



# Créer une COOPÉRATIVE

## Sommaire

- A. Pourquoi se lancer dans une aventure collective
- B. Les deux phases de la création d'une coopérative
- C. Définir les objectifs de la coopérative
- D. L'étude de faisabilité
- E. L'étude de viabilité
- F. Le contenu d'un plan d'affaires

### A. Pourquoi se lancer dans une aventure collective

On ne crée pas une coopérative comme on crée une entreprise privée. Lorsque plusieurs personnes décident de se regrouper pour se lancer ensemble dans l'aventure de la création d'une nouvelle coopérative, ce n'est pas pour s'enrichir, mais parce qu'elles sont arrivées à la conclusion que c'était la meilleure manière pour résoudre un problème qu'elles partagent ensemble. Ce problème est toujours lié à un besoin socio-économique qu'elles n'arrivent pas à satisfaire.

- Il peut s'agir du besoin d'obtenir un produit qui n'est pas disponible sur le marché ou qui est disponible mais à un prix trop élevé, ou avec une qualité et dans des formats insatisfaisants. Dans ce cas, elles créeront une **coopérative de consommateurs**, par exemple :
  - une *coopérative funéraire* pour avoir accès à des services moins chers;
  - une *coopérative de services* à domicile pour obtenir des services d'aide domestique.
- Il peut s'agir du besoin de vendre des produits ou services fournis par les membres fondateurs. Dans ce cas, elles créeront une **coopérative de producteurs**, par exemple :
  - une *coopérative agricole* opérant une fromagerie pour transformer le lait de ses membres;
  - une *coopérative d'artisans* pour vendre les produits fabriqués chez eux par les membres.
- Il peut s'agir du besoin de se trouver du travail ou de se créer un travail correspondant aux désirs et compétence des membres fondateurs. Dans ce cas, elles créeront une **coopérative de travailleurs**, par exemple :
  - une *coopérative de main-d'œuvre* offrant des services d'employés intérimaires;
  - une *coopérative forestière* opérant sur des chantiers d'aménagement forestier.
- Il peut encore s'agir de créer une coopérative mixte, de type **coopérative de solidarité** comprenant deux ou trois catégories de membres (travailleurs et consommateurs et représentants de la communauté); par exemple, dans le secteur des services à domicile, de la culture ou du tourisme.

## B. Les deux phases de la création d'une coopérative

### I. La précoopérative

Cela commence avec la première rencontre du groupe de personnes réunies pour discuter de l'opportunité de la création d'une coopérative afin de résoudre ou satisfaire certains problèmes économiques ou sociaux qu'ils savent partager. Cette première phase s'achève avec une *assemblée constitutive* au cours de laquelle les membres fondateurs signent une **déclaration d'association** entamant les procédures d'enregistrement gouvernemental de la future coopérative.

Les activités de cette première phase s'organisent autour de deux objectifs :

1. **définir les objectifs de la future coopérative** (voir ci-après);
2. **faire une étude de faisabilité** (voir ci-après).

### II. La coopérative en formation

Elle s'achève avec l'**assemblée générale de fondation** de la coopérative qui marque le démarrage officiel des activités économiques.

Les activités de cette deuxième phase s'organisent autour de cinq objectifs :

#### 1. Organiser l'association

Organiser la structure associative de la coopérative et son mode de fonctionnement; rédiger les *règlements* (*régie interne, emprunt, etc.*).

#### 2. Faire une étude de viabilité

(voir ci-après).

#### 3. Planifier la formation

Organiser les activités de formation sur le fonctionnement coopératif, la gestion d'une coopérative, de formation professionnelle, etc.

#### 4. Organiser l'entreprise

Bâtir un système comptable approprié, définir les mandats, responsabilités et compétences de ceux qui auront à travailler dans l'entreprise, établir un système de contrôle, etc.

#### 5. Rédiger un plan d'affaires

Produire un document décrivant la future coopérative en détail, dans ses deux dimensions, économique et associative.

## C. Définir les objectifs de la coopérative

Il s'agit d'évaluer l'intérêt de chacun des membres du groupe fondateur envers la création d'une coopérative.

Cela se fait en deux temps.

1. Définir les caractéristiques précises de l'**avantage coopératif** dont ces futurs membres espèrent bénéficier du fait de leurs transactions commerciales avec la coopérative.

Cela permet de faire un premier exercice de définition des objectifs économiques de la future coopérative (quantités, qualité et prix des produits ou services offerts). C'est la probabilité d'atteinte de ces objectifs qui sera évaluée par l'étude de faisabilité.

2. Évaluer le **niveau de militance** que les membres sont prêts à mettre à la disposition du groupe dans les mois précédant la mise en marche de la coopérative.

Cela permet de faire un premier exercice d'analyse des forces et faiblesses du groupe (diversité des compétences, heures de travail bénévole disponibles). Ces informations serviront de balises pour l'étude de faisabilité (ressources humaines nouvelles nécessaires).

Si on s'aperçoit que l'idée sourit à tous mais que seuls deux ou trois sont prêts à mettre du temps, mieux vaudra abandonner le projet dès le départ ou il sera d'abord nécessaire de recruter d'autres personnes prêtes à s'engager activement dans l'aventure.

## D. L'étude de faisabilité

Après avoir défini un premier consensus autour des objectifs de l'avantage coopératif recherché, le groupe se concentre sur l'étude de faisabilité. Cela se fait en quatre étapes.

1. **Identifier tous les moyens** nécessaires à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs (ressources humaines, matérielles et financières).
2. **Rechercher toutes les informations** sur ces moyens (Qui ? Quoi ? Combien ? Quand ? Où ? Comment ?).
3. **Évaluer toutes les conditions critiques internes et externes** conditionnant la mobilisation de ces ressources (analyse du marché, des obstacles à l'introduction sur le marché, des alternatives au financement, des aides techniques et financières accessibles, etc.) .
4. **Définir un premier scénario** (combinaison et étapes de mise en œuvre des moyens accessibles) qui apparaît le plus réaliste.

Il est probable que, dans le courant de cette étude, il sera nécessaire de recomposer les objectifs initialement définis en fonction des possibilités réelles identifiées.

## E. L'étude de viabilité

L'étude de faisabilité a été positive. Elle a démontré que le projet coopératif était cohérent, sensé, qu'il y avait un marché pour les produits ou services qui seront en jeu, qu'il y avait une bonne probabilité de parvenir à financer le démarrage de la future coopérative et de réunir les ressources humaines bénévoles et employées nécessaires à sa réussite.

Il s'agit maintenant de planifier le réel, d'analyser en détail la viabilité du projet à moyen terme (3 ans) pour définir le scénario stratégique qui assurera le développement durable de la future coopérative.

Cela peut se faire en obtenant l'aide technique de fédérations de coopératives ou d'agences spécialisées en aide à la création d'entreprises (une coopérative de développement régional, un CLD, une SADC, etc.).

Cela se fait en cinq étapes.

1. Établir **le plan stratégique** de trois ans (programmation cohérente et hiérarchisée d'orientations et d'objectifs stratégiques).
2. Établir **le plan marketing** de la coopérative (objectifs et moyens à mettre en œuvre).
3. Établir **le plan de financement** du démarrage (partie d'autofinancement par les parts sociales des membres, montant d'apports externes par subventions, marge de crédit, prêts bancaires).
4. Établir **le mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise** (structure de gestion, organisation du travail, définition des tâches et compétences, méthodes de sélection et formation professionnelle des employés, système comptable et système de contrôle).
5. Construire des **états financiers prévisionnels** (bilan pro forma au bout de trois ans, états des revenus et dépenses de la première année d'opération, budget prévisionnel de la première année).

---

## F. Le contenu d'un plan d'affaires

Il doit comprendre au moins sept chapitres.

1. Description résumée des origines et des caractéristiques de la coopérative en projet;
2. Description des produits ou services offerts;
3. Plan marketing;
4. Description des opérations de la coopérative;
5. Mode de gestion et d'organisation;
6. Plan de financement;
7. États financiers prévisionnels.

Il se complète par une série de documents annexes, par exemple :

- Analyse du marché de la future coopérative;
- Règlements de la coopérative;
- Documents légaux divers.