

## **Sociétés coopératives et diagnostic financier : comment améliorer le dialogue entre le financeur potentiel et la coopérative citoyenne ?**

**Auteur :** Spronck, Jean

**Promoteur(s) :** Mertens de Wilmars, Sybille

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'ULg

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

**Année académique :** 2016-2017

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/2785>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



# SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES ET DIAGNOSTIC FINANCIER : COMMENT AMÉLIORER LE DIALOGUE ENTRE LE FINANCEUR POTENTIEL ET LA COOPÉRATIVE CITOYENNE ?

Jury :  
Promoteur :  
Sybille MERTENS  
Lecteur(s) :  
Véronique RIFFON  
Magali HERMAN

Mémoire présenté par  
**Jean SPRONCK**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences de gestion, à finalité  
spécialisée en Financial Analysis  
and Audit  
Année académique 2016/2017



## **REMERCIEMENTS**

---

Je souhaite avant tout adresser mes remerciements à ma promotrice, Pr Dr Sybille MERTENS, pour sa confiance, pour l'intérêt qu'elle a porté à mon sujet de mémoire, ainsi que pour sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements qui m'ont permis d'avancer et d'arriver au bout de cette aventure.

Je souhaite également remercier les acteurs de terrains ayant accepté de répondre à mes questions lors des interviews : Christopher BOSNY (Compagnon de la Terre), Fabrice COLLIGNON (Vin de Liège), Marie-Françoise LECOMTE (Coopéco), Serge MIGNONSIN (Rayon 9), Marc MOURA (Dynamo Coop), Mario HEUKEMES (Courant d'air), Bénédicte LESUISSE et Nicolas REGINSTER (Sowecsom), Jean-Yves RYAVEC (RRS Conseils) et enfin Jean BEGHIN (CBC Banque).

Sans oublier, toutes les autres personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire et notamment ma famille qui m'a toujours soutenu dans l'accomplissement de mes études.



# SOMMAIRE ABRÉGÉ

---

<b><u>SOMMAIRE ABRÉGÉ</u></b>	<b>I</b>
<b><u>LISTE DES ABRÉVIATIONS</u></b>	<b>II</b>
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</u></b>	<b>7</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE</u></b>	<b>37</b>
<b><u>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</u></b>	<b>45</b>
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u></b>	<b>77</b>
<b><u>LISTE DE RÉFÉRENCE</u></b>	<b>I</b>
<b><u>ANNEXES</u></b>	<b>IX</b>
<b><u>LISTE DES FIGURES</u></b>	<b>XXI</b>
<b><u>TABLE DES MATIÈRES</u></b>	<b>XXIII</b>



# **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

---

<b>AEI</b>	Agence pour l'Entreprise & l'Innovation
<b>ACI</b>	Alliance Coopérative Internationale
<b>A.R.</b>	Arrêté Royal
<b>ASBL</b>	Association sans but lucratif
<b>CIR92</b>	Code des impôts sur les revenus 1992
<b>CNC</b>	Conseil National de la Coopération
<b>C.Soc.</b>	Code des Sociétés
<b>SAW-B</b>	Solidarité des Alternatives Wallonnes-Bruxelloises
<b>SCIC</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>SOWEC SOM</b>	Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande,
<b>SPF</b>	Service Public Fédéral
<b>SRIW</b>	Société Régionale d'Investissement Wallon



# INTRODUCTION

---

Ces dernières années, notre région connaît un phénomène nouveau. Nous sommes témoins de l'éclosion de plusieurs projets entrepreneuriaux prenant la forme de coopératives dites « citoyennes ». Ces coopératives rassemblent des citoyens qui s'emploient à mettre en place des activités économiques répondant aux besoins de la communauté.

Ce n'est pas une coïncidence si l'émergence des coopératives citoyennes suit la crise financière de 2008. Ces entreprises comptent sur la prise de conscience par le grand public qu'il est possible de faire les choses autrement. Elles cherchent à mobiliser l'épargne des belges qui stagne sur leur compte en banque à des taux très faibles. La prise de participation dans ces coopératives constitue un nouveau type d'investissement à moyen et long terme. Ces nouvelles structures offrent un rendement limité mais permettent à chacun de devenir acteur du changement en cours dans la société au travers de projets porteurs de sens. Gage de confiance, certains projets sont reconnus comme des produits de finance « solidaire » par le réseau Financité<sup>1</sup> et sont labélisés.

Ces nouveaux acteurs privés suscitent l'attention des médias et sont régulièrement sous le feu des projecteurs grâce à leur modèle innovant ou grâce à la qualité de leur offre<sup>2</sup>. Les coopératives citoyennes bénéficient également d'un œil attentif et du soutien des autorités publiques attisé par l'engouement des citoyens autour de ces projets.

## Énoncé du problème

Le problème de gestion abordé par cet ouvrage naît de l'intersection entre la discipline de l'analyse financière et le monde de l'entreprise sociale. Nous le verrons dans la revue de littérature, le premier élément est mobilisé par une multitude d'acteurs, et notamment par des financeurs potentiels, pour apprécier la situation financière des entreprises. Le second élément regroupe des organisations d'un type particulier qui se distinguent des entreprises

---

<sup>1</sup> Le réseau Financité est une ASBL qui mène des activités favorisant la mise en place d'initiatives et la sensibilisation du grand public en matière de finance solidaire.

<sup>2</sup> Nous faisons référence ici à Coopéco qui a reçu un « Beffroi de Cristal » en janvier 2017. Il s'agit d'une récompense décernée par la ville de Charleroi. Mais aussi à Vin de Liège qui a vu deux de ses vins primés lors de concours internationaux.

classiques par la poursuite d'une finalité non capitaliste. Nous pouvons supposer, a priori, que les « coopératives citoyennes » en font parties et qu'elles se caractérisent par la mise en œuvre de pratiques de gestion inédites pour des entreprises classiques. Ce travail suggère que les analystes financiers habitués à des organisations plus conventionnelles risquent de peiner à interpréter les particularités de ce modèle atypique. D'où la question de recherche :

**Question de recherche :** comment améliorer le dialogue entre le financeur potentiel et la société coopérative citoyenne ?

Cette question de recherche peut être décomposée en plusieurs éléments distincts :

D'abord, la notion de coopérative citoyenne est aujourd'hui toujours abstraite. Il est crucial de donner une définition de ce concept et de la valider. Ce qui donne la première sous-question :

**Sous-question 1 :** qu'est-ce qu'une coopérative citoyenne ?

Après, il s'agit de plonger plus profondément dans ce concept pour déterminer les pratiques de gestion inédites qui distinguent ces coopératives des entreprises classiques ainsi que leurs impacts réels ou potentiels sur les états financiers. Ce qui donne la deuxième sous-question :

**Sous-question 2 :** quels sont les pratiques de gestion propres aux coopératives citoyennes ?

Ensuite, il faut s'interroger sur la composition actuelle des états financiers servant de base à l'analyse financière et déterminer si celle-ci est suffisante pour la compréhension du concept développé dans la sous-question 1. Ce qui donne la troisième sous-question :

**Sous-question 3 :** les états financiers permettent-ils de comprendre ce modèle d'entreprise ?

Enfin, un catalogue de ces pratiques nous permettra de construire un canevas d'annexe aux états financiers pour combler les éventuels manques d'informations du schéma

classique. Il faudra valider auprès des acteurs de terrains sa pertinence effective et son aptitude à améliorer le dialogue entre les parties. Ce qui donne la quatrième sous-question :

#### **Sous-question 4 : le canevas d'annexe aux états financiers est-il pertinent ?**

#### **Contributions**

Ce travail vise à apporter trois contributions principales. Premièrement, il introduit une définition au concept de coopérative citoyenne utilisés tant par les coopératives elles-mêmes que par la presse et le grand public (Luong, 2015). Deuxièmement, l'étude offre un catalogue de pratiques de gestion spécifiques à ces organisations. Et troisièmement, ce travail propose un canevas d'annexe donnant un complément d'informations aux analystes financiers afin de mieux comprendre ce modèle d'entreprise.

#### **Structure de l'ouvrage**

Pour arriver à nos fins, nous réaliserons tout d'abord une revue de littérature dont l'objectif est de fournir les éléments qui permettront de bien cerner la notion de coopérative et de construire une hypothèse de la définition du concept de coopérative citoyenne. Cette partie présentera également brièvement la démarche de l'analyse des comptes annuels et pointera l'importance des informations complémentaires nécessaires à la bonne interprétation des données par l'analyste. Nous exposerons la méthodologie de recherche employée afin de répondre aux différentes sous-questions soulevées par la question de recherche. Nous validerons, grâce à l'expérience des acteurs de terrain, le concept de coopérative citoyenne, le catalogue des pratiques de gestion spécifiques à ces organisations ainsi que la construction de l'annexe aux états financiers et sa pertinence pour les analystes financiers. Enfin, nous conclurons par un bref résumé de l'étude, complétée par ses implications théoriques et managériales et ses limitations. Nous ferons également quelques suggestions pour de futures recherches.

#### **Dimension éthique du sujet abordé**

Nous pouvons estimer que ce mémoire a un lien manifeste à la fois avec la thématique du développement durable et avec des questions de comportement éthique.

D'abord, comme nous le verrons plus tard dans cet ouvrage, les coopératives citoyennes peuvent être considérées comme des organisations qui, par nature, apporte une attention

toute particulière au développement durable dans l'exercice de leur métier. Chacune prend en compte les quatre facteurs qui définissent la durabilité. Ces quatre éléments sont fondamentaux dans la poursuite de leurs activités par opposition aux autres entreprises qui classent ces priorités comme étant secondaires. Alors que les entreprises classiques cherchent à réduire leur impact négatif sur la société en adoptant des politiques de responsabilité sociétale, les coopératives, elles, sont proactives et cherchent directement à solutionner des problèmes sociaux.

Du point de vue social, ces entreprises visent à contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la communauté local dans laquelle l'entreprise est active. Ces organisations cherchent à être inclusive tant au niveau de leur offre qu'au niveau de l'accessibilité à leur sociétariat.

Du point de vue environnemental, la plupart de ces coopératives s'engagent dans le mouvement de la transition. Elles peuvent être orientées vers l'alimentation avec par exemple le lancement de coopératives agro-écologique modifiant le modèle d'activité agricole vers un modèle plus respectueux de l'environnement. D'autres coopératives s'engagent sur le terrain de la transition énergétique avec des projets de production d'énergies renouvelables. Ces entreprises mettent clairement l'environnement au centre de leurs préoccupations.

Du point de vue économique, les coopératives doivent assurer leur propre indépendance au travers du développement de leur activité. Ces organisations doivent s'émanciper des pouvoirs publics et être rentable. Au niveau de leur financement, celui-ci est principalement assuré par les membres-citoyens.

Concernant les mécanismes de gouvernance. Ces organisations mettent en place une démocratie interne réelle entre les actionnaires, peu importe la hauteur de l'investissement et le nombre de parts sociales acquises.

La mise en œuvre de programmes éthiques et soutenant le développement durable est inhérente aux coopératives citoyennes. Toutefois, ajoutons que ces organisations font ce qu'elles peuvent à leur échelle car ce sont de petites entreprises ayant peu de ressources.

Ce travail vise, à son niveau, à apporter du crédit supplémentaire à ce type d'entreprise atypique qui pour le moment reste assez méconnu mais aussi à augmenter le niveau de notoriété de ce produit d'investissement socialement responsable.

Concernant les questions éthiques, l'autre but de ce mémoire est de contribuer à la collaboration entre les parties prenantes en améliorant le dialogue entre elles. Nous savons que dans une société classique, les parties prenantes luttent pour capturer un maximum de valeur en concurrence avec les autres. Les coopératives citoyennes sont des émanations de la société civile poursuivant des buts sociaux. Elles intègrent et prennent en compte les parties prenantes qui entourent l'entreprise. Ces organisations agissent de manière altruiste et utilitaire. Les coopératives sont pionnières dans le développement en interne de la relation entre une entreprise et ses utilisateurs. Certains acteurs de l'entreprise peuvent appartenir à plusieurs groupes de parties prenantes en même temps. Ceci peut être plus simple pour gérer et réconcilier les intérêts des différents groupes.

Les coopératives ne sont pas des organisations constituées pour faire du profit mais pour rencontrer les besoins de ses sociétaires. La relation d'agence s'en retrouve brouillée. Le management doit tout de même apporter un haut niveau d'information aux sociétaires et lui fournir les outils adaptés permettant d'effectuer des choix éclairés lors des assemblées générales. Les sociétaires attachent une grande importance aux choix éthiques posés par le management. Comme les firmes deviennent des acteurs politiques, on peut considérer qu'une coopérative porte la voix et les revendications de ses membres-citoyens.

Ce travail a pour but d'amener plus de transparence dans ces organisations et de permettre aux parties prenantes de parler le même langage afin d'encourager la coopération et la solidarité entre elles.



# CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

---

Cette revue de littérature se subdivise en quatre sections. D'abord, elle nous aide à dresser un portrait de la coopérative. La section suivante rassemble les éléments et construit une définition nous permettant de comprendre à quoi le terme de coopérative citoyenne fait référence. Ensuite, elle présente brièvement le processus de diagnostic financier des entreprises et à qui celui-ci peut être utile. Enfin, elle interroge sur la capacité des seuls états financiers à permettre à l'analyste de bien comprendre le modèle d'entreprise auquel il fait face.

## 1 LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Cette section apporte une série d'éléments permettant de différencier la coopérative des autres entreprises afin de figer le cadre de notre analyse. Nous commençons par donner la définition et les grands principes que les coopératives dignes de ce nom doivent suivre. Afin de favoriser notre compréhension, nous retournons aux origines du modèle coopératif et nous dressons ses grandes caractéristiques. Nous donnons également les atouts théoriques qui motivent les entrepreneurs à opter pour ce modèle. Enfin, nous déterminons ce qu'une coopérative peut être en Belgique au travers de sa forme juridique, de son agrément et éventuellement de sa finalité sociale.

### 1.1 Définition et principes coopératifs

Une définition est établie par l'Alliance Coopérative Internationale (ou ACI) dans la déclaration sur l'identité internationale des coopératives de 1995. Cette définition se présente comme suit : « *[une coopérative est] une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le pouvoir est exercé démocratiquement* » (ACI, 1995).

Dans cette déclaration, sont également décrits les 7 grands principes coopératifs permettant de mettre en œuvre les valeurs d'entraide et de solidarité soutenues par le mouvement :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
2. Gouvernance démocratique exercée par les membres ;

3. Participation économique des coopérateurs en capital ou par des transactions économiques ;
4. Autonomie et indépendance ;
5. Éducation, formation et information ;
6. Coopération entre coopératives ;
7. Engagement envers la communauté.

Ces principes servent de guide aux coopératives et sont souvent intégrés, partiellement ou de manière plus complète, dans la législation nationale relative au droit des sociétés (Van Opstal, 2012). Le terme de coopérative fait donc référence, à travers le monde, à un statut juridique d'entreprise ayant une activité économique.

## **1.2 Origine et particularités du modèle coopératif**

Pour mieux comprendre la raison de l'existence de cette forme d'entreprise, nous devons retourner à sa source. Draperi (2006), repris dans une étude de la SAW-B (Garbarczyk, Mortier, Wathélet & Woitriin, 2016), estime que le mouvement coopératif se partage en 5 grandes phases dans son évolution. Le premier mouvement coopératif naît au XIXème siècle en Angleterre. En 1844 des tisserands s'associent pour créer «The Rochdale Society of Equitable Pioneer », un magasin coopératif cherchant à garantir à ses clients des prix raisonnables en réaction au contexte difficile à l'époque de la révolution industrielle. Les artisans ou les ouvriers s'associent et fondent des sociétés mutuelles pour produire et consommer en s'assurant un minimum de protection sociale et en cassant des situations de monopole. L'exemple de Rochdale est le plus marquant car c'est la première coopérative qui établit des principes coopératifs. Ils inspireront plus tard la déclaration de l'ACI (Ciccia, 2011). S'ensuit le second mouvement coopératif qui voit le développement des coopératives de consommation et de production jusqu'en 1918. Le troisième mouvement est caractérisé par une institutionnalisation des coopératives existantes jusqu'en 1938. Ensuite, le quatrième court jusqu'au début des années 2000 et est marqué par la perte des valeurs coopératives initiales et le déclin du modèle. Et enfin, suite à la crise économique de 2008, le cinquième mouvement, dans lequel nous sommes toujours actuellement, voit la création de nombreuses petites coopératives cherchant à répondre aux besoins de base de la communauté. L'ensemble du mouvement coopératif

s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation de la société (Huybrechts & Mertens 2014).

Concernant les particularités du modèle, la première concerne la propriété. Pour Hansmann (1996), les sociétés coopératives se distinguent d'abord des autres formes d'entreprises car leur modèle de propriété est différent. La propriété de cette entité appartient à ses « membres-usagers ». Le coopérateur dispose d'une double identité : il est à la fois un actionnaire financier de l'entreprise mais aussi un utilisateur (Van Opstal & Gijselinckx, 2008). Ce qui lui donne droit d'une part à jouir de la distribution des excédents et d'autre part, à la détention d'une partie du pouvoir de décision lors de l'assemblée générale. Dans une coopérative, le pouvoir votal n'est pas attribué comme dans les sociétés capitalistes classiques, à savoir en fonction de l'apport en capital des investisseurs (Mertens, 2005). Il peut soit être plafonné à un pourcentage défini dans les statuts, soit suivre le principe de : « un individu = une voix », peu importe le nombre de parts sociales que possède l'investisseur.

La seconde particularité concerne le bénéficiaire de l'entreprise. À partir d'une analyse des cadres légaux des pays qui ont adopté une législation sur les sociétés coopératives, 3 modèles sont identifiés pour classer ces entreprises (Galera, 2004) :

- Un premier modèle, dit mutualiste, orienté vers ses membres et leur intérêt économique propre.
- Un second modèle, dit sociologique, orienté vers la communauté et des intérêts extérieurs à la coopérative.
- Et un troisième modèle situé entre les deux précédents.

Le modèle mutualiste peut être considéré comme le modèle de base qui regroupe les coopératives classiques de travailleurs, consommateurs et producteurs définis par la typologie établie par Defourny, Simon et Adam (2002). Néanmoins, ces dernières années, le modèle traditionnel a évolué vers des coopératives poursuivant des but sociaux et cherchant à servir l'intérêt général. Ce modèle sociologique peut correspondre aux coopératives multi-sociétaires<sup>3</sup>. Il diffère des autres car il implique plusieurs parties

---

<sup>3</sup> Ce mot est une traduction du terme anglais : « multi-stakeholder co-operatives ».

prenantes dans le sociétariat par opposition aux autres types dont l'une est dominante dans l'organisation (Defourny et al., 2002).

### 1.3 Atouts théoriques d'une société coopérative

Mais pourquoi certains entrepreneurs optent pour cette forme d'entreprise plutôt qu'une autre ? Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette question en se basant sur la théorie des organisations et mettent en avant la minimisation des coûts de transaction. Ces coûts sont engendrés par la préparation et la surveillance de toutes les transactions économiques entre deux parties prenantes. Selon Hansmann (1996), toute organisation adopte la forme organisationnelle lui permettant de réduire les coûts de transaction au minimum. Permettre aux parties prenantes de devenir propriétaire de l'organisation est le moyen le plus efficace pour les réduire. Il y a notamment trois situations d'échec du marché où le risque de comportement opportuniste des acteurs est important et induit la nécessité de mécanismes de surveillance augmentant de facto les coûts de transaction (Huybrechts & Mertens, 2014). Ces trois cas sont : un pouvoir de marché démesuré, un cas d'asymétrie d'information<sup>4</sup>, ou lors de la production de biens collectifs. Dans ces différents cas, adopter le modèle coopératif a deux grands atouts à savoir qu'il permet de mobiliser des ressources collectives et qu'il suscite la confiance des parties prenantes (Bauwens & Mertens, 2015).

### 1.4 La forme coopérative en droit belge

Cette forme de société existe en droit belge. Les coopératives doivent adopter la forme juridique correspondante. Dans la loi, les articles relatifs à la société coopérative se trouvent dans le livre VII du code des sociétés introduit par la loi du 18 mai 1973. La version actuelle de la loi du 07 mai 1999 donne plusieurs articles du code reprenant les spécificités de cette forme juridique. Trois articles en rassemblent les particularités les plus notables:

**Art. 350 du C.Soc.** : « *la société coopérative est celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables* ». Ceci signifie que le capital de la société reste ouvert. L'augmentation ou la diminution du nombre d'associés et donc du capital ne

---

<sup>4</sup> Une partie prenante bénéficie de meilleures informations. L'autre devant subir des coûts de transaction supplémentaires pour compenser ce manque (Huybrechts & Mertens, 2014).

nécessitera aucune approbation par l'assemblée générale et n'entrainera pas de modification des statuts de la société.

**Art. 351 du C.Soc.** : « *la société coopérative doit être constituée par au moins trois personnes* ». Les fondateurs peuvent être des personnes physiques ou morales. Mais ceux-ci doivent obligatoirement être trois.

**Art. 352 du C.Soc.** : « *Les statuts doivent préciser si la responsabilité des associés de la société coopérative est limitée ou illimitée* ». Dans le cas de la responsabilité limitée, les associés sont responsables à hauteur de leur apport, sinon, les coopérateurs sont personnellement et solidairement responsables des dettes de l'entreprise en cas de faillite.

On peut remarquer que le texte de loi ne fait aucune référence aux grands principes du mouvement coopératif prescrits par l'ACI. De nombreuses entreprises ont adopté cette forme juridique uniquement pour la variabilité du capital sans toutefois ne respecter aucun des principes de l'idéal coopératif (Mertens & Marée, 2010). Une large majorité de ces sociétés coopératives sont des entreprises tout à fait classiques et peuvent être qualifiées de « fausses » coopératives.

## 1.5 L'agrément du CNC

Pour faire face à cette situation, le législateur a mis en place avec la loi du 20 juillet 1955, le Conseil National de la Coopération. Ce conseil remplit une mission consultative auprès du ministère en charge des affaires économiques et tâche de promouvoir le modèle coopératif. Cette disposition fut complétée par l'A.R. du 8 janvier 1962 permettant aux sociétés coopératives respectant huit conditions de bénéficier d'un agrément accordé pour quatre ans. L'agrément garantit que la société respecte, en partie, les valeurs et les principes coopératifs. En effet, les principes d'« autonomie et indépendance », de « coopération entre coopératives » ainsi que d'« engagement envers la communauté » ne sont pas repris par le CNC. Ces huit critères sont :

**Art. 1er, §1, 1°** : « *L'affiliation d'associés doit être volontaire (...)* ».

**Art. 1er, §1, 2°** : « *Les parts du capital social, (...), confèrent, par catégorie de valeurs, les mêmes droits et obligations (...)* ».

**Art. 1er, §1, 3°** : « *Tous les associés ont une voix égale en toutes matières aux assemblées générales, quel que soit le nombre de parts dont ils disposent* ». Même si ce principe n'est pas absolu, le vote à l'assemblée générale doit rester démocratique.

**Art. 1er, §1, 4°** : « *Les administrateurs et les commissaires sont nommés par l'assemblée générale* ».

**Art. 1er, §1, 5°** : « *Le dividende octroyé aux associés sur les parts du capital social ne peut dépasser 6 pour cent de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier* ». Ce qui signifie que la rémunération du capital est possible mais doit rester modéré à hauteur de 6% de la valeur nominale de l'investissement par année.

**Art. 1er, §1, 6°** : « *Le but principal de la société est de procurer aux associés un avantage économique ou social, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés* ». Cette condition d'agrément n'est pas applicable aux sociétés coopératives ayant une finalité sociale conformément à l'article 661 du code des sociétés.

**Art. 1er, §1, 7°** : « *Le mandat des administrateurs et des associés chargés du contrôle est gratuit* ». Il faut noter que les statuts peuvent déroger à cette règle.

**Art. 1er, §1, 8°** : « *Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation de ses membres, actuels et potentiels, ou du grand public* ».

Chaque année, le conseil d'administration de la coopérative doit rédiger un rapport spécial détaillant si la société a respecté les conditions d'agrément. Celui-ci peut être intégré au rapport de gestion. Les conditions d'agréments sont contrôlées régulièrement par les agents du SPF économie qui peuvent réclamer le rapport spécial ou toutes autres informations complémentaires leur permettant de statuer.

En janvier 2017, le nombre de sociétés coopératives agréées s'élevait à 604 sociétés selon le CNC. En 2012, elles représentaient moins de 2% des coopératives en Belgique (Van Opstal, 2012). Ce nombre est peu élevé et s'explique notamment par les faibles avantages que cet agrément confère aux sociétés qui y souscrivent.

Ces avantages sont surtout des avantages fiscaux comme l'exonération de précompte mobilier sur une tranche des dividendes distribués aux associés personnes physiques (Art. 21, 6°, du CIR92). L'absence de requalification en dividendes des intérêts perçus sur un

prêt consenti à la coopérative par un associé (Art. 18, 4°, du CIR92). Ou encore l'application automatique du taux réduit à l'impôt des sociétés (Art. 215, alinéa 2, 1°, 2° et 4° du CIR92). Il existe également un avantage d'ordre social pour les administrateurs délégués à la gestion journalière des coopératives agréées. Ceux-ci bénéficient de la même sécurité sociale que les travailleurs si leur mandat est rémunéré et qu'il s'agit de leur activité principale (Article 3, 1°, de l'A.R. du 28 novembre 1969 pris en exécution de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs). Le dernier avantage est l'exemption de l'obligation de produire un prospectus. En effet, toutes les sociétés souhaitant réaliser une offre publique d'instrument de placement doivent publier un prospectus d'information approuvé par l'organisme de contrôle des marchés. Cette formalité administrative est longue et coûteuse. Une société coopérative agréée par le CNC peut y déroger si le montant total de l'offre est inférieur à 2.500.000 euros et que son offre est principalement destinée à ses coopérateurs. (Art. 17 et 18 de la loi du 16 juin 2006 relative aux offres publiques d'instruments de placement et aux admissions d'instruments de placement à la négociation sur des marchés réglementés). Cette exemption facilite la mobilisation de l'épargne citoyenne.

## 1.6 La finalité sociale

Le législateur a souhaité compléter ces dispositions par la loi du 13 avril 1995. Cette loi concerne toutes les formes juridiques de sociétés commerciales qui s'engagent à poursuivre une finalité sociale plutôt qu'une finalité capitaliste visant à enrichir ses actionnaires. En effet, la forme juridique d'ASBL n'était pas adaptée à certaines entreprises sociales notamment car, sous cette forme, les activités commerciales doivent être restreintes et la rémunération du capital est strictement interdite (Mertens et Marée, 2010).

Le code des sociétés prévoit neuf conditions pour qu'une société commerciale puisse bénéficier de la mention « à finalité sociale ». Les statuts de la société en question doivent contenir plusieurs indications, celles-ci sont reprises dans l'article 661 du code des sociétés 1°à 9° :

**Art. 661 du C.Soc, 1° :** « les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial ».

**Art. 661 du C.Soc, 2° :** « est précisé le but social auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social ».

**Art. 661 du C.Soc, 3° :** « la politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société ».

**Art. 661 du C.Soc, 4° :** « nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant 10% des voix attachées aux parts représentées ».

**Art. 661 du C.Soc, 5° :** « le bénéfice distribué aux actionnaires ne peut dépasser le taux d'intérêt fixé par (...) le Conseil national de la coopération ».

**Art. 661 du C.Soc, 6° :** « les gérants feront rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé conformément au 2° ».

**Art. 661 du C.Soc, 7° :** « chaque membre du personnel a la possibilité d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé ».

**Art. 661 du C.Soc, 8° :** « le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société, perd un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la qualité d'associé ».

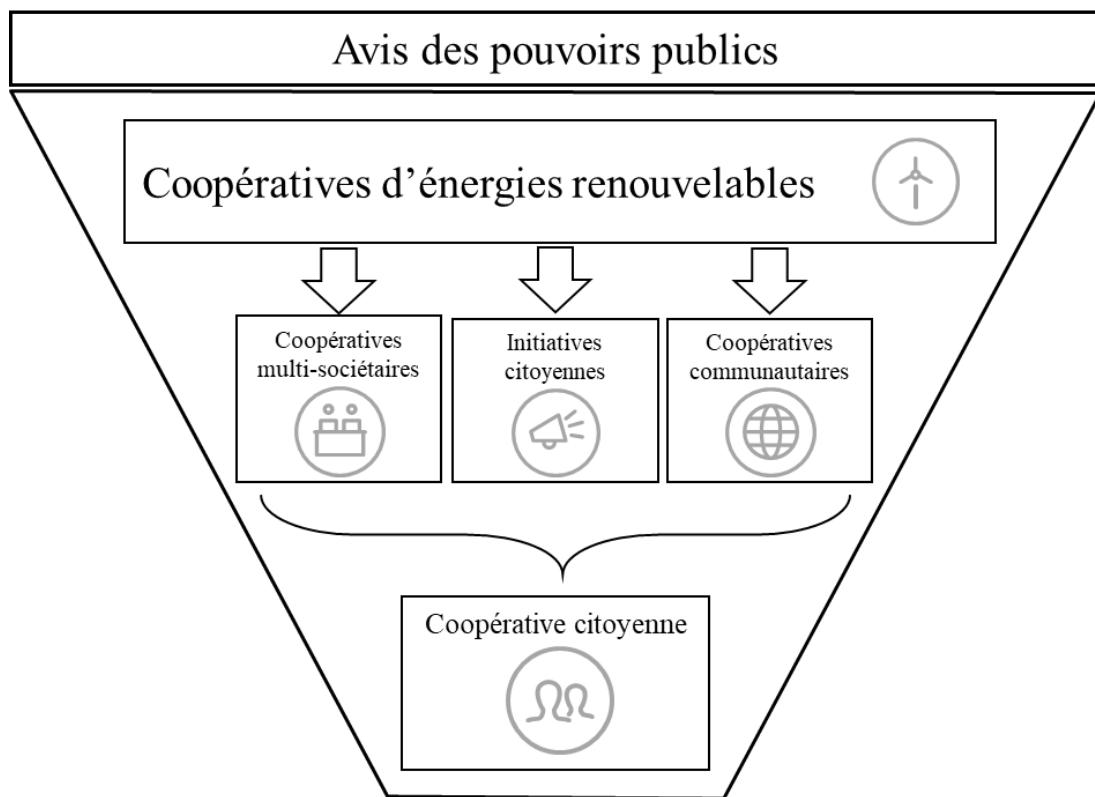
**Art. 661 du C.Soc, 9° :** « après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société ».

Il est important de noter que les dispositions légales sont sujettes à modification. En effet, dans le cadre de la révision du code des sociétés, le ministre de la justice prépare une modification importante au code. En 2016, Le CNC a émis un avis, plaidant pour le maintien des coopératives comme forme juridique distincte (Conseil National de la Coopération, 2017).

## 2 LES COOPÉRATIVES CITOYENNES

Que ce soit dans la loi belge ou dans la déclaration des principes coopératifs de l'ACI, nous ne trouvons aucune mention d'organisations avec le qualificatif de « coopérative

citoyenne ». Pourtant ce terme est utilisé par les médias ainsi que par les porteurs de projets (Luong, 2015). De son côté, la littérature scientifique n'aborde pas ce sujet en ces termes. Alors, de quoi s'agit-il ? Pour l'heure, les principaux résultats obtenus via un moteur de recherche affichent une série de coopératives de production d'énergies renouvelables, quelques résultats font références à des coopératives d'autres secteurs d'activités et enfin les derniers sont totalement hors de propos<sup>5</sup>. Cette partie a pour objectif d'identifier les caractéristiques partagées avec d'autres organisations qui permettent de circonscrire le concept de coopérative citoyenne et de distinguer ces nouvelles entreprises des autres types avec lesquels le financeur est plus familier. Pour ce faire, nous collectons d'abord l'avis des pouvoirs publics en Belgique qui va nous mettre sur la piste des coopératives de production d'énergie renouvelable. Ces organisations sont à la fois des coopératives multi-sociétaires, des initiatives citoyennes issue du mouvement de la transition et peuvent être qualifiées de coopératives communautaires.



**Figure 1.** Processus de définition du concept de coopérative citoyenne

<sup>5</sup> Ces organisations sont des mouvements et partis politiques localisés en France qui n'ont rien à voir avec des entreprises commerciales.

Les indices récoltés lors de l'étude de ces différentes organisations nous permettront de définir le portrait des coopératives citoyennes.

## 2.1 Un avis des pouvoirs publics en Belgique ?

Les pouvoirs publics wallons ont, les premiers, fait l'effort le plus abouti pour énoncer ce qui semble se rapprocher le plus du concept de coopérative citoyenne. Ils ont décidé d'utiliser ce terme pour une de leur action en 2015. Il s'agit d'une aide publique prenant la forme d'une bourse ayant pour but de couvrir les frais d'étude de faisabilité, de mise en forme et de préparation de nouvelles initiatives entrepreneuriales prenant la forme coopérative.

Les projets pouvant prétendre à cette aide devaient impérativement se reconnaître au travers de cinq critères prescrits dans le règlement établis par l'AEI (Agence wallonne pour l'entreprise et l'innovation, 2015) :

- « *Les bourses s'adressent à un groupe de personnes physiques, au minimum trois, porteurs d'un projet et souhaitant entreprendre dans un projet collectif et dans une structure juridique de société coopérative à responsabilité limitée (SCRL)* ».
- « *Le projet est porté collectivement et vise l'adhésion des futurs coopérateurs et la participation de parties prenantes telles que les usagers, des collectivités, d'autres entreprises, des institutions* ».
- « *Votre volonté est d'adopter une politique d'affectation des bénéfices qui privilégie le capital social et humain* ».
- « *Dans des secteurs d'activités nouveaux ou classiques, vous souhaitez proposer un projet économique qui apporte une réponse nouvelle à un besoin identifié* ».
- « *Le projet vise une activité rentable économiquement et socialement, durable et qui s'intègrera localement* ».

Ces cinq critères cachent des caractéristiques qu'il est important d'extraire pour y voir plus clair. Celles-ci peuvent être résumées en cinq éléments :

1. La forme juridique.
2. L'adhésion de citoyens et d'autres parties prenantes.
3. La finalité non capitaliste de l'entreprise.
4. La problématique que le projet cherche à résoudre.

## 5. L'importance de l'ancrage territorial.

Historiquement, les initiatives ayant ces caractéristiques en Belgique sont des coopératives d'énergies renouvelables. Partons donc de celles-ci afin de décomposer la notion de coopérative citoyenne pour en découvrir l'essence.

### 2.2 Les coopératives « citoyennes » d'énergies renouvelables

Ces entreprises de production d'énergies renouvelables sont particulièrement développées en Allemagne et au Danemark qui sont les pays pionniers de cette autre manière de produire de l'énergie (Robinet & Stokkink, 2015). En Wallonie, ce mouvement en faveur des énergies propres est en développement avec seize coopératives de ce type (Coopératives à la carte, 2017).

Les coopératives d'énergies renouvelables s'inscrivent dans le mouvement plus large des « Community Renewable Energy » initié dans les années septante par des militants écologistes. Ce label regroupe une multitude de projets de production d'énergies portés par des communautés de riverains ou des communautés d'intérêt dont les modalités organisationnelles sont différentes (Walker, 2008 ; Walker & Devine-Wright, 2008). Ils peuvent être classés selon deux dimensions distinctes. D'abord, par qui le projet est piloté et ensuite, qui en retire les bénéfices. Un projet communautaire idéal est financé et développé par des acteurs locaux et les bénéfices générés par le projet sont redistribués à l'ensemble de la communauté dont font partie ces mêmes acteurs (Walker & Devine-Wright, 2008). Poize et Rüdinger (2014) estiment que le caractère citoyen d'une initiative dépend du niveau d'implication dans la gouvernance qu'ont les acteurs locaux durant toutes les phases du projet. La multiplicité des modèles et des projets témoigne de l'envie des citoyens de se réapproprier les enjeux sociaux et environnementaux. Ces initiatives citoyennes n'ont pas forcément adopté la forme coopérative. Néanmoins, celle-ci est pertinente pour répondre à ces défis et pour contrer les initiatives des grands groupes privés (Huybrechts, 2011 ; Huybrechts & Mertens 2014 ; Poize & Rüdinger, 2014).

Ces coopératives ont plusieurs particularités notamment au niveau de leur financement, de l'ancrage local, et de l'aspect militant.

### **2.2.1 Caractéristiques de financement**

Dans un projet de coopérative d'énergies renouvelables, le citoyen a une double qualité. Il est consommateur mais aussi investisseur (Huybrechts & Mertens 2014). Ces projets utilisent le financement participatif et reposent principalement sur l'apport en fonds propres constitué par l'épargne citoyenne (Poize & Rüdinger, 2014). Le cœur d'un projet coopératif est la mobilisation d'un très grand nombre de coopérateurs qu'il faut convaincre. L'importance des fonds propres aura deux impacts. D'abord, ceux-ci permettront à la coopérative d'obtenir un accès aux emprunts bancaires nécessaires, tant l'activité de ce secteur est à forte intensité capitaliste (Huybrechts, 2011). Ensuite, plus l'apport citoyen est important, moins le coût du capital sera élevé car malgré la nature risquée et la maturité de cet investissement, la rentabilité financière n'est pas l'objectif premier des particuliers qui le financent (Walker, 2008 ; Poize & Rüdinger, 2014). Leurs exigences en matière de rémunération du capital sont nettement inférieures à celles d'un investisseur de type « capital-risque ». Il est donc difficile de rassembler des fonds plus conventionnels en l'absence d'une finalité purement capitaliste (Huybrechts & Mertens 2014).

### **2.2.2 Ancrage local des projets énergétiques**

Outre le financement, un autre point clé des coopératives d'énergies renouvelables est l'ancrage local. Cet attachement géographique se manifeste dans trois aspects. Premièrement, des projets de grande envergure nécessitent un haut degré de stabilité pour être menés à bien. Y impliquer le plus d'acteurs locaux possible contribue à cette solidité (Poize & Rüdinger, 2014, Huybrechts & Mertens 2014). Les auteurs (Bauwens, 2015 ; Huybrechts, 2011 ; Huybrechts & Mertens 2014 ; Poize & Rüdinger, 2014) s'accordent à dire que le citoyen concerné aime être consulté, informé et impliqué dans le processus de décision. Sa participation est propice à une meilleure acceptabilité sociale. Elle améliore l'attitude et la confiance des riverains envers les porteurs du projet et peut également inciter d'autres citoyens à investir dans la coopérative. Cependant, même si le projet est entièrement soutenu par des riverains, l'acceptation unanime n'est pas garantie (Walker, 2008). Deuxièmement, si la distribution des bénéfices n'est pas en faveur des acteurs locaux, l'entreprise risque de faire face à une opposition ferme (Walker & Devine-Wright, 2008). En l'acceptant et en y participant, les riverains attendent un partage équitable des bénéfices et des nuisances qu'entraînent de tels ouvrages. Ces bénéfices

s'entendent au sens large. En plus du retour financier, il peut également s'agir du développement local des territoires concernés par la création d'emplois et d'activités économiques, d'une diminution du coût de l'énergie et d'une augmentation du niveau de résilience énergétique de la région (Bauwens, 2015 ; Huybrechts, 2011 ; Poize & Rüdinger, 2014 ; Walker, 2008). Cet équilibre donne une situation de gagnant-gagnant qui constitue un avantage compétitif pour la coopérative (Huybrechts & Mertens 2014). Et troisièmement, l'intervention des collectivités locales dont l'appui constitue un atout (Poize & Rüdinger, 2014). Plus le nombre de coopérateurs est important, plus l'entreprise a de poids vis-à-vis des pouvoirs publics. Les coopératives d'énergies renouvelables font parties de ces nouvelles coopératives qui s'orientent vers l'intérêt général et qui intègrent plusieurs types de parties prenantes au sein de leur sociétariat. (Huybrechts, 2011 ; Huybrechts & Mertens 2014).

### **2.2.3 Conscientisation des consommateurs**

La sensibilisation aux grands enjeux de société constitue une autre caractéristique importante pour ces entreprises. Les coopératives locales apportent une solution à l'enjeu global de la transition énergétique et constituent un vecteur efficace de sensibilisation des citoyens à ces thématiques. Il y a un consensus sur l'importance de l'appropriation locale de la transition (Huybrechts, 2011 ; Poize & Rüdinger, 2014 ; Walker, 2008). Ces coopératives d'énergies renouvelables sont des projets éthiques en faveur de l'environnement qui produisent des externalités positives et cherchent à modifier le comportement des consommateurs (Huybrechts & Mertens 2014 ; Walker, 2008).

## **2.3 Les coopératives multi-sociétaires et leur caractère « citoyen »**

Les entreprises d'énergies renouvelables ayant pris la forme coopérative peuvent être considérées comme des coopératives multi-sociétaires (Huybrechts & Mertens 2014). Nous avons déjà brièvement abordé ce sujet dans la typologie des coopératives. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Plusieurs auteurs (Borzaga & Spear, 2004 ; Galera, 2004 ; Münker, 2004 ; Girard, 2010) parlent de « nouvelles coopératives » pour désigner ces organisations qui constituent un véritable renouveau coopératif en Europe et en Amérique du nord. Celles-ci s'inscrivent dans le cinquième mouvement coopératif défini par Draperi (2006). Il s'agit d'entreprises privées avec les mêmes impératifs d'efficacité dans l'utilisation des ressources mais ayant un but social et une attitude particulière vis-à-vis

du capital et du profit. Ce sont des associations volontaires et autonomes qui, néanmoins, n'excluent pas l'aide de l'état. Les coopératives multi-sociétaires renouent avec le concept initial en incitant plusieurs types d'acteurs à contribuer à l'amélioration de leur propre condition (Münkner, 2004 ; Girard, 2010). La base associative est ouverte à plus d'une seule catégorie de parties prenantes, ce qui contraste avec les coopératives traditionnelles dont le sociétariat est homogène (Girard, 2010). La coopérative devient un véhicule permettant de mobiliser les acteurs afin d'apporter une réponse aux besoins en conjuguant les forces de chacun (Girard, 2004).

### **2.3.1 Causes de l'émergence des nouvelles coopératives**

Les entrepreneurs collectifs se saisissent d'opportunités créées par deux facteurs. D'une part, la globalisation de l'économie et de la technologie. L'environnement économique est de plus en plus compétitif sans respect pour les territoires et la société civile qui est la première victime de la pression exercée sur les coûts. D'autre part, les états sont de moins en moins capables de rencontrer la demande croissante en services publics. Les sociétés font face à des changements démographiques qui font naître de nouveaux défis (Galera, 2004 ; Münkner, 2014).

Ces facteurs encouragent les communautés à entreprendre des actions au niveau local pour faire face à la dégradation de leur situation (Girard, 2010 ; Münkner, 2004). Selon Lund (2012), les coopératives multi-sociétaires sont des organisations transformationnelles qui ont vocation à changer les relations économiques sur le long terme. Cette transformation doit avoir un impact bénéfique tant sur l'économie que sur la société.

### **2.3.2 Les coopératives multi-sociétaires à l'étranger**

En plus des projets d'énergies renouvelables, nous savons que ces coopératives se retrouvent dans plusieurs pays du monde. Les auteurs abordent principalement le cas des coopératives sociales italiennes, celui des SCIC françaises, et celui des coopératives de solidarité canadiennes. Explorer ces pistes doit nous permettre de trouver des traits que peuvent partager les coopératives citoyennes.

#### ***2.3.2.1 Les coopératives sociales en Italie***

Ce quatrième type de coopérative est originaire d'Italie. La coopérative sociale est réglementée depuis 1991 dans le cadre législatif italien. Le modèle est très

institutionnalisé et la loi est rigide sur certains aspects (Girard, 2010). Borzaga (1997) précise que ces coopératives se séparent en deux types. Le type A qui offre des services éducatifs et socio-sanitaires. Elles adressent donc des problématiques liées à des secteurs d'activités précis. Et le type B qui offre l'opportunité à des personnes défavorisées de s'insérer professionnellement dans des coopératives ayant tous types d'activités. La loi stipule que ces personnes doivent au moins compter pour un tiers du personnel salarié de l'entreprise. Elles ont pour vocation de servir l'intérêt général.

Les parties prenantes ayant des intérêts divers au sein de l'organisation sont intégrées à la gouvernance de la coopérative (Iamiceli, 2004). Celles-ci peuvent être des utilisateurs, des soutiens, les travailleurs, mais aussi les pouvoirs publics qui souhaitent encourager la création et avoir des rapports privilégiés avec la firme (Girard, 2010).

En Italie, ces coopératives peuvent former des réseaux sous la forme de consortium qui sont des organisations intermédiaires permettant de favoriser l'intercoopération. Le développement des coopératives italiennes est fortement influencé par le réseau associatif qui constitue un terreau fertile pour ces initiatives (Girard, 2010).

### ***2.3.2.2 Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif en France***

La société coopérative d'intérêt collectif est une forme juridique d'entreprise présente dans le droit français depuis 2001. Sa caractéristique principale réside dans le fait qu'elle intègre dans son sociétariat plusieurs catégories d'acteurs qui se rassemblent autour d'un objectif commun (Draperi & Margado, 2016). De nature hybride, elle constitue un compromis entre l'association et l'entreprise (Pécoud & Paris, 2003). Aucune directive n'est imposée pour la structure de l'organisation, les SCIC disposent de la plus grande liberté pour s'organiser et décider collectivement. L'organisation est donc modulable suivant les nécessités et l'originalité de chaque projet. (Lindsay et Hems, 2004, Draperi, 2016). La gouvernance doit toutefois impliquer tous les associés dans les principales décisions de gestion (Draperi et Margado, 2016).

La loi prévoit que la coopérative doit au moins compter trois catégories de parties prenantes différentes. Il s'agit obligatoirement des membres-usagers, des travailleurs ou producteurs ainsi que d'une autre partie prenante dont le type est défini par la coopérative. Ceux-ci peuvent être des bénévoles, les pouvoirs publics, ou tout autre sociétaire impliqué dans le projet et concerné par l'intérêt collectif porté par celui-ci. Le multi-sociétariat est

adapté à chaque coopérative. Toutes les catégories de parties prenantes participent au processus de décision dans l'entreprise sans forcément avoir intégré le capital (Margado, 2002 ; Pécoud & Paris, 2003 ; Lindsay & Hems, 2004 ; Draperi & Margado, 2016). Associer des producteurs et des consommateurs au sein d'une même entité constitue pour Lindsay et Hems (2004) un grand pas en avant même s'il entraîne un risque de dilution du pouvoir (Pécoud, 2003). La participation des consommateurs et leur implication dans la production diminue l'asymétrie d'information et les coûts. Il suscite également la loyauté des différents participants envers l'organisation (Pécoud & Paris, 2003). La gouvernance au sein des SCIC doit être synonyme de participation, de partenariat, de démocratie et de citoyenneté active (Dauplex, 2002 ; Pécoud, 2003). Les administrateurs ont la responsabilité d'animer la coopérative pour harmoniser les intérêts des parties prenantes qui sont parfois divergents malgré l'intérêt collectif. Des parties prenantes pourraient adopter un comportement opportuniste et chercher à dominer et détourner le pouvoir concentré dans les organes de gestion (Lindsay & Hems, 2004). Margado (2002) insiste dès le début sur l'importance de maintenir la confiance dans le projet en organisant la diffusion des informations de manière transparente.

La SCIC peut se saisir de tous types de problématiques tant que son action est adaptée aux besoins collectifs locaux. La diversité des parties prenantes impliquées doit permettre de mieux combler les besoins du territoire concerné (Margado, 2002). La coopérative est un véhicule approprié pour apporter des solutions à des problèmes sociaux (Lindsay & Hems, 2004). La loi fait explicitement référence d'abord à l'intérêt collectif et ensuite à son utilité sociale. Le premier doit être interne et externe. D'abord orienté et pensé par et pour ses membres. Et ensuite, orienté vers les autres habitants du territoire. C'est d'ailleurs pour cela que les SCIC s'intéressent à des besoins fondamentaux comme l'énergie, l'alimentation, la santé ou le transport. Pour la seconde, l'utilité sociale est définie librement par les sociétaires. L'intérêt collectif a déjà une utilité sociale car il induit le dialogue, la démocratie et la prise de décisions collective (Draperi & Margado, 2016). La coopérative vise à satisfaire un public plus large qui dépasse ses membres car les projets ont une vocation altruiste (Margado, 2002). La SCIC doit faire passer l'individu avant le capital en favorisant la création d'activité et d'emplois. Elle a l'obligation légale de placer en réserve 57,5% du surplus résiduel que génère son activité pour garantir l'autonomie et la pérennité de l'initiative (Draperi & Margado, 2016). Cette

distribution limitée du profit donne aux SCIC un statut distinct par rapport aux autres entreprises et lui permet de bénéficier d'avantages fiscaux et financiers (Lindsay & Hems, 2004).

Le dernier aspect concerne le réseau. La SCIC favorise l'intercoopération. Le développement des relations entre des coopératives qui sont généralement spécialisées permet de créer des synergies et facilite l'échange de bonnes pratiques (Draperi & Margado, 2016). Draperi (2016) estime que les coopératives d'intérêt collectif sont un outil efficace au service du développement des personnes et des territoires. Si cette forme juridique n'existe pas, beaucoup d'initiatives n'auraient pu rassembler le financement nécessaire et n'auraient jamais vu le jour.

### ***2.3.2.3 Les coopératives de solidarité au Canada (Québec)***

La coopérative de solidarité est également un statut juridique reconnu en 1997 au Canada. Comme les SCIC, elles sont très peu institutionnalisées (Girard, 2010). Depuis 2005, ces coopératives multi-sociétaires doivent regrouper à minima deux catégories de parties prenantes (Girard, 2010). Il s'agit dans ce cas-ci, à l'instar de ce qui se fait en France, des utilisateurs et des travailleurs ou producteurs. A ceux-ci peuvent s'ajouter des membres-soutiens, soit, toute autre personne (physique ou morale) ayant un intérêt économique et social à ce que la coopérative atteigne son objectif (Girard, 2004 et 2010). El Karmouni et Prévot (2016) qualifient ces membres-soutiens d'« investisseurs solidaires ». La base qui compose ces coopératives est associative et communautaire (Girard, 2004 ; Lund, 2012). Elles peuvent mobiliser un grand nombre de personnes qui n'ont pas le profil d'entrepreneurs ou qui n'ont aucune expérience avec le modèle coopératif (Girard & Vezina, 2002 ; Duguid, Derya Tarhan & Vieta, 2015). Pour pouvoir y participer, chaque sociétaire doit intervenir dans le financement du projet (Girard, 2004). Ces coopératives de solidarité peuvent hybrider leurs ressources. Elles peuvent compter sur le produit de leurs ventes, sur des subsides mais aussi sur des contributions volontaires et la mobilisation de ressources activistes (Girard & Langlois, 2009).

Ces nouvelles coopératives cherchent à répondre aux besoins des citoyens faisant face à une réalité socio-économique qui évolue. Ces coopératives de solidarité sont présentes dans une multitude de secteurs d'activités. Il n'y a aucune limite légale, néanmoins Girard (2004) constate que le secteur des services est le plus représenté avec une dominance des

services sociaux, des services aux personnes, de l'art, du tourisme et de l'Horeca. Ces activités se situent dans des zones isolées et permettent le développement local de la communauté. Elles tendent à être complémentaires avec les services publics. En 2016, Girard évoquait la « coopérativisation » de ceux-ci. Ce phénomène suscite des craintes chez les organisations syndicales qui y voient les pouvoirs publics se décharger de leur rôle sans financer ces initiatives. Ces coopératives ont un impact social fort car elles permettent d'assurer la survie et la durabilité économique d'un territoire en offrant des emplois stables généralement à de meilleures conditions que dans d'autres entreprises du même secteur (Girard, 2004 ; Duguid et al, 2015).

## **2.4 Les initiatives citoyennes de transition**

Les coopératives d'énergies renouvelables et plus généralement les coopératives multi-sociétaires naissent à l'initiative d'associations qualifiées d'« initiative citoyenne » portées par les membres d'une communauté. Les initiatives citoyennes sont des groupes qui ne sont pas des organisations d'économie sociale reconnues. Néanmoins, ces collectifs de citoyens sont proches de ses valeurs. Ce sont des initiatives économiques auto-organisées au service de la collectivité cherchant une solution à des demandes sociales non satisfaites. Ces solutions sont adaptées aux réalités locales et sont des moteurs de la transformation de la société (Fraise ; Guérin & Laville, 2007). Ces citoyens se rassemblent autour de ces projets associatifs car ils ont une certaine proximité géographique, ou parce qu'ils partagent des causes ou des intérêts communs (Collard & Mertens, 2010 ; Bauwens & Mertens, 2015).

Ces associations courent le risque de l'essoufflement. La solution pour faire face à ce danger réside dans l'institutionnalisation. Ce qui signifie entrer en économie en devenant une entreprise sociale. Cela permet à l'initiative d'augmenter sa base adhérente et d'avoir accès à plus de ressources tout en cherchant à maintenir leur indépendance, parfois pour des raisons idéologiques. La forme coopérative répond à ce besoin de professionnalisation et permet de pérenniser l'initiative citoyenne. C'est un moyen permettant à un grand nombre de citoyens de devenir les acteurs d'un projet économique de proximité dans une structure juridique solide et organisée (Coen, 2010). La poursuite d'une finalité sociale permet à l'entreprise de dégager des marges de manœuvre pour optimiser les effets positifs qu'elle a sur la collectivité. Les coopératives participant au mouvement de la

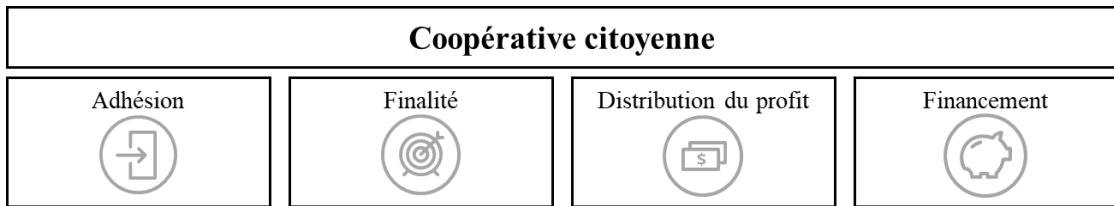
transition reformulent des pratiques du marché. Ces coopératives sont également pionnières d'autres pratiques inédites comme l'investissement dans l'éducation à la consommation durable, l'adoption d'une transparence managériale et fiscale, ou l'obligation de travail des membres-usagers au sein de la coopérative comme c'est le cas dans certaines coopératives alimentaires. Ces entreprises ont un potentiel économique, démocratique et éducatif. (Collard & Mertens, 2010 ; Zitcer, 2015 ; Bauwens & Mertens, 2015).

## 2.5 Les coopératives communautaires

Selon Mori (2014), Les coopératives d'énergies renouvelables peuvent être qualifiées de « coopératives communautaires ». Ce terme se rapproche de celui de coopérative citoyenne et est utilisé par de nombreuses entreprises différentes. Celles-ci sont actives dans une multitude de secteurs d'activités, ont des modes organisationnels variés, et poursuivent des finalités très différentes. Selon l'auteur, elles ont toutefois un point de convergence. Dans chacune d'elles, les personnes issues de la communauté locale en deviennent membre en achetant des parts sociales pour financer le projet. La coopérative communautaire est donc possédée par les citoyens. Le terme de communauté doit toujours être associé à une notion de territoire géographique, il s'agit de communautés physiques et non virtuelles. Ces entreprises cherchent à satisfaire les besoins communautaires, par opposition aux coopératives traditionnelles qui se focalisent sur les intérêts de certains groupes sociaux ou professionnels bien définis. Elles s'adressent à un public large et peuvent potentiellement intégrer et concerner l'ensemble des membres de la communauté, comme le font les services publics fournis par l'état. C'est pourquoi Mori (2014) estime que l'offre de biens ou de services qu'une entreprise de ce type propose doit être qualifiée de communautaire.

## 2.6 Définition de la coopérative citoyenne

Les développements précédents nous permettent de déceler les traits de cette nouvelle forme d'entreprise. Ceux-ci peuvent être répartis sous quatre grandes rubriques. Premièrement, c'est le thème de l'adhésion à la coopérative. Deuxièmement, il s'agit de s'intéresser à la finalité de celle-ci. Troisièmement, son attitude vis-à-vis du profit. Et quatrièmement, les sources de financement dont elle peut bénéficier.



*Figure 2. Caractéristiques d'une coopérative citoyenne*

Précisons d'abord qu'une coopérative citoyenne est une entreprise privée ayant adopté la forme juridique de société coopérative à responsabilité limitée. Celle-ci est également agrémentée par le conseil national de la coopération et peut, si les fondateurs le souhaitent, adopter la forme de société à finalité sociale.

### **Adhésion à la coopérative**

Cette forme d'entreprise résulte d'une dynamique entrepreneuriale collective qui rassemble, à la base, plusieurs fondateurs. Les coopérateurs d'une coopérative citoyenne sont principalement des personnes individuelles, des citoyens. Cette notion est centrale. Par définition un citoyen est une personne qui dispose de droits et de devoirs et qui participe à la vie de la cité. Cette participation peut prendre plusieurs formes. Le citoyen a plusieurs casquettes : Il est électeur, consommateur, travailleur, militant, épargnant, etc. Cette coopérative est un instrument qui joint l'entreprise et la participation citoyenne. Elle respecte le premier principe de la charte de l'ACI, qui suggère que l'adhésion doit être ouverte à tous les citoyens.

Malgré la prédominance des membres-citoyens, la composition du sociétariat peut être variée. La distinction entre les différents acteurs se fait généralement dans les statuts, au travers d'une séparation entre les parts sociales. Tant pour le coopérateur en personne physique que pour le coopérateur en personne morale, le sociétaire peut être soit un usager direct ou indirect de la coopérative soit un investisseur solidaire qui soutient l'initiative. Ils sont impliqués démocratiquement dans la conception, la stratégie, la gestion et le suivi des activités de l'entreprise, conformément au second principe de la charte.

### **Finalité de la coopérative**

Au-delà de l'exercice d'un métier, la coopérative citoyenne y associe une finalité sociétale qui dépasse l'intérêt seul de la coopérative et de ses membres. Lorsque les coopératives traditionnelles se focalisent d'abord sur le destinataire, le « pour qui », les coopératives

citoyennes, comme les coopératives multi-sociétaires en général, se concentrent davantage sur la manière de faire, le « comment ». Elles introduisent une forme de solidarité entre les parties prenantes en ayant recours à des affectations de surplus implicites notamment envers leurs fournisseurs, leurs clients et leurs travailleurs.

Nous pouvons retrouver ces coopératives dans tous les secteurs, du primaire au tertiaire. Néanmoins, l'émergence de ces initiatives et leur manifestation dépendent de leur localisation et des réalités auxquels les acteurs de terrain font face. Le citoyen n'est plus seulement bénéficiaire mais devient entrepreneur et acteur. La coopérative est un véhicule permettant aux personnes de s'associer afin de combler leurs propres besoins et ceux de la communauté auxquels ils appartiennent. Cet aspect fait écho au septième principe coopératif, l'engagement envers la communauté. Pour les coopératives traditionnelles cet impact est une préoccupation secondaire. Dans ces nouveaux modèles, l'intérêt collectif élargi à toute la communauté est explicité dans leur finalité et devient un élément central.

Les coopératives citoyennes se saisissent généralement de sujets de société qui sont proches du mouvement de la transition. Dans ce cas, l'action des coopératives est relativement innovante et en rupture avec les pratiques habituelles du marché. Ce choix nécessite de déployer des efforts tant dans l'éducation interne des coopérateurs que dans la conscientisation externe de la communauté, conformément au cinquième principe coopératif.

Le dernier aspect clé relatif à la finalité concerne l'intercoopération. Celle-ci est systématique car la coopérative citoyenne peut reposer sur une base communautaire très importante et impliquer une multitude de parties prenantes. Étant donné la fraicheur du modèle, ces entreprises ont tendance à appliquer le sixième principe coopératif et former un réseau solide.

### **Attitude vis-à-vis du profit**

La finalité sociétale de la coopérative citoyenne implique que la maximisation du profit n'est pas la priorité de l'entreprise. La coopérative citoyenne est donc non capitaliste. Comme c'est le cas pour les coopératives d'énergies renouvelables le retour sur capital investi attendu par les sociétaires est secondaire. Le coût du capital est nettement moins élevé pour la coopérative citoyenne que pour une entreprise classique. A l'instar des SCIC, la distribution des excédents est limitée. Cette limitation vise à garantir

l'autonomie et l'indépendance de l'entreprise prescrite par le quatrième principe de l'ACI.

### **Financement de la coopérative**

Les coopératives citoyennes bénéficient d'un mix de financement hybride. Elles sont d'abord financées par les apports en capitaux propres des fondateurs, conformément au troisième principe de l'ACI. Ensuite, les coopératives citoyennes ont recours au financement participatif au travers d'un appel public à l'épargne<sup>6</sup>. Grâce à ce moyen, l'entreprise garantit son indépendance par rapport à l'état et à d'autres sociétés privées. Néanmoins la coopérative citoyenne, comme les coopératives multi-sociétaires en général, permettent l'intégration des pouvoirs publics au sociétariat. Elles mobilisent également tous les subsides à l'investissement ou d'exploitation auxquels elles sont éligibles. En dernier lieu, les coopératives peuvent avoir recours à la dette auprès d'établissements de crédit néanmoins ce moyen de financement n'est mobilisé qu'en cas de nécessité. Les citoyens préférant parfois conserver leur indépendance pour des raisons idéologiques. Enfin, les coopératives citoyennes peuvent, grâce à leur statut, mobiliser des ressources activistes comme les dons en nature ou en espèce ainsi que du bénévolat. Il s'agit là d'une caractéristique propre aux organisations d'économie sociale.

### **Définition du concept**

La coopérative citoyenne est un mode organisationnel permettant une citoyenneté économique active à ceux qui y prennent part. D'une part, les citoyens dépassent leur condition d'électeur pour devenir des entrepreneurs ayant une implication active dans la gouvernance de l'entreprise. Et d'autre part, ils ne sont plus uniquement des contribuables mais des investisseurs solidaires finançant directement des projets qui satisfont leurs besoins. La coopérative citoyenne est une forme de coopérative très aboutie car elle respecte chaque principe de manière pleine et entière.

Compte tenu des éléments présentés, il est désormais possible de donner la définition du concept de coopérative citoyenne. Celle-ci serait :

---

<sup>6</sup> L'utilisation de cet instrument est d'ailleurs permis et facilité par l'agrément octroyé par le CNC.

*« La coopérative citoyenne est une organisation à mi-chemin entre l'association et l'entreprise commerciale respectant les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale. Son adhésion est ouverte à tous les citoyens. Elle a d'abord une vocation sociétale de combler les besoins des habitants d'un territoire en exerçant un métier avec une gouvernance démocratique. Pour les sociétaires, le rendement de leur investissement est secondaire. Au-delà de l'apport en capital par les citoyens, la coopérative peut mobiliser tous types de ressources pour accomplir sa finalité et assurer son autonomie. »*

Cette définition répond partiellement à la première sous-question du problème de gestion. Il s'agit ici d'une hypothèse devant être validée par les acteurs de terrain.

## 2.7 Les pratiques spécifiques aux coopératives citoyennes

La littérature suggère que les organisations qui partagent des traits avec les coopératives citoyennes ont des pratiques spécifiques différentes des entreprises classiques. En procédant par analogie nous pouvons supposer que les coopératives citoyennes partagent également ces procédés. Si nous reprenons la classification en rubriques définie précédemment, nous pouvons effectivement en déceler plusieurs.

D'abord, concernant l'adhésion à la coopérative, l'ouverture résulte en un élargissement important de la base coopérative (Huybrechts & Mertens 2014). De son côté, Gijselinckx (2011) suggère que les coopérateurs sont de facto les premiers usagers des coopératives traditionnelles. Celles-ci peuvent aussi accueillir différents types de parties prenantes comme le font les coopératives multi-sociétaires (Girard, 2010 ; Huybrechts & Mertens, 2014). Enfin Les organisations ont la possibilité de moduler l'ouverture avec une politique d'accessibilité (Gijselinckx, 2009 ; Huybrechts & Mertens 2014) ou avec des conditions spécifiques pour les coopérateurs comme l'obligation de préster des heures bénévoles. (Fickenscher, 2013 ; Zitcer, 2015).

Concernant la finalité, ces entreprises peuvent faire des choix stratégiques ayant un impact important. Il s'agit par exemple d'innovations au modèle d'activité (Garbarczyk, 2016) ou d'un déploiement horizontal et vertical dans leur chaîne de valeur (Fickenscher, 2013 ; Zitcer, 2015). Comme cela a été précisé, elles peuvent également décider de réaliser des affectations de surplus implicites (Mertens, Moreau & Stockart, 2016). Soit

au profit de leurs fournisseurs avec l'application de principes issus du commerce équitable (Lund, 2012 ; Huybrechts & Mertens 2014). Soit au profit de leurs clients avec une diminution du prix de vente (Zitcer, 2015). Soit au profit de leurs travailleurs, en offrant de meilleures conditions de travail ou en proposant des formations (Girard & Langlois, 2009 ; Gijselinckx, 2011 ; Lund, 2012 ; Duguid et al, 2015 ; Zitcer, 2015). Un autre aspect concerne la communication. Elle peut être soit orientée vers l'interne avec la participation des coopérateurs à leur entreprise et la mise en œuvre d'efforts pour favoriser la transparence soit vers l'externe avec la mise en place d'une stratégie de conscientisation (Tremblay et al, 2007 ; Girard, 2010 ; Gijselinckx, 2011 ; Duguid et al, 2015 ; Zitcer, 2015). Le dernier aspect clé de la finalité concerne la création d'un réseau. Ces organisations favorisent la relation entre coopératives leur permettant de s'entraider, de se soutenir, ainsi que de mutualiser des coûts et des investissements (Giroux, 2009 ; Gijselinckx, 2011 ; Fickenscher, 2013 ; Draperi & Maragado, 2016).

Concernant l'affectation du résultat, ces organisations empêchent la spéculation et favorise la relation à long terme avec les investisseurs (Munkner, 2004). La lucrativité est limitée (Maragado, 2002) et la mise en réserves des résultats pour une utilisation et un développement interne est soutenue (Giroux, 2009 ; Gijselinckx, 2011 ; Zitcer, 2015).

Enfin, concernant le financement, toutes ces organisations ont recours à l'hybridation des ressources (Gijselinckx, 2011) et notamment à la mobilisation de bénévoles (Girard, 2010 ; Duguid et al, 2015 ; Garbarczyk, 2016).

Cette section nous permet également d'ébaucher les premiers éléments de réponses à la deuxième sous-question concernant le catalogue de pratiques de gestion propres aux coopératives citoyennes. Celui-ci nécessite encore d'être étayé avant de pouvoir être validé auprès des coopératives.

### **3 DIAGNOSTIC FINANCIER DES ENTREPRISES**

Le besoin en information financière de qualité est croissant. Le travail des analystes contribue à assurer une allocation efficace des ressources dans l'économie. L'analyse financière est définie par Elie Cohen : « *[elle] constitue un ensemble de concepts, de méthodes, d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité*

*de ses performances* » (Cohen, 2004). L'objet du travail d'analyste est d'apporter un éclairage permettant de mieux préparer la prise de décisions et d'évaluer leur impact mais aussi d'émettre un jugement de valeur sur la santé financière de l'entreprise et ses performances (Mawet & Peressi, 2011).

On dénombre sept types d'acteurs en demande d'information financière (Cerrada, de Ronge, de Wolf & Gatz, 2011) :

1. La banque et les prêteurs de fonds : ces acteurs financent l'entreprise et nécessite une analyse poussée leur permettant d'accorder ou de maintenir la confiance dans l'emprunteur. Cette analyse est avant tout une étude des risques associés à l'entreprise et à son exploitation. Elle doit prouver qu'elle est capable de générer suffisamment de liquidités afin de rembourser le capital et les intérêts du prêt consenti. Si l'entreprise dispose d'un bon historique, de garanties, d'une trésorerie suffisante, ainsi que d'une structure solide, l'endettement auprès des établissements de crédit est possible (Stutely & Annen, 2012). Dans le cas contraire, le demandeur devra se rabattre vers la levée de capitaux propres.
2. Les investisseurs en fonds propres : si les prêteurs de fonds sont exigeants, les actionnaires, en temps normal, le sont encore plus. Tant du point de vue des risques que de celui du retour sur investissement. C'est au travers de ce mode de financement que les jeunes entreprises obtiennent généralement des fonds. Pour les entreprises capitalistes classiques, l'actionnaire espère influencer sur la gestion pour capter une plus-value lors de la revente des parts ou obtenir un dividende régulier. Dans le cas d'organisations où le rendement n'est pas la préoccupation première, les facteurs de motivations sont non financiers quoique soumis à la contrainte d'une certaine performance financière (Cerrada et al, 2011). Les actionnaires veulent avoir une image correcte de leur investissement pour obtenir un aperçu de la pérennité et de la rentabilité de leur prise de participation.
3. Les fournisseurs et les clients de l'entreprise : comme les banques, ils cherchent à s'assurer que l'organisation est capable de faire face à ses obligations. Du point de vue de l'entreprise, l'analyse financière de ses fournisseurs et de ses clients permet de garantir que la relation commerciale qu'elle souhaite engager avec le prospect aura un horizon étendu. L'observation des critères de liquidité et de solvabilité sont notamment pertinents pour la définition des conditions de crédit.

4. Les concurrents de l'entreprise : l'analyse des concurrents permet au management de se situer vis-à-vis des firmes du même secteur que lui. Elle peut donner un aperçu de leur potentiel stratégique.
5. L'usage interne et les ressources humaines : du point de vue des cadres, le suivi des états financiers permet d'évaluer la stratégie et les résultats de sa mise en œuvre. Par contre, du point de vue des salariés et des syndicats, l'examen des comptes annuels permet, d'une part de garder un œil sur la sécurité d'emploi au travers de la santé de leur employeur et d'autre part, le cas échéant, servir d'argument en cas de négociation pour une augmentation salariale.
6. Les pouvoirs publics : d'abord car les états financiers vont servir au calcul de l'impôt des sociétés, moyennant une série d'adaptations. L'état est également concerné par la formation et l'emploi. La bonne santé des acteurs d'une région contribue à l'activité économique et améliore son image médiatique.
7. Le grand public : de plus en plus de citoyens et de groupes cherchent des informations sur l'activité des entreprises.

### **3.1 Les sources d'informations**

Le diagnostic financier d'une entreprise se base principalement sur l'analyse des comptes annuels déposés une fois par an à la centrale des bilans de la BNB. L'A.R. du 03/01/2001, portant exécution du code des sociétés établit les formalités de publicité des états financiers. Ceux-ci se composent de plusieurs éléments formant un tout, à savoir le bilan, le compte de résultats et l'annexe. Toutes les sociétés sont tenues d'établir et de déposer leurs comptes annuels. Il faut garder à l'esprit que les états financiers sont décalés par rapport à la réalité économique. C'est le paradoxe, les données comptables sont des données historiques relatives à des évènements passés. Celles-ci sont utilisées pour présumer une évolution future de l'entreprise.

L'annexe est composée de tableaux permettant d'augmenter la lisibilité des documents qui la précède. En effet, le bilan et le compte de résultats ne fournissent que des données synthétiques. C'est un complément indispensable à l'interprétation des données. Elle permet de comprendre la variation des rubriques, donne des détails à propos d'éléments composites tels que les immobilisations, les dettes, ou encore le capital. On trouve également les règles d'évaluation d'application pour les écritures d'inventaire ainsi que

les droits et engagements hors bilan susceptibles d'avoir un impact important sur la situation financière de la société. L'information contenue dans les annexes doit être comprise par le plus grand nombre. Elle est significative, claire et succincte (Cerrada et al, 2011).

Pour sa part, le bilan social a intégré l'annexe des états financiers suite à la loi du 22/12/1995. Celui-ci quitte l'annexe et devient un document à produire séparément suite à la transposition de la directive 2013/34/EU du 26 juin 2013 par la loi du et l'A.R. du 30/12/2016 (Niessen, 2016). Son rôle est d'apporter une série de données à propos de l'emploi au sein de l'entreprise analysée. Il comprend un état des personnes occupées, un tableau des mouvements des travailleurs durant l'exercice comptable écoulé ainsi que des informations concernant les formations suivies par le personnel (Mawet & Peressi, 2011 ; Cerrada et al, 2011).

### **3.2 L'analyse financière**

Avant tout, il faut prendre en compte qu'une analyse financière externe a des limites car elle dépend des comptes annuels disponible via la BNB ainsi que de toutes autres informations complémentaires disponibles au public. Celle-ci n'est pas aussi détaillée et ne reflète pas tout à fait la réalité comme elle est vécue en interne. L'étude doit se faire sur deux axes. D'abord elle doit porter sur plusieurs années pour révéler l'évolution de plusieurs paramètres, Ce qui permet de justifier les choix de gestion. Ensuite, il est aussi crucial d'effectuer une étude comparative avec d'autres entreprises appartenant au même secteur d'activité afin de mettre en perspective les performances du sujet analysé. Cette comparaison doit toutefois rester prudente car elle n'est pas toujours significative (Mawet & Peressi, 2011).

Les thèmes fondamentaux de l'analyse sont au nombre de trois (Cerrada et al, 2011). Premièrement il s'agit de percevoir l'équilibre financier du bilan. Avec d'une part l'équilibre « temporelle » et d'autre part l'équilibre de l'origine des ressources de l'entité. L'équilibre financier à un impact important sur le second thème à savoir la solvabilité et la liquidité. Et troisièmement, le dernier thème concerne les performances économiques et financières au travers de la rentabilité pour assurer un niveau de revenu suffisant et garantir la solvabilité future à long terme.

Une étude se déroule sur plusieurs phases (Mawet & Peressi, 2011) :

L'analyse financière commence par une lecture rapide des documents comptables afin de relever des faits significatifs. Généralement l'importance des montants ainsi que l'évolution d'un exercice comptable à l'autre attire l'attention du lecteur. Cette lecture rapide permet déjà de se faire une opinion vis-à-vis des grands éléments.

Ensuite, l'étude se poursuit avec l'utilisation des tableaux indiciaires qui consistent à présenter les rubriques du bilan et du compte de résultats sous forme de pourcentages. On peut adopter une présentation indiciaire verticale qui facilite l'analyse de la structure du bilan et du compte de résultats sur une base annuelle ou une présentation indiciaire horizontale qui permet d'analyser l'évolution des rubriques dans le temps par rapport à une année de référence.

Puis la méthode des ratios est à utiliser en complément des tableaux indiciaires. Les coefficients calculés expriment une tendance témoignant du changement de la situation économique et financière. Ces ratios peuvent être comparés à d'autres entreprises du même secteur ou à une norme. L'octroi d'un financement dépend en partie de la performance de l'entreprises vis-à-vis d'une batterie de ratios. On en distingue trois grands types :

- Ratios de croissance : évolution des indicateurs
- Ratios de structures : poids d'une valeur par rapport à une autre
- Ratios de durée : mesure la durée de vie d'un paramètre.

Il faut impérativement limiter l'étude aux ratios significatifs donnant une information sur des aspects clés de la situation de l'entreprise et offrant une vision d'ensemble. Les ratios restent des signaux avertisseurs et doivent être utilisés avec prudence.

Enfin, les méthodes précédentes ne permettent que d'observer les tendances. La seule méthode pour mettre en évidence les causes qui entraînent les faits observés est celle des tableaux de flux de trésorerie. Son analyse est centrale à l'analyse financière.

### 3.3 Plan d'affaires et plan financier

Le plan d'affaires est une analyse qualitative utilisée lorsqu'il y a un besoin d'informations, en interne ou en externe, dans une perspective prospective. Il permet de communiquer la vision d'avenir de l'entreprise. Un entrepreneur y a recours pour formaliser et expliquer sa stratégie, pour clarifier les objectifs de l'organisation ainsi que

pour évaluer le plan d'action et les risques. Il est impératif d'éviter les erreurs qui lui sont fatales tant sur la forme, avec un plan mal rédigé que sur le fond avec des erreurs factuelles, des hypothèses trop optimistes ou un plan trop orienté vers la levée de fonds (Stutely & Annen, 2012).

Le plan financier est la partie chiffrée du plan d'affaires. Il permet l'étude de la rentabilité et l'identification des besoins de financements maximums pour un projet. Il est l'outil dédié à se convaincre soi-même en tant que porteur de projet et à convaincre les tiers. C'est un instrument indispensable pour analyser les ressources nécessaires et les réunir mais aussi pour détailler la manière avec laquelle celles-ci seront remboursées. Un plan financier correctement réalisé inspire la confiance des partenaires financiers grâce à un montage solide et des chiffres transparents. Il conditionne leur intérêt pour le projet (Stutely & Annen, 2012). Le plan financier est obligatoirement mobilisé pour toute activité en démarrage. Son établissement constitue une obligation légale pour les sociétés à responsabilité limitée. Celle-ci vient de la loi de réorientation économique du 04/08/1978 et précisée par la Loi du 20/07/1991 et complétée par la loi du 13/04/1995 pour les sociétés coopératives à responsabilité limitée. Cette loi avait pour but de lutter contre la sous-capitalisation des sociétés en engageant la responsabilité des fondateurs si le capital social de l'entreprise est jugé insuffisant en cas de faillite. Le plan financier doit couvrir une durée de 3 ans minimum. Il peut être aussi utilisé comme instrument de gestion dans le cadre, par exemple, de l'évaluation de décisions d'investissement ou de restructuration ou encore lorsque l'entreprise doit adapter ses moyens techniques et financiers.

## **4 APTITUDE DES ÉTATS FINANCIERS À TÉMOIGNER DU MODÈLE D'ENTREPRISE**

Les développements précédents nous poussent à nous poser la troisième sous-question du problème de gestion quant à la capacité des seuls états financiers à nous permettre de comprendre le modèle d'entreprise auquel l'analyste fait face.

La littérature signale que l'analyse des états financiers ne donne qu'un aperçu partiel de la performance de l'entreprise. L'évaluation globale demande d'autres approches (Cerrada et al, 2011). Idéalement, les états financiers doivent être enrichis de données

supplémentaires. Afin de fournir une analyse correcte et pertinente de l'entreprise, il est d'usage de bien cerner toutes ses spécificités. Par rapport à son métier, au type de fabrication, au type de clientèle qu'elle adresse, à la taille de son marché, au mode de vente, sa gamme de produits mais aussi son histoire et son évolution. Il est également important d'avoir une bonne compréhension du contexte macro-économique dans lequel l'entreprise évolue (Mawet & Peressi, 2011).

En plus des états financiers, l'analyse peut être agrémentée d'informations contenues dans d'autres documents produits par l'entreprise. Il peut s'agir du rapport de gestion qui contient un commentaire de la situation de la société. Sinon, il peut s'agir du rapport du commissaire-réviseur qui certifie l'exactitude des comptes annuels ainsi que leur conformité aux disposition légales et aux statuts des grandes entreprises. (Mawet & Peressi, 2011 ; Cerrada et al, 2011). Cependant, les apports de ces documents restent limités.

Concernant les coopératives citoyennes, les auteurs (Huybrechts, 2011 ; Poize & Rüdinger, 2014) qui ont travaillé sur le thème des coopératives d'énergies renouvelables confirment qu'il s'agit d'un nouveau modèle particulier d'entreprise qui le distinguent des entreprises classiques. Ils confient que les analystes manquent encore de recul pour évaluer le risque que constitue ces coopératives. Poize et Rüdinger (2014) affirment qu'il y a un besoin important de sensibiliser aux pratiques particulières de ces nouvelles entités.

Nous pouvons d'ores et déjà émettre une hypothèse quant à la troisième sous-question du problème de gestion. Visiblement les états financiers sont insuffisants pour cerner les particularités d'une entreprise classique. Nous pouvons donc considérer qu'ils le sont encore moins pour ce nouveau modèle de coopérative citoyenne et qu'il est opportun de doter les parties prenantes, et en particulier les financeurs potentiels, d'un nouveau dispositif leur donnant des informations supplémentaires pour cerner leurs spécificités et les impacts potentiels qu'elles ont sur les comptes annuels. Ce constat nous permet également de dresser une dernière hypothèse quant à la quatrième sous-question du problème de gestion qui suggère que l'outil le plus approprié est un canevas venant en complément de l'annexe aux états financiers.

# CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

---

Cette partie expose la méthodologie employée pour répondre aux quatre sous-question posées précédemment. La première section fige l'état de la recherche au terme de la revue de littérature et détaille la suite du processus entrepris dans cet étude. La seconde section aborde le travail préalable qu'il est nécessaire d'effectuer avant de partir compléter la recherche sur le terrain. La troisième section précise comment cette partie empirique s'est déroulée avec d'abord, le choix de l'échantillon d'intervenants interrogés et ensuite une explication du déroulement des interviews.

## 1 ÉTAT DE LA RECHERCHE APRÈS LA REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature a permis de vérifier la pertinence des quatre sous-questions composant la question de recherche de cette étude. Elle a également permis de poser une hypothèse pour chacune d'entre elles.

La première propose une définition du concept de coopérative citoyenne sur base des traits que ces entreprises partagent avec d'autres organisations. La seconde, met en valeur des pratiques atypiques pour des entreprises classiques potentiellement spécifiques aux coopératives citoyennes qui peuvent avoir un impact sur le bilan et le compte de résultats. La troisième suggère que les états financiers, dans leur forme actuelle, sont insuffisants pour avoir une compréhension totale du modèle d'entreprise auquel l'analyste fait face. Et la quatrième, propose de compléter ce manque par un canevas d'annexe complémentaire aux comptes annuels.

Il faut maintenant confronter ces hypothèses aux acteurs de terrain afin de répondre complètement aux quatre sous-questions. Comme le but de ce mémoire est d'améliorer la compréhension et l'interprétation d'un phénomène, notre méthode de travail est basée sur une approche qualitative. Nous devons d'abord valider le concept de coopérative citoyenne pour nous assurer que les éléments théoriques identifiés correspondent à la réalité. Avant de partir à la rencontre des coopératives, nous devons étayer la liste de pratiques suggérée par la littérature et créer un catalogue nous permettant de construire un canevas d'annexe aux états financiers contenant ces pratiques assorties d'au moins un indicateur. Il faut ensuite tester le contenu de l'outil auprès des coopératives pour nous assurer de l'existence des pratiques et de leurs impacts sur les comptes annuels mais aussi

de la pertinence des indicateurs et leur faisabilité. Enfin, il est nécessaire de valider auprès des coopératives et des organismes de financement, la pertinence de l'outil pour confirmer l'existence du problème ainsi que l'adéquation de la réponse qui y est apportée.

## **2 TRAVAIL PRÉALABLE À LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN**

Nous l'avons vu, la revue de littérature est insuffisante pour créer un catalogue de pratiques suffisamment exhaustif. Pour compléter cette liste, une recherche supplémentaire est nécessaire.

Les idées proviennent d'une multitude de sources qui stipulent clairement des pratiques potentielles ou qui donnent suffisamment d'éléments pour procéder par déduction. Ces données proviennent de la consultation des sites internet, des documents de présentation et des rapports d'activité ainsi que de l'examen attentif des statuts de plusieurs entreprises entrant dans les critères des coopératives citoyennes. Des pratiques sont également suggérées suite à des discussions avec d'autres étudiants et des membres-usagers de coopératives.

Cette recherche permet de constituer une mosaïque d'approximativement cent soixante items qu'il faut à présent trier et sélectionner afin de supprimer les doublons, et rassembler les similarités. Enfin, les pratiques identifiées sont classées. Celles-ci se retrouvent naturellement dans les quatre grandes rubriques définies dans le concept.

Au final, nous obtenons un catalogue suffisamment exhaustif reprenant vingt-neuf éléments nous servant de base pour la construction d'un canevas d'annexe aux comptes annuels. Pour ce faire, la liste subit une réorganisation des rubriques selon une logique plus comptable. De plus, chaque item de celle-ci est assorti d'un ou plusieurs indicateurs qui peuvent à la fois témoigner de l'existence de la pratique en question mais aussi donner des informations complémentaires à l'analyste.

## **3 ENQUÊTE DE TERRAIN**

Nous disposons dorénavant de suffisant d'éléments pour partir chercher des réponses. Pour ce faire, nous effectuons une série d'interviews semi-dirigées. Les réponses à nos questions nous donnent la possibilité de valider ou de remettre en cause nos hypothèses de travail afin de tirer les meilleures conclusions possibles par rapport au cadre d'analyse.

### **3.1 Choix de l'échantillon**

Les intervenants interrogés lors de cette étude sont de deux types<sup>7</sup>. Il y a d'une part les coopératives qui semblent entrer dans le carcan défini dans la section relative au concept de coopérative citoyenne et d'autre part des organismes de financement.

### **3.2 Les coopératives citoyennes**

Pour comprendre au mieux le phénomène, plusieurs coopératives doivent être approchées. Le défi est de rencontrer des organisations suffisamment différentes pour couvrir la diversité du spectre du phénomène, vu qu'elles sont encore peu nombreuses dans le paysage économique. La revue de littérature suggère que celles-ci peuvent être présentes dans tous les secteurs d'activité, du secteur primaire au tertiaire. Pour sélectionner les entreprises à contacter, nous avons sollicité l'AEI ainsi que la Sowecsom afin d'obtenir les coordonnées de coopératives déjà en activité pouvant se retrouver dans ces critères.

Nous avons donc pris contact avec six coopératives qui ont accepté de nous rencontrer lors d'une entrevue d'une durée d'approximativement une heure. Celles-ci sont issues des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Nous avons également trouvé deux coopératives issues du secteur de l'immobilier et du secteur de la production d'énergies renouvelables. Concernant les entreprises du secteur tertiaire, nous avons contacté des entreprises à la fois orientée B2B et B2C<sup>8</sup>. Dans cet échantillon, nous trouvons des organisations très jeunes, qui viennent d'être constituées et des organisations plus matures qui sont déjà constituées depuis plusieurs années. Géographiquement, toutes ces coopératives sont localisées en région wallonne.

Nous avons décidé de rencontrer, pour chaque entité, un membre du conseil d'administration car ils font partie de l'organe de décision ayant la meilleure visibilité tant sur le plan stratégique que tactique. Certains d'entre eux sont d'ailleurs

---

<sup>7</sup> Veuillez consulter l'annexe 1 pour une liste des entretiens et leur timing.

<sup>8</sup> Appellations signifiant respectivement Business to Business et Business to Customer. Ces deux appellations font référence au type de clients auxquels l'offre de l'entreprise est destinée. Il peut s'agir d'entreprises ou de particuliers.

administrateur délégué à la gestion journalière de l'organisation. Nous avons estimé qu'ils sont le plus à même de répondre à nos questions.

### 3.2.1 Secteur primaire : Compagnons de la Terre

 Compagnons de la TERRE* coopérative d'agriculture inventive	<b>Dénomination :</b> Compagnons de la Terre SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2015 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> 66.716 € (2016) <b>Secteur d'activité :</b> Agriculture <b>Clientèle :</b> B2B et B2C <b>N° de TVA :</b> 0588959353
---	--

Les Compagnons de la Terre sont une coopérative agro-écologique liégeoise portant un projet qui vise promouvoir un modèle agricole innovant et collaboratif. Il est à l'initiative d'une quarantaine de fondateurs soutenus par plusieurs acteurs associatifs dont la Ceinture aliment-terre liégeoise (CATL). Les finalités du projet sont multiples. La coopérative souhaite contribuer à la souveraineté alimentaire locale, en garantissant la sécurité alimentaire des mangeurs ainsi qu'en permettant aux producteurs de vivre de leur activité. Le projet se veut aussi respectueux des écosystèmes. Il vise à apporter des innovations tant techniques, avec le développement de la production agro-écologique et locale en Province de Liège, que sociales, en favorisant l'insertion socioprofessionnelle de publics précarisés. Il développe également un modèle original de gouvernance démocratique et participative et il cherche à mettre en réseau d'autres acteurs avec des projets similaires.

### 3.2.2 Secteur secondaire : Vin de Liège

 VIN DE LIÈGE	<b>Dénomination :</b> Vin de Liège SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2011 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> 301.771 € (2015) <b>Secteur d'activité :</b> Viticulture <b>Clientèle :</b> B2B et B2C <b>N° de TVA :</b> 0832429749
---	---

Vin de Liège est une coopérative liégeoise de production viticole. L'idée de lancer cette activité est née au départ de l'association La Bourrache, un centre d'insertion socioprofessionnelle qui forme des demandeurs d'emploi dans les domaines du maraîchage biologique et qui exploite des terrains sur les hauteurs de Liège. Il a vite dépassé le cadre de l'ASBL et a rassemblé de nombreuses forces vives afin de créer un

réel projet économique d'envergure. La finalité de la coopérative est de cultiver la vigne et produire un vin de qualité de manière professionnelle en respectant l'environnement, les travailleurs, les clients et les investisseurs. L'entreprise souhaite aussi générer de l'emploi et agir en faveur de l'économie sociale et de l'environnement. Vin de Liège ambitionne de devenir un domaine viticole de référence en Wallonie et en Belgique.

### 3.2.3 Secteur tertiaire : Coopéco

	<b>Dénomination :</b> Coopéco SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2016 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> Non disponible <b>Secteur d'activité :</b> Supermarché coopératif et participatif <b>Clientèle :</b> B2C <b>N° de TVA :</b> 0667747109
---	--

Coopéco est un nouveau supermarché coopératif et participatif de la région de Charleroi. La coopérative est inspirée par les exemples développés à New York, Paris et Bruxelles. Celle-ci reprend le modèle innovant de la Park Slope Food Coop de Brooklyn. Il s'agit d'une coopérative de consommateurs de grande envergure visant à offrir l'accès à prix raisonnables une nourriture de qualité, dans une démarche respectueuse de l'environnement et des gens. Coopéco donne la priorité aux producteurs locaux, aux circuits courts, aux produits de saison et tâche de lutter contre le gaspillage alimentaire. Le but est d'offrir une alternative à la grande distribution en se basant sur la mobilisation et la participation active des membres au fonctionnement du magasin. En effet, ces entreprises sont régies par des règles strictes de fonctionnement. Ses coopérateurs ont l'obligation de prêter des heures de travail bénévole tous les mois pour se voir accorder l'accès au magasin.

### 3.2.4 Secteur tertiaire : Rayon 9

	<b>Dénomination :</b> Rayon 9 SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2015 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> Non disponible <b>Secteur d'activité :</b> Logistique, service de messagerie <b>Clientèle :</b> B2B <b>N° de TVA :</b> 0644749793
---	---

Rayon 9 est une coopérative liégeoise dédiée au transport de marchandises à vélo. Elle offre un service de livraison express ou « derniers kilomètres » ainsi qu'un service de

stockage pour les entreprises qui veulent réduire l'impact environnemental de leur activité. La coopérative est fondée par 3 amis cyclistes liégeois et a pour but de solutionner deux problèmes. D'abord, participer au désengorgement de la ville. Et ensuite, participer, à son niveau, à la lutte contre le chômage des jeunes à faible qualification en créant des emplois non délocalisables à Liège. La coopérative a donc un intérêt écologique et social.

### 3.2.5 Secteur immobilier : Dynamo Coop

	<b>Dénomination :</b> Dynamo Coop SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2015 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> 263 (2015) <b>Secteur d'activité :</b> Immobilier <b>Clientèle :</b> B2B <b>N° de TVA :</b> 0633502545
---	--

Dynamo Coop est une coopérative immobilière liégeoise propriétaire de bâtiments culturels mutualisés au service des métiers de la création. Elle est, à l'origine, à l'initiative de plusieurs personnes et organisations actives dans le monde artistique et culturel. Ceux-ci sont partis du constat qu'une grande partie des artistes et créatifs de notre région ont des revenus incertains et irréguliers. Ces créateurs sont confrontés aux logiques marchandes et spéculatives ayant cours sur le marché immobilier et sont dans l'incapacité d'accéder à des espaces de travail adaptés. Cette coopérative a pour but de garantir et faciliter aux créateurs un accès pérenne aux infrastructures dont ils ont besoin pour développer et produire leurs créations. L'entreprise achète des infrastructures et des équipements destinés à accueillir, favoriser et diffuser le développement de projets artistiques et créatifs.

### 3.2.6 Secteur production d'énergies renouvelables : Courant d'air

	<b>Dénomination :</b> Courant d'air SCRLFS <b>Année de constitution :</b> 2009 <b>Dernier chiffre d'affaires :</b> 1.108.884 € (2016) <b>Secteur d'activité :</b> Énergies renouvelables <b>Clientèle :</b> B2B <b>N° de TVA :</b> 0822180314
---	--

Courant d'Air est une coopérative de production d'énergies renouvelable de la région d'Elsenborn. Elle s'est développée à l'initiative de plusieurs familles souhaitant imposer

une participation citoyenne dans un parc éolien qui allait s’implanter localement. Ce projet a mobilisé de nombreux riverains et continue aujourd’hui de se développer. Le but de Courant d’Air est de permettre à davantage de personnes d'accéder à l'énergie renouvelable. Elle œuvre aussi à la sensibilisation aux problématiques environnementales et à une consommation réfléchie de l'énergie. La coopérative est membre fondateur de Rescoop, la fédération belge des coopératives de production d'énergies renouvelables et de Cociter, un fournisseur citoyen d'énergies.

### **3.3 Organismes de financement**

Les organismes financiers constituent l'autre partie concernée par cette étude. En effet, ce sont eux qui réalisent le diagnostic financier afin de prendre la décision d'accorder ou non un financement. Ici aussi, ces organismes peuvent être divers. Il est pertinent de s'adresser d'abord aux intervenants qui sont le plus à même de rencontrer ce type d'entreprise atypique. Parmi ceux-ci, nous pouvons considérer qu'il y a d'une part un acteur institutionnel, en l'occurrence la Sowecsom et d'autre part des banques.

#### **3.3.1 La Sowecsom**

La Sowecsom est la branche de la S.R.I.W. ayant pour mission de financer des projets d'économie sociale en Wallonie. Elle peut intervenir en capital ou en prêt dans ces organisations. Pour cette étude, nous rencontrons deux managers en charge d'évaluer les demandes de financement faites par les entreprises. Ceux-ci sont les premiers à évaluer la qualité d'un dossier et ont la possibilité, s'il tient la route, de proposer au conseil d'administration de la S.R.I.W. d'intervenir financièrement dans ces projets.

#### **3.3.2 Les banques**

La banque est un organisme intervenant dès le début de la vie de l'entreprise. Il y en a de tous types sur le marché. Nous avons décidé de sélectionner deux banques qui ne mettent pas forcément en avant d'intérêt particulier, ou à l'inverse, qui ne discrimine pas les entreprises issues de l'économie sociale. Pour élargir suffisamment notre horizon, nous avons pris contact avec deux intervenants. D'abord, avec un directeur d'agence bancaire, partenaire de la banque AXA, pour obtenir l'avis d'une personne en première ligne directement en contact avec la clientèle. C'est d'abord cette personne qui évalue un dossier de financement et c'est à lui que revient le rôle de construire une relation de confiance avec son client. Ensuite, nous avons pris contact avec un membre d'un comité

de crédit d'un autre organisme, la banque CBC. À l'image, du conseil d'administration de la S.R.I.W, c'est à ces comités que reviennent la décision finale d'accorder ou non un financement.

### **3.4 Déroulement des interviews**

Les conversations avec les intervenants sont menées sur base de questionnaires<sup>9</sup> préalablement établis mais qui n'a pas été fournis aux personnes avant la rencontre. Cette méthode nous permet de collecter des réponses plus sincères et spontanées.

Des questions ouvertes guident chaque entretien toutefois une certaine liberté est donnée aux intervenants interrogés de sorte qu'ils puissent s'expliquer sans contrainte de ce qu'ils souhaitent. Par conséquent, l'ordre des questions n'est pas forcément suivi mais nous nous assurons que les différents thèmes soient bien abordés. Des questions ne figurant pas dans le formulaire ont été posées pour pouvoir approfondir certains thèmes.

Tous les échanges ont été enregistrés dans le but de faciliter le traitement des données et de décrire de la façon la plus adéquate l'avis des acteurs de terrain.

---

<sup>9</sup> Veuillez consulter l'annexe 2 pour un aperçu des guides d'interview utilisés

# CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

---

Cette partie est composée de trois section synthétisant les informations acquises auprès des intervenants lors de l'enquête de terrain et permettant de solutionner la question de recherche soulevée par ce mémoire. La première section se saisi de la validation du concept de coopérative citoyenne. La deuxième section détaille le catalogue de pratiques spécifiques aux coopératives citoyennes et clarifie certains points quant à la construction du canevas de l'annexe aux états financiers. Enfin, la troisième section témoigne de l'intérêt et de la faisabilité du contenu de l'outil ainsi que de la pertinence de la démarche.

Concernant le traitement des réponses données par les acteurs interviewés, chaque personne interrogée est intervenue au nom de son organisation. Celles-ci sont clairement citée afin de bien mettre en lumière les spécificités des coopératives et des organismes de financement. Rappelons que les coopératives interrogées ne sont pas au même stade de leur évolution et font face à des réalités différentes.

## 1 VALIDATION DU CONCEPT DE COOPÉRATIVE CITOYENNE

Cette première section a pour but de valider l'hypothèse présentée dans la revue de littérature et répondre à la première sous-question du problème de gestion énoncé précédemment, à savoir : « Qu'est-ce qu'une coopérative citoyenne ? ». La première partie relève les principaux aspects identifiés par les coopératives elles-mêmes. La seconde mesure l'importance de leur finalité dans la conception de leur identité. Et enfin la troisième interroge les organismes financiers pour apprécier leur niveau de connaissance de ce concept.

### 1.1 Les principaux aspects identifiés par les coopératives

L'ensemble des coopératives sondées partage un avis de manière unanime. Elles estiment toutes être des coopératives citoyennes. La caractéristique commune justifiant ce jugement réside dans le fait que la coopérative est ouverte à tout le monde. Elles permettent à tous les citoyens d'entrer dans son capital peu importe leur catégorie sociale ou professionnelle. C'est une caractéristique intrinsèque au concept de coopérative citoyenne.

Toutefois, il y a une nuance à ce principe d'ouverture : il n'est pas absolu dans le temps. Lorsque la coopérative atteint un certain niveau de maturité et qu'elle rencontre son objectif de capitalisation initialement fixé dans son plan financier, l'entreprise se trouve face à un dilemme. Soit, laisser la porte ouverte à de nouveaux investisseurs-citoyens comme c'est le cas pour la coopérative énergétique Courant d'air. Ceci permet à la coopérative de thésauriser le capital engrangé pour les investissements futurs mais entraîne un risque de surcapitalisation et donc une baisse de rendement sur le capital investi par les coopérateurs. Soit, suspendre l'appel public à l'épargne comme c'est le cas pour Vin de Liège. Ceci favorise les premiers coopérateurs qui ont pris le risque d'investir dans l'entreprise mais oblige la coopérative à relancer les démarches lorsqu'elle a besoin de nouveaux fonds pour son développement.

Un autre argument avancé par plusieurs acteurs est que l'existence même de la coopérative dépend d'une participation citoyenne importante. Celle-ci se manifeste de deux manières : D'abord au travers de l'apport en fonds propres nécessaire pour capitaliser la société. Et ensuite, via l'implication d'une partie de ces citoyens dans la fondation et le développement de l'activité de la coopérative. Dynamo Coop précise que ce sont également les citoyens-coopérateurs qui décident des orientations stratégiques lors de l'assemblée générale. Le sociétariat est composé, en nombre de sociétaires, majoritairement par des personnes physiques. Le nombre de personnes morales y est, en comparaison, marginal.

Un dernier élément énoncé chez Coopéco est que l'organisation doit être inclusive. Pour ce faire, celle-ci est apolitique. Si un mandataire public souhaite intégrer l'organisation, il ne peut le faire qu'à titre privé, en tant qu'individu même si l'action et la finalité de la coopérative sont très politiques, au sens large du terme.

## **1.2 L'importance de la finalité pour une coopérative citoyenne.**

Les coopératives n'abordent pas spontanément leur finalité comme critère leur permettant de justifier le qualificatif de coopérative citoyenne. Pourtant lors de la préparation des entrevues, l'examen de l'acte de constitution des six coopératives révèle un fait troublant : dans l'ordre des articles qui composent les statuts des sociétés, pour la moitié des coopératives, la finalité sociale arrive avant l'énonciation de son objet social. Il peut s'agir ici d'une pure coïncidence. Néanmoins les éléments exposés dans la revue de littérature

font penser que ces coopératives sont d'abord investies d'une mission sociétale. L'importance de cette finalité sociale est-elle réelle et centrale ou seulement relative ?

Interrogés à ce sujet, les acteurs de terrains sont presque unanimes : l'activité économique exercée par l'entreprise est au service des buts sociaux poursuivis. Pour certaines, le métier est un prétexte utile, en connexion avec la demande, pour créer une communauté de réflexion sur des thématiques globales permettant l'éducation et la conscientisation. Dans le cas de Rayon 9, par exemple, la livraison à vélo est un bon moyen pour promouvoir la mobilité douce dans le centre-ville. Pour d'autre, comme Dynamo Coop, l'activité exercée relève par nature de l'économie sociale. La finalité est donc, ici aussi, au centre du projet coopératif car son but est de solutionner une problématique et rendre un service à une population.

Il y a toutefois un acteur qui refuse d'établir une hiérarchie entre la finalité et le métier. Pour lui, les deux sont intimement liés car l'opportunité entrepreneuriale n'a été saisie que parce qu'une finalité sociale pouvait être accolée à l'activité économique. Ici, cela relève du choix de l'entrepreneur à la base du projet.

Nous pouvons également ajouter que pour certaines coopératives, la mission sociétale est implicite. En effet, c'est notamment le cas pour de nombreuses coopératives énergétiques. Parmi quinze projets repris en Wallonie et à Bruxelles (Coopératives à la carte, 2017), seuls quatre ont adopté la forme juridique de société à finalité sociale. Pourtant, les onze autres sont-elles aussi concernées par une mission sociétale qui dépasse l'intérêt seul de la coopérative et de ses membres. Alors pourquoi opter pour cette forme juridique plus contraignante ? Courant d'air fait partie de ces quatre entreprises. Pour elle, l'inscription de la finalité sociale dans les statuts constitue un garde-fou, une assurance que même quand les fondateurs de la coopérative ne seront plus, le projet ne risque pas de se voir dévoyé par ceux qui en héritent<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Conformément à l'article 667 du code des sociétés, un associé, ou tout autre tiers intéressé peut demander au tribunal de prononcer la dissolution de la société si la société à finalité sociale contrevient aux dispositions statutaires qu'elle a adoptées conformément à l'article 661 du code des sociétés.

Nous pouvons conclure que la mission sociétale est centrale pour ces entreprises tous secteurs confondus. Néanmoins, celle-ci ne doit pas forcément être explicite pour permettre à une coopérative d'obtenir le qualificatif de coopérative citoyenne.

La définition initialement exprimée dans la revue de littérature coïncide avec la réalité perçue par les acteurs de terrain. En effet, il ne s'agit pas uniquement d'un terme employé comme cosmétique pour enjoliver l'image de coopératives plus classiques. C'est une qualité bien réelle qui impacte la nature, la structure financière, l'organisation et la gestion de ces coopératives et qui distingue les coopératives citoyennes des autres entreprises du paysage économique qui se contentent d'exercer un métier pour en dégager des profits qui seront distribués aux actionnaires.

### **1.3 L'avis des organismes de financement**

Il est également pertinent d'interroger les organismes financiers vis-à-vis de leur niveau de connaissance de ce nouveau type d'entreprise. Certains de ces acteurs ont déjà été confrontés à des coopératives citoyennes et peuvent en donner une définition.

La Sowecsom a défini des critères bien spécifiques à respecter pour prétendre à la qualité d'entreprise sociale. Par contre, il n'y aucune définition formelle pour la coopérative citoyenne. Néanmoins, l'organisation considère qu'à partir du moment où une coopérative est ouverte à tout un chacun et donc accessible au grand public, elle peut être considérée comme tel. Le traitement des coopératives est semblable quel que soit leur type. Toutefois, le gouvernement wallon fait une distinction entre les coopératives de travailleurs et toutes les autres car il y a une volonté de développer ce modèle.

Les organisations bancaires ont, pour le moment, très rarement eu affaire à cette nouvelle forme d'entreprise. Le seul cas, au niveau de la banque CBC, concerne un projet de coopérative citoyenne d'énergies renouvelables. Celui-ci a été traité sans distinction, de la même manière que des projets de PME. De son côté, l'agence bancaire AXA estime n'avoir jamais été sollicitée par des coopératives citoyennes. Le directeur d'agence interrogé a une méconnaissance totale de ce modèle d'entreprise. Il témoigne même d'aprioris vis-à-vis des projets et de leurs porteurs lorsque la définition du concept lui est présentée.

Pour les acteurs interrogés, à part la Sowecsom qui est un organisme spécialisé en économie sociale et donc conscient des évolutions du mouvement coopératif, le niveau de connaissance des coopératives citoyennes est faible ou nul. Les banques manquent de retour d'expérience concret.

## **2 CATALOGUE DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES ET CONSTRUCTION DU CANEVAS**

Cette seconde section répond à la deuxième sous-question du problème de gestion à savoir : « quels sont les pratiques de gestion propres aux coopératives citoyennes ? ». Elle se subdivise en deux parties. D'abord, elle présente le catalogue des pratiques spécifiques contenant l'explication de chacune ainsi que son impact sur les comptes annuels et les indicateurs qui témoignent de son existence. Ensuite, la seconde partie revient sur certains éléments à propos de la construction de l'outil.

### **2.1 Catalogue des pratiques**

Pour chaque pratique, nous expliquons d'abord sa signification et nous synthétisons les remarques rassemblées auprès des intervenants. Après, nous précisons l'impact qu'elle peut avoir sur les états financiers et sur leur perception. Enfin, nous sélectionnons pour chacune un ou plusieurs indicateurs qui témoignent de l'existence des pratiques observées. Elles sont rassemblées suivant les rubriques et sous-rubriques identifiées dans la définition du concept.

Concernant l'impact sur les états financiers, ces pratiques peuvent modifier la perception de l'analyste et influer sur son interprétation des données. Pour garantir une base commune aux différentes coopératives, nous utilisons les comptes principaux de la classification décimale appliquée dans le plan comptable minimum normalisé<sup>11</sup>. Ce choix doit permettre à toute personne ayant une connaissance comptable rudimentaire de s'y retrouver. Les pratiques listées peuvent impacter la composition, la variation d'année en année, l'importance et même l'existence d'un compte des états financiers présentés par l'entreprise. Les effets définis ici sont des effets probables. Ils ne sont donc pas

---

<sup>11</sup> Le plan comptable minimum normalisé est une nomenclature ordonnée des comptes nécessaires à l'enregistrement de tous les mouvements de valeurs d'une entreprise. Le PCMN est défini par l'A.R. du 12/09/1983 (Antoine, Dendauw & Servais, 2014).

automatiques pour les coopératives qui mettent en œuvre la pratique. Ceci nécessite un examen détaillé au cas par cas.

## **ADHÉSION À LA COOPÉRATIVE**

Cette première rubrique regroupe les pratiques en liens avec l'adhésion des sociétaires à la coopérative.

### **1. Ouverture du sociétariat**

La possibilité donnée à tous citoyens, intéressés ou concernés par le projet, d'adhérer au sociétariat et d'entrer dans la partie variable du capital constitue la pratique fondamentale commune à toutes les coopératives citoyennes. Cette ouverture est possible grâce à l'appel public à l'épargne lancé par chacune.

Comme évoqué dans la validation du concept, tous les acteurs interrogés confirment l'ouverture de leur sociétariat. Ils confient que le nombre de sociétaire peut devenir très important pour des montants investis relativement faibles. L'évolution croissante est due à l'inertie entraînée par la mobilisation des réseaux sociaux des coopérateurs. Compte tenu de la limitation du pouvoir votal la croissance du nombre de sociétaire entraîne sa dilution. Un aspect positif avancé par Vin de Liège est qu'en cas de besoin, la base susceptible d'être sollicitée par le conseil d'administration pour une augmentation de capital est beaucoup plus importante.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, celle-ci pèse d'abord sur la composition du compte *Capital (10)* ainsi que sa variation d'année en année. Celui-ci est composé de beaucoup plus de sociétaires qu'une entreprise classique. Il y a également un impact sous-jacent à l'appel public à l'épargne. En effet, la dispense de publication du prospectus évite à la coopérative les frais importants qui y sont liés. Donc dans les comptes, cette dispense influe sur l'importance ou l'existence du compte *Frais d'établissement (20)*.

**Indicateur(s) :** Nombre de coopérateurs

### **2. Coopérateurs sont les premiers usagers**

Traditionnellement, une coopérative est constituée par ses usagers et pour ceux-ci. Cela signifie que les sociétaires sont les premiers clients ou fournisseurs de l'entreprise. Les

coopérateurs peuvent constituer un canal de distribution efficace et son usage a un effet positif sur la marge. Les recettes réalisées par l'entreprise sont en partie garanties en raison de la loyauté des coopérateurs qui en plus de cela nécessitent peu d'efforts publicitaires.

Parmi les coopératives interrogées, seul Coopéco met en œuvre d'office cette pratique car les coopérateurs en sont les seuls usagers. Pour les autres structures, les sociétaires qui le peuvent ne le sont pas automatiquement. Certains coopérateurs sont seulement des investisseurs-solidaires, soit par choix, soit parce qu'ils ne peuvent pas bénéficier directement de l'offre proposée par la coopérative. C'est le cas pour Courant d'air, où la production d'électricité n'est pas directement vendue aux consommateurs, ou Rayon 9 qui offre ses services à des clients professionnels ou encore Dynamo Coop qui s'adresse uniquement aux artistes. Peu importe leur situation, toutes les coopératives interrogées considèrent que leurs sociétaires sont d'office les premiers ambassadeurs de l'entreprise. Le bouche à oreille a un impact important tant sur les ventes directes ou indirectes que sur la prise de participations au capital. En tant qu'ambassadeur, le sociétaire, au travers de son investissement éthique, a la qualité d'acteur de la mission sociétale poursuivie par l'entreprise.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, d'abord celle-ci pèse sur la composition du compte *Chiffre d'affaires* (70) ainsi que sa variation d'année en année. Ceci s'explique par la constance des usagers mais aussi par un autre effet constaté chez les Compagnons de la Terre. L'implication dans la production a pour conséquence d'augmenter le niveau tolérance de l'usager. Les produits sont plus facilement écoulés. Ensuite, la réduction des dépenses en marketing influe sur l'importance du compte *Services et biens divers* (61).

**Indicateur(s) :** Taux d'usagers parmi les coopérateurs

### **3. Multi-sociétariat**

Cette pratique, reprise plus en détail dans la revue de littérature, consiste en la mise en relation de différentes catégories de parties prenantes. Il s'agit, le plus souvent, de rassembler les fournisseurs et leurs clients au sein d'une même organisation. Ceci permet d'assurer la prise en compte des intérêts propres de chacun. Ce dialogue entre sociétaires

induit d'une part, une médiation interne en cas de conflit d'intérêts et d'autre part l'assurance d'une co-construction du projet coopératif.

Pour les acteurs interrogés, cette pratique tend à être partagée ou souhaitée par toutes les coopératives. La distinction des parties prenantes est formalisée dans les statuts au moyen des catégories de parts sociales. Les trois catégories les plus récurrentes sont : les parts des membres fondateurs ou garants, les parts du capital variable, et les parts accessibles aux travailleurs. Celles-ci peuvent également subir une distinction informelle qui ajouterait un contraste à une seule et même catégorie de parts sociales. Il s'agit ici de préciser la nature de l'investisseur. En effet, celui-ci peut être un citoyen, une personne morale (ASBL, entreprise commerciale ou collectivité), ou même un acteur institutionnel comme la Sowecsom. Attention, le multi-sociétariat ne se borne pas uniquement à la prise de parts sociales. Celle-ci peut être étendue à la présence de ces acteurs au conseil d'administration afin de maintenir la confiance et les bonnes relations entre les acteurs impliqués. Cette décision peut être le fruit soit d'un souhait de la coopérative comme Coopéco qui a la volonté d'inclure des producteurs à son conseil d'administration pour ainsi représenter directement leurs intérêts dans l'organe prenant les décisions tactiques, soit de l'exigence d'un des acteurs partenaires comme la Sowecsom qui peut exiger une présence dans le conseil d'administration si elle estime que c'est une nécessité.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, celle-ci influe principalement sur la composition du compte *Capital (10)*. Il est pertinent de connaître son détail car la présence d'autres investisseurs ou d'organismes de financement publics a un aspect rassurant et apporte de la crédibilité au projet. Ça l'est tant pour les citoyens que pour les autres organismes financiers. Les investisseurs ont l'assurance que le plan d'affaire a déjà été analysé et approuvé par un acteur institutionnel compétent et expérimenté.

**Indicateur(s) :** Composition du sociétariat (Types de parts sociales)

#### **4. Politique d'accessibilité**

La coopérative peut décider de mettre en place une politique qui vise à favoriser le caractère inclusif et permettre de renforcer son ouverture au grand public. En effet, certaines populations plus précarisées risquent de ne pas être en mesure de consentir à l'investissement dans les parts sociales et donc de ne pas pouvoir devenir membre de la

coopérative. Pour contrer cette exclusion involontaire, les coopératives citoyennes peuvent décider d'ajuster le prix des parts ou de mettre en place des mécanismes permettant d'abaisser le seuil d'accessibilité au sociétariat.

De manière unanime, les coopératives confient que la fixation du prix des parts sociales fait l'objet de vives discussions entre les fondateurs. La question ici est de déterminer à quel prix l'investissement peut être considéré comme accessible. A propos des mécanismes particuliers, les coopératives prévoient toutes une disposition statutaire octroyant aux coopérateurs la possibilité de souscrire aux parts sociales et d'échelonner le paiement dans le temps. La coopérative Coopéco a de son côté également décidé de mettre en place un système de « parts suspendues ». Un coopérateur achète une part pour lui et une autre pour une personne plus démunie.

Comme la précédente, l'impact de la pratique sur les états financiers réside dans la composition du compte *Capital (10)*. Cette pratique a pour effet d'augmenter le nombre de coopérateurs. Néanmoins, celle-ci ne correspond pas forcément à une augmentation du capital social. En effet, dans le cas de Dynamo Coop, trois-quarts des coopérateurs sont des investisseurs-solidaires qui n'ont acheté qu'une seule part en soutien au projet, à l'image d'un don à une association. Dans ce cas-ci, la diminution du prix de la part n'aurait pas poussé les coopérateurs à en acheter plus. Un autre effet d'un prix plus réduit réside dans l'implication du coopérateur dans la réussite du projet. Rayon 9 estime qu'un investissement plus conséquent a tendance à responsabiliser les coopérateurs. Mais cet effet n'a pas de conséquence directe sur les comptes annuels.

**Indicateur(s) :** Prix des parts sociales  
Modalités particulières

## **5. Conditions et exclusivité d'accès à l'offre de la coopérative**

Les coopératives peuvent mettre en place des conditions supplémentaires à l'achat de parts sociales pour accéder à l'offre proposée par l'entreprise. Elle peut également décider de donner à ses consommateurs l'exclusivité ou la priorité d'accès aux biens ou aux services proposés. Certaines peuvent cumuler ces deux éléments, la condition et l'exclusivité. Cette double pratique crée une connexion avec le projet.

Ces trois variantes se retrouvent respectivement chez Dynamo Coop, Vin de Liège et Coopéco. Chez la première, l'accès à la location d'espaces de travail est sujet à la

condition de l'exercice d'une activité artistique de manière professionnelle. Les particuliers ne peuvent pas louer ces espaces de travail même s'ils sont coopérateurs. Chez la seconde, les coopérateurs sont prioritaires pour l'achat de la production et bénéficient d'une « cuvée coopérateur » qui leur est réservée. Et chez la troisième, qui reprend le mode de fonctionnement de la « Park Slope Food Coop ». La coopérative est ouverte mais également fermée à ceux qui n'y adhèrent pas. Elle impose à ses membres-usagers de préster trois heures de travail bénévoles par mois pour pouvoir faire ses achats dans le supermarché.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, d'abord celle-ci pèse sur l'importance du compte *Chiffre d'affaires* (70). Pour la condition de bénévolat, la pratique influence l'importance du compte *Rémunération et charges sociales* (62) mais également l'importance du compte *Capital* (10) car on peut considérer que l'engagement obligatoire constitue un frein à l'adhésion au sociétariat.

**Indicateur(s) :** Degré d'exclusivité  
Nombre d'heures bénévoles obligatoires

#### **HYBRIDATION DU MIX DE FINANCEMENT**

Cette seconde rubrique constitue à elle seule une pratique, celle de l'hybridation du mix de financement. Cependant, il est pertinent de la ventiler pour pouvoir distinguer les différentes sources de financement auxquels la coopérative citoyenne peut faire appel. Ce mix de ressources est propre à chaque entreprise. Malgré cela, toutes les coopératives interrogées pour cette étude témoignent d'un mix différent des entreprises classiques.

#### **6. Capitaux propres**

Les capitaux propres constituent la base et l'élément le plus conséquent de la structure financière d'une coopérative citoyenne. Comme nous l'avons constaté pour la pratique du multi-sociétariat, ils peuvent être composés d'une multitude d'acteurs distincts. Il est utile de décomposer le capital pour identifier les titulaires des différentes masses et leurs évolutions au cours du temps. En cas de présence d'un acteur institutionnel la structure financière de la coopérative est renforcée. De plus, la Sowecsom estime que le mécanisme Brasero constitue un argument supplémentaire permettant d'inciter des citoyens à devenir coopérateurs grâce à l'effet de levier du doublement de son investissement. L'impact de

cet élément sur les états financiers est bien évidemment la composition et la variation d'année en année du compte *Capital* (10).

**Indicateur(s) :** Ventilation chiffrée du sociétariat

## **7. Subsides**

Les coopératives interrogées mobilisent tous les subsides accessibles aux entreprises conventionnelles. Il peut s'agir de subventions à l'investissement. Mais aussi de de subsides d'exploitation comme par exemple, les aides à l'emploi et les primes d'activité. L'impact de cet élément sur les comptes annuels se situe dans l'existence, la composition et la variation d'année en année des compte *Subsides en capital* (15) et *Autres produits d'exploitation* (74).

**Indicateur(s) :** Ventilation des subsides  
Maturité des subsides

## **8. Emprunts**

Certaines coopératives citoyennes ont recours à la dette. Elles optent pour ce mode de financement lorsqu'elles doivent faire face à des investissements lourds comme des projets immobiliers. Les emprunts sont réalisés aux conditions du marché et peuvent être contractés auprès de différents organismes. Il peut s'agir de banques ou d'organismes institutionnels qui cofinancent l'emprunt avec ces dernières. Le choix du partenaire financier est très important. Dans le cas de Courant d'air, la coopérative a opté pour une banque éthique qui a, elle aussi, fait confiance à l'entreprise. L'impact de cet élément sur les comptes annuels se situe dans l'existence, la composition et la variation d'année en année des comptes *Dettes à plus d'un an* (17), *Dettes à plus d'un an échéant dans l'année* (42) et *Charges financières* (65).

**Indicateur(s) :** Ventilation des emprunts  
Maturité des emprunts

## **9. Dons**

Parmi les ressources activistes mobilisées par les coopératives citoyennes, certaines bénéficient de dons en nature. Ceux-ci sont assez marginal mais peuvent constituer une économie en matière d'investissement ou de frais divers. Il s'agit de matériel de récupération ou de dons non récurrents octroyés par des fournisseurs. Ces dons matériels

sont intégrés dans l'inventaire mais ne sont pas valorisés dans les comptes. Ils y sont donc totalement absents et invisibles pour un observateur extérieur. Si ces éléments avaient dû être achetés par la coopérative, ceux-ci auraient entraîné une variation des comptes d'*investissements* (*Classe 2*) et *Amortissement* (*63*) ou une variation du compte *Services et bien divers* (*61*).

**Indicateur(s) :** Valorisation de l'économie réalisée

## **10. Mobilisation de bénévoles**

Le recours au bénévolat est l'autre ressource activiste mobilisée par les coopératives citoyennes. Des volontaires peuvent être impliqués dans toutes les tâches réalisées par les coopératives. Ce soutien peut être régulier avec une présence bénévole tant au niveau stratégique et tactique avec le conseil d'administration, qu'au niveau opérationnel, principalement pour toutes les activités secondaires comme la communication ou la gestion administrative. Cette aide peut aussi être ponctuelle, avec la participation à des événements ou même pour la mobilisation d'une expertise spécifique qui aurait normalement entraîné des coûts de sous-traitance.

Cette ressource est utilisée par toutes les coopératives interrogées. Leur activité repose en partie sur l'engagement bénévole de ses membres. Elle est donc clé pour ce modèle d'entreprise notamment en début d'activité, avant qu'une structure professionnelle ne soit mise en place. Les Compagnons de la Terre estiment que les bénévoles ont un effet sur la vitesse de croissance de la coopérative et ce à long terme. Ces membres-actifs ont un effet multiplicateur sur son efficacité.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, d'abord celle-ci influence l'importance du compte *Rémunération et charges sociales* (*62*) mais aussi celle du compte *Services et bien divers* (*61*).

**Indicateur(s) :** Nombre de bénévoles  
Estimation du nombre d'heures prestées

## **PRATIQUES LIÉES À LA FINALITÉ**

Cette troisième rubrique regroupe les pratiques en liens avec la finalité poursuivie par ces coopératives. C'est dans celles-ci que nous retrouvons principalement les affectations de

surplus implicites. Cette rubrique se subdivise en cinq sous-rubriques. La première regroupe des pratiques concernant les grandes orientations et décisions stratégiques. La seconde rassemble les choix spécifiques ayant lieu lors des opérations commerciales que l'entreprise effectue avec ses clients et fournisseurs. La troisième est composée des spécificités de la politique de gestion des ressources humaines. La quatrième rassemble les particularités de la communication interne et externe. Et enfin la cinquième, concerne les bénéfices et les coûts de l'intercoopération.

### ***Orientation stratégique***

#### **11. Innovation du modèle d'activité**

Historiquement, les coopératives sont des vecteurs d'innovation. D'une manière générale, la nature des coopératives citoyennes implique qu'elles ont un mode organisationnel différent des autres entreprises. Elles peuvent encore pousser cette innovation plus loin en faisant le pari d'apporter des changements importants à la manière d'exercer leur métier. La coopérative citoyenne peut entrer sur le marché à un moment qui n'est pas le plus opportun. Il est probable que celui-ci ne soit pas encore suffisamment mûr pour accueillir ces nouvelles méthodes. L'atteinte du seuil de rentabilité de l'activité demande une adaptation du comportement des consommateurs.

Parmi les coopératives interrogées, c'est notamment le cas pour deux entreprises actives dans des secteurs difficiles et très concurrentiels. Pour les Compagnons de la Terre, il s'agit de produire et distribuer différemment des produits alimentaires à une échelle très importante mais en partant de zéro. De son côté, Rayon 9 doit se faire une place dans son environnement. D'une part, les clients potentiels n'ont pas forcément le réflexe de contacter l'entreprise et d'autre part, la coopérative doit expliquer et justifier la différence de prix par rapport aux acteurs classiques, même si à priori, le transport à vélo est censé être moins cher qu'un transport mécanisé classique.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, celui-ci est plus difficile à déterminer. L'incertitude quant à la maturité du marché influence l'importance du compte *Chiffre d'affaires (70)* et sa variation d'année en année. Il est normal qu'une activité de ce type prenne plus de temps qu'une PME classique pour atteindre son seuil de rentabilité. Cette évolution plus lente doit être prise en compte dans l'analyse.

**Indicateur(s) :** Changement de comportement du consommateur requis

## **12. Intégration horizontale en lien avec la finalité**

Les coopératives peuvent décider d'étendre leur proposition de valeur à de nouvelles activités connexes au métier principal de l'entreprise. Elles ont pour vocation de contribuer à l'accomplissement de la finalité et de participer au changement de comportement des consommateurs. Certains peuvent sembler illogiques du point de vue de l'efficacité économique.

Dans le cas de courant d'air, ces nouveaux services ont pour objectif de diminuer la consommation d'énergies des usagers. L'entreprise propose des commandes groupées d'ampoules LED ou réalise des audits énergétiques. Pour les Compagnons de la Terre, il peut s'agir de proposer des formations en technique de maraîchage. Enfin, de son côté, Coopéco a la volonté de développer autour de son supermarché coopératif un maximum de projets satellites.

Pour l'impact de la pratique sur les états financiers, celui-ci est à mettre sur une perspective de long terme. Celle-ci joue sur l'importance des comptes *Chiffre d'affaires* (70) et *Services et bien divers* (61).

**Indicateur(s) :** Offre de services  
Poids par rapport au chiffre d'affaires  
Marge par service

## **13. Intégration horizontale en rupture avec la logique d'efficacité économique**

Dans le même ordre d'idée que la pratique précédente, la coopérative peut mettre sur pied une nouvelle activité complémentaire qui serait tout simplement non rentable. Il peut s'agir d'un projet à long terme dont le marché est susceptible de se développer ou simplement d'une activité dont les pertes sont couvertes par la principale. Ce type d'initiative n'est possible que pour des entreprises dont les réserves sont suffisantes.

Parmi les coopératives interrogées, Courant d'air est la seule à être en mesure d'élargir son offre de cette manière. Elle a mis sur pied ce type de projet non rentable sous la forme d'une voiture électrique partagée. A l'instar de la pratique précédente, cette décision a un caractère très militant et fait partie des activités de sensibilisation inscrites dans la finalité.

Son impact sur les comptes annuels est aussi difficile à percevoir. Les comptes touchés peuvent être divers. Il s'agit principalement de nouvelles charges non compensées par des recettes. Comme les comptes *Services et bien divers* (61), *Amortissements* (63) et des comptes *d'investissements* (classe 2).

**Indicateur(s) :** Volume de dépense avec un impact nul ou négatif sur les recettes.

#### **14. Intégration verticale**

Les coopératives citoyennes peuvent chercher à contrôler les différents échelons de leur chaîne de valeur. L'objectif de cette prise de contrôle peut être double. D'abord il est question de capturer plus de valeur en amont, pour son approvisionnement ou en aval pour sa distribution. Ensuite, la coopérative peut décider de soutenir un partenaire ou de créer une structure ayant une finalité compatible.

Parmi les coopératives interrogées, nous pouvons citer Vin de Liège qui contrôle l'ensemble de sa chaîne de valeur sauf un canal de vente desservant un segment de marché bien spécifique. Dans un autre registre, les Compagnons de la Terre se sont associés avec d'autres producteurs pour créer un groupement d'intérêt économique temporaire afin d'écouler une partie de leurs productions. Par contre, Courant d'air et d'autres coopératives d'énergie renouvelables ont été plus loin. Elles ont fondé Cociter, une coopérative sans but lucratif de second degré qui fournit l'électricité aux consommateurs finaux.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, d'abord celle-ci pèse sur la composition et l'importance du compte *Chiffre d'affaires* (70). Ensuite, la participation financière dans des entreprises partenaires influe sur l'existence et l'importance du compte *Immobilisations financières* (28). Dans le cas de Cociter, Courant d'air ne touche aucun dividende pour sa participation. Ce placement financier se caractérise donc par l'absence de *produit financier* (75).

**Indicateur(s) :** % de vente directe  
% de participation et investissement

---

#### ***Relations commerciales***

---

## **15. Fixation d'un prix de vente inférieur à celui du marché**

Afin de maximiser l'accessibilité des consommateurs à l'offre. La coopérative peut décider de fixer un prix en deçà de ceux pratiqués par le marché. A l'instar de la politique d'accessibilité au sociétariat, cette mesure est sensée favoriser les publics les plus précarisés et leur permettre d'accéder aux produits et aux services fournis par l'entreprise.

Ce choix fait partie de la proposition de valeur de Dynamo Coop qui propose aux artistes une location à un tarif plus abordable. Dans le même vein, Coopéco propose des produits similaires à ceux d'une épicerie bio à des prix moins élevés.

Cette pratique impact uniquement l'importance du compte *Chiffre d'affaires* (70).

**Indicateur(s) :** Marge brute

## **16. Politique d'achat volontariste avec les fournisseurs**

A l'inverse, les coopératives peuvent mettre en œuvre volontairement des principes de commerce équitable avec leurs fournisseurs. Elle vise à pratiquer des prix corrects et rémunérateurs afin d'introduire une forme de justice et de solidarité dans les relations entre les partenaires commerciaux. Ce choix a pour vocation de construire une relation de confiance à long terme et une forme de loyauté de la part des fournisseurs.

Parmi les coopératives sondées, les Compagnons de la Terre ont un accord, hors des conditions de marchés, avec le propriétaire de terres utilisées pour le maraîchage. Du côté de Coopéco, leur politique d'achat de marchandises a adopté le principe du « votre prix est le nôtre » pour les agriculteurs partenaires. De plus, ceux-ci ne sont pas mis en concurrence. Cette philosophie a pour but de récompenser ceux qui ont fait le pari de travailler avec la coopérative dès le début du projet. À contrario, les relations avec les grossistes conventionnels sont plus standards.

Pour l'impact de la pratique sur les états financiers, Celle-ci peut jouer sur l'importance des comptes *Achats marchandises* (60) et *Services et bien divers* (61).

**Indicateur(s) :** Part des achats réalisés avec des critères de commerce équitable

## **17. Préférence donnée aux fournisseurs locaux ou conformes à la finalité**

En plus de l'application des principes de commerce équitables, les coopératives peuvent également privilégier certains fournisseurs qui seraient soit issus de la communauté, donc localisé dans un périmètre bien défini. Soit des fournisseurs en phase avec le projet coopératif.

En réalité, les acteurs interrogés estiment que la mise en œuvre de cette pratique est fort limitée malgré une recherche de cohérence. Dans son cas, Dynamo Coop cherche, à prix égale, le fournisseur le plus éthique. Dans le même ordre d'idée, Courant d'air fait exclusivement appel à des fournisseurs belges pour la construction et l'entretien de ses machines. Par contre, pour Coopéco, il s'agit d'un point important avec un effet direct sur son activité. Le supermarché coopératif fait un travail supplémentaire d'étiquetage des produits suivant un « caddie valeur »<sup>12</sup>.

A l'instar de la précédente, cette pratique influence sur l'importance des comptes *Achats marchandises (60)* et *Services et bien divers (61)*.

**Indicateur(s) :** Part des achats locaux  
Part des achats finalité

## **18. Recours à la ristourne**

Les coopératives peuvent prévoir une disposition statutaire permettant d'offrir une ristourne aux coopérateurs qui font des transactions commerciales avec l'entreprise. Il s'agit ici d'un avantage supplémentaire dont bénéficie exclusivement les coopérateurs. Il encourage ceux-ci à s'approvisionner auprès de l'entreprise.

Cette disposition est reprise chez toutes les coopératives interrogées. Toutefois, celles-ci ont des modalités d'application différentes. Par exemple Dynamo Coop octroie une première ristourne proportionnelle à la taille de la surface louée à ses coopérateurs et une ristourne complémentaire si le preneur de la location participe aux travaux d'aménagement de son espace. Chez Courant d'air, les coopérateurs bénéficient d'un tarif préférentiel auprès de la coopérative de second degré Cociter qui est l'intermédiaire entre le producteur d'énergie et l'utilisateur final.

---

<sup>12</sup> Le caddie valeur est un système développé par Coopéco. Les produits vendus en magasin doivent suivre au moins un des critères suivants : label bio, circuit-courts, commerce équitable, produit issu de l'économie sociale.

Cette pratique pèse uniquement sur l'importance du compte *Chiffre d'affaires* (70). Les coopératives estiment que son influence reste marginale.

**Indicateur(s) :** % de ristourne

### ***Ressources humaines***

#### **19. Politique salariale volontariste**

La littérature suggère que les conditions de travail des coopératives sont d'une qualité équivalente, voire supérieure à ce qui se fait généralement dans leur secteur d'activité. D'une part les salaires seraient plus élevés que ceux du marché et les emplois plus stables. D'autre part, les coopératives donneraient le statut de salarié aux travailleurs par opposition aux entreprises classiques de secteurs particulièrement difficiles comme le transport ou l'agriculture qui font appel à des sous-traitants, entraînant des dérives comme les faux indépendants ou le travail illégal (Effat, 2010).

Sur le terrain, les coopératives Rayon 9 et les Compagnons de la Terre sont soumises à des commissions partiaires sectorielles qu'elles jugent favorables aux salariés. Les travailleurs, en plus de leur statut de salarié, peuvent compter sur des avantages non financiers. Dans le cas de Vin de Liège, un des travailleurs, au profil spécifique, pourrait bénéficier d'un salaire plus élevé dans une autre organisation. Cependant, l'entreprise a permis à cette personne et à tous les autres travailleurs de s'approprier le projet coopératif. À contrario, nous constatons également la situation opposée. De son côté, le modèle d'affaires de Coopéco lui dispense d'avoir une masse salariale importante. Pour le moment, celle-ci ne compte pas encore de travailleurs.

Concernant l'impact de la pratique sur les états financiers, celle-ci influence de manière déterminante l'importance et même l'existence du compte *Rémunérations et charges sociales* (62) comparativement aux concurrents du même secteur d'activité.

**Indicateur(s) :** Niveau de la masse salariale  
Nombre d'ETP

#### **20. Limitation de la tension salariale**

La tension salariale est obtenue en effectuant le rapport entre le salaire le plus élevé perçu dans l'organisation et le plus faible. Lorsqu'elle est limitée, cette tension ne peut dépasser

un coefficient défini. Cette pratique a pour objectif de tendre vers une forme d'équité salariale et de solidarité entre le travailleur.

La tension est limitée dans plusieurs cas. Cette règle peut être imposée de manière formelle au travers des statuts, comme c'est le cas pour les Compagnons de la Terre ou de manière informelle, comme chez Courant d'air et Vin de Liège.

Cette pratique influence l'importance et la composition du compte *Rémunérations et charges sociales* (62).

**Indicateur(s) :** Tension salariale effective

## **21. Engagement de travailleurs en insertion**

Les entreprises à finalité sociale ont la possibilité d'intégrer à leur équipe opérationnelle des allocataires sociaux en réinsertion. Ces travailleurs se voient confier un contrat de travail à durée déterminée par leur CPAS. Ce type de contrat permet à ces personnes d'une part de retrouver le chemin de l'emploi et d'autre part de se former à un métier.

Sur le terrain, certaines des coopératives interrogées ont bénéficié de ce dispositif. Il leur a permis de réaliser des économies importantes au niveau de la masse salariale mais aussi et surtout de recruter et de former des travailleurs.

A l'instar des deux pratiques précédentes, celle-ci a également un impact sur l'importance et la composition du compte *Rémunérations et charges sociales* (62). Les coopératives qui en ont bénéficié attestent de la force de ce dispositif sur la masse salariale.

**Indicateur(s) :** Nombre de travailleurs en article 60  
Économie réalisée

## **22. Formation et développement du personnel**

Les coopératives ont également tendance à appuyer l'autonomisation et le développement des capacités techniques du personnel. Elles peuvent affecter un budget spécifique et conséquent à la formation tant pour l'aspect métier de l'entreprise que pour sa forme organisationnelle. Cette formation concerne également les travailleurs en insertion.

Du côté des Compagnons de la Terre, les travailleurs ont bénéficié de formations focalisées sur les métiers donnant une réelle plus-value à l'entreprise mais aussi de

formations relatives à la forme organisationnelle spécifique mise en place. D'un autre côté les autres coopératives mettent en lumière que la formation se passe en interne, sur le terrain. Ce qui a permis à plusieurs travailleurs de se reconvertis à de nouvelles fonctions, comme c'est le cas pour Courant d'air.

Pour l'impact de la pratique sur les états financiers, Celle-ci peut jouer sur l'existence et l'importance des comptes *Services et bien divers* (61).

**Indicateur(s) :** Heures de formation interne  
Heures de formation externe

### ***Communication***

#### **23. Travail sur la participation**

Cette pratique est sous-jacente à la première rubrique concernant l'adhésion à la coopérative. Elle concerne principalement l'aspect interne de l'entreprise. Compte tenu du nombre de coopérateurs important et de la diversité d'intérêts présente au sein du sociétariat, la coopérative et plus particulièrement son conseil d'administration doit effectuer un travail important au niveau de la participation et de l'animation de la vie interne de l'entreprise. Celle-ci se traduit de plusieurs manières. D'abord la coopérative doit assurer la transparence et mettre en place une communication particulière et performante pour maintenir un haut niveau d'information et de confiance entre les coopérateurs et leur entreprise. Cette transparence est centrale pour les coopératives, elle peut également déborder hors de ses limites et informer les autres parties prenantes pour construire une confiance mutuelle assurant une relation à long terme. Cette pratique fait aussi référence à la mise en place d'évènements spécifiques pour les coopérateurs. Ceux-ci doivent permettre de motiver et former les membres-actifs dans les groupes de travail bénévole afin de consolider les liens et remercier ces membres de leur engagement envers l'entreprise. Enfin, nous pouvons également aborder l'organisation des assemblées générales qui demande une certaine logistique en raison du nombre très important de coopérateurs conviés dans certains cas.

Les coopératives interrogées sont unanimes. La stimulation de la participation interne des coopérateurs à la vie de leur entreprise est un défi majeur. Cependant, les acteurs s'accordent pour affirmer que l'animation de ce réseau est chronophage. La plupart

d'entre-elles sont encore au début de leur activité et ne peuvent y consacrer que des ressources limitées en faisant le minimum acceptable. Il s'agit dans le cas des Compagnons de la Terre, de Dynamo Coop et de Vin de Liège de l'organisation d'évènements de remerciement des bénévoles, de repas conviviaux lors des ateliers participatifs ou encore de visites des infrastructures. Pour sa part, Courant d'air organise des réunions thématiques d'informations sur des sujets divers. Leur but est de garder la communauté des coopérateurs soudée et motivée. Cette implication génère plusieurs avantages. Rayon 9 estime que la transparence a permis de mobiliser les coopérateurs en leur présentant les difficultés auxquels la coopérative était confrontée. Du coté de Vin de Liège, cette pratique permet de former « une force de travail » qui ne coûte rien. Elle a un impact crucial tant sur la confiance dans le projet que sur l'image externe de l'entreprise. Cette participation renforce le caractère d'ambassadeur des coopérateurs.

La principale ressource permettant la mise en œuvre de cette pratique est le temps de travail que les administrateurs délégués y consacrent. Les coopératives peuvent utiliser différents types de canaux, gratuits ou payant, pour transmettre l'information et garantir la transparence. Par exemple, Courant d'air édite une gazette à destination de ses coopérateurs. Dans le cadre de l'organisation des assemblées générales, les coopératives doivent trouver un lieu adapté. Les Compagnons de la Terre sont dans ce cas. Malgré le coût engendré par la location d'une salle, la coopérative bénéficie à chaque fois de prix avantageux grâce à la mobilisation du réseau de coopérateurs.

Il est difficile d'identifier réellement les impacts que cette pratique a sur les comptes. Le plus visible se trouve au niveau de l'importance du compte *Services et biens divers* (61). Nous pouvons également considérer qu'une partie des charges prises en compte *Rémunerations et charges sociales* (62) sont affectées à cette pratique.

**Indicateur(s) :** Affectation de ressources aux évènements (Budget, temps)

## **24. Travail de conscientisation**

Contrairement à la pratique précédente, celle-ci concerne plutôt l'aspect externe de l'entreprise. Elle fait notamment écho au septième principe coopératif d'engagement envers la communauté. Il s'agit ici, d'une part de communiquer afin d'augmenter la notoriété de la coopérative et faire connaître sa mission sociétale à ceux qui n'en sont pas

encore coopérateurs. D'autre part, cette démarche vise à conscientiser le grand public afin de modifier les comportements de consommation. Celle-ci peut passer par la contribution à des colloques ou des conférences ou encore via la participation à des concours. La conscientisation remplace en quelque sorte la publicité classique réalisée par les entreprises plus conventionnelles.

A l'instar de la pratique précédente, la construction d'une notoriété et l'activité militante de conscientisation sont chronophages pour les membres-actifs des coopératives interrogées. Ici aussi, il existe une tension entre consacrer du temps à cela et se focaliser sur l'activité principale qui est toujours en développement.

Ces activités peuvent être de plusieurs types. Il peut s'agir de créer du contenu internet et être présent sur les réseaux sociaux, de participer à des conférences et des débats ou encore organiser des soirées de présentation. Selon les coopératives interrogées, toutes ces activités représentent un coût limité mais un investissement en temps conséquent de plusieurs heures par semaines. Nous pouvons également citer deux situations particulières. D'abord, Rayon 9 qui utilise directement l'outil de travail comme outil de conscientisation. Le caractère inhabituel de ce type de transport de marchandises attire la curiosité des badauds et suscite le dialogue avec eux. Ensuite, Courant d'air est également à part. Étant donné que la coopérative a atteint son seuil de profitabilité, l'équipe administrative permanente consacre la totalité du temps excédent, après la gestion quotidienne, aux activités de conscientisation. L'équipe travaille sur des projets internes ou sur des projets européens. Actuellement deux projets de cette envergure sont en cours, le premier a pour but de développer un support aux collectivités pour atteindre ou augmenter leur niveau d'efficacité énergétique et le second vise à promouvoir la chasse au gaspillage d'énergie. Ces projets constituent des coûts supportés par la coopérative et sont approuvés par l'assemblée générale. Ces partenariats permettent à la coopérative d'augmenter son efficacité dans la poursuite de sa finalité sociétale.

Concernant l'impact de cette pratique sur les états financiers, celle-ci influence l'importance du compte *Services et bien divers* (61) pour les coûts que représentent ces projets. Elle entre également en considération pour une partie des montants enregistrés en compte *Rémunérations et charges sociales* (62). Pour certains projets, la coopérative peut

bénéficier de financements de la part d'institutions publiques enregistrés en compte *Autres produits d'exploitation* (74).

**Indicateur(s) :** Affectation de ressources aux évènements  
(Budget, temps, financements obtenus)

### ***Intercoopération***

#### **25. Réseau : bénéfices**

Le réseau entretenu entre les coopératives citoyennes et d'autres acteurs peut leur être mutuellement bénéfique. Les entreprises peuvent réaliser des synergies, des économies d'échelle mais aussi mutualiser des investissements ou d'autres coûts plus réguliers. L'intercoopération permet aussi de partager les savoir-faire et les bonnes pratiques.

Globalement toutes les coopératives citoyennes interrogées s'impliquent dans la création progressive de leur réseau. La coopération entre coopératives semble naturelle. Elles estiment toutes tirer des bénéfices de cette implication. Cependant, l'intercoopération est toujours, à ce stade, fort limitée car toutes sont occupées à poursuivre leur seuil de rentabilité.

Dans tous les cas, le réseau permet de réaliser des économies importantes grâce à la mutualisation de grands investissements. On observe ce cas notamment chez Rayon 9 et Courant d'air qui ont pu partager avec d'autres le coût de développements de logiciels informatiques. Du côté de Coopéco, il s'agit de profiter du partage du savoir-faire des supermarchés coopératifs du même type qui se développent à Bruxelles et en France. Cette coopération permet à l'entreprise d'évoluer plus vite et d'éviter certains écueils. La création d'un collectif permet d'entreprendre des projets qu'aucune coopérative n'aurait pu mener à bien toute seule. Il est ici question de la création de la coopérative de second degré Cociter dont Courant d'air est sociétaire.

L'impact des bénéfices du réseau sur les comptes annuels réside principalement dans l'importance des montants présents en compte *Services et bien divers* (61), moins élevés que si la coopérative devait les supporter seule.

**Indicateur(s) :** Connexions et soutiens

#### **26. Réseau : coûts**

En sus des bénéfices, l'intercoopération engendre forcément des coûts. Pour les coopératives interrogées, ils sont très limités. La ressource la plus importante pour l'intercoopération est le temps qu'il faut consacrer aux projets en cours comme pour plusieurs autres pratiques. Un point soulevé par Dynamo Coop est la prise de participations croisée ou non dans le sociétariat d'autres coopératives citoyennes. Soit pour garder un aperçu des pratiques de gestion d'applications chez leur partenaire, soit pour tout simplement supporter le projet ami. Dans le même ordre d'idée, Courant d'air a également décidé de soutenir des ASBL partageant d'une certaine manière la finalité de la coopérative en leur octroyant des prêts sans intérêts.

Concernant l'impact des coûts de réseau sur les états financiers, ceux-ci se trouvent enregistrés dans le compte *Services et bien divers* (61). Les prêts sans intérêts sont quant à eux comptabilisés en compte *Créances à plus d'un an* (29) sans toutefois générer de *produits financiers* (75).

**Indicateur(s) :** Ressources affectées à l'intercoopération (Temps, budget)  
Prise de participation (Croisée, investissement)  
Ventilation des prêts (Maturité, montant, intérêts)

#### **DISTRIBUTION DU PROFIT / AFFECTATION DU RÉSULTAT**

Cette cinquième rubrique regroupe les éléments spécifiques aux coopératives citoyennes lors de la distribution du profit.

#### **27. Autofinancement**

L'autofinancement correspond à la part des profits restant, après la distribution, mise en réserve afin de développer les fonds propres de l'entreprise. Ces fonds peuvent alors servir à l'amélioration des services, des conditions de travail et à la formation, ou bien à l'investissement.

Courant d'air est actuellement la seule coopérative parmi celles interrogées à dégager du profit. Actuellement le conseil d'administration établit des projections à trois ou quatre ans avec une proposition d'affectation qu'elle soumet à l'assemblée générale. A l'heure actuelle, les autres coopératives ont beaucoup de projets. Par exemple, Vin de Liège souhaite consacrer une partie de ses profits à la communication externe. Rayon 9, souhaite également soumettre des idées à l'assemblée générale pour étendre la gamme de services

et proposer toujours plus de mobilité douce à Liège. Enfin Dynamo Coop espère organiser dans le futur la rencontre entre les producteurs de contenus culturels et les consommateurs.

L'autofinancement se voit directement dans *l'affectation du résultat* effectué en fin d'exercice, lors des opérations d'inventaire.

**Indicateur(s) :** Taux de mise en réserve  
Projets futurs

## **28. Politique de distribution des bénéfices**

Les coopératives citoyennes ont la possibilité de rémunérer le capital uniquement par la distribution d'un dividende limité. Celui-ci est fixé par le CNC à maximum 6% par an du montant investi par le sociétaire.

Les coopératives sur le terrain déclarent que l'objectif du coopérateur est de supporter un projet local. Ceux-ci n'ont pas forcément d'attente quant au rendement financier. Vin de Liège a annoncé dès le début de l'appel public à l'épargne que le rendement financier de l'investissement pourrait être équivalent à celui d'un compte épargne ou a minima permettrait de compenser l'inflation. Cette affectation est décidée en assemblée générale.

La distribution de dividendes se retrouve également dans l'affectation du résultat effectué en fin d'exercice. Avant paiement, ceux-ci sont enregistrés en compte *Dettes à un an au plus* (47).

**Indicateur(s) :** % de distribution de dividendes

## **29. Absence de la plus-value lors de la vente ou du remboursement des parts sociales.**

Pour les coopératives citoyennes, la spéculation est impossible. Le rendement financier ne peut être tiré qu'au travers des dividendes versés. On peut estimer que cette disposition tend à étendre l'horizon temporel de l'investissement. Les parts de coopératives peuvent toutefois être remboursées, à leur valeur nominale, aux coopérateurs qui en font la demande. Le nombre de demandes de remboursement de parts peut être un témoin de la confiance entre la coopérative et ses sociétaires.

Sur le terrain, Dynamo Coop a souhaité mettre en place un mécanisme de marché secondaire interne à la coopérative pour que le montant du capital reste constant. Les coopérateurs sortants peuvent revendre leurs parts à d'autres coopérateurs.

L'impact du remboursement de parts sociales sur les comptes annuels résulte en la diminution du compte *Capital (10)*.

**Indicateur(s) :** Nombre de demandes de remboursement de parts sociales

## 2.2 Canevas de l'annexe aux états financiers

Les éléments repris dans ce catalogue servent de base pour créer le canevas de l'annexe aux états financiers<sup>13</sup>. Ce document n'est pas figé. Il constitue une ébauche et peut évoluer au gré du développement ou des besoins des coopératives citoyennes qui le mobilisent. Tant sur le fond que sur la forme. Celui-ci doit être mis en perspective avec les comptes annuels de l'entreprise qu'il complète et dont les impacts sont repris dans le catalogue<sup>14</sup>. Il faut noter que toutes les pratiques listées ci-dessus ne s'appliquent pas de facto à chaque coopérative. Néanmoins, cette liste est exhaustive car lors des entretiens aucun n'a souhaité en ajouter.

## 3 VALIDATION DU CANEVAS PAR LES ACTEURS DE TERRAIN

Cette troisième section apporte les éléments permettant de répondre à la troisième et à la quatrième sous-question du problème de gestion, à savoir respectivement : « les états financiers permettent-ils de comprendre ce modèle d'entreprise ? » et « le canevas d'annexe aux états financiers est-il pertinent ? ». La section se divise en deux parties. D'abord, elle rapporte les commentaires des intervenants à propos de l'intérêt et de la faisabilité du contenu de l'annexe. Ensuite, la partie suivante s'intéresse à la pertinence de la démarche dans sa globalité. Elle rassemble les commentaires des coopératives citoyennes et des organismes de financement et expose leur avis sur l'outil.

---

<sup>13</sup> Veuillez consulter l'annexe 3 pour un aperçu global du canevas de l'annexe aux états financiers.

<sup>14</sup> Veuillez consulter l'annexe 4 pour un aperçu des impacts des pratiques sur les comptes annuels.

### **3.1 Intérêt et faisabilité du contenu de l'outil**

Globalement, les entreprises interrogées estiment que toutes les pratiques identifiées dans le canevas sont appropriées pour distinguer les coopératives citoyennes des autres entreprises. À part la dix-neuvième pratique relative aux conditions salariales qui peut être interprétée de manière légèrement différente, aucune n'est orpheline.

La liste récapitulative<sup>15</sup> suggère trois états possibles pour chaque pratique :

- Indiquée en vert : sa mise en œuvre est réelle et effective.
- Indiquée en rouge : elle est simplement non appliquée ou la coopérative n'a encore aucune indication de son emploi future.
- Indiquée en jaune : soit la pratique se manifeste d'une manière légèrement différente à celle initialement proposée. Soit, la coopérative annonce déjà son intention de le mettre en œuvre dans le futur.

Il est important de noter que leur manifestation dépend fortement du secteur d'activité de l'entreprise mais également de la maturité de la coopérative. À titre d'exemple, une starter comme Rayon 9 a moins de marge de manœuvre qu'une entreprise déjà bien installée comme Courant d'air.

Les coopératives ont également fait part de leur capacité à rassembler les données nécessaires à l'alimentation de l'indicateur sélectionné. A nouveau, la liste récapitulative nous suggère trois états possibles pour chaque indicateur de pratique :

- Indiquée en vert : lorsque la coopérative est en mesure d'apporter les données souhaitées.
- Indiquée en rouge : lorsqu'elle ne peut pas le faire ou qu'elle ne souhaite pas le faire.
- Indiquée en gris : lorsque la pratique dont l'indicateur est sensé témoigner de l'existence n'est pas mise en œuvre au sein de la coopérative.

Pour les indicateurs marqués en rouge dans la liste, les coopératives concernées attestent qu'elles n'ont pas la logistique adaptée pour capter toutes les données que l'on souhaite

---

<sup>15</sup> L'annexe 5 présente un tableau récapitulatif de l'intérêt et de la faisabilité de chaque pratique pour toutes les coopératives interrogées.

intégrer dans le canevas d'autant plus que celles-ci ne peuvent pas être automatiquement exportées de la comptabilité.

On constate deux cas différents. Le premier concerne les données qui sont, par nature, difficiles voire impossibles à obtenir. Par exemple, pour la deuxième pratique, il peut être impossible de déterminer le nombre précis d'usagers qui sont à la fois coopérateur et consommateur. C'est notamment le cas aux Compagnons de la Terre, la coopérative est incapable de déterminer qui sont les clients du canal de distribution de l'autocueillette. L'autre exemple est relatif aux dons en nature que les entreprises peuvent percevoir de bienfaiteurs. Il est, dans ce cas, difficile de valoriser avec justesse les biens qui lui sont apportés.

Le second concerne les données qui pourraient être obtenues grâce à la mise en place de nouvelles procédures ou grâce à l'approfondissement de celles existantes. Par exemple pour le recensement du nombre de bénévoles régulièrement actifs aidant la coopérative dans ses différentes tâches. L'obtention de ces données nécessite la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines plus abouti et d'une comptabilité des effectifs bénévoles. C'est également le cas pour les éléments qui devraient être tirés de la comptabilité analytique. Celle-ci peut être approfondie et améliorée afin de devenir suffisamment précise pour fournir les données requises dans l'outil.

A priori, la plupart des éléments sont difficiles à quantifier dans une démarche prévisionnelle, lors de l'élaboration d'un plan financier d'une starter. Ceux-ci ont plus de pertinence pour une activité déjà lancée dans une optique de suivi de l'évolution de l'entreprise sur un horizon étendu.

### **3.2 Intérêt de la démarche**

Cette seconde partie reprend l'avis des coopératives citoyennes en exposant les freins constatés et les apports potentiels d'un tel outil. Ensuite, les organismes financiers expriment leurs besoins en matière d'information et les facteurs de risques pris en compte lors du processus de diagnostic. Enfin, ils exposent l'apport potentiel que peut avoir le canevas d'annexe. Enfin, conformément à ce que suggère la revue de littérature, la dernière partie témoigne de l'intérêt que peut représenter l'outil pour d'autres parties prenantes. C'est dans cette partie que les sous-questions trois et quatre sont solutionnées.

### **3.2.1 Avis des coopératives**

Les coopératives citoyennes interrogées témoignent d'avis mitigés vis-à-vis de la pertinence et de l'utilité du canevas en lui-même. Vin de Liège souligne que le premier frein réside dans le travail important à accomplir pour rassembler les données nécessaires et compléter les postes du canevas. Ces entreprises ont des ressources limitées donc le temps passé à l'accomplissement de cette formalité doit être balancé par une valeur ajoutée réelle pour l'entreprise. Néanmoins Rayon 9 estime que sa mise en œuvre n'est pas impossible.

Le second frein est soulevé par les Compagnons de la Terre. Celui-ci concerne le degré d'intimité des informations qui sont partagées avec les parties prenantes extérieures. C'est notamment le cas pour les données issues de la comptabilité analytique qui sont nettement plus engageantes envers les tiers que celles déjà publiquement disponibles. Cette forme de communication peut être vue comme une lame à double tranchant qui d'un côté peut être bénéfique pour une partie prenante éveillée à ces thématiques et qui d'un autre côté s'avèrerait totalement inutile et même repoussante pour un autre acteur focalisé sur l'efficacité de l'entité.

Le troisième frein concerne les intérêts des organismes financiers. Dynamo Coop estime que ces acteurs sont uniquement intéressés par les données financières et les facteurs de risque associés aux coopératives. Le caractère citoyen et l'apport sociétal d'un projet leur importent peu.

Malgré ces trois freins, les acteurs consultés considèrent que ce canevas apporte deux choses. D'abord, Rayon 9 estime qu'il peut servir à objectiver la valeur citoyenne et ses impacts sociaux. Grâce à lui, l'entreprise serait capable de garder un œil et communiquer sur certains paramètres. Vin de Liège qui est une coopérative plus mature ne les a pas révélés. A posteriori, elle estime que cela aurait été pertinent de les partager car les indicateurs permettent de témoigner des soutiens dont elle bénéficie et qui sont un atout pour la coopérative. La connaissance de ces soutiens peut peser sur l'évaluation des risques conduite par l'investisseur et le financeur.

Ensuite, cet outil favorise la transparence. Coopéco estime que dévoiler ces informations sur l'entreprise est pertinent. Ce complément aux données officielles et publiques peut avoir un caractère rassurant. De son côté, la coopérative citoyenne la plus aboutie,

Courant d'air, témoigne que ces informations viennent à point. En effet, son partenaire financier a parfois un peu de mal à la suivre sachant que son but premier est de maîtriser le risque. Toutefois, Courant d'air précise qu'elle fait déjà ce travail au travers d'un rapport d'activité annuel rendu public sur son site internet. Ce rapport de gestion reprend plusieurs indicateurs de pratiques dans un texte rédigé en prose et sans canevas strict.

### **3.2.2 Avis des organismes de financement**

Comme pour les coopératives citoyennes elles-mêmes, l'avis des organismes de financement est contrasté. Ils sont formels : le processus amenant une coopérative citoyenne à obtenir un crédit est en tous points similaire à celui d'une entreprise classique. D'abord, le banquier récolte un maximum de renseignements et de preuves pour constituer le dossier et le soumettre à la méthode de « scoring ». Les dossiers potentiellement viables sont alors transmis vers un gestionnaire qui le présente en comité de crédit. Ce comité décide de l'octroi ou non du prêt.

Le besoin d'informations est proportionnel au financement que la coopérative cherche à obtenir. Si celui-ci concerne un simple prêt pour une voiture. La banque n'a besoin que de peu d'informations. Par contre si la demande est plus importante, le comité de crédit effectue une analyse plus profonde. Elle porte d'abord sur la viabilité du projet en tant que tel. Ensuite, il y a une vérification de la fiabilité des hypothèses et notamment des aspects techniques et fonctionnels. Par exemple, pour un projet éolien, l'analyse portera sur la situation géographique du parc, l'exposition au vent des machines, etc. Pour ce genre de décision, la banque CBC est convaincue qu'avec les informations traditionnelles, à savoir des états financiers internes ainsi qu'une description détaillée du projet, le banquier a tout ce qu'il lui faut pour se faire une idée et évaluer correctement le risque. À ce niveau, une annexe supplémentaire aux comptes annuels ne serait donc d'aucune utilité.

A la Sowecsom, les choses se passent différemment. Le dossier passe d'abord devant un comité d'acceptation chargé de valider les critères d'économie sociale. Ce comité est composé de profils variés éveillés à cette thématique. Il passe ensuite devant le conseil d'administration de la S.R.I.W. qui valide l'octroi des financements. Celui-ci est composé de profils purement financiers. Les intermédiaires de la Sowecsom chargés de présenter le dossier à ce comité doivent discuter, négocier et parfois justifier certains éléments afin

de porter le regard des analystes au-delà des chiffres. Le canevas proposé semble, pour une demande de crédit, plus pertinent avec ce type d'organisme.

Concernant les facteurs de risque d'un projet coopératif, ils sont similaires à ceux d'une demande de crédit classique. Ce qui importe d'abord c'est la crédibilité des hypothèses à la base du plan financier. Si un projet est trop optimiste ou idéaliste, il est mis de côté. Les banquiers annoncent qu'il y a également des facteurs contextuels entrant en considération. Il s'agit soit de la conjoncture ou de problèmes spécifiques à certains secteurs d'activités comme l'Horeca ou l'agriculture. Ils sont totalement indépendants de la volonté des coopératives citoyennes et le canevas ne les prend pas en compte. Mais ce n'est pas tout. Les deux banquiers considèrent que le modèle coopératif en lui-même est également un facteur de risque car la multiplicité du nombre de sociétaires est difficile à gérer, ceux-ci prenant individuellement peu de risques. Lors de l'entrevue, le directeur d'agence AXA a fait preuve d'une réelle hostilité vis-à-vis du modèle. Ces coopératives citoyennes seraient, d'après lui, trop politisées. Paradoxalement ce banquier aurait plus confiance dans une organisation capitaliste classique. De plus, celui-ci a une méfiance particulière quant aux pratiques présentées dans le canevas qui, selon lui, compromettent la pérennité du modèle. Cet acteur justifie ce jugement par des expériences passées avec des coopératives qui se sont mal terminées. Précisons que ces entreprises n'étaient pas des coopératives citoyennes.

Malgré les éléments défavorables présentés précédemment, la banque CBC déclare être attentive aux aspects éthiques et sociétaux. Les activités périphériques de ces projets sont positives et constituent des atouts pour l'entreprise tant que son activité principale est viable. La Sowecsom confirme que le secteur bancaire travaille sur ces aspects car la société civile est attentive et demande aux entreprises des comportements plus éthiques et des projets en phase avec le développement durable. Ces projets permettent aux banques de gagner de nouveaux clients et profitent à leur image. La plus-value sociétale se trouve généralement en filigrane dans les dossiers et plans d'affaires déposés. Les acteurs interrogés témoignent de l'intérêt de les isoler et de les mesurer pour leur apporter une certaine lisibilité. Ce à quoi contribue l'outil proposé.

Si le canevas est moins pertinent dans un processus de demande de crédit. Celui-ci constitue un atout dans la création et le maintien d'un lien de confiance entre la banque

et son client. A l'instar des entreprises familiales, le banquier apprécie d'être régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation de l'entreprise. Aujourd'hui, ce suivi n'est pas formalisé. Certains indicateurs du canevas témoignent de la bonne santé de la coopérative et de sa pérennité. D'autres permettent à l'analyste d'évaluer son impact sur la communauté local ou sur l'emploi.

### **3.2.3 Intérêt pour les autres parties prenantes**

Les organismes de financement ne sont pas les seuls acteurs de la vie économique de l'entreprise. Il peut y avoir d'autres parties prenantes intéressées par ce canevas. Celles-ci n'ont pas forcément d'intérêt dans l'analyse financière et souhaitent suivre la situation de l'entreprise au fil des années au travers de paramètres moins techniques et plus accessibles au grand public.

Dynamo Coop souligne l'importance de la transparence vis-à-vis des coopérateurs. Certains des indicateurs proposés peuvent compléter de manière efficace la présentation faite en assemblée générale. Le canevas doit néanmoins être affiné selon les besoins propres de l'entreprise. Celui-ci peut également être utilisé par les coopératives qui ne produisent pas encore de rapport d'activité annuel comme le fait déjà Courant d'air. Il peut tout à fait servir de source à la rédaction d'un tel document.

Du côté des pouvoirs publics, Courant d'air témoigne de leur manque de connaissance vis-à-vis du mouvement coopératif. Vin de Liège estime qu'un canevas de ce type permettrait de démontrer le sérieux des coopératives citoyennes et leur capacité à se projeter sur le long terme.

Nous l'avons vu, les coopératives agréées par le CNC doivent rédiger un rapport spécial pour prouver que l'agrément dont elles bénéficient est effectivement justifié. Le canevas permet d'objectiver certains aspects. La définition du concept de coopérative citoyenne précise que les grandes rubriques et les pratiques qui la compose coïncident avec les sept principes de l'ACI et donc avec les critères de l'agrément. A l'instar du rapport d'activité annuel, le canevas peut servir de base à la rédaction du rapport spéciale destiné au CNC.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Le paysage économique connaît effectivement l'arrivée d'un nouvel acteur. Un grand nombre de citoyens s'associent en coopératives afin de poursuivre une activité économique ancrée localement et focalisée sur les besoins de leur communauté. Dans ces nouvelles organisations, les citoyens-entrepreneurs adoptent des méthodes et des comportements innovants et différents par rapport aux entreprises capitalistes classiques. De ce fait, les parties prenantes en interaction avec ce modèle d'entreprise risquent d'être déstabilisées tant celui-ci est atypique. Ces choix ont des effets sur les comptes annuels et risquent d'altérer la perception d'un partenaire lorsque celui-ci effectue un diagnostic financier classique. C'est notamment le cas pour les organismes de financement qui sont des acteurs privilégiés entrant en relation très rapidement avec elles.

Dans ce contexte, cette étude interroge sur la manière d'améliorer le dialogue entre la coopérative et ses parties prenantes. D'abord elle a pour but de circonscrire le concept de coopérative citoyenne qui, pour l'heure, n'est pas encore défini dans la littérature. Ensuite elle propose de doter ces entreprises d'un outil de transparence qui vise à augmenter le niveau de compréhension de ses partenaires d'affaires afin de les rassurer. L'analyse effectuée dans ce mémoire s'articule autour de deux chapitres. D'abord une revue de littérature qui explore l'aspect théorique et ensuite une enquête de terrain permettant de valider les hypothèses posées dans le chapitre précédent.

La revue de littérature permet d'abord de préciser le cadre d'analyse et expose les caractéristiques d'une coopérative classique. Ensuite, celle-ci tente de définir ce qu'est une coopérative citoyenne en se basant sur les traits qu'elle partage avec d'autres organisations. Cette partie nous permet également d'esquisser une liste de pratiques spécifiques à ces entreprises. Enfin, nous abordons le thème du diagnostic financier et nous évaluons l'aptitude des états financiers à témoigner correctement du modèle d'entreprise.

Afin de répondre adéquatement aux quatre sous-questions composant la question de recherche soulevée par le problème de gestion, neuf interviews sont réalisées. Six coopératives citoyennes et trois organismes de financement sont interrogés tant à propos

de la notion de coopérative citoyenne qu'à propos des pratiques de gestion et de la pertinence d'une annexe complémentaire aux états financiers.

La rencontre avec les acteurs de terrain a d'abord permis de valider le concept de coopérative citoyenne. Il ressort des entrevues que les caractéristiques principales de ces organisations sont l'ouverture à tous, la participation citoyenne importante comme condition nécessaire à l'existence de l'entreprise ainsi que l'inclusivité dont elles font preuve. Les intervenants soulignent également la primauté de la finalité. En effet, le métier de l'entreprise est au service de sa finalité qu'elle soit implicite ou explicite. De leur côté, les organismes financiers n'ont que peu de connaissances vis-à-vis de ce modèle à part la Sowecsom.

Ces entrevues ont également permis de créer et valider un catalogue contenant les pratiques spécifiques aux coopératives citoyennes. Ce mémoire les explique en détail et révèle l'impact potentiel que chacune peut avoir sur les comptes annuels. Elles sont livrées avec un ou plusieurs indicateurs permettant de témoigner de leur existence et de donner des éléments complémentaires pour la compréhension. Ce catalogue est exhaustif. Néanmoins, il faut prendre en compte la situation des différentes coopératives. En effet, quatre coopératives sur les six interrogées ont été fondées en 2015 et après.

La recherche nous permet aussi de valider la faisabilité d'un tel canevas. D'après les intervenants, Celui-ci est réalisable même s'il peut y avoir, pour certaines coopératives, des problèmes dans l'obtention de certains indicateurs avec d'une part des données difficiles à rassembler et d'autre part un système d'information ou des procédures qui ne sont pas encore en place.

Concernant l'adéquation de l'outil proposé à répondre au problème de gestion établi dès le départ. Les coopératives voient trois entraves à l'application d'un tel dispositif. D'abord car sa réalisation est chronophage. Puis, il partage des informations pouvant être qualifiées de sensibles ou intimes. Enfin, les coopératives doutent de l'intérêt que peuvent porter les financeurs pour un tel canevas. Cependant ils y voient tout de même deux atouts de taille. D'abord, il permet d'objectiver la valeur citoyenne de la coopérative et de son action et ensuite il peut participer à la transparence du projet.

Du côté des financeurs, ils affirment que le processus d'évaluation pour l'obtention d'un crédit ou d'un financement en capital pour une coopérative citoyenne sera similaire à celui d'une entreprise classique. De plus, ils considèrent que la forme coopérative est un facteur de risque important qu'il est difficile de mitiger. Absolument rien ne dispense l'entrepreneur de produire un plan financier solide basé sur des hypothèses crédibles peu importe « la beauté » d'un projet ou son aspect sociétal. Néanmoins, s'il est financièrement crédible, l'impact sociétal positif constitue un atout véritable. Dans ce cas, il est tout à fait pertinent de porter le regard des analystes au-delà des données chiffrées du bilan et du compte de résultats. Les banques confient qu'en plus de l'aspect sociétal, la transparence d'une organisation contribue à la construction d'une relation de confiance entre les partenaires. Un canevas comme celui proposé est donc pertinent pour maintenir un financeur informé de l'évolution de plusieurs paramètres chiffrés ou non attestant de la situation de l'entreprise.

Les coopératives et les organismes de financement interrogés suggèrent que les parties prenantes de telles entreprises sont nombreuses et qu'un tel travail peut également être pertinent pour d'autres. C'est notamment le cas des coopérateurs qui peuvent bénéficier de la communication et du suivi de certaines variables moins techniques. Le canevas peut constituer un travail préliminaire au rapport annuel d'activité. C'est aussi le cas des pouvoirs publics et particulièrement le conseil national de la coopération qui demande l'édition d'un rapport spécial justifiant l'agrément dont ces coopératives bénéficient.

Les développements précédents nous permettent de répondre à la question de recherche : « comment améliorer le dialogue entre le financeur potentiel et la coopérative citoyenne ? ». Le dispositif proposé par ce mémoire permet sans aucun doute d'améliorer la relation entre certaines parties prenantes et l'organisation. En effet, cette communication de transparence représente un bon moyen pour maintenir une connexion sur le long terme. Néanmoins, il faut tempérer cette affirmation car les financeurs potentiels assurent aujourd'hui ne pas avoir besoin de plus d'informations pour prendre leur décision même si ce complément est le bienvenu.

### **Implications théoriques de l'étude**

Du point de vue théorique, l'étude de ce sujet aura permis deux choses. D'abord, la définition du concept de coopérative citoyenne supporte la création d'un « schéma de

pensée » commun en rassemblant des entreprises ayant des activités différentes au sein d'un même pôle. Ce thème met en lumière l'implication que peut avoir le grand public dans des activités économiques. Ce travail contribue également à la réflexion quant aux impacts des pratiques de gestion spécifiques aux entreprises d'économie sociale de manière générale.

### **Implications managériales de l'étude : recommandations**

Au terme de l'élaboration de ce mémoire, nous tenons à émettre quelques recommandations à destination des coopératives citoyennes. La première fait référence au niveau de connaissance des partenaires d'affaires à propos du modèle coopératif. Nous l'avons vu celui-ci est encore largement méconnu et les organismes financiers peuvent même avoir une certaine hostilité vis-à-vis de lui. La coopérative citoyenne doit donc bien choisir la banque avec laquelle elle souhaite traiter. Il est préférable de faire appel à une institution ayant déjà eu affaire à des coopératives ou étant intéressée par ce segment de marché.

La seconde est relative à la qualité du dossier déposé par la coopérative. Nous l'avons vu, il est impératif de présenter aux financeurs des dossiers bien ficelés et suffisamment transparents. Ceux-ci sont d'abord intéressés par la maîtrise du risque plutôt que par les aspects sociétaux. Dès lors, il est crucial de bien s'entourer et si besoin d'être suivi par une agence conseil afin de produire un plan financier solide.

La troisième recommandation concerne les coopératives qui se lancent et qui souhaitent mobiliser l'outil exposé dans ce mémoire. Il est pertinent de réfléchir, dès le début, à mettre en place des mécanismes ou des procédures permettant de récupérer certaines données pour alimenter le canevas d'annexe aux états financiers. Ceci leur permettra de gagner du temps.

Enfin, la quatrième recommandation est destinée aux entrepreneurs collectifs qui hésitent encore à se lancer dans l'aventure. Nous sommes face à une réelle dynamique avec des acteurs très motivés et soucieux de coopérer. De plus, les articles de presse témoignent de l'intérêt que suscite le mouvement coopératif auprès des pouvoirs politiques. Nous pouvons donc affirmer que c'est le bon moment pour lancer une coopérative citoyenne.

## **Limitations et suggestions pour la recherche future**

Tout d'abord, l'enquête entreprise dans ce mémoire se concentre sur seulement six secteurs d'activités. D'autres sont concernés comme dans le secteur tertiaire avec des commerces comme un restaurant, un site touristique, ou encore un magazine d'investigation. Une autre limite de cette recherche concerne, comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, la maturité des coopératives interrogées. En effet, seulement deux coopératives hors des six ont dépassé le stade de starter.

Concernant les recherches futures il est pertinent de revenir vers les coopératives citoyennes interrogées plus tard quand elles seront bien développées afin de constater si celles-ci ont mis en œuvre d'autres pratiques ou si celles qu'elles mettent déjà en place impliquent d'autres effets sur les comptes annuels. Dans la même veine, il est aussi pertinent d'interroger les coopératives actives dans d'autres secteurs. Il peut également être judicieux d'analyser l'évolution du comportement des financeurs vis-à-vis de ces nouvelles entreprises atypiques. Il est évident que si celles-ci continuent à se développer à ce rythme, les institutions devront s'y adapter. Enfin, cette étude se focalise uniquement sur une partie prenante bien spécifique. Il peut être pertinent d'analyser les besoins en information souhaités par d'autres comme les partenaires commerciaux, les coopérateurs, ou encore les travailleurs. Nous pouvons considérer que cette étude est une des pionnières en la matière. D'autres peuvent venir s'y ajouter. Nous ne pouvons qu'encourager activement le développement du cadre analytique autour des coopératives citoyennes.



# LISTE DE RÉFÉRENCE

---

## 1 BIBLIOGRAPHIE

- ACI. (1995). *Déclaration sur l'identité coopérative*. Déclaration approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI lors du congrès de Manchester–septembre. Réseau coop.
- Antoine, J., Dendauw, C., & Servais, J.-P. (2014). *Traité de comptabilisation : Répertoire documenté des imputations*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Bauwens, T. (2015). *Propriété coopérative et acceptabilité sociale de l'éolien terrestre. Reflets et perspectives de la vie économique*, 54(1), 59-70.
- Bauwens, T., & Mertens, S. (2015). *Économie sociale et transitions polycentriques. La croissance : réalités et perspectives*, 639-660.
- Borzaga, C. (1997). *L'évolution récente de la coopération sociale en Italie*. Revue des études coopératives, mutualistes et associatives : Recma, (26), 76.
- Borzaga, C., & Spear, R. (2004). *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*.
- Cerrada, K., de Ronge, Y., de Wolf, M., Gatz, M.. (2011). *Comptabilité et analyse des états financiers : Principes et applications*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Chanteux, A., & Niessen, W. (2006). *Tableaux de bord et Business Plan*. Liège : Edipro.
- Ciccia, L. (2011). *Co-propriété et démocratie ; la coopérative comme réponse à la crise*. Dans Coopératives, un modèle tout terrien, 24. Études 2011: SAW-B .
- Coen, J-M. (2010). *Alimentation et circuits-courts. Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, 26. Études 2010: SAW-B.
- Cohen, E. (2004). *Analyse financière*. Paris : Economica, 8.
- Collard, M. C., & Mertens, S. (2010). *De l'initiative citoyenne à l'entreprise sociale*. E-note 10.

- Defourny, J., Simon, M., & Adam, S. (2002). *Les coopératives en Belgique: un mouvement d'avenir?* Bruxelles : Luc Pire.
- Daupleix, M. (2002). *La Scic, entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif, de l'organisation au territoire.* Rapport Urscop Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, stage de fin d'études DESS SAGL, UTM.
- Draperi, J. F. (2006). *Mouvement coopératif. Alternatives économiques.* L'économie sociale de A à Z, Hors-série pratique n° 22. 144.
- Draperi, J. F., & Margado, A. (2016). *Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires.* Revue internationale de l'économie sociale : Recma, (340), 23-35.
- Draperi, J. F. (2016). *Scic and Coop.* Revue internationale de l'économie sociale : Recma, (340), 4-5.
- Duguid, F., Derya Tarhan, M., & Vieta, M. (2015). *New Co-operative Development in Canada: Findings from Research Emerging from the Co-operative Development Initiative (2009-2013).*
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2016). *L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine : Le cas de la coopérative de La Louve.* Revue internationale de l'économie sociale: Recma, (340), 78-92.
- Fraisse, L., Guérin, I., Laville, J.-L. (2007). *Économie solidaire : des initiatives locales à l'action publique. Introduction.* Revue Tiers Monde, 2/2007 n° 190, 245-253.
- Galera, G. (2004). *The evolution of the co-operative form: an international perspective.* Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries, 17-38.
- Garbarczyk, B (2016). *L'autolimitation : loin du renoncement, une ambition pour l'économie sociale !*, Analyse SAW-B.
- Garbarczyk, B (2016). *Les rôles du bénévolat dans l'économie sociale »,* Analyse SAW-B.
- Garbarczyk, B., Mortier Q., Wathelet, V. & Woitrin, M. (2016). *Et si nous coopérions ?* Études 2010: SAW-B.

- Gijselinckx, C. (2009). *Membership coopératif et loyauté*. E-note 7.
- Gijselinckx, C. (2011). *Réponses coopératives aux défis sociaux : 9 perspectives de 2 x 9 cas*. E-note 11.
- Girard, J. P. (2004). *Solidarity co-operatives in Quebec (Canada)*. Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries, 165.
- Girard, J. P. (2010). *La coopérative multi-sociétaire : renouveau coopératif et défis de gestion*. Revue de l'Université de Moncton, 41(1), 25-48.
- Girard, J-P & Langlois, G, (2009) *Solidarity Co-operatives (Quebec, Canada) : How social enterprises can combine social et economic goals*.
- Girard, J. P., & Vézina, M. (2002). *Les entreprises collectives dans le secteur de la santé : innovation institutionnelle et innovation organisationnelle*. Gestion, 27(3), 44-52.
- Giroux, M. È. (2009). *La participation des citoyens et citoyennes dans les coopératives de santé au Québec* (Doctoral dissertation). Université Laval.
- Hansmann, H (1996), *The ownership of enterprise*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Huybrechts, B. (2011). *Les coopératives citoyennes d'énergies renouvelables : feu de paille ou renouveau du mouvement coopératif ?*. Dans Coopératives, un modèle tout terrien, 88. Études 2011: SAW-B.
- Huybrechts, B., & Mertens, S. (2014). *The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy*. Annals of Public and Cooperative Economics, 85(2), 193-212.
- Iamiceli, P. (2004). *The Italian experience: a legal framework in progress*. Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries, 117.
- Labit, A. *Habiter et vieillir en citoyens actifs : regards croisés France-Suède.*, Retraite et société, 2/2013 (n°65), 101-120.

- Langlois, G., & Girard, J. P. (2006). *Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises*. Annals of Public and Cooperative Economics, 77(2), 197-220.
- Lindsay, G., & Hems, L. (2004). *Societes cooperatives d'interet collectif: the arrival of social enterprise within the French social economy*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15(3), 265-286.
- Luong, J. (2015). *Un vent de coopération souffle en Cité ardente*. Le Vif, (45), 107-108.
- Lund, M. (2012). *Multi-stakeholder Co-operatives: Engines of Innovation for Building a Healthier Local Food System and a Healthier Economy*. Journal of Cooperative Studies, 45(1), 32.
- Margado, A. (2002). *SCIC, société coopérative d'intérêt collectif*. Revue internationale de l'économie sociale : Recma, (284), 19-30.
- Malo, M. C., & Vézina, M. (2004). *Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles*. Économie et solidarité, 35(1-2), 100-120.
- Mawet, L. & Peressi P. (2011). *Analyse des comptes annuels*, Belgique, Liège : HELMo.
- Mertens, S. (2005). *Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique*. Non Marchand: Management, Droit et Finance, (16), 13-27.
- Mertens, S. (2010). *De l'initiative citoyenne à l'entreprise d'économie sociale*. Dans Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?, 10. Études 2010: SAW-B.
- Mertens, S., & Marée, M. (2010). *Chapitre 1 : Les contours de l'entreprise sociale*. La gestion des entreprises sociales, 17-82. Liège : Edipro
- Mertens, S., Moreau, C., Stockart, M. (2016). *Social Business Model Canvas: Des pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale à la mise en évidence de modèles cohérents d'entreprise*. Document non publié.

- Mori, P. A. (2014). *Community and cooperation: The evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision.* Annals of Public and Cooperative Economics, 85(3), 327-352.
- Münkner, H. (2004). *Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework.* Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, 49-69.
- Niessen, W. (2016). *La transposition de la directive comptable en droit belge : aperçu et implications pratiques pour les PME.* Incitants fiscaux pour les PME : Actualités et aspects comptables. Limal: Anthemis.
- Pécoup, F., & Paris, I. (2003). *Le multisociétariat dans les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (Scic): une nouvelle forme de gouvernance?.* XXIIIe Journées de l'Association d'Économie sociale, 11-12.
- Poize, N., & Rüdinger, A. (2014). *Projets citoyens pour la production d'énergie renouvelable: une comparaison France-Allemagne.* Paris, France : IDDRI
- Robinet, A., & Stokkink, D. (2015) *Initiatives citoyennes d'énergies renouvelables. Pour la solidarité.* Bruxelles, Belgique.
- Spear, R. (2000), *The Co-operative advantage.* Annals of Public and Cooperative Economics, 71, 4, 507-523
- Stolowy, H., Lebas, M., & Ding, Y. (2013). *Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale.* 3e éd.. ed., Business School. Bruxelles: De Boeck.
- Stutely, R., & Annen, B. (2012). *Business plan : Concevoir un business plan efficace.* 3ème éd. ed., Management en action. Paris: Pearson.
- Tremblay, A. A., Indatou, H. S. K., & Zuluaga, M. C. (2007). *La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité.* Faculté d'administration, Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke.
- Van Dijk, G. & Klep, L.F.M. (2005). *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie.* Den Haag : Sdu Uitgevers, 225.

Van Opstal, W. & Gijselinckx, C. (2008). *Entrepreneuriat coopératif*. Entrepreneuriat coopératif en Belgique: théories et pratiques. Develtere Eds. Leuven: Acco, 17-38.

Van Opstal, W. (2012). *Les coopératives en Belgique. Profil 2005-2010*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Van Opstal, W. (2013). *Les coopératives en Belgique. Top 100 des sociétés coopératives en Belgique en 2011*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Walker, G. (2008). *What are the barriers and incentives for community-owned means of energy production and use?*. Energy Policy, 36(12), 4401-4405.

Walker, G., & Devine-Wright, P. (2008). *Community renewable energy: What should it mean?*. Energy policy, 36(2), 497-500.

Zitcer, A. (2015). *Food Co-ops and the Paradox of Exclusivity*. Antipode, 47(3), 812-828.

## 2 WEBOGRAPHIE

Agence wallonne pour l'entreprise et l'innovation. (2015). *Règlement de participation des bourses « coopératives citoyennes »*. Retrieved from [http://www.creation-projet.be/doc/Reglement\\_participation\\_bourses\\_cooperatives\\_citoyennes.pdf](http://www.creation-projet.be/doc/Reglement_participation_bourses_cooperatives_citoyennes.pdf)

Brebant, F. (2015). "Médor", une idée qui a du chien. Retrieved from <http://trends.levif.be/economie/pub-et-medias/medor-une-idee-qui-a-du-chien/article-normal-363631.html>

Coopératives à la carte. (2017). *Coopératives*. Retrieved from <https://www.coopalacarte.be/fr/coop/list/>

Coopéco. (2017). *Coopéco récompensé !*. Retrieved from <https://coopeco-supermarche.be/coopeco-recompense/>

Conseil National de la Coopération. (2017). *Le mot du Président*. Retrieved from <http://newsletter-nrc-cnc.be/index.php/fr/9-editoriaux/59-le-mot-du-president-2>

- Effat (2010). *Étude de 2010 sur le travail au noir dans l'agriculture européenne.*  
Retrieved from <http://www.effat.org/fr/documents/etude-de-2010-sur-le-travail-au-noir-dans-lagriculture-europeenne>
- Fickenscher, L. (2013). *Food co-op spreads the wealth. Crain's New York Business.*  
Retrieved from  
[http://www.crainsnewyork.com/article/20131208/HOSPITALITY\\_TOURISM/312089966/park-slope-food-co-op-spreads-the-wealth](http://www.crainsnewyork.com/article/20131208/HOSPITALITY_TOURISM/312089966/park-slope-food-co-op-spreads-the-wealth)
- SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie. (2017). *Conseil national de la Coopération.* Retrieved from  
[http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/Commissions\\_et\\_organes\\_consultatifs/Conseil\\_National\\_Cooperation/#.WSIn0mjyiUk](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Commissions_et_organes_consultatifs/Conseil_National_Cooperation/#.WSIn0mjyiUk)
- SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie. (2017). *Avantages liés à l'agrément.* Retrieved from  
[http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/Creer/structurer\\_projet/formes\\_societes/Societes\\_cooperatives/Agreement\\_societes\\_cooperatives/Avantages\\_societes\\_cooperatives\\_agreees/#exoneration](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/structurer_projet/formes_societes/Societes_cooperatives/Agreement_societes_cooperatives/Avantages_societes_cooperatives_agreees/#exoneration)
- ### 3 TEXTES LÉGISLATIFS
- Code des sociétés du 07 mai 1999, M.B. 6 aout 1999.
- Code d'impôt sur les revenus du 10 avril 1992, M.B. 30 juillet 1992
- Loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la Coopération, M.B.  
10 aout 1955
- Loi du 16 juin 2006 relative aux offres publiques d'instruments de placement et aux admissions d'instruments de placement à la négociation sur des marchés réglementés, M.B. 21 juin 2006.
- Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrération des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, M.B. 19 janvier 1962.

Arrêté royal pris en exécution de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, M.B. 5 décembre 1969.

Arrêté royal portant exécution du code des sociétés du 30 janvier 2001, M.B. 6 février 2001.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Coopératives citoyennes		
Organisation	Contact	Date de l'entretien
Compagnon de la Terre <a href="http://www.cdlt.be">www.cdlt.be</a>	Christopher Bosny	13 mars 2017
Vin de Liège <a href="http://www.vindeliège.be">www.vindeliège.be</a>	Fabrice Collignon	27 mars 2017
Coopéco <a href="https://coopeco-supermarche.be">https://coopeco-supermarche.be</a>	Marie-Françoise Lecomte	23 mars 2017
Rayon 9 <a href="http://www.rayon9.be">www.rayon9.be</a>	Serge Mignonsin	21 mars 2017
Dynamo Coop <a href="http://www.dynamocoop.be">www.dynamocoop.be</a>	Marc Moura	28 mars 2017
Courant d'air <a href="http://www.courantdair.be">www.courantdair.be</a>	Mario Heukemes	04 avril 2017

Organismes financiers		
Organisation	Contact	Date de l'entretien
Sowecsom <a href="http://www.sowecsom.org">www.sowecsom.org</a>	Bénédicte Lesuisse Nicolas Reginster	19 avril 2017
RRS Conseils (AXA Banque) <a href="http://www.ryavec.be">www.ryavec.be</a>	Jean-Yves Ryavec	08 mai 2017
CBC Banque <a href="http://www.cbc.be">www.cbc.be</a>	Jean Beghin	12 mai 2017

## ANNEXE 2 - GUIDES D'ENTRETIEN

### GUIDE D'INTERVIEW - COOPÉRATIVES CITOYENNES

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b><u>Intro</u></b></li><li>- Retour en force des coopératives.</li><li>- Intéressé et impliqué.</li><li>- Lien entre FAA et Économie Sociale.</li><li>- Faire les choses différemment (au quotidien) ou faire des choix (stratégiques) qui se traduisent dans les chiffres.</li><li>- Analyste risque de ne pas comprendre.</li></ul> |
|--|

#### Coopérative citoyenne

1. Considérez-vous votre coopérative comme étant une coopérative citoyenne ?  
Pourquoi ?
2. L'objet social est-il au service de la finalité sociale ou la finalité sociale est-elle un « + » au métier de l'entreprise ?

#### Liste des pratiques identifiées

3. Les pratiques identifiées correspondent-elles à la réalité ? Ma manière de les décrire est-elle correcte ?
4. L'impact estimé sur les états financiers est-il crédible ?
5. Existe-t-il d'autres pratiques que celles mises en lumière ? Avec quels impacts ?
6. Est-ce que ce sont ces thèmes qui distinguent la coopérative citoyenne des autres entreprises conventionnelles ?

#### Annexe aux EF

7. Jugez-vous pertinent d'informer les parties prenantes sur ces différents éléments ?
8. Les communiquer à l'analyste par une annexe aux états financiers ?
9. De quelle manière ? Les thèmes utilisés sont-ils corrects ?
10. Le canevas d'outils semble-t-il utilisable ? (~~Usine à Gaz~~)

## **GUIDE D'INTERVIEW – ORGANISMES FINANCIERS (SOWECSOM)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Intro - SOWECSOM</b></li><li>- Retour en force des coopératives. Intéressé et impliqué + Lien entre FAA et ESC</li><li>- Faire les choses différemment (au quotidien)/faire des choix (stratégiques) → se traduisent dans les chiffres. → Eléments clés</li><li>- Analyste EF/PF(Prospective) → Permettent-ils de bien comprendre ce modèle</li><li>- Crédit d'un catalogue de pratiques fondamentales (RL+observations)</li><li>- Pratiques réelles + Impact Financier crédible + Indicateur témoin de la pratique</li></ul> |
|--|

### **Coopérative citoyenne**

1. Le raisonnement est-il correct ?
2. Définition d'une entreprise sociale = OK → Quid de la coopérative citoyenne ?
3. Est-ce que vous faites une distinction entre les coopératives et les coops citoyennes ?
4. Profil des coopératives que vous soutenez (via Brasero) ? Starter, ...

### **Offre de la Sowecsom**

5. *Intervention* : Prêt (Standard/Modulables ?) / Fonds propres → Dans quelle situation envisager l'un ou l'autre ?
6. *Intervention* : Accompagnement, qu'est-ce que ça signifie ? Que leur donnez-vous comme conseils ?
7. Conditions des prêts = conditions du marché ?
8. Sur quels éléments portent l'analyse ?
9. Élément qualitatifs et quantitatifs ?
10. Pourquoi des dossiers échouent ? Quels sont les éléments qui ont coincés ?
11. Impact positif de l'intervention vis-à-vis d'autres organismes financiers ?
12. Contacts avec ces autres organismes financiers ?
13. Analyse des EF de vos investissements Brasero → Quels paramètres allez-vous suivre ?

### **Annexe aux EF**

14. Prise en compte de ces éléments dans l'analyse ?
15. Pertinent d'attirer l'attention de l'analyste sur les éléments qui seraient différents par rapport à un dossier classique ?
16. Au travers d'une annexe complémentaire à celle existante ?
17. Susceptible d'améliorer le dialogue entre des acteurs classiques non sensibilisés à l'ESC ? Et vous ?

## **GUIDE D'INTERVIEW – ORGANISMES FINANCIERS (BANQUES)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Intro - Banque</b></li><li>- Retour en force des coopératives. Intéressé et impliqué + Lien entre FAA et ESC</li><li>- Faire les choses différemment au quotidien /faire des choix stratégiques → se traduisent dans les chiffres.</li><li>- Analyste EF/PF → Permettent-ils de bien comprendre ce modèle</li></ul> |
|--|

### **Coopérative citoyenne**

1. Le raisonnement est-il correct ?
2. Déjà eu à faire à ce type d'entreprises ? Idée de ce que c'est ?

### **Evaluation des dossiers par la Banque**

3. Questionnaire ? Profil qualitatif + quantitatif → Adapté aux ES ? (Back Office)
4. Sur quels éléments portent l'analyse ?
5. Méfiance particulière sur certains éléments ? (Comparaisons sectorielles)
6. Pourquoi des dossiers échouent ? Quels sont les éléments qui ont coincés ?
7. Éléments particulièrement favorables ou défavorables ?
8. Suivi des crédits octroyés ? Apprécie la communication volontaire par les clients ?
9. Y a-t-il des carences en termes d'informations fournies par le client ?

### **Annexe aux EF**

10. Pratiques inédites ? (Bénévolat, nbre de coopérateurs, politique volontariste, intervention des pouvoirs publics, comportements illogiques d'un point de vue efficacité économique)
11. Prise en compte de ces éléments dans l'analyse ? Aspect + ou – sur la perception.
12. Pertinent d'attirer l'attention sur les éléments qui seraient différents par rapport à un dossier classique ?
13. Au travers d'une annexe complémentaire ou la présence des informations en filigrane du plan d'affaires suffit ?
14. Susceptible d'améliorer le dialogue entre des acteurs classiques non sensibilisés à l'ESC ?

### ANNEXE 3 – CANEVAS DE L’ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS

Adhésion à la coopérative			
	Année n	Année n-1	Commentaire :
<b>1. Ouverture du sociétariat</b>			
<i>Nombre de coopérateurs:</i>	0	0	
<b>2. Coopérateurs comme premiers-usagers</b>	Année n	Année n-1	Commentaire :
<i>Taux d'usagers parmi les coopérateurs:</i>	0	0	
<b>3. Multisociétariat</b>	Année n	Année n-1	Commentaire :
<i>Parts A (Fondateurs)</i>	0	0	
<i>Parts B (Travailleurs/Producteurs)</i>	0	0	
<i>Parts C (Capital Variable)</i>	<u>0</u>	<u>0</u>	
- Personnes physiques	0	0	
- Personnes Morales	<u>0</u>	<u>0</u>	
> Entreprises	0	0	
> Acteurs institutionnels	0	0	
> Associations	0	0	
<b>4. Politique d'accessibilité</b>			Commentaire :
Prix des parts	0 €		
Modalité particulière	Oui / Non		
<b>5. Conditions et exclusivité d'accès à l'offre</b>			Commentaire :
Degré d'exclusivité:	Restrictif/Ouvert		
Nombre d'heures bénévoles obligatoires:	xh/mois		

Hybridation du mix de financement			
6. Capitaux propres	Montant n	Montant n-1	Commentaire:
<i>Ventilation du sociétariat</i>			
<i>Fondateurs - Personnes Physiques :</i>	0 €	0 €	
<i>Fondateurs - Personnes morales :</i>	0 €	0 €	
<i>Appel public à l'épargne - Personnes Physiques :</i>	0 €	0 €	
<i>Appel public à l'épargne - Personnes morales :</i>	0 €	0 €	
<i>Investisseurs institutionnels :</i>	0 €	0 €	
<b>Totaux:</b>	0 €	0 €	
7. Subsides	Maturité	Montant	Commentaire:
<i>Subside à l'investissement</i>			
<i>Subside 1:</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Subside 2:</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
...	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Subside d'exploitation</i>			
<i>Subside 1:</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Subside 2:</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
...	jj/mm/aaaa	0 €	
8. Dettes	Maturité	Montant	Commentaire:
<i>Ventilation des dettes</i>			
<i>Banque</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Organismes spécialisés d'économie sociale</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Coopérateurs</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
<i>Partenaires</i>	jj/mm/aaaa	0 €	
9. Dons	Valorisation		Commentaire:
<i>Dons en nature</i>			
<i>Don 1:</i>	0 €		
<i>Don 2:</i>	0 €		
...	0 €		
10. Mobilisation de bénévoles	Nombre	Heures prestées	Commentaire:
<i>Conseil d'administration</i>	0	0	
<i>Opérationnel</i>	0	0	
<i>Production</i>	0	0	
<i>Commercialisation</i>	0	0	
...			
<i>Aide ponctuelle</i>	0	0	
<i>Evènement 1</i>	0	0	
<i>Evènement 2</i>	0	0	
...			

Pratiques liées à la finalité - Orientation stratégique			
<b>11. Innovation du modèle d'activité</b>			Commentaire :
<i>Changement de comportement du consommateur</i>			Oui/Non
<b>12. Intégration horizontale en lien avec la finalité</b>	Poids / CA	Marge	Commentaire :
<i>Services connexes</i>			
<i>Service A</i>	0%	0%	
<i>Service B</i>	0%	0%	
...			
<b>13. Intégration horizontale en rupture avec la logique d'efficacité économique</b>			Commentaire :
<i>Volume de dépense avec un impact nul ou négatif sur les recettes</i>			0%
<b>14. Intégration verticale</b>			Commentaire :
<i>% du chiffre d'affaires réalisé en vente directe</i>			0%
<i>Participation dans des entreprises partenaires</i>			
<i>Partenaire A</i>	0%	0 €	
<i>Partenaire B</i>	0%	0 €	
Pratiques liées à la finalité - Relation commerciales			
<b>15. Fixation d'un prix de vente inférieur à celui du marché</b>		Année n	Année n-1
<i>Marge brute</i>		0%	0%
<b>16. Politique d'achat volontariste avec les fournisseurs</b>		Année n	Année n-1
<i>Part des achats réalisés avec des critères de commerce équitable</i>		0%	0%
<b>17. Préférence donnée aux fournisseurs locaux ou conformes à la finalité</b>		Année n	Année n-1
<i>Part des achats locaux (Périmètre = X Km)</i>		0%	0%
<i>Part des achats finalité</i>		0%	0%
<b>18. Recours à la ristourne</b>		0%	
<i>% de ristourne</i>			

Pratiques liées à la finalité - Ressources humaines			
Année n	Année n-1	Commentaire:	
<b>19. Politique salariale volontariste</b>	<b>Année n</b>		
<i>Niveau de la masse salariale</i>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>Commentaire:</b>
<i>Nombre d'ETP</i>	<b>ETP</b>	<b>ETP</b>	
<b>20. Limitation de la tension salariale</b>			<b>Commentaire:</b>
<i>Tension salariale effective</i>	<b>0</b>		
<b>21. Engagement de travailleurs en insertion</b>	<b>Année n</b>	<b>Année n-1</b>	<b>Commentaire:</b>
<i>Nombre de travailleurs article 60</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<i>Economie réalisée</i>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
<b>22. Formation et développement du personnel</b>	<b>Année n</b>	<b>Année n-1</b>	<b>Commentaire:</b>
<i>Heures de formation interne</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<i>Heures de formation externe</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Pratiques liées à la finalité - Communication				
Temps	Budget	Commentaire:		
<b>23. Travail sur la participation</b>				
Affectation de ressources aux évènements	<b>0</b>	<b>0 €</b>		
<i>Evènement 1</i>	0	0 €		
<i>Evènement 2</i>	0	0 €		
<i>Evènement 3</i>	0	0 €		
...				
<b>24. Travail de conscientisation</b>	<b>Temps</b>	<b>Budget</b>	<b>Financement obtenu</b>	<b>Commentaire:</b>
Affectation de ressources aux activités de conscientisation				
<i>Activité 1</i>	0	0 €	0 €	
<i>Activité 2</i>	0	0 €	0 €	
<i>Activité 3</i>	0	0 €	0 €	
...				

Pratiques liées à la finalité - Intercoopération			
25. Réseau : bénéfices			
<i>Connexions et soutiens</i>			
26. Réseau : coûts			
<i>Ressources affectées à l'intercoopération</i>	<b>Temps</b>	<b>Budget</b>	<b>Commentaire:</b>
<i>Projet 1</i>	0	0 €	
<i>Projet 2</i>	0	0 €	
...			
<i>Prise de participation</i>	<b>Croisée ?</b>	<b>Investissement</b>	
<i>Coopérative A</i>	Oui/Non	0 €	
<i>Coopérative B</i>	Oui/Non	0 €	
...	Oui/Non	0 €	
<i>Ventilation des prêts</i>	<b>Maturité</b>	<b>Montant</b>	<b>Sans Intérêt</b>
<i>Prêt 1</i>	jj/mm/aaaa	0 €	Oui/Non
<i>Prêt 2</i>	jj/mm/aaaa	0 €	Oui/Non
...	jj/mm/aaaa	0 €	Oui/Non

Distribution du profit			
27. Autofinancement			<b>Commentaire:</b>
<i>Taux de mise en réserve</i>			<b>Projets:</b>
			0%
28. Politique de distribution des bénéfices		<b>Année n</b>	<b>Année n-1</b>
<i>% de distribution de dividendes</i>		0%	0%
29. Remboursement des parts sociales		<b>Année n</b>	<b>Année n-1</b>
<i>Nombre de demandes de remboursement de parts sociales</i>		0	0 €

## ANNEXE 4 – APERÇU DES IMPACTS DES PRATIQUES SUR LES COMPTES ANNUELS

Compte de résultats		
	Code	Pratique
<b>I. Ventes et prestations</b>	<b>70/74</b>	
A. Chiffre d'affaires	70	2,5,11,12,14,15,18
D. Autres produits d'exploitations	74	7,24
<b>II. Coût des ventes et prestations</b>	<b>60/64</b>	
A. Approvisionnements et marchandise	60	16,17
B. Services et biens divers	61	2,9,10,12,13,16,17,22,23,24,25,26
C. Rémunérations et charges sociales	62	5,10,19,20,21,23,24
D. Amortissements et réductions de va	630	9,13
G. Autres charges d'exploitation	640/8	
<b>III. Résultat d'exploitation</b>		
<b>IV. Produits financiers</b>	<b>75</b>	14,26
<b>V. Charges financières</b>	<b>65</b>	8
<b>IX. Résultat de l'exercice avant impôt</b>		
<b>X. Impôts sur le résultat</b>	<b>67/77</b>	
<b>XIII. Résultat de l'exercice à affecter</b>		
<b>Affectations et prélevements</b>		27,28

Bilan		
	Code	Pratique
<b>ACTIF</b>		
<b>ACTIFS IMMOBILISES</b>	20/28	
Frais d'établissement	20	1
Immobilisations incorporelles	21	
Immobilisations corporelles	22/27	9,13
Immobilisations financières	28	14
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	29/58	
Créances à plus d'un an	29	26
Stocks et commandes en cours d'exécution	3	
Créances à un an au plus	40/41	26
Placements de trésorerie	50/53	
Valeur disponibles	54/58	
Comptes de régularisation	490/1	
<b>PASSIF</b>	<b>Code</b>	<b>Pratique</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	10/15	
Capital	10	1,3,4,5,6,29
Réserves	13	
Bénéfice (Perte) reporté (-e)	14	
Subsides en capital	15	7
<b>DETTES</b>	17/49	
Dette à plus d'un an	17	8
Dettes à un an au plus	42/48	8,28
Compte de régularisation	492/3	

## ANNEXE 5 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRATIQUES

	Secteur Primaire 1. Compagnons de la Terre	Secteur Secondaire 2. Vin de Liège	Secteur Tertiaire 3. Coopéco	Secteur Tertiaire 4. Rayon 9	Secteur Innovob 5. DynamoCoop	Secteur Energie 6. Courant d'Air
	Pertinence Indicateur	Pertinence Indicateur	Pertinence Indicateur	Pertinence Indicateur	Pertinence Indicateur	Pertinence Indicateur
<b>Adhésion à la coopérative.</b>						
1 Ouverture du sociétariat						
2 Coopérateurs sont les premiers usagers	Nbre Inc	Nbre Inc		NA		Indirect
3 Multi-sociétariat						
4 Politique d'accèsibilité		NA				
5 Conditions et exclusivité d'accès à l'offre	NA		NA	NA		
<b>Hybridation du mix de financement</b>						
6 Capitaux propres						
7 Subsides (Investissement & exploitation)	Choix					
8 Emprunts		Valo	NA			
9 Dons					Valo	NA
10 Mobilisation de bénévoles	Nbre Inc	Nbre Inc				
<b>Pratiques liées à la finalité</b>						
<i>Orientation stratégique</i>						
11 Innovation du modèle d'activité	Risque	NA			Risque	NA
12 Intégration horizontale en lien avec la finalité	NA	NA		Compta Ana	NA	NA
13 Intégration horizontale illogique	NA	NA	NA	NA	NA	NA
14 Intégration verticale			Trop tôt	NA	NA	NA
<i>Relations commerciales</i>						
15 Fixation d'un prix de vente inférieur au marché	NA	NA		NA		NA
16 Politique d'achat volontariste	NA	NA	Compta Ana	NA	NA	NA
17 Préférence donnée aux fournisseurs (Locaux/finalité)	NA	NA	Compta Ana	NA	Compta Ana	Compta Ana
18 Recours à la ristourne				NA		
<i>Ressources humaines</i>						
19 Politique salariale volontariste	CP Forte	NA	NA	CP Forte	NA	NA
20 Limitation de la tension salariale		Informelle		NA	NA	
21 Engagement de travailleurs en insertion		NA	NA	NA	NA	NA
22 Formation et développement du personnel			Informelle	Informelle	NA	Informelle
<i>Efforts de communication</i>						
23 Travail sur la participation	Compta Ana			Compta Ana		
24 Travail de conscientisation	Compta Ana			Indirect	Compta Ana	
<i>Intercoopération</i>						
25 Réseau : bénéfices						
26 Réseau : Coûts						
<b>Distribution du profit / Affection du résultat</b>						
27 Autofinancement	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt
28 Politique de distribution des bénéfices	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt	Trop tôt
29 Politique de remboursement des parts						



## **LISTE DES FIGURES**

---

Figure 1. Processus de définition du concept de coopérative citoyenne .....	15
Figure 2. Caractéristiques d'une coopérative citoyenne .....	26



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>SOMMAIRE ABRÉGÉ .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>7</b>
<b>    1 LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES .....</b>	<b>7</b>
1.1 DÉFINITION ET PRINCIPES COOPÉRATIFS .....	7
1.2 ORIGINE ET PARTICULARITÉS DU MODÈLE COOPÉRATIF.....	8
1.3 ATOUTS THÉORIQUES D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE.....	10
1.4 LA FORME COOPÉRATIVE EN DROIT BELGE .....	10
1.5 L'AGRÉMENT DU CNC .....	11
1.6 LA FINALITÉ SOCIALE .....	13
<b>    2 LES COOPÉRATIVES CITOYENNES .....</b>	<b>14</b>
2.1 UN AVIS DES POUVOIRS PUBLICS EN BELGIQUE ? .....	16
2.2 LES COOPÉRATIVES « CITOYENNES » D'ÉNERGIES RENOUVELABLES.....	17
2.2.1 Caractéristiques de financement.....	18
2.2.2 Ancrage local des projets énergétiques .....	18
2.2.3 Conscientisation des consommateurs .....	19
2.3 LES COOPÉRATIVES MULTI-SOCIÉTAIRES ET LEUR CARACTÈRE « CITOYEN ».....	19
2.3.1 Causes de l'émergence des nouvelles coopératives .....	20
2.3.2 Les coopératives multi-sociétaires à l'étranger .....	20
2.3.2.1 Les coopératives sociales en Italie.....	20
2.3.2.2 Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif en France.....	21
2.3.2.3 Les coopératives de solidarité au Canada (Québec) .....	23
2.4 LES INITIATIVES CITOYENNES DE TRANSITION.....	24
2.5 LES COOPÉRATIVES COMMUNAUTAIRES .....	25
2.6 DÉFINITION DE LA COOPÉRATIVE CITOYENNE.....	25
2.7 LES PRATIQUES SPÉCIFIQUES AUX COOPÉRATIVES CITOYENNES .....	29
<b>    3 DIAGNOSTIC FINANCIER DES ENTREPRISES .....</b>	<b>30</b>
3.1 LES SOURCES D'INFORMATIONS .....	32
3.2 L'ANALYSE FINANCIÈRE.....	33
3.3 PLAN D'AFFAIRES ET PLAN FINANCIER .....	34
<b>    4 APTITUDE DES ÉTATS FINANCIERS À TÉMOIGNER DU MODÈLE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>37</b>
<b>    1 ÉTAT DE LA RECHERCHE APRÈS LA REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>37</b>

<b>2 TRAVAIL PRÉALABLE À LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN .....</b>	<b>38</b>
<b>3 ENQUÊTE DE TERRAIN .....</b>	<b>38</b>
3.1 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON.....	39
3.2 LES COOPÉRATIVES CITOYENNES .....	39
3.2.1 Secteur primaire : Compagnons de la Terre .....	40
3.2.2 Secteur secondaire : Vin de Liège .....	40
3.2.3 Secteur tertiaire : Coopéco .....	41
3.2.4 Secteur tertiaire : Rayon 9 .....	41
3.2.5 Secteur immobilier : Dynamo Coop.....	42
3.2.6 Secteur production d'énergies renouvelables : Courant d'air .....	42
3.3 ORGANISMES DE FINANCEMENT .....	43
3.3.1 La Sowecsom .....	43
3.3.2 Les banques .....	43
3.4 DÉROULEMENT DES INTERVIEWS.....	44
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>45</b>
<b>1 VALIDATION DU CONCEPT DE COOPÉRATIVE CITOYENNE .....</b>	<b>45</b>
1.1 LES PRINCIPAUX ASPECTS IDENTIFIÉS PAR LES COOPÉRATIVES.....	45
1.2 L'IMPORTANCE DE LA FINALITÉ POUR UNE COOPÉRATIVE CITOYENNE. ....	46
1.3 L'AVIS DES ORGANISMES DE FINANCEMENT .....	48
<b>2 CATALOGUE DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES ET CONSTRUCTION DU CANEVAS .....</b>	<b>49</b>
2.1 CATALOGUE DES PRATIQUES .....	49
2.2 CANEVAS DE L'ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS .....	70
<b>3 VALIDATION DU CANEVAS PAR LES ACTEURS DE TERRAIN .....</b>	<b>70</b>
3.1 INTÉRÊT ET FAISABILITÉ DU CONTENU DE L'OUTIL .....	71
3.2 INTÉRÊT DE LA DÉMARCHE.....	72
3.2.1 Avis des coopératives .....	73
3.2.2 Avis des organismes de financement .....	74
3.2.3 Intérêt pour les autres parties prenantes .....	76
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>77</b>
<b>LISTE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>I</b>
<b>1 BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>I</b>
<b>2 WEBOGRAPHIE .....</b>	<b>VI</b>
<b>3 TEXTES LÉGISLATIFS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>IX</b>
<b>ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES .....</b>	<b>IX</b>
<b>ANNEXE 2 - GUIDES D'ENTRETIEN .....</b>	<b>X</b>

<b>ANNEXE 3 – CANEVAS DE L’ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANNEXE 4 – APERÇU DES IMPACTS DES PRATIQUES SUR LES COMPTES ANNUELS ...</b>	<b>XVIII</b>
<b>ANNEXE 5 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRATIQUES.....</b>	<b>XIX</b>
<b><u>LISTE DES FIGURES.....</u></b>	<b><u>XXI</u></b>
<b><u>TABLE DES MATIÈRES .....</u></b>	<b><u>XXIII</u></b>

# **EXECUTIVE SUMMARY**

---

For a few years, we have been observing a new tendency in our region. We are being witnesses to the emergence of a new kind of company, which is called “citizen cooperative”. These businesses are supported by the local authorities, while in the media, articles about them are being written constantly. The citizen cooperative gathers a large number of people who associate in order to fulfill the needs of the community they live in. These companies are primarily focused on delivering social benefits.

The citizen cooperative is, indeed, a new kind of organization in the economic landscape. However, we must be aware that the stakeholder who interacts with them, especially a potential financer, may have trouble to understand the particularities of their business model. Additionally, we may come to believe that those companies are developing some unusual practices and behaviours which may have, in the end, both a positive, but also a negative impact on their financial statements.

This study focuses on defining the concept of citizen cooperative which, currently, remains unknown in the scientific literature. Next, we are identifying the less common activities of these companies. In the end, we develop a tool that is supposed to enhance the relationship and the dialog between the cooperative businesses and their financial partners.

In order to do it, we have performed a qualitative research divided into two sequences. Firstly, we have elaborated a literature review to establish hypothesis related to the previous questions stated. Secondly, we have conducted a field research by interviewing six citizen cooperatives and three financial organizations in order to validate the hypothesis and the relevance of the tool we have developed.

Our work demonstrates that the concept of citizen cooperative exists in reality and that these particular companies have their own specific practices, with an actual impact on their financial statements. The research also shows that the financers do not need further insights to take their decision, but do appreciate the transparency of a business in order to enhance their long-term relationship. We have also discovered that such a tool could be of interest and, nonetheless, useful to other stakeholders in order to strengthen the link between the cooperative and them.

**Keywords:** citizen cooperative, multi-stakeholder cooperatives, social enterprise, financial analysis, community, citizenship.