrente, et les rangs de certaines étapes peuvent être inversés. Nous fournissons également un aperçu de la durée des grandes catégories d'étapes. Cependant, nous avons observé que chacun des groupes a progressé à une allure nettement différente des autres. Il est donc difficile de prédire le temps qu'il faudra pour mener à bien un projet et cela dépend largement du contexte de réalisation. Nous avons placé deux colonnes libres pour inscrire l'effort (le temps de réalisation) du comité et du chargé de projet pour chaque étape afin d'aider à la planification individualisée de l'exécution du projet.

Catégorie	Étape	Effort estimé		Durée estimée (mois)
		Comité (h)	Chargé de projet (h)	
Sensibiliser et mobiliser le milieu <i>« Souhaitons-nous réellement nous impliquer dans ce projet et répondons-nous aux exigences de base? »</i>	<ul style="list-style-type: none">Prendre connaissance du Guide et du Cahier des charges expliquant le modèle de développement éolien Val-ÉoAu besoin, joindre Val-Éo ou Agrinova pour plus d'information			2 mois
	<ul style="list-style-type: none">Tenir une rencontre d'information avec les propriétaires visés, des partenaires de la communauté et des représentants municipaux pour présenter le modèle et l'idée de projet			
	<ul style="list-style-type: none">Former le comité provisoire pour la constitution de la coopérative			
	<ul style="list-style-type: none">Définir la vision pour le projet			
	<ul style="list-style-type: none">Évaluer le potentiel du projet selon la grille d'autoévaluation fournie à l'intérieur du cahier des charges Val-Éo			
	<ul style="list-style-type: none">Faire un budget pour la réalisation des étapes de faisabilité du projet jusqu'à la mise en place de la société en commandite et trouver le financement requis			
	<ul style="list-style-type: none">Recruter un chargé de projet			

Suite à la page suivante...



Catégorie	Étape	Effort estimé		Durée estimée (mois)
		Comité (h)	Chargé de projet (h)	
Faisabilité du projet <i>« Avons-nous un projet qui présente de fortes chances de réussite? »</i>	<ul style="list-style-type: none">Lancer la formation d'une coopérative et recruter des membres provisoires pour regrouper les propriétés foncières du noyau stratégique (un <i>modèle de contrat préconstitutif</i> existe auprès de Val-Éo)Réaliser l'étude de caractérisation préliminaire : potentiel éolien, potentiel de raccordement au réseau électrique et étude des contraintes d'implantation			
Organiser et mettre en place les structures d'affaires pour la réalisation du projet <i>« Construire une fondation solide et cheminer méthodiquement pour mettre toutes les chances de succès de notre côté. »</i>	<ul style="list-style-type: none">S'adjoindre conseillers légaux, fiscaux et techniques			6 à 12 mois
	<ul style="list-style-type: none">Élaborer le plan d'affaires et le budget prévisionnel sur cinq ans (350 000 à 500 000 \$)			
	<ul style="list-style-type: none">Préparer les documents légaux de la coopérative, à savoir :<ul style="list-style-type: none">les règlements générauxles contrats de membre			
	<ul style="list-style-type: none">Assembler les membres pour :<ul style="list-style-type: none">fonder la coopérativeapprouver le plan d'affaires			
	<ul style="list-style-type: none">Préparer les autres documents légaux, à savoir :<ul style="list-style-type: none">le contrat de droit superficiairela charte de la société en commandite (SEC)les contrats d'investisseursle prospectus requis pour répondre aux exigences des autorités réglementaires des marchés financiers			
	<ul style="list-style-type: none">Assembler les membres pour présenter les contrats de société en commandite, recueillir les commentaires et les promesses d'investissement			
	<ul style="list-style-type: none">Assembler à nouveau les membres pour l'assemblée constitutive de la SECRechercher des commanditaires additionnels selon les besoins			

Suite et fin à la page suivante...



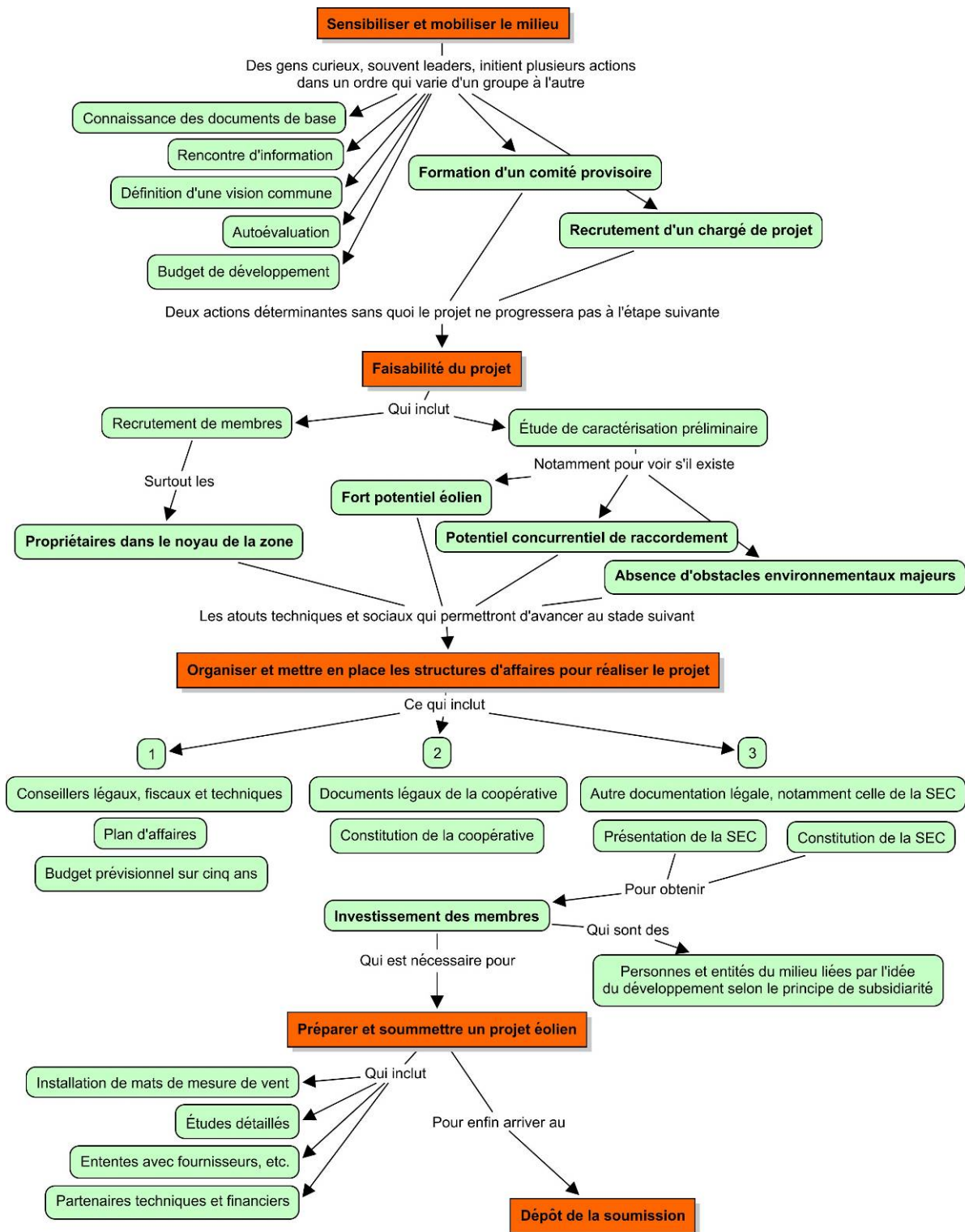
Catégorie	Étape	Effort estimé		Durée estimée (mois)
		Comité (h)	Chargé de projet (h)	
Préparer et soumettre un projet éolien <i>«Le défi d'attacher toutes les ficelles pour présenter un projet gagnant. »</i>	<ul style="list-style-type: none">Faire l'installation d'un mât de mesure des vents⁴			1 an
	<ul style="list-style-type: none">S'adjoindre un ou plusieurs partenaires techniques et financiers pour combler les besoins en expertise et en capitaux			
	<ul style="list-style-type: none">Préparer le projet (soumission ou programme d'achat garanti) en réalisant les études détaillées : cartes des vents et des contraintes, énergie produite, raccordement, scénario financier, etc.			
	<ul style="list-style-type: none">Négocier les ententes avec le manufacturier d'éolienne, les fournisseurs, les prêteurs, etc.			
	<ul style="list-style-type: none">Déposer la soumission			
Si le projet n'est pas retenu <i>« Pour réussir un projet éolien, il faut beaucoup de vent, mais surtout <u>énormément de persévérance</u>. »</i>	<ul style="list-style-type: none">Analyser les critères d'évaluation et les pointages accordés pour votre projet			
	<ul style="list-style-type: none">Déterminer si le projet peut être amélioré et redéposé⁵			
TOTAL				36 à 60

⁴ La collecte des mesures de vent doit être lancée aussitôt que possible, il peut être préférable de faire l'installation du mât de mesure dès la formation de la coopérative si les ressources financières le permettent.

⁵ Il est conseillé de prévoir les ressources nécessaires pour pouvoir présenter le projet à plusieurs reprises. L'entreprise devrait exister pour un minimum de six ans pour maximiser ses chances de réussite.



4.1. Schéma du cheminement critique



La grille d'autoévaluation et le tableau du cheminement sont combinés graphiquement pour donner un aperçu des étapes du projet. On voit clairement que la plupart des réponses concernant les points critiques du projet, le texte en caractères gras, se trouvent avant les investissements majeurs.



5. MODÈLE DE BUDGET PRÉVISIONNEL

Le modèle de budget prévisionnel suivant vise à offrir un aperçu des postes qui doivent être considérés pour réaliser le développement d'un projet jusqu'à qu'il puisse être déposé en appel d'offres, mais sans inclure les études d'impacts environnementaux, les études de sols ou autres études de faisabilité. Dans plusieurs cas, il est possible de développer un projet sur la base d'études préliminaires, de le soumettre pour obtenir un contrat d'achat d'énergie et de compléter l'ensemble des études de faisabilité seulement suivant l'obtention de ce contrat d'achat. Cela évitera de dépenser des sommes trop importantes avant d'avoir des garanties de revenus.

Afin que le risque financier demeure acceptable pour une communauté, il est important de s'en tenir aux dépenses essentielles tant qu'un contrat d'achat d'énergie n'est pas signé. Par exemple, si la réalisation de l'ensemble des études d'impact sur les oiseaux prévues par la réglementation a lieu avant de connaître l'issue de votre projet, cela augmentera les coûts de développement de plusieurs dizaines de milliers de dollars. Une évaluation environnementale sommaire peut suffire. Évidemment, ce budget ne donne AUCUNE INDICATION SUR LES INVESTISSEMENTS À RÉALISER POUR CONSTRUIRE LE PROJET UNE FOIS QU'UN CONTRAT D'ACHAT D'ÉNERGIE SERA OBTENU.

Nous avons volontairement effacé les chiffres dans les cellules pour éviter les malentendus. Chacun doit donc « faire ses devoirs » en trouvant le chiffre qui correspond à son contexte pour chacune des cases. Nous avons laissé les résultats des colonnes afin de permettre de valider le réalisme des prévisions individualisées. Il faudrait être prudent si ses prévisions indiquent des sommes moins élevées que ce qui est suggéré. Les totaux approximatifs de ce budget sont déjà inférieurs à ce que l'industrie dépense habituellement pour développer un projet, et ce, parce que nous tenons compte des économies que l'approche communautaire permet. Les totaux ainsi présentés nous semblent donc être un MINIMUM et le développement d'un projet pourrait être plus coûteux dans les faits. Il est primordial de faire ce budget sur une période d'au moins cinq ans. Obtenir un contrat d'achat d'énergie peut prendre beaucoup de temps et il est important de prévoir les financements requis pour aller au bout du processus.

Au niveau des dépenses en études techniques, ce budget prévoit l'installation de deux mâts de mesure des vents et pourrait s'avérer suffisant pour un projet ne dépassant pas 50 MW. Au-delà de cette taille de projet, il faut prévoir des investissements additionnels.



Budget prévisionnel sur cinq ans

Catégorie de dépense	Total catégorie	Premier semestre	Second semestre	Deuxième année	Troisième année	Quatrième année	Cinquième année
Développement organisationnel							
Rédaction du plan d'affaires							
Adaptation et mise en place de la structure juridique proposée par Val-Éo							
Recrutement des membres et signature des contrats							
Frais de déplacement et repas associés au développement organisationnel							
Formation							
Recherche de partenaires et négociation d'entente							
Relations avec la communauté							
Suivi des affaires courantes (porte-parole, trésorerie, conseil d'administration, etc.)							
Sous-total	100 000 \$	35 000 \$	20 000 \$	20 000 \$	10 000 \$	7 500 \$	7 500 \$
Étude de faisabilité technique et de mesure des vents							
Achat et installation des mâts de mesure des vents (calcul en fonction de deux mâts)							
Collecte des données de vent							
Analyse des mesures de vent							
Étude exploratoire de connection au réseau de transport électrique							
Préparation d'une soumission (rédaction du cartable, réalisation des études, etc.)							
Coordination interne							
Sous-total	275 000 \$	0 \$	40 000 \$	50 000 \$	25 000 \$	155 000 \$	5 000 \$
Frais généraux							
Assurance responsabilité civile							
Tenue de livre							
Production états financiers annuels							
Fournitures et communication							
Frais de vie associative							
Frais de déplacement							
Équipement informatique							
Logiciel informatique							
Frais bancaires							
Sous-total	65 000 \$	10 000 \$	5 000 \$	10 000 \$	15 000 \$	12 500 \$	12 500 \$
Total des catégories	440 000 \$	45 000 \$	65 000 \$	80 000 \$	50 000 \$	175 000 \$	25 000 \$
Accumulation d'utilisation des fonds		45 000 \$	110 000 \$	190 000 \$	240 000 \$	415 000 \$	440 000 \$



6. OUTILS SUPPLÉMENTAIRES DISPONIBLES AUPRÈS DE VAL-ÉO

Val-Éo peut offrir des conseils supplémentaires et proposer des modèles de contrat qui peuvent servir de point de départ pour les documents légaux d'autres groupes (voir la section 4.2 pour plus de détails).

Les coordonnées de Val-Éo sont les suivantes :

425, rue Melançon
Saint-Bruno (Québec) G0W 2L0
Tél. : 418 343-3636, poste 2251
Courriel : coopvaleo@yahoo.ca
Site Internet : www.val-eo.com



7. ÉTUDES DE CAS : ÉVALUATION DES GROUPES PIONNIERS DU MODÈLE

Un suivi du progrès des groupes ayant adopté le modèle Val-Éo, de leur appréciation du modèle organisationnel et de la qualité de l'accompagnement fourni par Val-Éo a été réalisé à la fin du mois de juillet 2008 par des entrevues avec les leaders communautaires respectifs. La coopérative originale Val-Éo a également été évaluée avec le même questionnaire. Celles-ci ont été réalisées par M. David Crowley, chargé de projet chez Agrinova.

Les sections suivantes présentent un résumé des réponses de chaque groupe au questionnaire d'évaluation. Finalement, une section présente les similitudes remarquées dans tous les groupes ainsi que les différences les plus marquantes. Nous espérons que la lecture de ces études de cas vous permettra de compléter votre compréhension à propos des enjeux et défis reliés au développement de projets éoliens communautaires.

7.1. Val-Éo (Québec)

L'entrevue a été réalisée le 4 septembre 2008 en présence de deux membres du conseil d'administration.

La coopérative de solidarité Val-Éo fut immatriculée le 21 octobre 2005 et compte aujourd'hui 60 membres agriculteurs, un membre auxiliaire et trois membres de soutien dont deux municipalités, avec un conseil d'administration de neuf membres, soit sept agriculteurs et deux partenaires du milieu. Un directeur général ainsi qu'une secrétaire participent aux rencontres du conseil. La société en commandite Val-Éo fut créée le 23 août 2006, afin de financer la réalisation du plan d'affaires, ce qui a mené à une soumission dans le cadre du dernier appel d'offres d'Hydro-Québec, en septembre 2007. Cette soumission s'est faite en partenariat avec Algonquin Power Income Fund (société de développement et d'exploitation d'infrastructures d'énergies dont le siège social se situe à Oakville en Ontario) qui détenait 50 % du contrôle du projet soumis à Hydro-Québec (Val-Éo conservant la propriété exclusive du gisement éolien, c'est-à-dire des mesures de vent et des contrats d'option), tout en ayant investi au-delà de ces proportions en capital. Finalement, le projet de Val-Éo n'a pas été retenu par Hydro-Québec et la coopérative se prépare pour l'appel d'offres de production éolienne communautaire que le gouvernement du Québec doit lancer au cours de l'automne 2008.

Appréciation générale

Les administrateurs mentionnent qu'ils auraient dû insister davantage sur les éléments suivants au cours de l'élaboration du projet, soit :

- le potentiel technique de raccordement au réseau, car malgré plusieurs démarches, l'information réelle n'a jamais été obtenu avant le dépôt d'une soumission;
- la sensibilisation des citoyens dès le début et en continu pour « gagner » l'acceptabilité sociale;
- l'appui des élus (malgré la multiplication des efforts, cet élément n'est toujours pas pleinement atteint).



Applicabilité du modèle

Le modèle a été fait sur mesure pour Val-Éo. Cependant, celui-ci étant une innovation, certaines explications et argumentations ont été nécessaires afin d'amasser le support requis pour aller de l'avant avec le projet.

Les administrateurs se rappellent que l'une des premières choses qu'ils ont vues concernant le modèle Val-Éo était le graphique des « axes »⁶ qui comparait les étapes d'un projet de développement éolien avec le niveau d'implication, de risque et de retombées économiques potentielles. Ce graphique a permis aux agriculteurs de comprendre facilement dans quoi ils s'embarquaient et « d'acheter » l'idée. Une masse critique de membres a donc été atteinte en peu de temps, probablement grâce à la clarté des objectifs illustrés par les outils de vulgarisation.

Facteurs de succès et de risque

Les facteurs facilitant l'implantation du modèle chez Val-Éo :

- La volonté de se prendre en mains solidairement;
- Une forte conviction à se développer soi-même;
- Une perception positive de « l'ère verte » de l'énergie;
- L'implication des ressources (personnel et salles de réunions) de nombreuses organisations telles que Nutrinor, Desjardins, syndicats de base de l'UPA, etc.;
- Le choix des administrateurs en fonction de leurs réputations et de leurs connaissances complémentaires en affaires;
- L'implication du chargé de projet dès le début, pour les raisons citées précédemment.

Les facteurs essentiels :

- La rigueur à ne pas déroger de la vision de base (prendre tous les moyens pour respecter le plan d'affaires ainsi que le budget);
- L'aide financière reçue de l'IDC, du CDAQ, de Desjardins, de Nutrinor et de Cain Lamarre Casgrain Wells, pour compléter les contrats, et d'Algonquin Power pour préparer une soumission répondant aux critères d'Hydro-Québec.

Ce qui a nuit à l'implantation du modèle :

- La résistance des élus locaux;
- La rareté de fonds au cours des six premiers mois, incluant certaines possibilités d'appui financier non concrétisées de la part de partenaires publics;
- La compétition avec le promoteur Éolelectric qui tentait également de recruter des agriculteurs;

⁶ Voir le premier document décrivant le modèle de gestion, www.val-eo.com.



- L'accessibilité et les conditions de l'appel d'offres d'Hydro-Québec.

Les facteurs les plus limitants ont été le manque de disponibilité des fonds au départ ainsi que la compétition d'Éolelectric.

Impacts sur le milieu

Les gens connaissaient peu les enjeux entourant le développement éolien en milieu rural et ils découvraient de l'information au fur et à mesure. Ils croyaient néanmoins qu'un projet collectif était réaliste. Cette conviction est toujours présente en force et le projet a permis de sensibiliser les gens du milieu aux aspects techniques et d'affaires liés au développement éolien.

La mobilisation du milieu s'est concrétisée par l'appui solidaire des Caisses Desjardins locales, de Nutrinor, de l'UPA et d'autres coopératives locales. Cependant, il n'a pas été possible d'obtenir l'appui de tous les élus concernés. Néanmoins, la municipalité de Saint-Gédéon ainsi que d'Hébertville-Station supportent le projet en tant que membres de soutien.

L'évaluation des retombées économiques du projet variait selon les individus, surtout au début du projet, certains préférant la sécurité des redevances conventionnelles à l'optimisation des retombées locales par la subsidiarité⁷. À l'heure actuelle, il y a de l'incertitude quant aux retombées économiques pour des raisons techniques (limites dues au raccordement) ainsi que pour d'autres plus complexes (conditions et chances de réussite lors d'un prochain appel d'offre communautaire).

Enfin, les participants fondaient beaucoup d'espoir dans le projet pour stimuler le développement rural. En effet, plusieurs ont investi à deux ou trois reprises pour assurer l'avancement de celui-ci. Aujourd'hui, en raison des incertitudes, cet espoir est toujours présent, mais repose sur le succès lors d'un prochain appel d'offres, et ce, compte tenu que les risques d'échecs sont importants dans les mécanismes d'appels d'offres. Certaines possibilités incluent la production collective d'autres formes d'énergies renouvelables.

7.2. Groupe associé « A »

L'entrevue a été réalisée le 24 juillet 2008 avec le chargé de projet de ce groupe. Mentionnons que ce chargé de projet reçoit seulement une proportion de ses honoraires en argent, ayant choisi d'investir l'autre proportion dans le projet (parts de catégorie A). Cela est un fait intéressant qui permet d'illustrer l'engagement et la créativité dans les modèles d'associations.

Ce groupe a rencontré Val-Éo pour la première fois en décembre 2006 et la coopérative de solidarité a été constituée en avril 2007. Celle-ci compte huit membres utilisateurs sur quatorze fermes dans la zone visée. Son conseil d'administration compte six membres dont un membre travailleur, soit le chargé de projet.

⁷ La subsidiarité est l'idée selon laquelle une autorité centrale devrait avoir une fonction subsidiaire seulement, soit réaliser uniquement les tâches qui ne peuvent être effectuées efficacement à un niveau local.



Applicabilité du modèle

Au premier coup d'oeil, le modèle de Val-Éo ne semblait pas réaliste. Cependant, après une explication plus détaillée des principes ainsi que de la façon dont celui-ci pouvait être mis en place dans le contexte de la coopérative, il a été bien reçu par le comité provisoire. Le modèle d'affaires présente une certaine complexité qui entraîne parfois des erreurs d'interprétation et nécessite de répéter le processus de vulgarisation.

Modifications apportées

La coopérative est maintenant arrivée à l'étape d'accepter le plan d'affaires et de lancer la SEC. Elle n'a cependant pas réalisé d'étude de préféabilité, puisqu'une étude (qu'elle assume concluante) avait été effectuée par un promoteur privé désirant s'accaparer les droits éoliens. Une étude technique détaillée est prévue dans le plan d'affaires.

La coopérative a ajouté des contrats d'engagement qui tenaient compte des autres catégories de membres, soit les travailleurs, les auxiliaires (MRC), etc.

Pour le contrat de la SEC, le Groupe « A » a :

- rayé la catégorie de parts D, associées aux propriétaires fonciers qui, tout en refusant l'installation d'éoliennes, souhaiteraient tout de même supporter le projet;
- ajouté les chemins municipaux dans la catégorie de parts C;
- révisé la définition des terres admissibles pour les membres fondateurs (parts C), en remplaçant le concept de superficie exploitable par celui de superficie non concurrentielle.

Recommandations de la coopérative

- Le Groupe « A » estime que dans la description de tâches du chargé de projet, il manque un élément essentiel, soit une bonne connaissance en fiscalité ainsi qu'en contrats de société.
- Il faudrait également débiter la recherche de financement de la SEC le plus tôt possible dans le projet, soit aussitôt qu'il est entendu que celui-ci coûtera entre 350 000 et 500 000 \$, jusqu'au dépôt d'une soumission à Hydro-Québec.

Facteurs de succès et de risque

Les facteurs facilitant l'implantation du modèle chez ce groupe :

- Le potentiel de rendement financier a été le premier moteur de développement (les activités du promoteur privé qui sollicitait des contrats d'option ont ouvert les yeux de la communauté à ce potentiel);
- Le fait que les promoteurs initiaux étaient tous et sont toujours des membres de la coopérative.



Les facteurs les plus essentiels sont :

- Le désir de prendre le projet en charge;
- L'objectif d'un rendement financier positif.

Ce qui a nuit à l'implantation du modèle :

- Un esprit coopératif peu développé dans le milieu, voire absent, qui s'explique en partie par la présence majoritaire de grandes fermes qui possèdent les ressources suffisantes pour demeurer autonomes.

Le facteur le plus limitatif a été la réticence des membres à perdre leur indépendance.

Impacts sur le milieu

Le projet a débuté par une réaction négative envers le promoteur privé en ce qui concerne les enjeux entourant le développement éolien en milieu rural. Tous les aspects du développement éolien sont maintenant mieux saisis par les membres de la nouvelle coopérative, incluant le fondement des motivations du promoteur privé.

Au niveau de la mobilisation du milieu, personne n'était en position d'agir avant le projet. Le chargé de projet croit qu'il y a juste assez de mobilisation à l'heure actuelle pour maintenir le projet, mais sans plus.

Au niveau des impacts pressentis sur les retombées économiques, la perception du projet du promoteur privé était que celui-ci n'apporterait que de faibles impacts. Aujourd'hui, les membres croient qu'ils auront un meilleur rendement si l'investissement local est fort, incluant la phase de construction.

Au niveau du développement rural, le chargé de projet croit que l'impact sera mineur, en raison de la taille modeste du projet.

7.3. Groupe associé « B »

L'entrevue a été réalisée le 28 juillet 2008 avec trois des quatre membres du comité provisoire. Les quatre membres sont tous des agriculteurs. Ce comité n'a nommé aucun responsable.

Le premier contact de ce milieu avec Val-Éo était la participation d'un chargé de projet d'une organisation locale de développement de l'agriculture à la soirée d'information d'une autre coopérative éolienne, en voie de formation en début de septembre 2006. Le comité provisoire initial de dix personnes a été formé quelques semaines plus tard à la fin d'une soirée d'information bilingue à l'insistance des organisateurs de la soirée. Le comité comptait alors des membres d'un milieu anglophone qui faisait également partie du territoire de recrutement visé par un promoteur privé menant d'intenses activités de recrutement des propriétaires fonciers. Ce territoire représente un potentiel de 300 membres agricoles.



L'encadrement de ce comité, du début jusqu'à peu avant l'entrevue d'évaluation, a manqué de leadership. Dès le début, trois organismes à but non lucratif, soit deux organismes de soutien aux coopératives et une organisation de développement agricole, se sont associés au comité. L'organisation de développement agricole assumait le leadership. Les deux promoteurs de la coopération, comprenant mal le modèle Val-Éo, ont mené un débat de plusieurs mois sur la validité de ce modèle dans cette province, jusqu'à ce que l'idée de Val-Éo réussisse à s'imposer. Ce long débat, jumelé à un manque de leadership parmi les membres agriculteurs, a affaibli le potentiel de développement du projet dès le tout début.

De plus, l'organisation de développement agricole qui accompagnait le projet n'a pas été en mesure de donner un service de qualité. D'une part, la ressource d'accompagnement n'était pas entièrement dédiée au projet et, d'autre part, l'organisation a subi les départs successifs des trois ressources qui ont été attirées à ce poste.

Suite au dévoilement des résultats modestes de l'étude de pré faisabilité, six membres agriculteurs du comité ont quitté, gardant avec eux les seules copies du guide sur le modèle Val-Éo que le comité avait en sa possession. Les quatre membres restants n'avaient toujours pas reçu ce guide avant la tenue de l'entrevue; l'interviewer leur en a laissé une.

En date de l'entrevue, le groupe n'était pas constitué en coopérative et projetait d'abandonner le projet.

Applicabilité du modèle

Le modèle, comme illustré dans le fameux graphique des « axes », a été initialement bien reçu et semblait réaliste. L'idée de « se regrouper pour ne pas se laisser faire » a été fortement appréciée. D'un autre côté, le milieu, plus particulièrement celui du secteur est/anglophone, avait vécu plusieurs échecs du modèle coopératif; la coopération était donc vue comme perdante et comme un modèle d'affaires qui « ne génère pas d'argent ».

Le groupe s'étant seulement rendu à l'étude de pré faisabilité et n'étant pas encore constitué en coopérative se dit trop peu avancé pour avoir remarqué des divergences entre leur situation et le modèle de développement proposé par Val-Éo. Par contre, le Groupe « B » envisageait une zone de recrutement d'une très grande ampleur, jusqu'à 300 fermes. Cette approche étant beaucoup plus importante que celle du modèle Val-Éo et reconnue aujourd'hui comme « trop vaste et divisée ».

Modifications apportées

- Le contrat d'engagement préconstitutif a été modifié, entre autres pour porter le droit de membership à 100 \$. Il a également été traduit en anglais.



Recommandations de la coopérative

- La première recommandation, en provenance du membre le plus impliqué, est de ne pas forcer la création du comité provisoire s'il n'y a pas une volonté manifeste du milieu. Celui-ci suggère de laisser la formation de ce comité à l'ordre du jour d'une réunion que les agriculteurs initieront. Si celle-ci n'a pas lieu, cela vaudra dire que le projet n'a pas d'appui du milieu et qu'il ne doit pas continuer. Si la rencontre a lieu, il y a beaucoup plus de chances qu'un leader communautaire soit identifié, à défaut de quoi, il vaudra mieux abandonner le projet.
- Dire clairement (sans ambiguïté), en début de projet, que les membres seront appelés à investir un montant d'argent au cours de celui-ci et spécifier le chiffre visé.

Facteurs de succès et de risque

Les facteurs ayant initialement facilité l'implantation du modèle chez ce groupe :

- La volonté de contrer les offres du promoteur privé;
- L'idée de produire de l'énergie verte;
- Le potentiel de réduire le coût de l'électricité et de générer des revenus.

Le manque d'éléments de succès a inspiré les membres à citer les facteurs suivants comme étant essentiels :

- L'implication solidaire du groupe;
- Une vision commune.

Ce qui a nuit à l'implantation du modèle :

- Une communauté divisée par la langue d'usage (anglais et français);
- Un manque de compréhension du modèle, lié sans doute à une mauvaise communication. En effet, on a remarqué que l'organisation de développement agricole n'arrivait pas à bien informer les membres, ce qui a généré un débat stérile au sein des intervenants. Cela a rapidement érodé le peu d'appui que le groupe avait en début de projet;
- Le manque de clarté sur les moyens de générer des profits a également réduit les efforts de recrutement en raison d'un manque de confiance des promoteurs;
- L'absence d'efforts de recrutement par les chargés de projet de l'organisation de développement agricole;
- Les antécédents négatifs du coopératisme chez les agriculteurs de cette région;
- L'échec total de communication entre les chargés de projets de l'organisation de développement agricole et le comité;
- Les changements fréquents de chargés de projet au sein de l'organisation de développement agricole;



- Le désintéressement progressif des membres qui a mené à une perte d'effectifs (ex. : les membres du comité ayant abandonné avant de payer leurs frais d'adhésion);
- Les résultats mitigés quant au potentiel de production éolienne suite à l'étude de préfaisabilité;
- Le manque de facilité de raccordement au réseau électrique ainsi que le manque d'ouverture du distributeur d'électricité à ce niveau;
- Les municipalités travaillant sur leurs propres projets et qui n'étaient donc pas intéressées à la collaboration.

N'ayant pas spécifié le facteur le plus limitatif, il est clair, par l'ensemble des commentaires, que les problèmes ont commencé avec un manque total de leadership dans la communauté visée. De plus, les multiples chargés de projet à l'organisation de développement agricole étaient, sans exception, des gens qui n'ont jamais réussi à établir leur crédibilité auprès des membres.

Impacts sur le milieu

En ce qui concerne les enjeux entourant le développement éolien en milieu rural, avant le projet, la seule source d'information de la communauté était les médias populaires. Les gens étaient neutres mais ouverts face au potentiel de développement. Les membres du comité restants se disent maintenant plus sensibilisés au potentiel réel de revenus et aux conditions pour la mise en place de projets collectifs d'énergie verte.

Au niveau de la mobilisation du milieu, il y a eu peu d'impact. De plus, aucun impact n'est pressenti pour les retombées économiques ou le développement rural.

7.4. Groupes associés « C »

Dans ce cas-ci, deux groupes cheminent côte à côte, dans deux communautés situées à proximité, et sont accompagnés par une organisation de développement économique dynamique qui délègue un chargé de projet pour supporter les groupes. L'entrevue a été réalisée en juillet 2008 avec le chargé de projet, un consultant chargé d'encadrer les groupes pour le développement de projets éoliens communautaires.

Le chargé de projet de l'organisation de développement économique a rencontré le directeur de Val-Éo pour la première fois en 2006, lors du congrès annuel de l'Association canadienne de l'énergie éolienne (CanWEA), où celui-ci avait présenté le modèle Val-Éo. Des discussions ont suivi la rencontre et ont mené à une semaine de formation, à l'automne 2007, pour les professionnels de l'organisation et de diverses communautés potentielles. Par la suite, deux communautés ont formé leur comité provisoire respectif en novembre et en décembre 2007. Aucun de ces comités n'est encore constitué en coopérative à l'heure actuelle, en raison de la procédure de constitution différente dans cette province.



La coopérative provisoire de la première communauté compte 35 membres agricoles sur un territoire potentiel d'environ 70. Le comité compte six membres.

La coopérative provisoire de la seconde communauté compte 30 membres agricoles sur un territoire potentiel d'environ 60. Fait à remarquer : un de ceux-ci est un allemand qui est également membre d'une coopérative de vent en Allemagne près de Paderborn, soit une des coopératives qui a inspiré le modèle Val-Éo. Le comité est formé de six personnes. Les comités de chacune des coopératives provisoires ont pris soin de nommer un président pour assurer un leadership vigoureux.

Applicabilité du modèle

De l'avis du chargé de projet, le modèle Val-Éo semble réaliste seulement si on comprend l'idée de la subsidiarité et son impact sur la communauté, soit que plus de ressources et de retombées restent dans la communauté à mesure que celle-ci se mobilise. La compréhension de ce concept est à la base de l'appui communautaire pour les deux coopératives provisoires.

Le chargé de projet suggère à ses deux coopératives provisoires de toujours avoir leurs objectifs ultimes en tête, afin de ne pas se laisser démotiver par les obstacles rencontrés en cours de route. Pour faciliter la compréhension, le consultant décrit en détails seulement l'étape actuelle de réalisation. Les deux coopératives ont formé leurs comités, regroupé les propriétés foncières et réalisé leurs études de préfaisabilité, soit le cheminement des six premiers mois préconisé par le modèle Val-Éo. En raison de la philosophie du chargé de projet, les détails précis des sociétés en commandite et leurs interactions avec les coopératives n'ont pas encore été abordés (seulement de façon générale) et ces éléments ne sont donc pas maîtrisés par les deux groupes. Par contre, les présidents de chacun des comités ont reçu une formation de Val-Éo sur le sujet

C'est lors de la formation des sociétés en commandite que devraient se démarquer les projets de groupe du modèle Val-Éo. Pour les deux coopératives, les contrats devront être traduits du code civil au « common law » par des avocats spécialisés en la matière. Cette étape pourrait coûter jusqu'à 65 000 \$. Le chargé de projet cherche d'autres coopératives qui seraient intéressées à partager ce coût. Également, la première coopérative provisoire fait face à un problème potentiel d'interconnexion avec le réseau électrique, contrairement à la seconde coopérative pour laquelle cela ne semble pas être un problème. Elle doit donc décider de la stratégie à adopter par rapport à la chronologie des investissements, soit d'investir dans des mâts de mesure du vent ou dans une étude d'interconnexion, chaque option coûtant environ 40 000 \$ et étant un facteur critique pour le projet.

Modifications apportées

Jusqu'à cette date, aucune modification au modèle n'a été nécessaire. Cependant, la traduction légale des contrats du code civil au « common law » sera une modification majeure et coûteuse.



Une fois celle-ci réalisée, les contrats pourront être appliqués dans toutes les juridictions du Canada.

Recommandations

- Bien définir l'appel d'offre et le contrat octroyé pour la réalisation de l'étude de pré faisabilité, afin que les résultats obtenus soient meilleurs que ceux que la coopérative aurait pu produire elle-même à partir de données publiques. Notamment, il ne faut pas négliger l'importance des contraintes probables de raccordement.
- Les chargés de projet (le professionnel et le leader du comité) devraient avoir une bonne connaissance des notions économiques et de finances, notamment dans le contexte d'un plan d'affaires. Outre ce préalable technique, les leaders doivent « avoir le cœur à la bonne place », selon le chargé de projet, c'est-à-dire qu'ils doivent se préoccuper de l'environnement et du développement durable du milieu où a lieu le projet. Afin d'améliorer les chances d'y arriver, on se doit d'engager des gens qui habitent dans la communauté où a lieu le projet.
- S'assurer que les divers organismes à but non lucratif (agences de développement, regroupements environnementaux et de citoyens, etc.) ne mènent pas le projet trop loin, sans que la relève ne soit prise par des participants avec un intérêt financier. Sinon, un projet qui est développé principalement pour des raisons sociales ou environnementales peut se solder par un échec si celui-ci n'est pas durable du point de vue économique.

Par ailleurs, le chargé de projet trouve qu'il y a un grand besoin de regrouper Val-Éo ainsi que d'autres projets collectifs semblables, afin d'établir un rapport de force de lobby à l'échelle fédérale pour obtenir un incitatif pour les projets d'énergies communautaires.

Facteurs de succès et de risque

Les facteurs facilitant l'implantation du modèle chez les deux coopératives provisoires :

- La confiance envers le modèle coopératif. La coopération a fondé l'économie de cette région (ex. : les coopératives de grains) et les gens s'en souviennent encore;
- Un leader dans chaque communauté qui fait vivre l'idée (ex. : le président de l'une des communautés a recruté personnellement 20 membres);
- La motivation financière et l'espoir d'un retour sur l'investissement intéressant à terme.

Les facteurs essentiels sont :

- Une vision et un but communs, en d'autres mots, « comprendre où l'on va ensemble »;
- Un leader confiant, établi au sein de la communauté réceptrice du projet.



Ce qui a nuit à l'implantation du modèle :

- Le découragement facile face aux obstacles et à la résistance (hésitation) de certains membres de la communauté;
- La perte de vue des objectifs ultimes dans ces circonstances, ce que le chargé de projet appelle « regarder le trou du beigne au lieu du beigne lui-même »;
- La difficulté de financer le lancement de la société en commandite entraîne un déficit dans le flux de trésorerie qui met en péril la réalisation lors de la réalisation des études initiales. Certains facteurs ont mitigé ce problème. Dans le cas de l'une des deux communautés, c'est la Chambre de commerce qui a initié le tout et a couvert, entre autres, certains frais de réunions en début de projet. Pour les deux coopératives, l'organisation de développement économique a également contribué à ces niveaux, ainsi que par la participation bénévole du chargé de projet dans les toutes premières étapes;
- Le contexte politique défavorable à l'énergie communautaire au niveau des instances provinciales, entre autres, sur le plan de la définition d'énergie communautaire et de l'inflexibilité du distributeur d'électricité;
- Un traitement médiatique négatif quant au développement éolien au moment du recrutement.

Le facteur le plus limitatif est le manque d'argent lors des phases initiales.

Impacts sur le milieu

La communauté était assez neutre en début de projet en ce qui concerne les enjeux entourant le développement éolien en milieu rural. Le chargé de projet ne sait pas si la communauté en général est plus sensibilisée aujourd'hui, à part les membres des coopératives, car le projet s'est fait sans publicité afin de préserver un avantage par rapport à des concurrents potentiels. Une annonce officielle est prévue si les études de caractérisation de vent et de raccordement sont concluantes.

Au niveau de la mobilisation du milieu, tout a très bien fonctionné localement et régionalement. Cependant, il reste du chemin à faire avec la province, notamment avec le ministère de l'énergie et le distributeur d'électricité. Il faut changer la perspective de ces derniers face au concept d'énergie communautaire. Le chargé de projet a mentionné qu'il avait réussi à organiser un déjeuner-conférence avec trois sous-ministres de l'agriculture pour aborder la discussion.

Quant aux impacts pressentis sur les retombées économiques et le développement rural, cela devra attendre les résultats des études de caractérisation du vent et du raccordement.



7.5. Conclusions concernant les cas étudiés

Le contexte d'application du modèle Val-Éo de mise en valeur du potentiel éolien d'un regroupement de propriétaires agricoles varie énormément selon les paramètres suivants :

- géopolitique (Québec, Ontario et Manitoba);
- envergure de la zone de recrutement et de pénétration des projets :
 - Val-Éo : 60/70 (85 %) (nombre de fermes ayant adhéré/nombre de fermes potentielles);
 - Groupe « A » : 8/14 (57 %);
 - Groupe « B » : 4/300 (1 %);
 - Groupes « C » : 65 sur 130 (50 %);
- cadre légal (code civil versus « common law »);
- encadrement professionnel :
 - Val-Éo et Groupe « A » : des consultants privés embauchés directement par le groupe;
 - Groupe « B » : des organismes sans but lucratif;
 - Groupes « C » : un consultant embauché et mandaté par un organisme de développement économique.

Cependant, les différences entre les projets sont plus remarquables au niveau de certains facteurs critiques. Selon les enquêtes, on peut nommer les facteurs suivants :

- Le leadership local, tant au niveau du chargé de projet, du chef du comité provisoire ou du conseil d'administration;
- Une vision claire : l'objectif d'un projet rentable autant que durable;
- La réputation locale de la coopération;
- La disponibilité d'argent en début de projet pour réaliser les études initiales;
- Le contexte technique (vent et raccordement) sous-tendant la raison d'être des projets;
- Le cadre politique provincial régissant la production d'énergies.

Si un ou l'autre de ces facteurs est négatif, un projet suivant le modèle Val-Éo risque de rencontrer des embûches majeures en cours de réalisation. Les trois premiers affectent directement l'appui local pour le projet et les trois derniers concernent plutôt les aspects techniques et pratiques du projet.



ANNEXE 1.
DESCRIPTION DES TÂCHES DU CHARGÉ DE PROJET

Profil et description de tâches : Chargé de projet en développement éolien

* À noter que l'utilisation du masculin a pour unique but d'alléger le texte.

Sommaire des compétences

- Bon gestionnaire;
- Excellents habiletés en communication orale et écrite, surtout devant des groupes;
- Polyvalence : lors des phases initiales, le chargé de projet portera beaucoup de chapeaux – leader et animateur; gestionnaire; porte-parole; trésorier et comptable; secrétaire;
- Capacité technique suffisante pour comprendre les enjeux du développement éolien, sans nécessairement être un « expert ».

Sommaire des responsabilités

- Sous l'autorité et avec l'assistance du comité provisoire local ou du conseil d'administration, le titulaire du poste devra assumer principalement la gestion et le développement de la future Coopérative de mise en valeur du potentiel éolien. En ce sens, il doit :
 - coordonner les communications de l'organisation avec les propriétaires fonciers, les ressources locales, les développeurs éoliens et les médias;
 - mobiliser les propriétaires fonciers, les organismes et les agences locales affectés par le projet à collaborer ensemble;
 - coordonner et diriger l'ensemble des activités et des ressources financières de l'organisation;
 - identifier les opportunités, dégager des orientations et élaborer des stratégies favorisant le développement de la future coopérative;
 - Préparer des demandes d'offres de service à l'intention des fournisseurs, négocier les ententes de services et contrôler l'exécution des mandats;
 - Rechercher le financement, coordonner les activités de financement et les relations avec l'autorité de régulation des marchés financiers.

Formation recherchée

La formation de base du candidat n'est pas un élément essentiel puisque les tâches sont très variées. Plutôt que de rechercher un candidat ayant une formation spécialisée, il est préférable de favoriser la polyvalence.

Charge de travail

La mise en place du projet communautaire de développement éolien demandera entre trois et cinq jours par semaine durant les premiers douze mois, selon l'ampleur du projet. Par la suite, une journée par semaine peut suffire pour entretenir le projet.