



Collectif Stratégies Alimentaires

## LES CLEFS DU SUCCÈS D'UN PROJET DE COOPÉRATIVE AGRICOLE

Les 20 et 26 février 2019, la FJA et le CSA ont co-organisé deux soirées de formations sur les coopératives agricoles à Gembloux. La première de ces deux soirées a donné la parole à Jean-François Herz de SAW-B (Fédération des acteurs de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles) et à Éric Walin de la coopérative wallonne SCAR. Ils ont abordés les aspects juridiques de la forme « société coopérative », ont insisté sur les écueils à éviter lors de la création d'un projet de coop et ont abordé les modes de gouvernances efficaces pour gérer de telles sociétés. Ensuite, de tables de discussions conviviales ont permis aux participants de poser leurs questions aux représentants des coopératives Coprosain et Paysans-Artisans.

Éric Walin (directeur de la SCAR) l'affirme : la coopération permet de retrouver une maîtrise sur la valeur ajoutée dans une filière, mais aussi de créer des ponts entre les maillons de la chaîne, y compris avec les consommateurs. **Coopérer permet de mutualiser des moyens financiers, mais aussi des moyens humains, ce qui est fondamental dans un contexte d'isolement croissant des agriculteurs.**

Vouloir créer une coopérative agricole est une chose, mais mieux vaut ne pas partir à l'aveugle sans être bien préparés. « 9 projets de coopératives sur 10 vont échouer, notamment à cause de mésententes entre agriculteurs » explique Éric Walin. Forts de leur expérience, lui et Jean-François Herz (coordinateur du pôle conseil de la SAW-B) ont donné des conseils aux agriculteurs pour éviter les nombreux écueils possibles sur le chemin de la réussite d'un projet de coopérative agricole.

### Un but partagé et une vision commune

Cela paraît évident, mais il n'est pas inutile de rappeler que **l'essentiel pour créer une coopérative est d'avoir un collectif partageant un but et une vision commune.** Les deux intervenants ont insisté sur l'importance de prendre du temps dès le départ pour

bien expliciter et formaliser par écrit l'objectif et la vision commune.

### Assurer la démocratie

Les sociétés coopératives sont régies par le code des sociétés, mais d'autres outils vont permettre de réguler leur fonctionnement, explique Jean-François Herz : les statuts et le règlement d'ordre intérieur. En faire des outils fonctionnels et adaptés permettra d'aider à assurer la démocratie au sein de la coopérative. Démocratie qui suppose notamment de prévoir des structures décisionnelles bien cadrées, transparentes, fonctionnelles et étanches (chacun son rôle et son niveau de pouvoir).

Éric Walin insiste aussi sur l'importance de prévoir un plafond de capital dès le départ, afin d'éviter ultérieurement des déséquilibres de rapports de force ou des problèmes si certains coopérateurs se retirent. En effet, malgré le principe « 1 coopérateur = 1 voix », un coopérateur qui détiendrait une part importante du capital aurait dans les faits un pouvoir plus grand (en menaçant de se retirer par exemple) qu'un autre coopérateur qui détiendrait une part minime. Il s'agit aussi d'éviter les conflits d'intérêt, qui surviennent très souvent, avec des intérêts individuels qui vont à

l'encontre de l'intérêt de la coopérative sur la durée.

### Choix stratégiques

La rétribution des coopérateurs fait partie des choix stratégiques d'une coopérative. La distribution de dividendes doit en particulier être réfléchi, elle n'est pas obligatoire et peut dépendre du type de parts. Lorsqu'il y a distribution, c'est le CA qui décide chaque année du montant des dividendes. « C'est très rare qu'on ne les distribue pas (comme c'est souvent le cas dans beaucoup de laïteries coopératives) mais j'ai vu de nombreuses coopératives mourir d'en avoir redistribué de trop » explique Éric Walin.

Autre choix stratégique, Éric Walin défend l'idée qu'un directeur ne puisse pas être administrateur délégué, donc, qu'il ne puisse signer d'accord stratégique sans l'aval de son CA. C'est un piège qui a conduit selon lui plusieurs coopératives à la faillite. **« C'est dès le départ qu'il faut formaliser qui a le pouvoir, et non quand ça va mal ».**

### Développer les compétences

Toujours selon Éric Walin, investir l'amont ou l'aval d'une filière, mais surtout gérer une entreprise, c'est un



nouveau métier. Il préconise donc de se former, d'y investir du temps. Mais aussi de (re)connaître ses limites et savoir déléguer, tout en gardant la maîtrise : « tu as la compétence, j'ai le pouvoir de décider ». C'est aussi une nouvelle fonction à apprendre pour les membres du CA qui doivent pouvoir « sortir » de leur rôle d'agriculteurs (avec des besoins à court terme) et agir en tant que gestionnaires de la coopérative (stratégie à long terme).

*« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le pouvoir est exercé démocratiquement ».*

Jean-François Herz, SAW-B

## COPROSAIN

Intervention de Paul Vankeerberghen (Directeur général et administrateur délégué)

### Focus : Prix au producteur

Les prix de vente sont fixés lors de négociation annuelle entre la coopérative et les producteurs d'une même filière. « **Nous avons réussi à maintenir le prix du porc à 1,85/kg depuis 1 an** » explique Paul Vankeerberghen qui voit depuis 10 ans une évolution dans l'attitude des consommateurs qui sont prêts à mettre le prix pour soutenir une agriculture locale et de qualité.

### Une leçon à retenir

Une coopérative ne peut pas « juste acheter et vendre et espérer que ça fonctionne » explique Paul Vankeerberghen qui cite parmi les leçons apprises qu'il faut s'équiper rapidement d'outils de gestion qui permettent de faire des choix économiques et stratégiques judicieux. Comme, par exemple, connaître ses ventes chiffrées de produits laitiers pour savoir quelle gamme proposer pour maximiser la rentabilité.



- Coopérative de transformation et de commercialisation
- Création de la coopérative d'éleveur « Agrisain » en 1975
- Achat d'une boucherie au centre-ville d'Ath 10 ans plus tard : création de « Coprosain »
- Membres : 55 producteurs (majoritairement dans un rayon de 30km d'Ath)
- CA : 4 producteurs et 2 personnes externes au milieu agricole
- 60 salariés
- Chiffre d'affaire : 9 millions
- Trois voies de commercialisation : magasin, marchés et grossistes

## PAYSANS-ARTISANS

Intervention de Benoit Dave (Coordinateur)

### Focus : Prix au producteur

Chez Paysans-Artisans, chaque agriculteur fixe le prix de vente de son produit. La coopérative prend 20% de marge au niveau de sa vente en ligne et 30% à 40% pour ses ventes en magasin. **L'identité des producteurs est associée à chaque produit vendu (transparence totale), ce qui peut favoriser les efforts de producteurs en termes de qualité.**

### Une leçon à retenir

Les activités de la coopérative ont été développées progressivement - bien que rapidement! - en fonction des besoins qui ont émergé (création d'ateliers de transformation et micro-abattoir par exemple). L'essentiel pour Benoit Dave est le temps important qui est investi dans la réflexion, pour « donner du sens à ce qu'on fait ».

- Coopérative de commercialisation à finalité sociale
- Création en 2013
- Membres : 80 producteurs/artisans + 600 consommateurs
- CA : 17 personnes membres des (i) collège des producteurs, (ii) collège des bénévoles et (iii) collège des travailleurs
- 25 salariés (et 400 bénévoles) – 200 produits
- Action dans 9 communes de la province de Namur.
- Chiffre d'affaire : 1.2 millions €
- Trois voies de commercialisation : vente en ligne, livraison à des points relais, magasin



Partisans du Goût

→ Retrouvez les présentations des intervenants sur [www.csa-be.org](http://www.csa-be.org)

