

Les coopératives en agriculture

Introduction

Stéphanie Chavagne, Biowallonie

En tant que producteurs, vous êtes certainement au fait de nouveaux projets. Coopérer ? Rassembler les synergies, vous y pensez ? Mais est-ce fait pour vous ? Quelles sont les étapes à mettre en œuvre ? Coopérer implique plusieurs données, comment les envisagez-vous ? Quelles aides pouvez-vous solliciter ? Où trouver des conseils ? À travers ce dossier, nous avons souhaité faire intervenir de nombreux experts du secteur coopératif belge. Le but est ainsi de vous communiquer un large éventail d'informations en vue de vous apporter une aide concrète et des conseils précieux dans votre projet.

Pourquoi les producteurs gagnent-ils à coopérer ?

Stéphanie Chavagne, avec la collaboration de Jérôme Rassart, Biowallonie

Pour répondre au mieux à cette question, il nous semble pertinent de vous énumérer tout d'abord quelques-unes des forces de la coopération. Dans un second temps, nous mettrons en lumière les difficultés que vous pourriez éventuellement rencontrer.

Il s'agit tout d'abord d'un modèle économique puissant et stabilisateur. Parce qu'il est porté par plusieurs acteurs et, suivant l'adage « l'union fait la force », ce modèle de société rassemble plusieurs forces économiques autour d'une même table. Il vous donnera plus de poids lors de négociations, qu'elles soient commerciales ou avec des acteurs bancaires. Ce modèle économique est aussi puissant, car il touche un public plus large et donc un capital de clients plus important. Citons la réussite de la coopérative française « C'est qui le patron ? », qui propose aujourd'hui plus d'une vingtaine de produits au sein de la chaîne de grande distribution « Carrefour ». Dans ce cas, les coopérateurs ont réussi le pari de placer leurs produits en tête de rayon, dans des enseignes nationales, en fixant eux-mêmes leur prix.

Le modèle coopératif est **stabilisateur** pour le client, car il assure un flux stable étant donné la répartition du risque agricole. Et côté coopérateur-fournisseur, le modèle permet d'installer des prix lissés et de ne pas être directement lié aux prix du marché.

La force d'entreprendre à plusieurs permet d'**atteindre une taille critique suffisante** et de partager des investissements. Ceci ouvre la porte à des projets inaccessibles s'ils étaient pensés en solo. Par exemple fournir des collectivités est un projet que vous envisagerez plus facilement en groupe.

Le modèle coopératif **augmente les compétences disponibles** au profit du projet. « Il y a plus d'intelligence dans deux têtes que dans une. » Dans le même ordre d'idée, si votre projet est porté par plusieurs têtes, il y aura plus de capacités réunies, un échange de savoirs, des remises en question et la possibilité d'élargir les champs d'action. La mobilisation des forces et compétences pourra prendre une ampleur importante sur un cours laps de temps. Il faut donc s'y être préparé et avoir planifié cette implication (lire l'article « Recette pour la réussite d'une coopérative »).

Entreprendre à plusieurs permettra également **plus de flexibilité et la possibilité de mouvement**. Un changement de vie ou le départ d'un des producteurs ne met pas l'outil productif en péril, car il peut facilement être remplacé par un nouveau coopérateur.



Photo : Tim Marshall

Enfin, la plus grande force de la coopérative, c'est **l'entraide qu'elle fédère et le sentiment de fraternité qu'elle crée**. Si cet axe est plus subjectif, il est certainement essentiel. Car les producteurs ne se sentent plus seuls. Ils se sentent plus forts. Il se sentent portés par un groupe ayant les mêmes objectifs et fonctionnant de manière solidaire et conviviale. Il y a fort à parier qu'en vous lançant dans un projet coopératif, **vous modifierez votre rapport au travail**. Ce choix vous poussera à **nouer de nouveaux liens** avec vos collègues mais aussi avec des acteurs actifs en amont ou en aval de votre filière. Et vous sentirez certainement qu'à travers cette aventure professionnelle, vous porterez et défendrez **des valeurs de solidarité, de démocratie (donnant la parole à chacun) et d'équité**.

Afin de vous préparer plus largement à vous lancer dans cette aventure, il est essentiel d'avoir en tête les éventuels freins que vous pourriez rencontrer.

« Coopérer, c'est renoncer. » Cette phrase, empruntée à Lou Plateau et à Kevin Maréchal lors d'une interview réalisée dans le cadre de la préparation de ce dossier (lire « Le modèle qui sauvera le bio ? »), résume le lâcher-prise qui devra accompagner le passage au modèle coopératif. Penser en groupe implique une perte d'autonomie dans les décisions. Il faut savoir prendre sur soi, modérer ses points de vue, entendre les arguments de ses voisins. La confiance entre les coopérateurs et la transparence seront deux des facteurs qui participeront à la réussite de votre projet. Il faudra mettre sur la table l'ensemble des ingrédients pour réussir à composer un plat relevé (lire l'article « Recette pour la réussite d'une coopérative »). Certains processus de décision prendront plus de temps. Il y a fort à parier que ce temps passé à mûrir votre projet « en groupe » sera compensé par des décisions plus efficaces.



Intérêts et contraintes des coopératives

INTÉRÊTS

Regroupement de capitaux, compétences, réseaux de contacts

Mutualisation : Outils de transformation • Frais/moyens de commercialisation • Risques

Force de décision dans le cadre de négociations (prix, volumes, banques...)

Modèle stabilisateur (volumes, prix...)

Flexibilité et planification : Planification et répartition des cultures • Relai pour les congés

Continuité de l'entreprise : Dissociation de la propriété et de la gestion de l'entreprise • Transmission étalée dans le temps (via la cession des parts en société)

Élargissement de l'offre de produits

Développement de projets innovants

Aspects fiscaux

CONTRAINTES

Participation à un projet commun : Prise de décisions communes • Conciliation, risques de conflits • Moins d'autonomie

Temps : À la création • Durant le fonctionnement

Neutralité envers tous les coopérateurs

Travail administratif



Interview du Ministre de l'Économie de la Région wallonne.

M. le Ministre, pourquoi la Région investit-elle particulièrement dans l'économie coopérative ?

La Région soutient l'envie d'entreprendre sous toutes ses formes, mais c'est vrai que nous croyons beaucoup en une économie plus humaine, une économie avec des retombées locales, deux des caractéristiques que je retrouve dans le coopératif !

Pointez-vous d'autres caractéristiques de l'entreprise coopérative ?

L'adéquation de cette forme d'entreprise avec les aspirations des jeunes générations ! C'est encourageant de constater le besoin d'entreprendre des plus jeunes et c'est encore plus réjouissant de voir leur envie d'entreprendre différemment : de l'impact local, du durable, de la solidarité, du sens. Le modèle coopératif est véritablement une réponse à leurs aspirations !

Ce n'est donc pas un effet de mode ?

Non, il existe des coopératives en Wallonie depuis plus de 100 ans. On est ici plutôt face à la résurgence d'un modèle économique différent mais qui a tout à fait sa place dans notre écosystème wallon.

Le statut juridique ? Toute cette paperasse ? Est-ce vraiment nécessaire ?

Stéphanie Chavagne, Biowallonie

Vous vous rassemblez régulièrement avec vos amis producteurs et vous organisez un marché de temps en temps. Tout roule ! Le public est au rendez-vous, l'ambiance est plus que conviviale. Mais pas de bol, lors de votre dernier marché, un panneau d'affichage est tombé sur le pied d'un de vos visiteurs. Qui est responsable ? Avez-vous défini un statut juridique pour votre activité commune ? Si ce n'est pas le cas, celui d'entre vos amis qui a posé ce panneau risque d'être tenu personnellement responsable des dommages causés. Ici, il s'agit d'un pied, mais qu'en serait-il dans d'autres situations ?



Photo : Jessica Ruscello

L'absence de personnalité juridique implique d'office la responsabilité illimitée des associés.

Définir une personnalité juridique présente de nombreux avantages :

- Celui de **dissocier la propriété privée de la propriété de l'entreprise**. C'est excessivement important car de nombreux porteurs de projet souhaitent (et devraient) protéger leur patrimoine privé de leur aventure professionnelle. Prenons un nouvel exemple : celui de quatre agriculteurs qui achètent un bâtiment sans veiller à constituer une structure juridique préalable. Une banque leur octroie un prêt. S'ils ne sont pas en mesure de payer leur prêt, la banque sera en droit de prélever de l'argent dans la fortune personnelle des associés.
- Le passage en personnalité juridique donne à cette entité **la capacité d'avoir des droits** : être propriétaire, conclure des contrats, réclamer le paiement de créances, aller en justice au nom de la société etc. Cette capacité juridique ira de pair avec **la capacité d'avoir des obligations** : contracter des dettes, etc.

Retenez que l'absence de personnalité juridique implique d'office la responsabilité illimitée des associés. À l'inverse, la personnalité juridique (SPRL, S.A, A.S.B.L, Coopérative...) n'entraîne pas nécessairement la responsabilité limitée des associés. Ce point sera à définir selon le choix de structure juridique.

Se faire accompagner : ce n'est pas un luxe, c'est une plus grande chance de réussite !

Qui dit projet professionnel dit investissement : qu'il soit en temps, en énergie, en confiance (qu'il s'agisse de votre confiance personnelle ou celle qu'on mettra en vous). Pour beaucoup, vous mettrez vos tripes dans votre projet. Il est donc question de ne pas se planter. Un **conseil impératif** : **entourez-vous d'experts** ! Le comptable est la personne habilitée à vous renseigner sur les statuts juridiques généraux et leurs implications. Son aide sera précieuse dans les premiers mois. Concrètement, de la Banque-Carrefour à la TVA, les demandes et formalités vont être multiples. Aidé d'un comptable, vous y verrez plus clair et pourrez vous investir dans les questions qui comptent à la réussite de votre entreprise.



Intéressé par :

- l'agriculture BIO ?
- la production BIO ?
- des audits combinés* ?

*BIO, GLOBAL.G.A.P., QFL, Belplume, Certus, Codiplan, CodiplanPLUS, Vegaplan, Cahiers des charges privés, Systèmes d'autocontrôle,...

[• info@quality-partner.be •](mailto:info@quality-partner.be)
[• Tel.: +32 \(0\) 4 240 75 00 •](tel:+322407500)
[• www.quality-partner.be •](http://www.quality-partner.be)



La Coopérative : quésaco ?

Stéphanie Chavagne, Biowallonie

Dans cet article, vous trouverez les informations essentielles sur la Coopérative : tout d'abord, une synthèse vulgarisée et simplifiée des statuts juridiques coopératifs, repris actuellement dans le Code des Sociétés ; ensuite, une liste d'autres initiatives économiques, utilisées au sein du secteur agricole et qui visent à la coopération.

La Coopérative, en deux mots

Une coopérative est une organisation autonome de personnes physiques ou morales (sociétés), qui s'associent sur base volontaire, pour mettre en œuvre un projet collectif de nature économique, environnemental, social et/ou culturel. Elles ont souvent un ancrage local. Les coopérateurs sont propriétaires de leur coopérative, dont ils assurent le contrôle de manière démocratique. La Coopérative a la volonté de mener un projet prospère au niveau économique. Mais contrairement à une société commerciale, le profit n'est pas son premier objectif.

Profitant d'une certaine souplesse au niveau du Code des Sociétés, ce statut a souvent été usurpé de son projet initial par des entrepreneurs intéressés. Pour remédier à cette lacune, le Conseil national des Coopératives a vu le jour en 1955. Et son agrément représente aujourd'hui la garantie d'un projet coopératif suivant l'esprit coopératif dans son contenu.



Il existe différents types de sociétés coopératives

La **Société coopérative à Responsabilité limitée (SCRL)** qui représente la forme la plus courante de société coopérative. Dans la SCRL, les associés ou coopérateurs ne s'engagent qu'à concurrence de leurs apports.

La **Société coopérative à Responsabilité illimitée (SCRI)** est un statut où les associés sont tenus responsables des dettes sociales sur leur patrimoine personnel. En outre, les associés sont solidairement responsables des dettes sociales, ce qui signifie qu'un créancier pourra réclamer l'entièreté de sa dette à n'importe lequel des associés. Pour ces deux raisons, les SCRI sont assez rares. Elles sont même amenées à disparaître dans le cadre de la réforme du Code des Sociétés.

Les variantes du modèle

• La **Société coopérative peut être agréée par le Conseil national de la Coopération (CNC)**. Toute Coopérative (SCRL ou SCRI) peut demander l'agrément de la Conseil national de la Coopération. L'agrément CNC donne lieu à une série d'avantages :

- L'exonération du dividende pour les associés en personnes physiques
- L'absence de requalification d'intérêts en dividendes
- L'application étendue du tarif réduit à l'impôt sur les sociétés
- L'exemption de l'obligation de prospectus
- La sécurité sociale des travailleurs pour les administrateurs.

Cet agrément sera donné, pour autant que la coopérative remplisse les conditions suivantes :

- Une adhésion libre et volontaire
- L'égalité ou la limitation du droit de vote aux assemblées générales
- La désignation, par l'assemblée générale, des membres du Conseil d'Administration
- Un taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales
- Une ristourne aux associés.

- **La Société coopérative peut poursuivre une finalité sociale.** Toute Coopérative (SCRL ou SCRI) peut demander ce chapeau complémentaire à la forme juridique de base. Au-delà de formaliser les valeurs qui tourneront autour de votre projet, il permet aussi, notamment, une réduction du capital fixe à la création de la coopérative.
- **La Coopérative de Matériel agricole (CUMA)** est un modèle de Coopérative. Techniquement, la CUMA peut soit prendre le statut juridique SCRL ou SCRI. Dans les faits, il s'agira toujours de SCRL. Cette société vise à mutualiser le matériel agricole au sein d'une coopérative et à avoir accès à celui-ci, parfois avec conducteur, sur les seuls coûts de fonctionnement de la coopérative.
- **La Société coopérative de Transformation et de Commercialisation (SCTC)** est un terme technique que vous retrouvez dans les dossiers administratifs, tels que les aides minimis. Il s'applique à des SCRL.

Quatre types fonctionnels de Coopératives

- 1 La Coopérative de Producteurs/Transformateurs** rassemble des producteurs et/ou des transformateurs. Exemple : *Coq des Prés* (Portrait page 29).
- 2 La Coopérative de Consommateurs** est une initiative menée par des citoyens. Exemples : les magasins coopératifs *Bees Coop*, *C'est qui le patron ?!*
- 3 La Coopérative de Travailleurs** a pour objectifs la création et le maintien d'emplois, dans le but d'améliorer la qualité de vie des travailleurs et d'assurer un processus de gestion et de décision démocratique. Exemple : *Ethiquable*.
- 4 La Coopérative mixte** est menée par un ensemble d'acteurs. Exemple : *Paysans-Artisans*, qui rassemble producteurs et consommateurs au niveau du pilotage du projet.



L'Alliance coopérative internationale (ACI)

Au niveau international, la Coopérative se définit comme « une Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement », Alliance coopérative internationale. S'inspirant des principes ayant gouverné la Coopérative de Rochdale, l'Alliance coopérative internationale (ACI) énonce sept principes directeurs, que devrait idéalement suivre une coopérative :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Contrôle démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre les coopératives
7. Souci de la communauté.

L'ACI souligne également que les coopératives se fondent sur un ensemble commun de valeurs comprenant l'entraide, l'autoresponsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.



Libramont stand 26-35



**CHARPENTES
TOITURES
BÂTIMENTS
AGRICILES
ET INDUSTRIELS**

ZI de Baillamont
Rue Alphonse Lepage 4
5555 BIEVRE
☎ 061/51.22.90
☎ 061/51.22.91
✉ info@clarinval.com

www.clarinval.com

Analyse comparative des 3 modèles juridiques coopératifs les plus utilisés : la Société Coopérative à Responsabilité Limitée, la Société Coopérative à Responsabilité Limitée ayant l'agrément CNC, la Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à finalité sociale.¹

	Valeurs/principes ACI	SCRL	SCRL avec agrément CNC	SCRL à Finalité sociale
Nombre de fondateurs/coopérateurs	Adhésion volontaire et ouverte à tous	3	3	3
Capital fixe minimum souscrit	Participation économique des membres	18.550 euros	18.550 euros	6.150 euros
But prioritaire		Aucune contrainte	Donner un avantage (économique ou social) aux coopérateurs.	La société ne poursuit pas l'enrichissement des associés mais elle a un but « social » au sens large.
Qualité des coopérateurs	Adhésion volontaire et ouverte à tous	Aucune contrainte	Pas de discrimination ni de spéculation	Accès au capital pour les travailleurs
Démocratie pour les coopérateurs	Pouvoir démocratique exercé par les membres	Aucune contrainte (principe de base : 1 part = 1 voix)	Droit de vote obligatoire. Soit 1 homme = 1 voix Soit 1 part = 1 voix mais avec une limite de 10 %	Soit 1 homme = 1 voix Soit 1 part = 1 voix mais avec une limite de 10 % (5% lorsqu'il y a des travailleurs coopérateurs)
Enrichissement des associés	Participation économique des membres	Aucune contrainte	Enrichissement possible via : - Le dividende mais limité à 6% annuel du montant libéré - Le remboursement à la valeur bilantaire des parts à la sortie - La ristourne	Enrichissement seulement possible via le dividende qui est aussi limité à 6% net annuel sur les montants libérés. En SFS, le remboursement des parts se fait obligatoirement à la valeur nominale. Pour la ristourne, il y a une certaine controverse pour savoir si elle est possible ou non en SFS
Affectation des bénéfices	Participation économique des membres	En dehors de la réserve légale, aucune contrainte	En dehors de la réserve légale, aucune contrainte	Après la constitution de la réserve légale, la société a l'obligation d'affecter son bénéfice en priorité à la réalisation de son but social.
Boni de liquidation	Participation économique des membres	Il se partage entre les coopérateurs	Il se partage entre les coopérateurs	Si après avoir apuré toutes les dettes et remboursés tous les coopérateurs de leurs apports (montant libéré), s'il reste quelque chose, ce boni doit obligatoirement être versé à un organisme à finalité sociale. Autrement dit, les coopérateurs ne peuvent pas se partager ce boni.

Comment coopérer hors des statuts juridiques *stricto sensu* ?

Il existe de nombreuses façons de coopérer au-delà des statuts juridiques coopératifs. Voici quelques pistes, utilisées au sein du secteur agricole belge.

- **Les Ceintures alimentaires** : elles sont développées autour d'un territoire et visent à ce que la production de ce territoire puisse nourrir ses habitants. Exemples : *Ceinture Aliment-Terre liégeoise*, *Ceinture alimentaire de Charleroi Métropole*, *Réseau Aliment-Terre de l'Arrondissement de Verviers* (Liège : www.catl.be ; Charleroi : www.ceinturealimentaire.be ; Verviers : www.ratav.org).
- **Les Groupements de Producteurs** : plébiscités par l'Europe et la Région wallonne, les Groupements de Producteurs visent à rassembler les agriculteurs d'un même secteur, pour développer, ensemble, un marché plus juste, plus fort et plus étendu. Ces Groupements sont libres de définir leur statut juridique, même si le statut coopératif semble particulièrement correspondre à la philosophie de ce type de projet. Exemple : *GP Porcs bio créé en 2016 par l'UNAB*.
- **Le Groupement d'Employeurs** : il permet à des employeurs de créer une structure commune qui engagera les collaborateurs et les mettra à disposition des membres (voir article page 21).
- **La Société agricole** : créée pour l'exploitation d'une entreprise agricole ou horticole¹. Cette société peut compter deux types d'associés : **passifs et actifs**. Les associés passifs apportent seulement de l'argent. Leur responsabilité ne va pas plus loin. En revanche, les associés actifs, les agriculteurs cultivateurs et éleveurs, sont impliqués avec tout leur patrimoine privé dans les engagements de la société. La société agricole offre enfin aux agriculteurs la possibilité de bénéficier des conditions de la législation du bail à ferme.
- De manière plus large, **toute structure peut être vue de façon coopérative**, selon qu'elle applique dans sa gestion courante, les principes de l'ACI. Par exemple, *une a.s.b.l. ou encore une s.p.r.l. pourrait se concevoir et se construire autour d'un projet agricole coopératif. Autre piste : un producteur qui mettrait une partie de ses terres à disposition d'un ou plusieurs producteurs...*

Actualité : changement du Code des Sociétés

Le Ministre de la Justice, Koen Geens, a lancé une réforme approfondie du Droit des Sociétés, en vue, essentiellement, d'adapter le texte aux réalités économiques et d'en simplifier le contenu pour le rendre plus optimum. Au bouclage de votre *Itinéraires BIO*, nous ne pouvons pas vous communiquer les résultats de cette réforme, qui devrait être soumise prochainement au Gouvernement. Il est vraisemblable que de profonds changements soient apportés aux différents statuts juridiques coopératifs.

Plus d'infos : www.koengeens.be

MONSEU & LES AGRO BIOLOGISTES

- Nutrition animale : GAMME MINÉRAUX : EVOMIN, EVOBLOC
- Nutrition végétale : CARLIACTIF BIO, BIOGREEN , AMINOCUIVRE, AMINOSOUFRE
- Désinfection des semences avec CERALL
- STIMULANT végétaux : BACTOGREEN & MYCOGREEN
- Anti-germe pommes de terre avec BIOX-M

Pour en savoir plus, visitez
notre Stand à la foire de
Libramont : N°92.11.



ETS. MONSEU S.A.

Rue Baronne Lemonnier, 122 - B 5580 Lavaux-Ste-Anne

Tél. +32.84.38.83.09 - Fax +32.84.38.95.78 – GSM +32.474.99.49.86 - www.monseu.be

Nutrition animale et végétale

¹ Les activités complémentaires ne sont pas autorisées, hormis la commercialisation de la production propre de l'entreprise. Source : <https://graydon.be/fr/blog/societe-agricole-une-exception>



Photo : Aaron Burden

Recettes pour la réussite d'une coopérative

Mathieu Vanwelde, Études et animations à l'Agence conseil SAW-B

Vous avez le projet de créer une entreprise coopérative ? S'il n'existe pas de recette prête à l'emploi pour y parvenir, quelques conseils généraux peuvent être donnés pour un menu réussi. Ouvrons les portes de la cuisine pour mieux comprendre comment procéder !

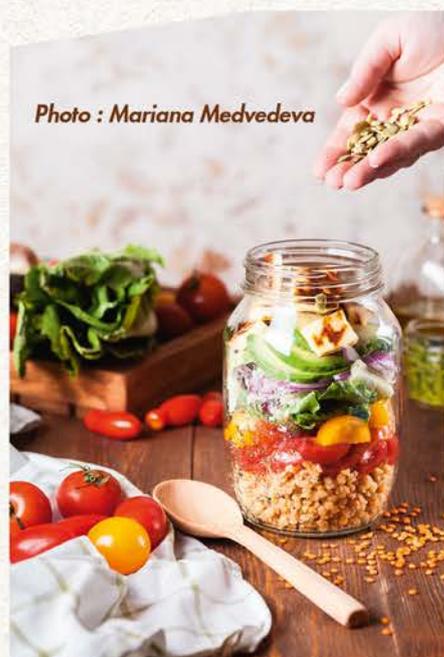
Si votre projet est coopératif, cela signifie forcément que vous allez cuisiner à plusieurs. Cela ne s'improvise pas. Commencez par prendre le temps de bien vous mettre d'accord sur le menu que vous entendez proposer. C'est une étape indispensable pour éviter les crises futures en cuisine. Votre projet de coopérative émerge comme une évidence ? La finalité vous semble claire et vous semblez tous être sur la même longueur d'onde ? Il est tentant de se lancer tête baissée. **Veillez à prendre le temps de vous interroger en profondeur sur votre vision** : pourquoi êtes-vous là ? Quels sont vos objectifs fondamentaux ? À travers quelles activités les poursuivez-vous ? Et avec quelles valeurs ? Cette vision, **déconstruisez-la et reconstruisez-la, assurez-vous qu'elle soit réellement partagée et appropriée par tous les porteurs du projet**. Pensez, par la suite, à y revenir de temps en temps et à vous interroger sur la concordance entre cette vision

commune initiale et le chemin effectivement pris. Bref, à vous demander si la cuisine que vous pratiquez correspond toujours bien à celle que vous entendiez proposer au départ.

La pluralité de cuistots peut permettre de réaliser des menus qu'il serait inconcevable d'accomplir seul. Ceci dit, sans une bonne organisation des cuisines, cela peut virer au cauchemar. **Si la gouvernance de la future coopérative doit être pensée, il convient aussi de ne pas oublier de réfléchir à la gouvernance propre au groupe porteur du projet, lors de son processus de création**. Si vous arrangez la salle avant d'organiser les cuisines, vous risquez de ne jamais rien servir. Voici, à cet égard, quelques points d'attention préliminaires à ne pas oublier.

- **Veillez à bien penser à l'organisation de votre fonctionnement interne jusque dans les moindres détails**. Cela va de questions basiques (comment s'organise la prise de notes en réunion, la rédaction des PV ? ...) à des questions plus épineuses (comment gère-t-on, par exemple, l'exclusion d'un membre du collectif ?).
- **Il est indispensable de bien se répartir les tâches**. N'hésitez pas à mettre à profit les compétences internes de l'équipe porteuse du projet. Si vous avez un pâtissier, faites lui faire le dessert ! Par ailleurs, veillez à ce que chaque tâche soit bien sous la responsabilité de quelqu'un. Si personne n'a allumé le four, c'est toute votre préparation qui prendra du retard.
- **Lancer un projet coopératif est bien souvent chronophage et énergivore**. Veillez à ne pas sous-estimer cette dimension et à ce que l'équipe porteuse ait la disponibilité nécessaire ou, dans certains cas, à adapter les ambitions aux disponibilités réelles des personnes qui portent

Photo : Mariana Medvedeva



le projet. Cette précaution minimisera le risque que la moitié de l'équipe ne quitte la cuisine en cours de préparation. Par ailleurs, **veillez à ne pas vous imposer des échéances impossibles à tenir**. En conviant vos invités trop tôt, vous vous exposez à les entendre frapper à la porte alors que votre cuisine est encore sens dessus dessous.

- Dans la mise en place d'un projet coopératif, on s'emploie généralement à éviter les structures de type « un chef entouré de ses sous-chefs et de ses commis ». Cela ne veut pas pour autant dire qu'il n'est pas nécessaire que certains cuistots veillent à garder une vue d'ensemble sur les préparatifs, à proposer à certains de prendre telle ou telle tâche en charge, à mettre la main à la pâte davantage que d'autres, à se sentir plus investis que la moyenne. **Pour avancer, un projet collectif a aussi besoin de locomotives !**

Photo : Mike Wilson



- Enfin, si vous n'avez aucune expérience en cuisine, faites-vous accompagner par des cuisiniers aguerris qui pourront vous guider, tant sur la justesse de vos recettes que sur votre manière de cuisiner en brigade. Faire aboutir un projet coopératif est tout à fait

jouable. Cela requiert par contre de multiples compétences et une certaine expérience. Si ces éléments font défaut à votre collectif, n'hésitez pas à frapper à la porte d'une agence conseil en économie sociale pour vous faire accompagner dans votre démarche.

Passons à la préparation des plats à proprement parler...

- **Veillez à faire les choses dans l'ordre.** Inutile de commencer par choisir le plat dans lequel vous allez servir vos mets alors que votre recette va, sans aucun doute, encore faire l'objet de modifications. **Ne commencez pas la rédaction des statuts de votre entreprise en premier lieu.** Ceux-ci seront d'autant plus complets et fidèles à votre démarche s'ils sont rédigés en bout de course, après les multiples changements de plan qui ne manqueront pas de survenir.
- Veillez, surtout, à ne pas négliger la base de votre plat. **Une coopérative, c'est avant tout une activité économique.** Il convient donc de s'appliquer, avant toute chose, à mettre en place un plan d'activité économiquement viable. Les aspects propres au fonctionnement en coopérative viennent, ensuite, se greffer à cela. Si vous projetez de réaliser une tarte aux myrtilles, mais que vous n'avez que les myrtilles (et pas de quoi faire la base de la tarte), vous conviendrez qu'il y a un problème.
- Commencez par réaliser une étude d'opportunité : il s'agit d'approfondir votre idée de départ juste assez pour voir si suffisamment d'éléments plaident pour la poursuite de la construction du projet. Si c'est le cas, lancez-vous dans une réelle étude de faisabilité, au cours de laquelle vous investiguerez dans le détail tous les aspects qui touchent à la réalisation de votre projet : législation, concurrence, potentiel économique, identification des parties prenantes potentielles et de ce qu'elles peuvent apporter au projet... De cette étude ressortiront les ingrédients avec lesquels vous allez devoir composer pour votre recette. Celle-ci doit tenir la route et être formalisée. Il s'agit de

rédiger un véritable business plan et un plan financier. Ceux-ci doivent être solides, complets et constituer les documents de référence qui vous guideront dans votre entreprise, tout en restant suffisamment souples pour permettre d'y intégrer les imprévus et revirements qui ne manquent jamais d'arriver en cours de préparation. Ils devront lier harmonieusement votre vision à la réalité économique dans laquelle vous évoluez. C'est dans ce travail de formalisation que votre collectif continuera à se solidifier et à s'approprier le projet dans toutes ses dimensions. **Ne négligez pas le temps que prendront ces étapes cruciales pour donner des bases solides à votre activité.** Enfin, pensez à prévoir, si possible, une phase test : mieux vaut avoir fait goûter votre plat avant de le servir au plus grand nombre !

- La base de votre plat est importante. Mais **c'est son aspect coopératif qui lui donnera sa saveur particulière.** Tous les plats ne s'accordent toutefois pas avec toutes les sauces. **Veillez à ce que la participation des coopérateurs rentre en adéquation avec les réalités propres à votre activité. Restez également lucide quant aux conditions de possibilité de la participation de vos coopérateurs.** Coopérative n'est pas

forcément synonyme de participation de tous, tout le temps. Il est parfois bienvenu de laisser à chaque convive le choix de la quantité de sauce avec laquelle il désire arroser son plat. Mais, surtout, veillez à ce que cette sauce de la participation proposée à vos coopérateurs ne soit ni trop fade, ni trop trouble. Annoncez clairement la couleur ! Enfin, sachez qu'il n'existe pas de moule universel de la coopérative. Ne vous braquez pas sur le seul statut juridique à donner à votre entreprise. **Le statut juridique de société coopérative n'est pas une condition suffisante — ni une condition toujours nécessaire — pour que votre entreprise ait la saveur de la véritable coopérative,** celle qui baigne dans l'esprit du mouvement coopérativiste et qui est épicée de ses principes.

- Tous les aliments peuvent être réunis, cela ne suffira pas à faire un bon plat. Il faut se montrer vigilant sur les temps de cuisson et constamment surveiller ce que l'on a sur le feu. La réussite d'un projet coopératif passe par une attention et un suivi continus, ainsi que par la capacité à se remettre en question, à rebondir et improviser face à ce que l'on n'a pas prévu.



Photo : Clem Onojeghuo

- Veillez à ne pas vous rendre compte au moment de mettre le plat au four que vous n'avez personne pour le servir. Le processus de création est stimulant et catalyseur d'énergies. Mais, une fois le projet mis sur rails, qui le fera vivre ? C'est une question qu'il faut penser à aborder à temps, pour éviter qu'elle ne devienne une pierre d'achoppement !
- Le dressage de l'assiette vient en bout de course. C'est par contre la première chose que vos convives verront de votre travail. Veillez donc à soigner la communication qui entoure votre projet. Une assiette bien dressée n'a pas la capacité de sauver un mauvais plat, mais rendre votre plat appétissant est important si vous voulez que l'on soit tenté d'y goûter.

- Enfin, ne désespérez pas si votre menu ne rencontre pas le succès escompté la première fois que vous le servez. Réfléchissez plutôt à ce que vous pouvez changer à votre

recette pour l'améliorer. Et si, malgré vos retouches, votre plat ne plaît toujours pas, votre expérience en cuisine vous servira pour votre prochain menu !



Photo : Fabrizio Magoni

ACTIVEZ LA FERTILITÉ DE VOS SOLS !



Neosol

- Stimulation de l'activité biologique du sol
- Augmentation de la fertilité grâce à l'humification
- Valorisation de la matière organique



Contact Francois-Xavier Gillot:

Tel: +32 (0)479 58 49 88

contact@olmix.com

MIP
SOIL

www.olmix.com

for a better life
olmix Plant Care

Comment financer un projet de coopérative ?

Jérôme Drugeon, Chargé de communication SOWECSOM

Le financement d'un projet de coopérative n'est pas plus complexe que le financement d'un autre projet, mais il présente malgré tout quelques particularités propres aux entreprises coopératives. Petit tour d'horizon des principales possibilités qui s'offrent aux porteurs de projets.

1. À ce stade, ce n'est qu'une idée... comment la concrétiser ?

Deux conditions préalables pour profiter de mesures d'accompagnement : être un porteur de projet (une personne n'ayant pas encore d'activité économique enregistrée à la Banque-Carrefour des Entreprises) et... avoir une idée.

À ce stade, vous avez imaginé une solution unique, un produit révolutionnaire, un service qui manque sur le marché, mais le chemin est encore long avant que votre projet ne se concrétise. Pour vous guider et vous accompagner tout au long de ce chemin, il existe différentes formules.

Les chèques-entreprises

Le portefeuille de chèques-entreprises a été revu et simplifié il y a peu. Ces chèques sont destinés aux entrepreneurs à tous les stades de développement de leur projet : création, croissance ou même transmission. Il existe des chèques aussi bien pour la formation, le coaching ou l'accompagnement des coentrepreneurs. Par exemple, il existe un chèque-entreprise « Se faire accompagner avant le lancement du projet : étude de faisabilité, plan d'affaires et choix d'une structure juridique », qui permet de financer les prestations à hauteur de 100 % des coûts HT VA, à concurrence de 5.000 €/an (15.000 € max. sur 3 ans).

Plus d'infos www.chèques-entreprises.be

Agences conseil

Elles sont au nombre de sept en Wallonie et peuvent vous accompagner de façon personnalisée tout au long de votre projet. Elles vous guideront dans les démarches administratives, vous aideront à évaluer la viabilité de votre projet, rédigeront avec vous les statuts et les règles de fonctionnement de votre coopérative...

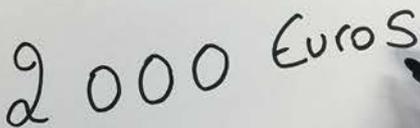
Ce sont des structures incontournables pour l'accompagnement d'un projet de coopérative.



Nom	Site Internet	Téléphone		Localisation
Stepentreprendre	www.stepentreprendre.be	04 227 58 89		Liège
Credal	www.credal.be	010/48 33 50	02/213 38 04 071/32 81 32	Partout en Wallonie et à Bruxelles
SAW-B	www.saw-b.be	071/23 62 91		Liège et Charleroi
Propage-s	www.propage-s.be	081/26.51.40		Namur, Charleroi et Liège
Syneco	www.syneco.be	071/71.25.00	02/246.50.36	Sambreville
Febecoop	www.febecoop.be	02/500.53.00	04/229.27.60	Partout en Wallonie et à Bruxelles
Progress	www.agenceprogress.be	068/26.50.30	069/84.05.94	Ath, Tournai et Mons

Aide à la création dans le domaine agricole

Pour les agriculteurs qui désirent bénéficier d'une aide pour la création et le développement de coopératives dans le secteur de la transformation et de la commercialisation de produits agricoles, la Région a aussi prévu un aide. Le détail de cette aide est disponible via ce lien : <https://agriculture.wallonie.be/regime-d-aides-regionales-aux-agriculteurs-pour-la-transformation-et-la-commercialisation-de-produits-agricoles>



L'aide aux producteurs prend la forme d'une subvention en capital dont le montant maximum s'élève à 2.000 euros. Par exemple, un producteur investissant 2.000 euros en parts de capital dans une coopérative, peut, moyennant le respect des procédures administratives, être soutenu par un subside du même montant émanant de la Région wallonne. La base juridique est l'Arrêté ministériel du 20/07/2017, précisant les conditions et les modalités d'octroi de l'aide.

Et tous les autres ?

Il existe une multitude de structures d'accompagnement aux porteurs de projet en Wallonie : Chambres de Commerce, secrétariats sociaux... Vous trouverez une liste quasi exhaustive sur le site de l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation : www.aei.be

2. De l'idée à la création : je finance mon projet !

Comme tout projet d'entrepreneuriat, il y a trois conditions préalables pour obtenir un financement :

- Avoir une bonne idée et des porteurs de projet compétents ;
- Rédiger un plan d'affaires clair et réaliste ;
- S'investir en tant que porteur de projet : un minimum de capitaux et un maximum de temps.

Mais, financer un projet de coopérative est, par la nature du modèle coopératif, un peu particulier. En voici quelques particularités.

Si votre projet ne requiert pas d'importants capitaux, vous pouvez lancer votre projet sur les fonds propres des fondateurs. Dans ce cas, et dans un premier temps, votre projet n'est pas ouvert à de nouveaux coopérateurs.

Par contre, si vous avez besoin d'un apport en capital pour supporter le lancement de votre projet, vous pouvez faire un appel à l'épargne citoyenne (privée ou publique) et bénéficier d'un dispositif financier public, spécialement dédié aux coopératives (Brasero).



Appel privé à l'épargne

Il s'agit d'une étape importante dans la vie d'une coopérative. C'est le moment où vous sollicitez l'aide financière de vos proches. Mais, dans le cas d'une coopérative, vous ne proposez pas un investissement comme les autres. En effet, vous offrez des parts de votre coopérative aux personnes convaincues par votre projet, ce qui leur donne la possibilité, le cas échéant, de recevoir un dividende comme un actionnaire « classique ». Le dividende, dans une coopérative, est toutefois généralement limité à 6 %. Surtout, cette part de la coopérative diffère d'une action classique car elle offre aux coopérateurs la possibilité de prendre un rôle actif dans le développement du projet.

En effet, les principes de gouvernance qui régissent les coopératives prévoient que chaque détenteur d'une part peut participer à l'assemblée générale et y faire entendre sa voix. Un des principes souvent appliqués dans les coopératives est celui de « un homme = une voix ». Dans ce système, posséder une part de la coopérative vous donne donc le droit de participer concrètement à la vie de la coopérative.

L'appel privé à l'épargne consiste, pour une coopérative, à se procurer une source de financement, en fonds propres (parts de coopérative), auprès d'un public restreint. Si votre coopérative respecte l'une des quatre conditions suivantes, vous ne devez faire aucune démarche particulière pour lancer cet appel à l'épargne :

- S'adresser uniquement à des investisseurs qualifiés
- Publicité de l'appel à moins de 150 personnes
- Participation par tranche d'au moins 100.000 € par investisseur
- Le total de l'appel est inférieur à 100.000 €.

Appel public à l'épargne

Si votre projet requiert une forte mobilisation de capitaux (et d'énergie), vous pouvez aussi faire un appel public à l'épargne, en proposant au grand public de participer à votre projet et de le soutenir financièrement en prenant une ou plusieurs parts dans votre coopérative.

¹ S'agissant d'une aide d'État, elle s'inscrit dans le respect du règlement n° 1408/2013 de la Commission du 18 décembre 2013, relatif à l'application des articles 107 et 108 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de minimis, dans le secteur de l'agriculture. Contact SPW : Laurent Vanhooft – 081/649-610 ou laurent.vanhooft@spw.wallonie.be

On retrouve typiquement des appels de ce type sur des projets de coopératives immobilières, par exemple.

Certaines coopératives peuvent travailler en deux temps en commençant par un appel privé à l'épargne, car les capitaux nécessaires à l'amorçage sont limités. Mais une fois le projet lancé, et les premiers succès engrangés, votre coopérative devra croître et se développer. Il sera alors temps de solliciter l'appel public à l'épargne pour récolter des capitaux plus importants.

Mais ce moment est aussi un moment clé pour faire passer votre projet d'une portée limitée à une pleine croissance. Cet apport de nouveaux coopérateurs sera non seulement important pour le

financement de votre croissance, mais également un élément essentiel pour le développement de vos activités. Les nouveaux coopérateurs/ambassadeurs chercheront à vous soutenir et à s'impliquer dans votre projet, qui deviendra aussi le leur.

À noter que si votre coopérative est reconnue par le CNC (Conseil national de la Coopération), vous ne devez pas publier de prospectus pour votre appel public à l'épargne, à condition de limiter celui-ci à 5 millions d'euros et de limiter la participation de vos coopérateurs à maximum 5.000 € de parts.

Plus d'informations sur l'appel public à l'épargne et les avantages fiscaux des coopératives agréées par le CNC sur : <https://economie.fgov.be>

« Mobiliser l'épargne citoyenne, tout un symbole »

Cet appel privé ou publique à l'épargne est un signal fort pour la viabilité de votre projet. C'est un levier important pour la suite de votre développement. Convaincre un cercle plus ou moins grand de personnes d'investir et prendre des parts dans votre projet démontre que des gens croient en celui-ci, en vous, en votre produit ou vos services. Ils seront vos premiers clients et vos plus fervents ambassadeurs. Car vos coopérateurs ne sont pas des actionnaires comme les autres. Ils coopèrent en investissant non seulement leur épargne mais aussi leur énergie dans le soutien et le développement du projet.

Ce symbole de viabilité se transforme aussi en levier pour les investisseurs. En effet, après avoir convaincu des dizaines (centaines) de personnes d'investir dans votre projet, il deviendra beaucoup plus simple de convaincre des organismes financiers de soutenir votre projet.

Brasero

Brasero est un outil financier de la Sowecsom, qui finance depuis plus de 20 ans l'entrepreneuriat social et coopératif. Avec cette mesure, le Sowecsom apporte un soutien financier aux coopératives, notamment sous forme d'une intervention au capital, à hauteur de 1 € pour 1 € de capital apporté par les coopérateurs. Donc, si vous êtes en mesure de convaincre vos coopérateurs d'investir 200.000 € dans votre projet, Brasero permet de doubler la mise avec un financement de 200.000 € supplémentaires, cette somme étant le montant maximum.

Depuis son lancement, fin 2014, plus de 60 coopératives ont bénéficié de cette mesure, soit un investissement total de plus de 5,6 millions d'euros dans l'économie coopérative wallonne.

Plus d'infos sur www.brasero.org

« Tax shelter » pour les start-ups

S'il vous manque un dernier argument pour convaincre vos candidats coopérateurs indécis, c'est celui-ci : « Si tu investis dans ma coopérative, tu pourras obtenir une déduction d'impôts de 45 % sur le montant investi. »

En effet, si votre coopérative (hormis les coopératives immobilières) répond à la définition de PME ou de microentreprise, vos coopérateurs investisseurs peuvent bénéficier d'une réduction d'impôts de 45 % du montant investi. Objectif de cette mesure : mobiliser des capitaux privés pour fournir du capital à risque dans de petites sociétés, y compris les coopératives.

Vous devrez néanmoins respecter quelques conditions, comme par exemple le plafond de 250.000 € de capitaux levés et l'obligation, pour le coopérateur, de conserver ses parts pendant 4 ans minimum.

Plein Air Concept®

Sécuriser le consommateur

Transparence • Échange • Confiance

Équipements adaptés à
L'ÉLEVAGE RESPECTUEUX®

www.pleinairconcept.fr ☎ + 33 473 542 600

Deux Wallons sur cinq rêvent de se lancer dans un projet d'entrepreneuriat

Jérôme Drugeon, Chargé de communication SOWECSOM

Rencontre avec Flora Kocovski, directrice de la Sowecsom, qui suit le secteur coopératif depuis de nombreuses années.

Flora Kocovski, directrice de la Société wallonne d'Économie sociale marchande (Sowecsom). Constituée le 6 juillet 1995 par la Société régionale d'Investissement de Wallonie (S.R.I.W.), en collaboration avec le Gouvernement de la Région wallonne et les organisations syndicales, la Sowecsom a pour mission de financer des projets d'économie sociale en Wallonie.



Le modèle coopératif, un modèle d'avenir ?

Nous en sommes en tout cas plus que jamais convaincus. Il est vrai que le modèle vivotait un peu mais, depuis quelques années, on sent vraiment un élan positif vers cette forme d'entrepreneuriat. En préambule d'une campagne de promotion de l'entrepreneuriat

coopératif, que nous lancerons en septembre prochain, nous avons mené une étude fin 2017. Il en ressort que deux Wallons sur cinq rêvent de se lancer dans un projet d'entrepreneuriat. Dans 50 % des cas, il s'agit d'un projet à plusieurs. Un élément nous a encore plus

marqués : parmi ces Wallons coentrepreneurs, on retrouve beaucoup de jeunes de 22 à 25 ans, qui rêvent de se lancer, qui rêvent d'autonomie et de réussite, mais qui rêvent aussi d'un projet à taille humaine, avec du sens et qui ne soit pas uniquement une course au profit individuel !

Pourquoi, selon vous, cet engouement ?

Essentiellement deux facteurs, selon moi : d'abord, la crise de 2008, qui a montré que le système économique dysfonctionne et atteint ses limites, avec une course effrénée vers toujours plus de profit, de croissance...

En réaction, ensuite, beaucoup ont cherché une autre voie, pas une voie utopiste ou idéaliste, mais simplement une voie vers un autre modèle économique plus réaliste, plus humain, plus durable... Cette aspiration à un

autre modèle a très bien été illustrée en 2015, par le film « Demain » de Mélanie Laurent et Cyril Dion.

2015, l'année du lancement de la mesure Braserio, pas un hasard ?

La Région wallonne, via la Sowecsom, soutient financièrement, depuis plus de 20 ans, l'économie sociale, dans laquelle on retrouve beaucoup d'acteurs du monde coopératif.

Mais, en effet, en 2015, nous avons lancé la mesure Braserio pour soutenir spécifiquement ce mode d'entrepreneuriat.

Les résultats sont aujourd'hui significatifs : plus de 5 millions d'euros investis dans près de 50 coopératives. En outre, la mesure génère un effet de levier assez important, permettant aux entreprises de mobiliser des capitaux auprès d'investisseurs privés, notamment des citoyens, ou d'autres partenaires financiers, par exemple des banques.






**Votre exploitation certifiée BIO ?
Des audits combinés vous intéressent ?
(QFL, autocontrôle, CodiplanPLUS bovins, Vegaplan, ... ?)**

Contactez-nous:
certification@comitedulait.be | 087/69.26.02 | www.comitedulait.be

La coopérative n'est pas le seul modèle ou véhicule juridique permettant d'aller vers une économie plus durable et plus humaine ?

En effet, et le coopératif n'a pas de prétention en ce sens. Cependant, c'est un modèle d'entrepreneuriat qui s'y prête particulièrement bien. Il implique et fédère des gens qui recherchent un impact, souvent à dimension locale. Ce sont des groupes qui partagent la même ambition et des valeurs communes. On y rencontre un vivier de compétences

souvent complémentaires qui permet de lancer le projet beaucoup plus efficacement. Il nécessite en plus une vraie coopération entre les personnes, avec un fonctionnement très démocratique, très participatif. C'est vraiment un modèle qui place l'humain au centre de l'entreprise !

Profit, bénéfique, chiffre d'affaires, qu'en est-il dans l'entrepreneuriat coopératif ?

Dans l'esprit de beaucoup, on associe souvent le coopératif à une économie « pauvre », idéaliste, bénévole... Mais dans les faits, c'est tout autre chose : les coopératives sont avant tout des entreprises, du coentrepreneuriat. Il faut un business plan, des investissements, des

administrateurs, des clients, du marketing... et dans tous ces aspects, le coopératif présente des avantages. Par exemple, vos coopérateurs sont souvent vos meilleurs vendeurs. Le financement est participatif et donc plus ouvert...

Des exemples ?

Nous avons l'occasion de soutenir des coopératives dans tous les secteurs : l'agriculture et l'agroalimentaire, bien sûr, mais aussi l'immobilier, l'informatique, les médias... Et nous soutenons aussi des coopératives qui se lancent et des coopératives en pleine croissance

(lire le portrait de « La Brasserie coopérative de la Lesse », page 27). Dans les prochains mois, nous proposerons aussi un soutien aux porteurs de projet en phase d'amorçage. Ça bouge vraiment beaucoup !

FOIRE DE LIBRAMONT

Retrouvez-nous
'En terre BIO' Stand 78-01



**EN WALLONIE,
1 FERME SUR 8 EST BIO !
ET VOUS ?**

**CERTISYS, VOTRE PARTENAIRE BIO, ENGAGÉ DEPUIS PLUS DE 30 ANS
CONTRÔLE & CERTIFICATION**

Vous voulez passer en BIO ? Prenez contact avec notre équipe dévouée !
Info@certisys.eu – 081/600.377

CERTISYS®
BIO CERTIFICATION

Le Groupement d'Employeurs : un principe simple et efficace

Stéphanie Chavagne, Biowallonie

Le principe du Groupement d'Employeurs est simple et efficace : permettre à des employeurs de créer une structure commune qui engagera les collaborateurs et les mettra à disposition des membres, selon les modalités qu'ils auront convenues.

Le Groupement d'Employeurs est aussi un dispositif avantageux, tant pour le travailleur que pour l'employeur. Le travailleur signe un contrat de travail unique avec le groupement. Engagé pour répondre à des besoins pérennes des employeurs, son contrat est généralement à durée indéterminée. De leur côté, les employeurs disposent d'un collaborateur qu'ils ont pu contribuer à sélectionner, en fonction de leurs besoins. Administrativement, cela se limite au paiement d'une facture/mois établie par le groupement, pour couvrir le coût des prestations effectuées.

Un dispositif récent, peu connu encore en Belgique

Introduit en 2000 seulement dans la législation belge, le Groupement d'Employeurs est encore largement méconnu, et donc peu répandu en Belgique. Il n'existe à ce jour qu'une vingtaine de groupements d'employeurs actifs. Ils sont présents dans tous les secteurs (industriel, agroalimentaire, scolaire, agricole, réinsertion professionnelle, pharmacie...). Ils sont majoritairement implantés en Wallonie grâce au soutien apporté depuis plusieurs années par la Région à la promotion du dispositif¹.

Comment créer un Groupement d'Employeurs ?

- Un Groupement d'Employeurs doit avoir la forme juridique d'un **Groupement d'Intérêt économique**² ou d'une **Association sans but lucratif**³.
- **L'objet social** du Groupement d'Employeurs peut uniquement mentionner la **mise à disposition de travailleurs à ses membres**⁴. Aucun autre objet n'est autorisé.
- Le Groupement d'Employeurs **ne peut occuper plus de cinquante travailleurs**. Un travailleur à temps partiel est également comptabilisé comme une personne.
- **Autorisation du Ministre de l'Emploi**. Les entreprises qui veulent s'associer pour former un Groupement d'Employeurs doivent préalablement obtenir l'autorisation du Ministre de l'Emploi⁵.

La Coopérative Paysans-Artisans a créé un Groupement d'Employeurs

En juin 2013, à l'initiative de quelques citoyens concernés, la coopérative PAYSANS-ARTISANS est créée pour promouvoir et faciliter l'accès aux produits des petits producteurs et des artisans-transformateurs des communes de Floreffe, Fosses-la-Ville, Jemeppe-sur-Sambre, Sambreville, Mettet, Profondeville et Namur.

Lancé avec une trentaine de producteurs, PAYSANS-ARTISANS en fédère aujourd'hui 65, auxquels se sont ajoutés 500 consommateurs-coopérateurs. La coopérative compte plus de 2.000 ménages clients et écoule chaque semaine 500 à 700 commandes que les clients composent par Internet et enlèvent dans l'un des 16 points de « R'Aliment ». Paysans-Artisans vient aussi d'ouvrir un premier magasin (espace circuit court) dans le centre de Namur.

Depuis le début, fidèle à son objet social, PAYSANS-ARTISANS stimule aussi les collaborations entre producteurs et les aide à grandir. **C'est ainsi que quelques-uns manifestent en 2015 leur intérêt de considérer des engagements partagés, suite à cette augmentation de la production, ou pour faire face aux pics saisonniers, ou encore pour la vente au magasin de la ferme...**

Cela conduit naturellement la coopérative à envisager la création d'un Groupement d'Employeurs pour lequel elle contacte le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (CRGEW asbl). Ensemble, ils assurent une information documentée des producteurs-artisans intéressés. La coopérative recense ensuite les différents besoins de main-d'œuvre à temps partiel et étudie les modalités de partage envisageables entre ses membres. Elle formalisera enfin l'accord obtenu sur l'organisation du partage dans les documents fondateurs du Groupement d'Employeurs PAYSANS-ARTISANS, qui sera créé en janvier 2016 par 12 producteurs et la coopérative.

Trois nouveaux membres les ont rejoints depuis. Ensemble, ils occupent aujourd'hui 8 ouvriers agricoles, représentant 5,3 ETP. Ceux-ci s'occupent des soins aux animaux, de la fabrication de jus de fruits, de la vente à la ferme ou de la préparation des commandes...

Le Groupement est administré par le gérant de la coopérative.

Source : l'article se base sur des extraits du livre « Le Groupement d'Employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du Colloque – SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie, 12 septembre 2017.

¹ Via l'asbl Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (www.crgew.be) / ² Le livre XIV du Code des sociétés (C. soc.) établit les règles régissant le groupement d'intérêt économique (GIE) / ³ Les règles relatives à l'association sans but lucratif (ASBL) sont re-prises au titre I de la loi du 27 juin 1921 / ⁴ (art. 187, alinéa 1) / ⁵ (art. 186)

Les coopératives : le modèle qui sauvera le bio demain ?

Interview croisée de Lou Plateau, Kevin Maréchal et Frédéric Dufays. Avec la collaboration de Caroline Ker (Febecoop) et Jérôme Rassart (Crédal). Propos recueillis par Stéphanie Chavagne, Biowallonie



Lou Plateau réalise une thèse de doctorat au Centre d'Études économiques et sociales de l'Environnement, grâce à un financement du FNRS. Ses recherches portent sur les modèles coopératifs de production et de distribution agricoles et leur inscription dans une dynamique de transition écologique et sociale des systèmes alimentaires.

Kevin Maréchal est chargé de cours en Économie écologique au sein de Gembloux Agro-Bio Tech/Université de Liège. Il est membre du Comité de Direction du Centre d'Études économiques et sociales de l'Environnement (CEESE, www.ulb.ac.be/ceese). Fort d'une vision transversale des enjeux liés à la transition sociale et écologique, il a mené plusieurs études sur les mécanismes de verrouillage (i.e. « lock-in ») et la relative difficulté à faire évoluer les pratiques habituelles des consommateurs. C'est avec cette grille de lecture qu'il encadre aujourd'hui plusieurs projets de recherche sur les circuits courts alimentaires et la viabilité du maraîchage sur petites surfaces, selon une perspective transdisciplinaire. La mobilisation des savoirs détenus par les praticiens, dans une optique d'authentique cocréation, est ce qui l'a amené à explorer plus en profondeur la notion de coopération.



Frédéric Dufays est chercheur à la KU Leuven, où il coordonne depuis 2016 le Centre d'Expertise sur l'Entrepreneuriat coopératif, créé en collaboration avec Cera et le Boerenbond. Ses recherches portent sur les liens entre le secteur coopératif et les mouvements sociaux, ainsi que sur les nouvelles formes coopératives et leurs pratiques.

Caroline Ker est conseillère en entrepreneuriat coopératif chez Febecoop Agence-Conseil Wallonie-Bruxelles. Avec ses collègues, Thomas Bostem et Stéphane Boulanger, il lui importe d'amener les coopératives matures, ou en projet, à tirer parti des leviers de la coopération, afin de renforcer l'entreprise ou le projet d'entreprise. De cette manière, valeurs coopératives et entreprise coopérative se déploient en synergie. C'est à cette fin que l'Agence développe ses recherches et son travail d'accompagnement sur le terrain.



Agronome de formation, Jérôme Rassart travaille depuis 10 ans à la Caisse coopérative Crédal, pour accompagner et conseiller des projets coopératifs, en particulier agricoles.

Inscrivez-vous au Certificat universitaire en Entrepreneuriat et Management coopératif - KU Leuven - septembre 2018

Ce certificat vous donnera une lecture complète des aspects spécifiques et des défis associés à la création et à la gestion des coopératives. Chaque module couvrira un domaine spécifique du management (finance, marketing, gouvernance, etc.). Le programme comprendra également des séances sectorielles, dont une sera consacrée au secteur agricole et à celui de la distribution.

Plus d'informations sur https://feb.kuleuven.be/permanente-voorming/cooperatief_ondernemen



C'est une information que vous avez certainement déjà lue ou entendue : la coopérative serait l'un des modèles les plus solides pour vous aider à prospérer durablement en tant qu'agriculteur.

En 2018, les producteurs bio s'interrogent sur leur avenir économique. La grande distribution et le hard discount s'intéressent de plus en plus à la filière, mais à quel prix ? Si le bio était entraîné dans les travers de la politique de prix du conventionnel, que devrions-nous craindre ? Risque-t-on d'assister à une baisse du pouvoir de décision des producteurs ? Derrière ces questions, se cache la crainte des producteurs bio d'être relayés au rang d'acteurs faibles, au sein d'un marché dicté par la logique de profit. Face à ces questions, la coopérative est l'une des pistes de solution. Pourquoi ?

Le modèle coopératif est présent au sein du milieu agricole depuis sa création au 19^{ème} siècle. Pour autant, ce modèle n'a pas su empêcher l'industrialisation ni, dans certains cas, l'appauvrissement des producteurs. On est donc en droit de se poser cette question : **pourquoi ce modèle serait-il une solution pour le secteur bio d'aujourd'hui et de demain ?**

Pour mieux comprendre où nous allons, il est important de se demander d'où nous venons. Pour ce faire, nous avons rencontré trois chercheurs universitaires, actifs dans l'étude et l'analyse des mouvements économiques et

coopératifs, ainsi que Caroline Ker, conseillère en entrepreneuriat coopératif à la Febecoop, membre du Conseil national des Coopératives, et Jérôme Rassart de l'Agence conseil Crédal.



Comment s'est développé le modèle coopératif à travers l'histoire ?

Frédéric Dufays : « L'analyse de l'histoire nous montre que le modèle coopératif s'est développé de manière cyclique et a connu une forte croissance lors des périodes de crise, comme cela a été mis en évidence par mes confrères Jacques Defourny et Patrick Develtere. Deux conditions sont nécessaires à la création de coopératives : d'une part,

l'identification de **besoins communs** et, d'autre part, l'existence **d'une identité collective**. Or, **les périodes de crise sont des contextes qui génèrent de nombreux besoins insatisfaits et l'émergence d'éléments identitaires**. Les premières coopératives voient le jour au moment de la Révolution industrielle. La crise des années 20 s'est accompagnée d'un

boom des coopératives de consommateurs. De nouveau, en 1970, la crise va être synonyme d'expansion pour les coopératives. Plus récemment, tour à tour, les crises de 2000 (bulle Internet¹) et de 2008 (subprimes²) ont entraîné une nouvelle croissance de ce modèle. »

Le modèle coopératif a-t-il évolué dans sa conception ?

Frédéric Dufays : « Le modèle coopératif est un modèle dynamique, qui s'adapte et évolue selon les besoins de son environnement. Cette capacité d'adaptation du modèle est à l'instar des principes de l'Alliance coopérative internationale, qui ont été adaptés au cours du temps, intégrant récemment un septième volet consacré au souci de la communauté. » (Lire « La coopérative : quésaco ? » page 10)

Lou Plateau et Kévin Maréchal : « Depuis les années 90, nous assistons à un renouveau du modèle coopératif. Dans le secteur agricole, il se construit en partie en opposition aux coopératives déjà en place à la même époque. Pour cause, certaines d'entre elles, initialement construites pour défendre les intérêts des agriculteurs, ont perdu le contact avec leur base. Ce détachement entre la base sociale et le management s'explique notamment par la

financiarisation des coopératives et la création de groupes coopératifs de grande ampleur. Ce renouveau comprend plusieurs tendances, dont voici les principales :

- **Un regain de l'intérêt de coopérer.** Dans cette logique, la coopérative est davantage le véhicule d'une énergie plus large. Cette énergie plus large est menée par le souhait de coopérer et de s'inscrire dans un modèle de résilience, en rupture avec le modèle dominant de concurrence et d'efficacité.
- **La quête d'autonomie à travers l'action collective.** La volonté est de se réapproprier, en groupe, des leviers que les agriculteurs ne maîtrisent plus.
- **L'intérêt mutuel des producteurs s'élargit à l'intérêt général.** En d'autres mots, la structure n'est plus au service de ses seuls

membres. Elle intègre des services à la communauté et la volonté de s'ancrer dans des pratiques agricoles différentes.

- **La multiplication des acteurs impliqués au sein de la structure.** À côté des coopératives dites « classiques » se développent des coopératives « mixtes », associant plusieurs acteurs (producteurs, travailleurs et citoyens) et allant parfois jusqu'à intégrer les pouvoirs publics³ au sein du processus de gouvernance.
- **La coopérative touchait historiquement l'amont ou l'aval de la production. À présent, le modèle se développe aussi au stade de la production primaire,** comme c'est le cas pour la coopérative Fan(e)s de carotte, qui s'articule autour d'un projet de maraîchage (lire Portrait « Fan(e)s de carotte » page 31).

¹ La bulle Internet (ou bulle technologique) est une bulle spéculative qui a affecté les « valeurs technologiques », c'est-à-dire celles des secteurs liés à l'informatique et aux télécommunications, sur les marchés d'actions, à la fin des années 1990. Son apogée a eu lieu en mars 2000.

² Les « subprimes » sont des prêts immobiliers accordés à partir des années 2000 à des ménages américains, qui ne remplissaient pas les conditions pour souscrire un emprunt immobilier classique. Alors que les emprunteurs traditionnels sont dits « primes », ces ménages modestes sont ainsi appelés « subprimes ».

³ En France, la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) organise l'implication des pouvoirs publics au sein même de la coopérative. Ce modèle permet d'intégrer la voix des acteurs politiques locaux au sein d'un modèle économique.

Le modèle coopératif est un modèle dynamique qui s'adapte à son milieu. Concrètement, auriez-vous un exemple ?

Caroline Ker : « La coopérative mixte⁴ est un exemple d'évolution du modèle coopératif, qui se développe notamment dans le secteur agricole, avec les coopératives se déployant au niveau de la filière, allant parfois même jusqu'à intégrer les consommateurs/citoyens. Au centre de ce type de coopérative, on trouve souvent un groupe de producteurs qui cherchent à mieux valoriser leur production. Ce noyau de producteurs va identifier, dans son entourage, d'autres acteurs potentiellement intéressés par le projet et leur proposer d'y prendre part, par exemple

des transformateurs, des distributeurs ou encore des consommateurs. Dans une telle coopérative « de filière », les participants s'unissent au sein de la coopérative et de ses objectifs (ex. relocaliser la production alimentaire). Ils se partageront la plus-value sur le produit final de manière équilibrée. Le partage de la valeur générée doit se penser au niveau de l'ensemble de la filière et non au niveau de chaque maillon pris individuellement. Une répartition équilibrée de la valeur est vue comme un atout pour la pérennité de l'activité de chaque maillon de la filière. Par ailleurs, si

la coopération doit être gagnante pour tout le monde, elle doit aussi le demeurer sur la longueur. Car, si le succès d'une coopérative mixte réside dans la force de mobilisation des parties prenantes, encore faut-il les garder impliquées dans le projet, de manière durable. C'est dans ce but que la gouvernance gagne à être « démocratique » (en plus d'être intéressante sur le plan des valeurs). Une gouvernance participative permettra en effet à la coopérative de rester en phase avec les besoins de chaque maillon de la chaîne et d'évoluer si le contexte extérieur l'exige. »

La coopérative, une solution pour demain ?

F.D. : « Les crises vont continuer à se multiplier. Depuis que j'ai débuté mes recherches dans le secteur, l'Europe et la Belgique n'ont cessé d'être en crise. Les crises deviennent malheureusement structurelles et structurantes. Je pense donc que la coopérative est un modèle de choix pour l'avenir. Et si la coopérative trouve un essor dans les moments de crise, ce modèle est aussi plus résistant en période de crise. De nouvelles études ont démontré que les sociétés coopératives avaient mieux traversé les récentes crises que les autres types d'entreprise. »

C.K. : « Les coopératives mixtes telles qu'on les connaît aujourd'hui sont un phénomène récent (par rapport aux traditionnelles coopératives de producteurs, de consommateurs). Pour que cela marche, il ne suffit pas de créer une coopérative. Il faut encore l'organiser de manière à ce qu'elle renforce le projet économique de l'entreprise ou des entreprises qui la composent. Ce travail se fait donc au cas par cas lors du montage de la coopérative. Le modèle coopératif mixte peut aussi impliquer le citoyen dans l'entreprise. En plus d'être sensible aux objectifs du projet et d'y prendre des parts, le citoyen peut aussi devenir le premier client de la coopérative. Mais il ne faut pas oublier de penser le projet de manière à ce que ce soit avantageux pour le citoyen de rester impliqué. Il ne suffit pas de lui proposer de prendre des parts. Il faut ensuite se demander comment la coopérative peut répondre à ses besoins. À défaut, à terme, on risque de perdre son implication et les avantages de sa coopération. Si le pari est relevé, la coopérative est un modèle qui se dégage des autres par cet avantage substantiel. »

F.D. : « Au-delà des intérêts particuliers des membres, le modèle coopératif permet la réappropriation des outils économiques par les utilisateurs plutôt que par le capital. Ce modèle permet d'augmenter la confiance entre les personnes, notamment grâce à la gouvernance démocratique, favorisant la transparence et la compréhension des contraintes de chacun. Enfin, le modèle coopératif, par son fonctionnement, permet une meilleure adéquation entre les projets professionnels et les enjeux de la communauté (exemple : gestion du bien collectif, gestion de l'environnement...). »

J.R. : « À une époque où de nombreux outils de transformation et de distribution de proximité ont disparu (abattoir, salle de découpe, meunerie, malterie, conserverie, entrepôt...), le modèle coopératif permet de redéployer sur le territoire une agriculture qui se réapproprie les filières alimentaires jusqu'aux consommateurs, en intégrant les plus-values qui vont avec la transformation et la commercialisation. »

K.M. et L.P. : « Les coopératives sont à la fois des associations de personnes et des entreprises communes. Elles s'inscrivent pour la plupart dans une volonté de transformer les rapports de force (revalorisation du métier d'agriculteur ; développement de liens entre l'agriculteur, le consommateur et les intermédiaires ; mutualisations) au moyen d'un outil économique particulier. La coopérative permet d'organiser les activités sur une base différente de la vision classique, en proposant notamment aux membres de

reconsidérer leur rapport au travail agricole ou à leur consommation alimentaire. Pour ces raisons, la voie coopérative semble occuper une place essentielle pour les acteurs désireux d'œuvrer à la transition écologique et sociale, dans le domaine agricole en particulier mais pas uniquement. »



**moulins - moulins
DEDOBBELEER**

**le numéro 1 en
alimentation animale
biologique**

Pour tous les animaux (bovins, porcs, volailles, ovins, caprins, équidés,...)

Calcul de rations

Condiments minéraux

Aliments complets ou mélange de matières premières

Achat de céréales panifiables, fourragères et en reconversion

Conseils de diversifications

Moulins Dedobbeleer
Graankaai - 1500 Halle
Tel : 02/356.50.12.
Fax : 02/356.93.55.
info@dedobbeleermills.be



⁴ On dit de ce modèle qu'il est « mixte » car il associe des acteurs différents : des producteurs, des transformateurs, des consommateurs, des travailleurs.

Focus sur la coopération agricole au stade de la production en Belgique

Lou Plateau, doctorant F.N.R.S. au Centre d'Études économiques et sociales de l'Environnement (CEESE-ULB)

S'installer en agriculture reste un défi majeur. Pour dépasser certaines difficultés liées à l'installation et à la pérennisation de l'activité (accès à la terre, aux investissements...), certains agriculteurs ont misé sur la mutualisation et l'action collective. Une équipe de recherche est allée à la rencontre des coopératives et collectifs de production agricole en Belgique francophone pour comprendre les enjeux que ces dynamiques soulèvent.

Si les coopératives de commercialisation, comme Agricover, Point Ferme ou les CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel agricole), sont bien connues dans le paysage coopératif agricole, il en va autrement des coopératives de production. Nous définissons la coopération agricole de production par l'organisation et la gestion conjointe des cultures et de l'élevage entre plusieurs agriculteurs. En dépassant le modèle de la ferme familiale, les associés doivent alors prendre les décisions collectivement et décider de la façon d'affecter les résultats de l'activité. Il n'existe actuellement en Belgique aucune forme sociétaire permettant d'encadrer et de soutenir spécifiquement une coopération forte au stade de la production. À la différence, par exemple, des GAEC en France.

En effet, ces dernières années ont vu émerger une nouvelle vague coopérative en Belgique, qui diversifie les structures de production agricole, sans pour autant faire de l'exploitation un lieu de vie communautaire. C'est le cas notamment de la Ferme du Chant des Cailles (Watermael-Boitsfort), des Trois Maraîchers (Wépion), de Fan(e)s de carotte (lire Portrait « Fan(e)s de carotte » page 31) ou encore de Cycle Farm (Uccle).

Plusieurs raisons conduisent à l'agriculture de groupe. On observe que les métiers agricoles ne sont plus uniquement transmis entre générations et accompagnés d'un héritage. Les porteurs de projets non issus du milieu agricole, et qui cherchent à s'installer, sont en augmentation.



Les fondateurs de la coopérative Cycle Farm. David Errera et Nicolas Vlamincq cultivent des légumes sur plusieurs parcelles, au sud de Bruxelles.

Or, le contexte actuel exacerbe les difficultés d'accès, pour les agriculteurs, aux facteurs de production tels que la terre, les infrastructures ou les compétences. La mutualisation et la coopération offrent une réponse à ces difficultés.

La plupart des dynamiques coopératives de production agricole portent également en germe la volonté de se détacher des logiques dominantes (de concurrence, de maximisation du profit) et d'explorer de nouveaux modèles de production. Parmi les pratiques innovantes, on retrouve l'association de plusieurs producteurs pour leurs complémentarités (expériences, compétences et ressources), l'implication grandissante de la communauté aux côtés des producteurs ou encore l'expérimentation de l'autogestion au sein des entreprises agricoles coopératives.

Les mises en coopératives constituent également un moyen efficace d'assurer la pérennisation de la ferme au-delà des fondateurs. Les métiers agricoles n'étant plus envisagés autant qu'avant dans une perspective de carrière complète, les enjeux autour de la transmission sont de plus en plus saillants. La structure coopérative offre dès lors un cadre qui facilite l'entrée et la sortie d'associés et qui renforce la pérennité des projets agricoles au-delà des seuls producteurs du moment.

Toutefois, la coopération agricole de production soulève une série de défis organisationnels. À partir de rencontres individuelles et collectives, ces enjeux sont investigués par une équipe de recherche coordonnée par le Centre d'Études économiques et sociales de l'Environnement de l'ULB, en association avec le Crédal et le projet de recherche-action SPIN-COOP.

Dans ce cadre, l'équipe s'attèle à réaliser d'ici fin 2018 une brochure présentant les résultats de ses recherches, pour que les porteurs de projets puissent poser les premières bases d'une réflexion sur la mutualisation et la coopération¹.

¹ La brochure sera diffusée en version papier à partir de fin 2018 et disponible en version numérique sur le site du projet SPIN-COOP, financé par l'Action Co-Create (Innoviris) : <http://www.cocreate.brussels/-SPINCOOP->

Transhumance des premières brebis du Bercaïl, le pôle élevage de la coopérative La Ferme du Chant des Cailles (Watermael-Boitsfort).

Parmi les enjeux qui seront présentés dans la brochure, on relève notamment ceux liés à la dynamique de groupe et à l'action collective : comment vision et identité sont-elles portées collectivement ? Sur quelle base les nouveaux arrivants sont-ils considérés comme associés à part entière ? Quelle est l'ampleur de ce qui est géré en commun ? Autant de questions qui reflètent l'équilibre à trouver entre maîtrise de l'activité par l'agriculteur et le nécessaire lâcher-prise qu'implique toute action collective. Il est en effet indispensable de penser et d'organiser cet équilibre, surtout si le groupe évolue et si le renouvellement régulier d'associés veut être évité.

Un autre enjeu qui ressort des investigations porte sur la rémunération du travail : sur quelle base est calculé le revenu de chacun des associés ? Le salaire est-il identique pour tous ou l'expérience est-elle valorisée financièrement ? La possibilité d'une contribution variable des associés aux temps de travail est-elle envisagée ? Comment sont combinées solidarité entre associés et responsabilisation individuelle face au travail ? La brochure en construction présentera, entre autres, les réponses apportées par les coopératives rencontrées.

Cela dit, nous pouvons déjà conclure que les agriculteurs qui se reconnaissent dans les dynamiques coopératives soulignent l'amélioration de leur bien-être au travail et le renforcement de leur motivation à travers l'exercice collectif de leur métier. En transformant les conditions de travail, la coopération ouvre des perspectives nouvelles. Si les associés parviennent à ajuster leurs valeurs communes et leurs pratiques collectives sur le long terme, elle renforce inéluctablement la résilience de nos systèmes agroalimentaires.



La reprise d'une exploitation, c'était notre rêve. Nous avons encore de nombreux projets pour le mener à bien, mais chaque investissement coûte cher. Pour notre certification bio, nous avons donc choisi le partenaire nous offrant le meilleur **rapport qualité/prix.**

”

TUV NORD
INTEGRA

Vous voulez passer au bio ?

Curieux de connaître nos tarifs ? Simulez le coût de votre certification sur www.bio-avec-tuv.be



Portrait de la Brasserie de la Lesse

Une coopérative est une coentreprise (presque) comme une autre.

Jérôme Drugeon, Chargé de Communication SOWECSOM

Lancée sur un coup de tête en 2011, la Brasserie de la Lesse a pris un tournant important il y a quelques semaines en doublant sa capacité de production.



Entreprendre en coopérative, ça reste avant tout une entreprise, un projet de #co-entreprenariat. Le projet de la Brasserie de la Lesse a véritablement pris forme fin 2011 avec le pari un peu fou de quelques copains de la confrérie dite « du Busson » de racheter et relancer la Brasserie La Rochefortoise.

Conseillé par Credal, les 3 fondateurs optent pour une sclrfs (société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale), une forme juridique qui répond en tout point à leurs besoins : une responsabilité partagée

entre les fondateurs, un capital variable et le respect de la finalité sociale que les fondateurs s'étaient fixée.

Mais surtout, le choix de la forme coopérative a été une des clés du succès du projet comme l'explique Norbert Buysse, un des fondateurs : « les coopérateurs ont adhéré au projet et, au-delà de leur participation financière, certains coopérateurs se sont vraiment impliqués dans le projet. Nous avons ainsi pu profiter dès le départ d'un vivier de compétences comme un électricien, un graphiste... »

Une force de vente

« Mais surtout, ce sont les coopérateurs qui ont assurés la commercialisation de nos bières. Tout d'abord en étant eux-mêmes clients mais surtout en promotionnant par tout autour d'eux nos produits. »

Des produits appréciés tant pour leur qualité que pour leur positionnement. « On avait senti

qu'il y avait une place sur le marché pour une bière 100% bio, produite localement avec une matière première dont on peut contrôler l'origine. Nous sommes toujours restés fidèles à cette 'stratégie' » ajoute Norbert. « On a lancé nos propres cultures d'orge brassicole bio et de houblon bio, en collaboration avec

des cultivateurs et des négociants wallons. On vend exclusivement via des petits revendeurs et dans l'Horeca, rien via la grande distribution et rien à l'exportation. On garantit un prix de vente juste qui permet aux commerçants de réaliser une marge suffisante. La finalité est locale ! »

Cycle de vie d'une entreprise

Mais la Brasserie n'évite pas le cycle de vie de toute entreprise. Après un début en fanfare, la Brasserie connaît sa première crise avec des problèmes de production, un moral en berne et le départ d'un des fondateurs. Un choix se pose alors : il faut refinancer et revoir le business plan pour poursuivre l'activité.

« Ici aussi, l'apport des coopérateurs a été important, tant par leur nouvelle contribution financière que par leur support moral. L'arrivée

d'un nouvel associé a aussi apporté pas mal de maturité dans notre gestion. On a mieux réparti les responsabilités et Manu, avec son profil d'ancien consultant, a permis de mieux nous structurer » ajoute Norbert.

Achat d'une nouvelle cuve, puis deux, puis trois. Entrée de la Sowecsom dans le capital. Un produit de qualité, une assise financière, des coopérateurs actifs, la Brasserie coopérative de la Lesse a véritablement pris son envol en 2014.



Croissance et nouveaux projets

Toujours dans le respect de leurs valeurs et de la finalité sociale de la coopérative, l'aventure se poursuit avec :

- un investissement de plus de 1,3 million d'euros, en partie financé par un nouvel appel aux coopérateurs (à concurrence de 10 %),

- l'installation de la Brasserie dans une ancienne ferme,
- une brasserie basse énergie en collaboration avec deux autres coopératives : Coopeos pour l'installation énergétique et Pailletech pour l'agrandissement et l'isolation du bâtiment,
- 4 employés, 6 administrateurs

- 300 coopérateurs,
- une capacité de production qui est passée de 480 à 1300 hectolitres en 6 ans (soit environ 390.000 bouteilles ou plus de 16.000 casiers),
- un projet Horeca dans les tiroirs (des discussions sont en cours avec la coopérative Alter et vous).

Sept enseignements parmi d'autres

Que retenir de l'aventure de la Brasserie coopérative de la Lesse ?

- 1 La forme coopérative est particulièrement appropriée pour des projets impliquant plusieurs fondateurs, un capital de départ limité, l'envie d'impliquer activement les coopérateurs dans le projet, une finalité sociale.
Ainsi, le départ d'un des fondateurs et son remplacement n'ont pas fait capoter le projet. Un changement d'actionariat n'entraîne pas de modifications de l'acte constitutif, des problèmes de rachat de parts...
- 2 Il faut une « stratégie », pas uniquement une bonne idée ou une idée louable. Brasser une bière bio locale était en soit une idée louable mais aussi une bonne idée « marketing ».
- 3 Il faut des compétences complémentaires et surtout des compétences en gestion dans l'équipe. Une coopérative implique une cogestion et une gestion implique un bon équilibre de compétences dans l'équipe dirigeante.
À ce sujet, Norbert pointe les difficultés de cette cogestion comme le plus gros souci que l'équipe a eu à gérer. Gérer l'humain reste une compétence indispensable et probablement souvent négligée dans un projet de coentrepreneariat.
- 4 Il faut gérer la coentreprise, il faut un business plan, il faut convaincre de la viabilité de son projet, il faut gérer les finances au quotidien, il faut investir et se développer. Une coopérative à finalité sociale, oui, mais aussi et avant tout une entreprise !
- 5 Les coopérateurs : la clé de voûte du modèle. Il faut les convaincre, qu'ils investissent et qu'ils s'impliquent. Ils sont les meilleurs ambassadeurs du projet. Mais Norbert pointe ici aussi une petite déception « sans leur implication, on ne serait probablement pas où nous sommes aujourd'hui. Mais par contre, l'implication a ses limites et croire en une grande dynamique où tous s'impliquent reste un vœu pieu. »
- 6 Un bon CA est aussi très important avec un bon mélange de profils différents et complémentaires. Par contre, Norbert souligne un frein : « le CA s'implique et se réunit tous les mois. Mais si on pouvait rémunérer le CA pour profiter encore plus de ce mélange de compétences en complément de la gestion quotidienne, ce serait plus pratique. »
- 7 Une coopérative qui coopère avec d'autres coopératives, ça fonctionne, car les partenaires se respectent et partagent des valeurs communes. La collaboration est tout de suite très saine et très transparente.

L'avis de l'expert

Benedicte Lesuisse, spécialiste du # coentrepreneariat à la Sowecsom

Nous avons tout de suite cru dans le projet et le business plan de la Brasserie. La mobilisation des coopérateurs est aussi, pour un organisme comme le nôtre, un gage du sérieux du projet. Nous avons participé à trois augmentations de capital (25.000, 75.000 et 100.000 €) en 2015, 2016 et 2017. Nous avons aussi octroyé un prêt de 400.000 € pour la construction de la nouvelle brasserie.

Comme pour les autres coopératives que nous soutenons, nous participons à l'AG. Notre mission n'est pas uniquement de financer mais aussi et surtout de suivre la coopérative dans sa croissance.

Nous prévoyons de nous retirer dans les 5 à 10 ans, sans plus-value financière pour la Sowecsom. C'est l'une des caractéristiques de notre modèle.



Retrouvez un article sur la Brasserie de la Lesse dans notre rubrique « Nouvelles des Régions ».



Portrait de Geert Denolf

Le poulet Coq des Prés, un poulet bio local commercialisé par la coopérative Coprobel

Bénédicte Henrotte, Biowallonie

Rencontre de Vincent Lacanne, membre fondateur de la coopérative, de Julie Elias, employée, et de Florence Beguin, coopératrice depuis 2015.

Vincent Lacanne, éleveur de volailles à Hannut, nous raconte l'histoire de Coprobel

En 1998, nous étions huit éleveurs sous label de qualité wallon à vendre à l'abattoir de Ciney. L'abattoir revendait nos poulets sous le label « poulet village ». À la suite de la faillite de l'abattoir, nous perdons notre débouché exclusif. À l'époque, très peu de poulets sont revendus à la ferme par les éleveurs. Où vendre nos poulets ? La SCAR va nous servir de lien pour arriver à nous retrouver. Ensemble, nous cherchons des solutions pour sortir de l'impasse. Il nous faut retrouver des clients mais aussi un abattoir,

des solutions pour le chargement des poulets à la ferme et les livraisons des commandes. Chacun doit y mettre du sien pour récupérer ou démarcher de nouveaux clients. C'est là qu'arrive le besoin de nous structurer afin de nous répartir les tâches. En 1999, après de nombreuses réunions, nous sommes six éleveurs pour créer la coopérative Coprobel. Après pas mal de difficulté, Coprobel récupère des clients, rachète le label « poulet village à l'abattoir de Ciney » et trouve un nouvel abattoir. C'est la

coopérative qui établit le planning de production et de chargement, achète un camion pour les chargements à la ferme, trouve un chauffeur, gère les facturations et les livraisons en frais grâce à une camionnette frigo achetée par la coopérative. À l'époque, ils sont aidés pour la rédaction des statuts, la collecte des fonds... par différentes personnes, dont Louis Linotte de la SCAR, André Thewis de la Faculté de Gembloux et un membre du personnel de la Province.

Passage au bio

En 2008, Coprobel est en grande difficulté, elle perd des clients, dont Carrefour. Le label « poulet village » va disparaître. Grâce à quelques contacts fructueux, comme celui

de Jean-François Noël de chez For Farmer Hendrix, ils se lancent dans la certification bio. D'autres éleveurs rejoignent la coopérative, fiers de cette nouvelle filière prometteuse d'avenir.





SCIENCES et METIERS de LA NATURE

www.mafuturecole.be
www.hepl.be

ENSEIGNEMENT AGRONOMIQUE DE LA REID

Institut d'enseignement agronomique La Reid rue du Canada 157 4910 LA REID

christine.rose@provincedeliege.be Tél : 04 279 40 10

Haute Ecole de la Province de Liège rue du Haftay, 21 4910 LA REID

marianne.dawirs@provincedeliege.be Tél : 04 279 40 80



**Province
de Liège**

Enseignement

Naissance du Coq des Prés

Après leurs déboires avec la grande distribution, certains éleveurs souhaitent s'investir dans la commercialisation de leurs poulets. En 2010, naît la marque Coq des Prés. Cette marque commune leur permet de bénéficier de moyens de promotion communs. Ils sont aidés par le conseil de filière « volailles » pour la recherche

d'un packaging de qualité professionnel, adapté à leur produit. La coopérative permet aux éleveurs de revendre à la ferme leurs propres poulets et, tout au long de l'année, ceux de la coopérative. Ils bénéficient du service de la coopérative pour la logistique (chargement et transport des poulets à la ferme, abattage

chez Ardenne Volailles, emballage et livraison des produits finis à la ferme). Aujourd'hui, 50 % des produits Coq des Prés sont revendus à la ferme. Cela représente environ 100.000 poulets/an. Le reste va à des grossistes, restaurants, magasins bio, etc. mais **rien aux centrales de la grande distribution !**

Besoin de ressources supplémentaires pour la gestion et le développement commercial

En 2013, lors de l'engagement de leur première employée, Julie Elias, la coopérative est dans le rouge. La gestion de la vente de poulets entiers, c'est assez simple, mais pas à la découpe ! Ils ont besoin d'une meilleure gestion des stocks et de trouver des solutions pour vendre de façon équilibrée l'ensemble des pièces. Aujourd'hui, en plus des poulets

entiers ou à la découpe, ils ont développé une gamme de produits préparés. Pour diminuer les invendus, ils proposent des hamburgers, des chipolatas, des petites viandes de vol-au-vent, de la viande hachée nature, des gyros et une **Gamme Hiver** (cuisse farcie, bûchettes, Apéricoqs et trois pâtés). En 2016, on engage Jonathan Vigneront, avec un profil

« marketing ». Avec Julie, ils s'occupent de la logistique, des commandes, des facturations et du développement commercial. Ils cherchent à améliorer leur efficacité tout en faisant gagner du temps aussi bien aux éleveurs qu'à leurs clients. La dernière nouveauté est un logiciel pour scanner les produits, pour remplacer l'encodage à la main.

Fonctionnement de la coopérative

La majorité des membres de la coopérative sont les éleveurs (34 éleveurs coopérateurs sur 39 coopérateurs au total). La coopérative est une SCRL : pour chaque part, une voix. La coopérative achète les volailles aux producteurs et les commercialise. Le prix des poulets évolue en fonction du prix de l'aliment pour assurer un revenu juste aux éleveurs.

Ce n'est pas toujours évident de rassembler et de rallier les éleveurs. Pour entrer dans la coopérative, il faut acheter une part de 2.700 euros. Cette part offre de nombreux avantages, comme un prix préférentiel pour les produits de la coopérative, des formations

gratuites (aménagement des parcours, utilisation des outils de communication...), des dépliants, une plaque « Coq des Prés »... Malgré un rapide retour sur investissement, surtout si l'on vend des poulets à la ferme, certains hésitent. Aujourd'hui, ils sont 60 producteurs, dont 34 membres, avec 6 nouveaux en 2017 et 7 en 2018. Nouvelle motivation sûrement liée à un subside de 2.000 euros octroyé aux agriculteurs qui investissent dans une coopérative agricole.

Comme ils sont de plus en plus nombreux, pour encourager les coopérateurs les plus actifs, pas de rémunération mais un nouveau système

de récompense. Ils reçoivent des plumes pour une demi-journée d'investissement bénévole dans les activités de la coopérative. Lors de l'Assemblée générale, un cadeau est attribué aux coopérateurs en fonction du nombre de plumes accumulées.

La promotion du Coq des Prés se fait beaucoup de bouche à oreille, par le dynamisme des coopérateurs qui sont présents sur de nombreux événements comme Valériane, la Foire de Libramont...

Témoignage de Florence : pourquoi faire partie de la coopérative ?

Florence est particulièrement fière d'être associée à une marque avec des valeurs, comme la proximité et le respect de tous. Pour elle, le bien-être des poulets est primordial. Elle attache aussi beaucoup d'importance à être proche des consommateurs. Elle aime qu'ils soient satisfaits de la qualité de ses poulets. Florence apprécie aussi la place de l'éleveur dans la coopérative. Pour Florence, c'est la collectivité qui fait la force de la coopérative et son dynamisme. La coopérative évolue, cherche à s'améliorer et, par conséquent,

progresser. Elle a pu participer à des études du CRA-W, de la Faculté de Gembloux... Sur le plan technique, elle voit qu'il y a une recherche de qualité des poussins, des soins vétérinaires, des aliments, des bâtiments, de l'aménagement du parcours, etc.

Lors des nombreuses activités proposées par la coopérative, que ce soit un repas, une foire ou lors d'une formation, les échanges avec les autres éleveurs de la coopérative sont très riches et importants à ses yeux. Ils lui permettent de tester de nouvelles méthodes,

de progresser, de s'améliorer dans son métier d'éleveuse et dans la vente de poulets.

Elle aime aussi particulièrement le logo et l'emballage chic des Coq des Prés, le site Internet pratique, des outils de marketing et de promotion comme le Foodtruck, la « Coq des Prés mobile », qui vous propose différents menus à base de Coq des Prés. Sain, sûr et savoureux. Plus d'info sur www.coqdespres.be



Manu, Lucia et Patrice,
les maraîchers

Fan(e)s de carotte, une coopérative de production à Braine-le-Comte

Laurent Dombret, Biowallonie

La SCRL à finalité sociale Fan(e)s de carotte est située à Braine-le-Comte. Elle est constituée de trois maraîchers temps plein, qui cultivent ensemble un terrain de 2,5 ha certifié bio, dont 1,5 ha de maraîchage net, une fois décomptées les parcelles en jachère cultivée et les différents endroits de stockage.

Manu, Lucia et Patrice (les trois maraîchers associés) cultivent pratiquement toutes les sortes de légumes, soit environ 50 espèces et variétés différentes. Pour ce faire, la coopérative dispose aussi de cinq grandes serres d'environ 12 ares au total. Elle vend

90-95 % de sa production en vente directe, sous forme de paniers de légumes (40 %), de commandes au détail via leur site Internet (20 %) et enfin via le magasin ouvert sur le champ (40 %). Elle livre ses paniers et

commandes à huit dépôts dans la région. Une semaine sur deux, elle livre aussi à Bruxelles.

Afin de maintenir le service en hiver et au printemps, les maraîchers complètent leur production par des achats chez le grossiste bio.

Un désir initial de partager largement la responsabilité de la production...

Cette « ferme maraîchère collective » est née en 2010 de la rencontre entre un agriculteur bio de longue date, déjà précurseur dans les années

2000, et de porteurs de projets plutôt non issus du monde agricole. L'objectif de l'agriculteur est de sécuriser sur le long terme la production

agricole bio sur des terres difficilement récupérées à l'agriculture conventionnelle.

Pour un binage efficace

MONOSEN

MULTICROP

Bineuses multiples inter-rangs **brevi**



- **Fragmentation, ameublissement et oxygénation de la couche superficielle du sol**
→ amélioration de la fertilité naturelle du sol
- **Pas de produits phytos et forte réduction des engrais**
→ récolte nettement plus riche, dans un environnement propre et écologique
- **Meilleur rendement par hectare**
Châssis monobloc et outils indépendants réglables en fonction du type de culture en ligne, y compris pour pépinière. Différents accessoires disponibles : butteurs, épandeur, bâti repliable pour le transport, etc.

Libramont
Venez nous rejoindre
STAND
09.04

Intérêts agronomiques : Amélioration de l'activité biologique du sol, limitation de l'activité des ravageurs (limaces,...)

Intérêts économiques : Réduction des besoins en eau (1 binage vaut 2 arrosages)

Intérêts environnementaux : Réduction des quantités d'engrais grâce à la fertilisation localisée, réduction du ruissellement

Vers de nouveaux horizons avec
DistriTECH
www.distribtech.be
Tel: 04 377 35 45

JOSKIN

En 2014, après quelques années de collaboration en association de fait, les producteurs décident de se structurer sous forme de coopérative de production, en mutualisant non seulement la commercialisation mais également l'entièreté du capital productif (dont le bail à ferme, établi au nom de la coopérative) et des travaux des champs. Les maraîchers sont rémunérés par la coopérative pour leur travail, à hauteur de 12,5 €/heure. La coopérative parvient à les

payer à ce taux horaire. L'idée est de créer un outil qui rassemble les maraîchers et les clients/mangeurs/consomm'acteurs, dont l'objectif central est d'élargir les responsabilités de la production d'une alimentation saine. En soi, que cela devienne un enjeu citoyen et pas seulement des producteurs. Concrètement, chaque producteur, client, voisin ou sympathisant souhaitant s'investir dans la coopérative peut acheter une part

au prix de 50 €. Cette part donne le droit à son acquéreur de participer à l'Assemblée générale (AG) de la coopérative, cette dernière ayant en charge le développement stratégique de Fan(e)s de carotte. En 2015, l'AG comprend septante coopérateurs et 24.000 € de capital social. Au sein de l'AG, des coopérateurs sont élus et, avec une partie des maraîchers, ils forment le Conseil d'Administration, en charge la gestion journalière.

Sur papier, l'idée est innovante et géniale...

Mais elle fait face à trois écueils importants :

1. Au fil du temps et des AG, la motivation des coopérateurs à s'investir dans la coopérative s'effiloche. La plupart ont d'ailleurs souscrit des parts davantage comme soutien plutôt que pour intervenir dans le développement de Fan(e)s de carotte. La motivation diminue aussi par manque d'animation de la part des

maraîchers. En effet, pour que l'AG fonctionne le plus démocratiquement possible, il faut que les maraîchers animent, informent, questionnent régulièrement les coopérateurs, ce qui est trop énergivore pour les maraîchers, en plus de leur travail au champ.

2. L'ensemble de ces structures ralentit considérablement la prise de décision alors

que l'activité nécessite généralement une grande réactivité. D'autant plus que les coopérateurs investis le sont bénévolement.

3. Au final, le montant souscrit via les parts de coopérative est bien en deçà du besoin réel de financement de l'entreprise.

Les changements nécessaires dans la structure du projet n'ont pas changé sa philosophie



Finalment, après trois saisons de culture, les coopérateurs sont invités à transformer leurs parts en obligations, non considérées comme des parts du capital, mais bien comme des prêts octroyés à la coopérative. Les trois seuls coopérateurs et administrateurs à gérer l'entreprise sont désormais les maraîchers.

Fan(e)s de carotte prend toujours autant d'attention à cultiver dans le respect de son sol et de son environnement. Par ailleurs, le champ reste totalement ouvert à quiconque souhaite en faire la visite ou donner un coup de main. La

coopérative organise d'ailleurs régulièrement des chantiers participatifs pour certaines tâches, comme le repiquage des tomates, des poireaux ou encore la récolte des pommes de terre et des courges. Depuis l'année dernière, il est aussi possible de découvrir le champ lors de portes ouvertes organisées durant la Semaine bio. L'objectif principal des maraîchers est d'être complètement transparents sur la provenance des produits vendus ainsi que sur leur méthode de production. La coopérative continue à rémunérer les maraîchers gérants 12,5 €/heure brut.

Les avantages d'une coopérative « intégrale » de production sont nombreux...

Listons-en quelques-uns. En mutualisant leurs moyens (travail, machines agricoles, bail à ferme, clients, etc.), Manu, Lucia et Patrice se sont affranchis de diverses contraintes :

- Ils rompent l'isolement possible quand on travaille seul(e) sur sa ferme ;
- Ils disposent ensemble de plus de moyens financiers pour investir ;

- Ils se sentent solidaires dans leurs revenus et non concurrents ;
- Ils sont assurés d'une relation saine avec le capital productif, qui appartient à tous ;
- Ils peuvent s'organiser plus facilement pour prendre des vacances, y compris durant la haute saison ;

- Ils partagent ensemble le poids de la responsabilité de l'entreprise, hors d'une relation employeur/ouvrier.

Plus d'info sur ce producteur ?

www.fanesdecarotte.be — 0477 81 55 48