



guide

pour la création
d'une coopérative



Le Conseil de la coopération d'Ontario est heureux de mettre ce guide à la disposition des groupes désireux de créer une coopérative. Cette brochure a été rédigée par Messieurs Gérard Lafrenière et Alain Brideault, professeurs au programme d'études en administration des coopératives de l'Université Laurentienne.

Le Conseil de la coopération d'Ontario remercie le Gouvernement du Québec du support financier et technique qu'il a apporté à cette publication de même que le Conseil de la coopération du Québec de l'utilisation des publications sur les coopératives.

AVANT PROPOS

Ce **Guide pour la création d'une coopérative** a pour premier objectif de servir d'outil de base pour tous ceux et celles qui songent sérieusement à créer une coopérative.

La première partie de ce document présente d'une part une analyse globale des caractéristiques d'une coopérative par la présentation commentée des principes de la coopération et la mise en relief de la double nature association entreprise et d'autre part analyse les principaux éléments qui conditionnent le succès d'un projet coopératif et les étapes du processus de création d'une coopérative.

La deuxième partie présente un ensemble de fiches de références qui serviront aux groupes promoteurs d'un projet coopératif.

Créer une coopérative peut être une aventure humaine passionnante mais aussi très exigeante. Cela nécessite énormément de bénévolat, de patience et cette espèce d'humilité personnelle qui permet de traverser heureusement les situations de conflits et d'accepter positivement les critiques inévitables.

Veillez noter que pour éviter d'allourdir le texte la forme masculine a été utilisée.

Avril 1986

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE

NATURE ET CARACTÉRISTIQUES DE LA COOPÉRATIVE

	Page
1- Les principes de la coopération	4
2- La double nature de la coopérative	6
3- Les conditions de réussite d'un projet coopératif	8
4- Les étapes de la création d'une coopérative	11

DEUXIÈME PARTIE

FICHES DE RÉFÉRENCES

1- L'organisation d'une coopérative	15
2- Les règlements de régie interne (by laws)	18
3- L'étude de faisabilité	20
4- L'étude de viabilité	22
5- Notes sur la présentation d'un projet	24

BIBLIOGRAPHIE	26
----------------------	-----------

PREMIÈRE PARTIE - NATURE ET CARACTÉRISTIQUES DE LA COOPÉRATIVE

1 - LES PRINCIPES DE LA COOPÉRATION

La coopération vise avant tout la promotion de la personne au lieu de la promotion du capital ou de l'argent. Contrairement à l'entreprise capitaliste dont le but est d'abord la maximisation du retour sur l'investissement, le but d'une coopérative est d'offrir les meilleurs services à ses membres au meilleur prix possible. «La coopération, a-t-on dit, c'est la primauté de la personne sur le capital». Enfin la coopération encourage les gens, le peuple, à prendre, en main sa propre destinée économique.

Afin d'assurer que toutes les entreprises qui veulent porter le nom de coopératives respectent ces objectifs, l'Alliance Coopérative internationale, l'organisme parapluie qui regroupe tous les conseils de coopération nationaux, a, lors du congrès de 1966 retenu six principes fondamentaux de la coopération. Afin d'éviter que différents pays interprètent de différentes façons la pensée coopérative l'A.C.I. affirma que pour être reconnue comme coopérative, il faut qu'une entreprise respecte les six principes suivants:

A - Principe d'adhésion libre et volontaire

«L'affiliation à une société coopérative devrait être volontaire, à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre: elle ne devrait pas être l'objet de restrictions qui ne sont pas naturelles, ni d'aucune discrimination sociale, politique, raciale ou religieuse.»

Ce principe signifie tout simplement que toute personne qui en a le désir, et qui peut utiliser les services de la coopérative peut devenir membre d'une coopérative si elle est prête à assumer les responsabilités de membre. Donc toute personne, sans discrimination est libre d'y adhérer ou non. il est évident qu'elle est aussi libre d'en sortir.

B - Principe du contrôle démocratique

«Les sociétés coopératives sont des organisations démocratiques. Leurs affaires devraient être administrées par les personnes élues ou nommées selon la procédure adoptée par les membres, devant lesquels elles sont responsables. Les membres des sociétés primaires devraient avoir les mêmes droits de vote (un membre: une voix) et de participation aux décisions touchant leur société. Dans toutes les autres sociétés, l'administration devrait être exercée sur une base démocratique, sous forme appropriée.»

Principe central de la pensée coopérative, ce principe s'exprime souvent par la formule: un membre: un vote. Il consacre la primauté de la personne sur le capital. Le pouvoir, dans une coopérative est réparti de façon égalitaire et non en fonction du montant d'argent investi. C'est donc un principe qui distingue fondamentalement la formule coopérative de la formule capitaliste qui, elle, répartit le pouvoir en fonction du nombre d'actions détenues.

C - Principe de l'intérêt limité sur le capital social

« Si un intérêt est payé sur le capital social, son taux devrait être strictement limité. »

Pour obtenir du capital il faut que la coopérative paye un certain intérêt, qui est limité en Ontario à un maximum de 10% sur les parts sociales. Ces parts sociales constituent la mise de fonds des membres dans leur entreprise, Avec cette limite sur la rémunération du capital social, il est impossible pour les détenteurs de capitaux de s'approprier la totalité des surplus d'opération. Ceux-ci sont distribués au pro-rata du chiffre d'affaires que le membre a fait avec sa coopérative.

D - Principe de la ristourne

« Le surplus ou les épargnes éventuels résultant des opérations d'une société appartiennent aux membres de cette société et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'entre eux y gagne aux dépens des autres. Selon la décision des membres, cette répartition peut se faire comme suit:

- i) en affectant une somme au développement des affaires de la coopérative;
- ii) en affectant une somme aux services collectifs;
- iii) en procédant à une répartition entre les membres, proportionnellement à leurs transactions avec la société.»

Ce mode de répartition, des surplus au prorata de l'usage qu'un membre fait des produits ou services de la coopérative, c'est ce qu'on appelle la RISTOURNE. Ristourne parce qu'en fait la coopérative retourne au membre l'argent qu'elle a trop perçu sur ses achats (dans le cas d'une coopérative de consommation), ou lui retourne une partie des profits, parce qu'elle n'a pas assez payé ses produits (dans le cas d'une coopérative agricole) ou ses services (dans le cas d'une coopérative de travail).

La ristourne est donc essentiellement une façon de distribuer les profits ou les surplus d'une entreprise coopérative. Cela se fait au prorata des transactions des membres-usagers avec leur coopérative.

Ceci encourage les membres à faire toutes leurs affaires avec leur coopérative car plus gros sera leur chiffre d'affaire, plus grande sera leur part des bénéfices nets pour l'exercice en cours.

E - Principe de l'éducation coopérative

« Toutes les sociétés coopératives devraient prendre des mesures pour l'éducation de leurs membres, leurs dirigeants, leurs employés et du grand public, des principes et des méthodes de la coopération sur le plan économique et démocratique. »

Pour qu'une association coopérative réussisse, il faut que ses membres participent à son administration et à son orientation. Mais si on veut que les membres participent d'une manière intelligente et éclairée ils doivent absolument être informés. La vie démocratique de l'association coopérative repose sur l'éducation de ses membres.

Plus les sociétaires connaîtront la nature et le fonctionnement de leur coopérative plus ils seront en mesure de participer activement à son administration, son orientation et son contrôle. Sans éducation des membres, du conseil d'administration et des employés, la vie coopérative est condamnée à s'éteindre graduellement. La survie même de la coopérative dépend de la qualité de l'éducation de ses membres.

F - Principe de l'intercoopération

« Pour pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres et de la collectivité, chaque organisation coopérative devrait, de toutes les manières possibles coopérer activement avec les autres coopératives, à l'échelle locale, nationale et internationale. »

Finalement il est nécessaire que chaque coopérative coopère avec les coopératives de son secteur ainsi qu'avec les coopératives des autres secteurs: c'est ce qu'on appelle l'intercoopération. Il faut reconnaître une vérité fondamentale: l'environnement légal et économique n'est pas favorable aux coopératives. Elles doivent donc s'entre-aider et coopérer entre elles. Si les coopératives ne s'occupent pas de leurs affaires, de leur propre bien être, personne d'autre ne le fera pour elles!

2 - LA DOUBLE NATURE DE LA COOPÉRATIVE

Paul Lambert, dans son livre *La doctrine coopérative* définit la coopérative en ces termes:

«Une société coopérative est une entreprise constituée et dirigée par une association d'usagers, appliquant en son sein la règle de la démocratie et visant directement au service à la fois de ses membres et de l'ensemble de la communauté.»

De cette définition ressort la double nature de la coopérative: soit d'un côté une association de personnes, d'usagers et de l'autre une entreprise au service de cette association.

La coopérative donc n'est pas une entreprise comme les autres. Elle est une entreprise de services voulue par ses membres utilisateurs qui en sont aussi les propriétaires. En somme on peut dire que le membre est à l'origine et à la fin de l'activité de la coopérative. L'entreprise n'existe et n'a de sens qu'en raison d'une association préalable de ses membres.

Monsieur Yvon Daneau, vice-président de l'A.C.I. dans un article publié en 1973 dans *Revue des Études Coopératives*, exprimait très clairement cette idée en ces mots:

«C'est parce qu'ils sont propriétaires de leur coopérative que les membres sont habilités à en assumer l'orientation et le contrôle ainsi qu'à s'en répartir les avantages découlant des opérations. Mais s'ils sont devenus propriétaires d'une telle unité de production, ce n'est pas,

comme les actionnaires d'une entreprise capitaliste, dans le dessein de faire un placement d'argent pour en retirer des dividendes ou réaliser des gains de capital.

C'est plutôt dans le but direct de se donner des services précis correspondant à leurs besoins. En d'autres termes, c'est en tant qu'usagers qu'ils se retrouvent en tant que propriétaires.

On comprend dès lors que dans une coopérative, les politiques générales, le mode d'exercice du pouvoir aussi bien que le mode de répartition des avantages soient largement influencés par le fait que ce sont les usagers qui sont les propriétaires.»

Ce qui précède s'applique à toutes les différentes classes de coopératives, soit:

- 1) des coopératives d'entrepreneurs individuels
- 2) des coopératives de travail
- 3) des coopératives de consommateurs
- 4) des coopératives d'épargne et de crédit.

1- Dans les coopératives d'entrepreneurs individuels les membres se regroupent pour s'aider dans le fonctionnement de leur «exploitation principale». L'exemple le mieux connu est la coopérative d'agriculteurs. Chaque agriculteur individuel exploite sa ferme personnelle mais tous se regroupent en coopérative soit pour réduire le coût d'achat des matériaux nécessaires (huile, engrais chimique, machinerie, etc.) soit pour écouler leurs produits ou très souvent pour les deux fonctions.

Cela s'applique également aux coopératives de pêcheurs, d'artisans, de commerçants, de taxi, etc.

- 2- Les coopératives de travail diffèrent des autres en ce sens qu'elles sont englobantes. Le travailleur-propriétaire y consacre la totalité de sa vie de travail. Elle est donc d'une importance capitale pour celui qui s'y implique parce qu'elle accapare tout son temps et elle est la source de son gagne pain.
- 3- Les coopératives de consommateurs, regroupent leurs membres comme «utilisateurs» des biens et/ou services fournis par l'entreprise. De fait la coopérative est créée dans ce but. Que ce soit la distribution de biens de consommation courante comme la nourriture, la quincaillerie, le vêtement, etc. ou la consommation de logis comme les coopératives d'habitation, elles sont toutes axées sur l'utilisation d'un service ou d'un produit.
- 4- Finalement les coopératives d'épargne et de crédit répondent à deux besoins fondamentaux soit celui d'un service d'épargne avec toutes les variantes qu'offre la compétition ainsi que celui de crédit tant pour la consommation personnelle que pour le financement d'entreprises commerciales ou industrielles.

En somme, quelque soit le type d'entreprise qui opère selon les principes de la coopération, nous retrouvons toujours cette double dimension d'association de personnes qui se regroupent pour satisfaire leurs besoins par le truchement d'une entreprise dont ils sont à la fois les propriétaires et les usagers.

En tant que propriétaires de l'entreprise ils ont des activités et des responsabilités administratives et en tant qu'usagers ils jouissent des services de l'entreprise pour satisfaire leurs besoins individuels et collectifs.

3 - LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN PROJET COOPÉRATIF*

Puisqu'une coopérative est une organisation à double composante, une association plus une entreprise, sa réussite proviendra d'une double réussite; d'une réussite humaine collective au sein de l'association et d'une réussite économique dans son entreprise.

Chaque coopérative peut avoir une vision différente de ce qu'est un succès, une réussite. Cela dépendra des objectifs qu'elle s'était fixée. Nous considérons qu'il y a «réussite» ou «succès» d'un projet coopératif lorsqu'une organisation coopérative est créée et a manifestement les moyens de survivre à long terme. Il s'agit donc de connaître quelles sont les conditions qui permettent à une coopérative d'être ou de ne pas être viable.

Il s'agit d'évaluer les conditions de viabilité de l'association et les conditions de viabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, il est évident qu'il est beaucoup plus «facile» de créer une coopérative dans un secteur où il existe déjà des coopératives (une caisse populaire par exemple) que d'en créer une dans un secteur où aucune autre coopérative semblable n'existe dans la région (une coopérative de travail par exemple).

Nous allons donc évaluer séparément les conditions de viabilité d'association et les conditions de viabilité d'entreprise d'un projet coopératif selon qu'il se situe dans un secteur déjà structuré (ou existe une fédération de coopératives semblables) ou dans un secteur non-structuré.

A - Dans les secteurs structurés

En Ontario il n'existe que trois secteurs coopératifs qui soient structurés : le secteur épargne et crédit, le secteur agricole, et tout récemment, du côté anglophone, le secteur des coopératives d'habitation.

Viabilité de l'association

L'initiative peut venir soit d'en haut, c'est-à-dire de la fédération, soit d'en bas, c'est-à-dire d'un groupe de citoyens.

Lorsque l'initiative de créer une coopérative vient d'une fédération, celle-ci aura souvent tendance à évaluer d'abord la viabilité de l'entreprise, à créer l'entreprise, puis ensuite seulement à créer l'association. De l'extérieur cela peut ressembler à la création d'une succursale.

Lorsque l'initiative vient d'en bas il faut que l'association de personnes soit fort homogène. Il faut qu'existe un réel consensus sur les objectifs et qu'il y ait d'importants besoins non-satisfaits pour que cette association puisse convaincre la fédération de l'aider à créer l'entreprise projetée.

Viabilité de l'entreprise

Dans chaque fédération, il existe normalement une procédure spéciale pour la création de nouvelles coopératives qui peut comprendre une étude de faisabilité, un questionnaire sur les besoins réels du groupe promoteur, une étude du milieu socio-économique, etc ... Le succès du projet dépendra à la fois du type et de l'excellence de l'aide technique qu'offre la fédération et des accords de partage de pouvoirs entre celle-ci et le groupe promoteur.

Il arrive parfois que la fédération ne s'intéresse que très peu aux qualités de l'Association pour ne considérer presque exclusivement que la viabilité économique du projet.

B - Dans les secteurs non-structurés

On ne peut jamais dire avec une certitude absolue que tel projet est viable et tel autre ne sera qu'un fiasco. Mais par l'expérience, par la rigueur collective de la démarche, par la formation du groupe promoteur, il est possible de réduire considérablement les incertitudes c'est-à-dire d'accroître la probabilité de réussite d'un projet coopératif

Viabilité de l'association

Les besoins

Le regroupement initial du premier noyau «imaginant» le projet coopératif s'est fait à partir d'un malaise social, d'insatisfactions socio-économiques ou de besoins non satisfaits.

Plus ce ou ces besoins seront importants et plus ils seront nécessaires à la vie quotidienne de tous les membres, plus le militantisme, le bénévolat, la vitalité et donc la viabilité de l'association seront grands. Mais il faut que tous aient le *même* besoin et que ce besoin soit réel pour chacun.

Le leadership

Dans un groupe pré-coopératif, lorsque ce groupe s'engage dans l'action pour créer son entreprise, la principale énergie, c'est la motivation. C'est elle qui permettra de surmonter les difficultés financières du début. Cette motivation dépend de l'importance des besoins mais aussi de l'existence d'un leadership qui puisse transformer et coordonner les désirs en actions concrètes.

Ce nécessaire leadership peut être assumé par une personne mais il est toujours préférable pour la survie du groupe qu'il soit exercé par un noyau de bénévoles. Il faut que ce noyau promoteur vise à l'excellence, c'est-à-dire qu'il réunisse ou se donne des compétences à la fois en animation sociale (pour vivifier et assurer le succès de l'association) et en gestion (pour assurer le succès de l'entreprise).

Équilibre entre les objectifs et les moyens

Un groupe qui vient de se former autour d'un projet coopératif a très souvent un rêve collectif disproportionné par rapport à ses moyens réels. Il faut savoir limiter ses ambitions à ses moyens sans pour autant abandonner ses rêves. Il faut penser en étapes et planifier le développement sur un long terme.

Compter sur ses propres forces

Les plus belles réussites coopératives ont souvent commencé dans l'indifférence totale, dans un sous-sol ou dans une cuisine avec quelques sous et sans aucune aide extérieure.

Ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas prendre avantage d'une subvention de démarrage si c'est possible. Mais si le groupe ne se forme que parce qu'existe cette subvention, sa viabilité sera faible. Quand la carotte sera mangée chacun rentrera chez-soi !

Une subvention peut grandement faciliter le démarrage du projet coopératif d'un groupe de toute façon décidé à bâtir et à réussir avec ou sans aide.

Viabilité de l'entreprise

Le capital financier

C'est la grande faiblesse de tout projet coopératif. N'avoir que peu ou pas de capital de risque à investir dans le projet est le problème principal à surmonter. Il faut donc que les promoteurs d'un projet coopératif aillent chercher auprès de leurs membres le maximum de capital social. Les institutions financières prêtent aux entrepreneurs (individuels et collectifs) en fonction du risque financier que ceux-ci prennent dans l'entreprise.

Il faut surtout s'orienter vers la création d'entreprises coopératives dans des secteurs qui exigent comparativement peu d'investissements pour démarrer. Par ailleurs, les capitaux nécessaires au fonds de roulement (qui sont accessibles en partie par la négociation d'une marge de crédit) devraient être plus faciles à obtenir à cause de la nature même de l'entreprise coopérative ou le membre en est à la fois propriétaire et usager. Il est donc plus facile de faire des prévisions quant à l'usage des services, ce qui peut réduire considérablement l'incertitude quant aux revenus et aux dépenses.

Le capital humain

Là réside la principale force de la coopérative naissante. Mais il lui faut les compétences techniques et les connaissances professionnelles nécessaires pour fournir les produits et les

services demandés par les membres. Si le groupe ne les possède pas, il faut au moins qu'il comprenne l'importance d'aller chercher cette expertise ailleurs. Il devrait avoir la volonté d'acquérir ces compétences nécessaires dans les plus brefs délais.

Les besoins des membres

La viabilité de l'entreprise coopérative dépend non seulement de l'existence de besoins importants et d'un consensus sur des objectifs de satisfaction de ces besoins mais aussi et surtout du maintien dans le temps de ces besoins. Des coopératives disparaissent parce qu'elles n'ont pas su satisfaire les besoins de leurs membres mieux et à moindre coût que d'autres entreprises. Ou bien il arrive que le groupe dirigeant a peu à peu délaissé la satisfaction des besoins des membres pour d'autres objectifs. Il ne faut jamais oublier que, dans une coopérative, l'entreprise est au service de l'association, c'est-à-dire des membres.

L'environnement économique

Il est rare que cet environnement soit favorable à la coopérative. Les entreprises privées vont certainement essayer toutes les tactiques concurrentielles pour faire échouer la nouvelle coopérative. N'oublions pas que l'environnement administratif, légal et financier est conçu pour favoriser l'entreprise privée individuelle ou capitaliste plus que l'entreprise coopérative. Une coopérative est ainsi toujours considérée un plus haut risque.

Ceci signifie que pour réussir un projet coopératif les membres d'un groupe promoteur ne peuvent se contenter d'être aussi bons que d'autres entrepreneurs, ils doivent être les meilleurs.

Note : Ce chapitre est en partie inspiré des travaux du Centre de Gestion des coopératives de l'école des hautes études Commerciales à Montréal, notamment de «Viabilité et développement des coopératives» par J.G. DesForges, D. Lévesque, B. Tremblay, 1977, 21 p. paru dans la *Revue Desjardins* (volume 43, nos. 5-6, 1977).

4 - LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE

Le processus de création de projets coopératifs est plus ou moins le même quelle que soit la nature de la coopérative. Il se découpe en trois périodes qui ont chacune des caractéristiques particulières ainsi que des activités différentes.

A - Phase de conception du projet

Un premier groupe se réunit autour d'une idée encore vague qui doit peu à peu se façonner en projet précis.

Cette première phase peut durer entre trois mois et un an, dépendamment du groupe.

Caractéristiques

- Période d'effervescence, de passion, de forte militance;
- Réunions fréquentes, souvent très longues;
- Relations interpersonnelles croissantes.

Activités principales

Définir les objectifs du groupe

- l'intensité des besoins ressentis justifie-t-elle la création d'une coopérative?
- ou une organisation sous une autre forme juridique (compagnie) serait-elle plus appropriée?

Note : Un objectif doit être précis, quantifiable et réaliste. Aussi il doit être vérifiable de manière à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté possible quant au but du groupe.

Identifier les moyens

- exploration de tous les moyens possibles pour atteindre ce ou ces objectifs;
- consultation auprès des différents organismes susceptibles d'informer ou de fournir ces moyens;
- élaboration d'un ou plusieurs scénarios possibles (options possibles).

Rassembler les faits

- Il faut rassembler et coordonner tous les faits pertinents qui permettent de construire une étude de faisabilité (voir partie 2 p. 23);
- Cette étude de faisabilité permet de vérifier et choisir le scénario ou l'option qui répond le mieux aux objectifs définis:
 - permet d'évaluer les points forts et les points faibles;
 - permet de sensibiliser le milieu au projet;
 - aide à bâtir une crédibilité pour le groupe promoteur.

Décider

- En cas de résultats favorables, de l'étude de faisabilité, il faut passer à l'action:
 - Rédaction en termes simples et clairs des fins ou objectifs de la coopérative;

- rédaction d'une demande formelle d'incorporation en coopérative;
- signatures collectives de la demande
- envoi de cette demande au Ministère de la consommation et du commerce.

B - Phase de planification de l'entreprise

Avec les résultats de l'étude de faisabilité, on commence à ajuster les rêves aux moyens disponibles. C'est une phase critique qui voit souvent apparaître les premiers conflits, surtout si les objectifs n'ont pas été suffisamment précisés.

Caractéristiques

- Période d'activités intenses sur des objectifs concrets;
- formalisation progressive des assemblées et des réunions;
- baisse de leur fréquence;
- les réunions deviennent plus techniques;
- les réunions doivent être plus efficaces en termes de production concrète;
- partage des responsabilités et des tâches (comités spéciaux);
- le bénévolat commence à être plus difficile à maintenir.

Activités principales

Étude de viabilité (voir partie 2 p. 26)

Cette étude comprend essentiellement:

- une analyse du seuil de rentabilité (point mort);
- l'établissement d'un budget pro-forma;
- l'établissement des états financiers prévisionnels.

Recherche de financement

L'étude de viabilité indique quels sont les besoins financiers de départ et pour les deux premières années.

Établissement d'un système comptable

Selon le type de coopérative développer un système comptable qui soit approprié aux activités de la coopérative.

Élaboration des règlements de régie interne

Il s'agit de constituer un comité ad hoc dont la tâche sera d'élaborer les « règles du jeu » de la coopérative. Leur rôle est de prévoir toutes les éventualités possibles et de déterminer à l'avance le mode de résolution des problèmes éventuels.

Organisation de programmes de formation des membres

- Formation professionnelle (si c'est une coopérative de travail);
- formation en gestion;
- formation en coopération.

Tenue de l'assemblée générale de fondation

Cette assemblée générale des membres doit entre autres:

- élire un conseil d'administration;
- voter les règlements de régie interne;
- fixer l'année financière de la coopérative;
- nommer un vérificateur externe;
- affilier la coopérative, s'il y a lieu, à une fédération.

C - Phase opérationnelle

La coopérative existe, elle lance enfin ses activités. Toutes les structures sont en place et les responsabilités ont été définies.

Caractéristiques

- Les relations interpersonnelles deviennent moins intenses et plus « professionnelles »;
- Seuls les membres élus du conseil d'administration et des autres comités se réunissent sur une base régulière;
- le bénévolat faiblit énormément.

Activités principales

- Mise en service de la double structure d'association et d'entreprise:
- le conseil d'administration, à sa première réunion, élit le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier;
- le conseil d'administration définit sa politique de salaire;
- le conseil d'administration embauche le gérant;
- le conseil d'administration administre la coopérative en conformité avec la loi et le règlement de régie interne.

DEUXIÈME PARTIE - FICHES DE RÉFÉRENCES

1 - L'ORGANISATION D'UNE COOPÉRATIVE

A - L'assemblée générale

Caractéristiques

- Regroupe tous les membres de la coopérative;
- fondamentalement détient tous les pouvoirs;
- chaque membre a droit à un vote seulement;
- le membre doit être présent à l'assemblée pour exercer son droit de vote (pas de vote par procuration).

Fonctions

- Contrôle et orientation de la coopérative:
 - elle contrôle en examinant, discutant et approuvant les rapports annuels;
 - elle oriente les activités de la coopérative en fixant les grands objectifs;
- élit les membres du conseil d'administration et d'autres comités s'il y a lieu;
- choisit et nomme le vérificateur externe;
- est la seule autorisée à supprimer, remplacer ou amender tout règlement de régie interne;
- détermine comment les surplus seront répartis.

B - Le conseil d'administration

Caractéristiques

- Doit être composé d'au moins cinq membres;
- seuls les membres de la coopérative peuvent être élus au conseil d'administration;
- il faut avoir au moins dix-huit ans pour siéger au conseil;
- la durée du mandat doit être définie dans le règlement de régie interne;
- doit rendre compte de son administration devant les membres en assemblée générale au moins une fois l'an.

Fonctions

- Responsable de l'administration générale de la coopérative: s'assure que l'association est bien servie par l'entreprise;
- définit la politique de gestion de la coopérative selon les vœux de l'assemblée générale:
 - définit les objectifs précis de la coopérative;
 - détermine les ressources (humaines, techniques et financières) mises à la disposition du gérant;
- embauche le gérant et contrôle son travail;
- désigne les personnes autorisées à signer les documents légaux au nom de la coopérative;
- prépare, rédige et approuve les rapports annuels.

Note: Les membres du conseil d'administration n'ont aucune autorité directe sur les employés de la coopérative. Ceux-ci ne relèvent que du gérant.

C - Le gérant

Caractéristiques

- Est embauché par le conseil d'administration;
- n'a de pouvoirs que ceux qui lui sont conférés par le conseil d'administration;

- il est important que le conseil d'administration définisse par écrit les pouvoirs et responsabilité du gérant;

- est spécialiste en gestion; s'occupe de l'aspect "entreprise" de la coopérative.

Fonctions

- Planifie, dirige, organise et contrôle toutes les activités économiques nécessaires pour atteindre les objectifs définis par le conseil d'administration;

- embauche les employés et est responsable de leur travail;

- prépare les dossiers devant faciliter les prises de décisions du conseil d'administration;

- fait rapport de façon régulière au conseil d'administration de toutes les activités économiques de la coopérative;

- s'assure de la légalité des opérations de l'entreprise.

D - Le président

Note: Il est élu par le conseil d'administration en non par l'assemblée générale.

Responsabilités

- Est le porte parole officiel de la coopérative;

- préside aux réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration, et d'autres comités le cas échéant;

- est responsable de la mise en application des décisions du conseil d'administration;

- prépare avec le secrétaire les réunions du conseil d'administration;

- doit, autant que possible, assurer le leadership de la coopérative, c'est-à-dire motiver tous les membres du conseil d'administration Pour le bien de la coopérative;

- s'assure du respect des règlements de régie interne;

- agit comme animateur de l'association coopérative.

Qualités nécessaires

- Bien connaître sa coopérative et être entièrement d'accord avec ses buts;

- savoir animer et diriger une réunion;

- connaître les procédures et les règlements de régie interne; être diplomate; être disponible plus que tout autre.

E - Le secrétaire

Note: C'est le poste-clé dans une coopérative.

Responsabilités

- Adresse aux membres du conseil d'administration et des divers comités les convocations et les ordres du jour des réunions;

- rédige les procès-verbaux de ces réunions;

- rédige, reçoit et conserve la correspondance officielle du conseil;

- conserve les documents officiels de la coopérative (charte, règlements, contrats, rapports d'activités, liste de membres, etc.);

- tient à jour le registre des membres;

- prépare conjointement avec le gérant et le président la documentation nécessaire à la discussion des points inscrits à l'ordre du jour des réunions;

- le cas échéant, il rédige et signe les documents officiels engageant la coopérative;

- ne prend pas de décision, mais prend acte des décisions du conseil, en cas de doute, se réfère au président.

Qualités nécessaires

- La rigueur et la concision dans la rédaction des procès-verbaux;

- la neutralité: il doit éviter dans ses rapports avec les membres et dans les procès-verbaux toute allusion critique envers tel ou tel membres.

2 - LES RÈGLEMENTS DE RÉGIE INTERNE (BY LAWS)

Les règlements de régie interne viennent en complément de la charte. C'est en quelque sorte la constitution interne de la coopérative. Ce sont tous les règlements qui régissent le comportement des différentes composantes de la coopérative. C'est un document légal une fois approuvé par l'assemblée générale et accepté par le Ministère de la consommation et du commerce.

Lorsqu'on rédige ses règlements de régie interne il est conseillé de s'inspirer des règlements d'une coopérative du même secteur qui existe déjà. Toutefois, chaque coopérative est la propriété de ses membres et ce sont eux qui doivent, en dernière analyse, décider des règles du jeu de leur organisation.

Voici les principaux sujets que le règlement de régie interne doit toucher:

Membres

- Définir les différentes catégories de membres, s'il y a lieu, en précisant les droits et privilèges de chacune;

- définir les procédures d'admission et de démission;

- déterminer les motifs de suspension et d'expulsion (les procédures sont définies par la loi ...).

Capital

Parts sociales

- Valeur de la part sociale;

- modes de paiement et de remboursement des parts sociales.

Parts privilégiées

- Catégories - conditions - etc.

Organisation interne

- Définir les pouvoirs du conseil d'administration;

- définir, le cas échéant, le pouvoir des autres comités;

- déterminer le mode de renouvellement du conseil:

- système de rotation
- durée du mandat
- remplacement de démissionnaires;

- déterminer les modalités d'élections du conseil d'administration;

- déterminer les modalités d'élection du président, vice-président, secrétaire et trésorier.

Dispositions administratives spéciales

- Le cas échéant.

Règle de procédures des assemblées

- Choisir un code de procédures déjà existant et l'adopter comme guide pour diriger les assemblées. (Nous recommandons *Conduite d'une assemblée délibérante de A.E.F.O.*

Association des enseignantes et des enseignants franco-Ontariens) à cause de sa clarté et de sa brièveté).

Règlements de régie interne

- Déterminer les modes de modification du règlement de régie interne.

3 - L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Avant de se lancer dans un projet coopératif il faut d'abord s'assurer que le projet est faisable et que ce n'est pas seulement un rêve farfelu.

Cela demande beaucoup de temps et de rigueur dans la démarche. Il faut faire des consultations, des recherches et beaucoup de réunions! Si les résultats sont négatifs, c'est-à-dire, si l'étude de faisabilité démontre que le projet n'est pas faisable, le groupe promoteur évitera de gaspiller inutilement et son temps et son argent.

Mais si les résultats sont positifs, l'étude de faisabilité servira de base à la réalisation de l'étude de viabilité (ou rentabilité) et à la rédaction des dossiers économiques que le groupe promoteur pourra soumettre en annexe à ses éventuelles demandes d'emprunts ou de subvention.

En fait, l'étude de faisabilité consiste essentiellement à répondre le plus précisément possible à une série de questions que le groupe doit se poser.

- 1- Que voulez-vous faire et pourquoi?
 - Quelle est l'origine de votre projet?
 - À quels besoins répond-il?
 - Quels sont vos objectifs en termes précis et vérifiables?
- 2- Quelles sont vos compétences?
 - techniques?
 - en gestion?
 - en coopération?
- 3- Quelles sont les ressources techniques disponibles dans votre milieu?
 - Identifier les expertises nécessaires.
 - Identifier les personnes susceptibles de vous les offrir.
- 4- Quelle est la situation du marché?
 - Est-il en croissance? stable? en déclin?
 - Quelle est votre concurrence?
 - directe (même activité que projetée)
 - indirecte (alternative)
- 5- Quels sont les différents scénarios (ou options) possibles?

- Évaluez les forces et les faiblesses de chacun avec l'aide de personnes compétentes externes.
 - Choisissez le meilleur scénario.
 - justifiez, en détail, votre choix.
- 6- Quel est le profil du projet?
- Faites une description physique du projet selon le scénario choisi:
 - identifiez les activités prévues;
 - identifiez les ressources techniques et humaines nécessaires pour atteindre les objectifs désignés.
- 7- Quel est le coût total du projet?
- 8- Comment allez-vous le financer?
- Montant du capital souscrit par les membres.
 - Besoin de financement à long terme.
 - Besoin de financement à court terme.
- 9- Quel est le nombre de membres projeté?
- 10- Caractéristiques socio-économiques du milieu environnant:
- consultez les statistiques de Statistiques Canada ou des municipalités;
 - répartition de la population active:
 - par âge
 - par tranche de revenu
 - par professions
 - etc
- 11- Quels organismes coopératifs ou communautaires seraient prêts à vous soutenir? Comment?
- 12- Quel est votre jugement final?

Le projet est-il faisable?

Si, à la lumière des résultats de cette étude de faisabilité vous décidez de continuer le projet, il faut construire un calendrier d'activités pour les étapes suivantes jusqu'à l'assemblée générale de fondation.

4 - L'ÉTUDE DE VIABILITÉ*

Une entreprise coopérative ce n'est pas une oeuvre de charité ou une agence de bien être social. Bien que ce soit une association de personnes c'est aussi une entreprise qui doit rencontrer les exigences du marché et assurer des avantages économiques à ses membres à court et/ou à moyen terme.

Le défi de toute entreprise c'est de survivre. Et pour ce faire elle doit prendre une part du marché assez importante pour couvrir les coûts fixes.

Dès qu'une entreprise est créée elle encourt des dépenses incontrôlables ou charges fixes qu'elle fasse beaucoup, peu ou même aucune opération. Par exemple le loyer, les assurances, l'équipement, etc., toutes ces choses *doivent* être payées quelque soit le chiffre d'affaires de l'entreprise. Ces dépenses fixes sont annulées par un certain volume d'affaires minimum, faites avec la clientèle, et dans une coopérative, avec les membres.

Lorsque ce volume d'activités économiques est suffisant pour absorber ces coûts fixes (point mort), l'entreprise devient viable. Tout excédent revient à ses propriétaires ce qui veut dire, dans une coopérative, à ses membres.

L'entreprise qui ne fait pas suffisamment d'activités économiques pour atteindre son point mort rapidement, entre dans un cercle vicieux. Parce qu'elle ne peut pas rencontrer ses coûts fixes à chaque jour elle fait un déficit. Ceci a pour effet de faire augmenter le point mort à chaque jour. Si une telle situation dure trop longtemps, *même un très bon projet devient mauvais* et éventuellement va déboucher sur une faillite.

L'étude de viabilité permet de fixer les objectifs à atteindre et évite des départs précipités et non planifiés. De plus, elle confère une image professionnelle qui facilite la réalisation du projet auprès des membres à recruter, des institutions financières à contacter et de tous les agents socio-économiques du milieu, intéressés à épauler une initiative valable des citoyens.

Toutes les informations utilisées dans une étude de viabilité doivent être vérifiées et *vérifiables*. Il faut toujours en indiquer les sources. Enfin, il est rare qu'un groupe promoteur possède toutes les compétences nécessaires pour mener à bien une telle étude. Lorsque c'est possible il est préférable de confier la réalisation de l'étude de viabilité à un organisme ou à une personne experte en la matière. Au minimum, il faut faire évaluer son étude de viabilité par une personne compétente.

*Note: Ce texte est repris presque en entier d'un document du gouvernement du Québec.

Voici les composantes d'une étude de viabilité. Évidemment, plus les réponses aux questions seront précises, plus les chiffres seront exacts, meilleure sera la qualité de votre étude.

1 - Le marché

- Le type de production ou service

- Les fournisseurs
- Les acheteurs
- Le potentiel global
- L'objectif recherché
- Les débouchés (possibilité de contrat)

II - L'analyse du coût de production (ou de service)

- Le coût de la matière première (du matériel nécessaire)
- Le coût de transformation (production proprement dite)
- Le coût de mise en marché (distribution, promotion, etc.)
- Le prix de revient
- Le minimum de production, de ventes, d'emplois créés.

III - La localisation

- Le terrain: achat? location? (pour et contre chacun)
- Les coûts de l'infrastructure (pavage, égouts, fossés, ponts, etc.)
- Les avantages et les inconvénients du site
- Les perspectives d'avenir (est-il assez grand pour permettre cette expansion?)

IV - L'immeuble

- La description physique (grandeur, hauteur, âge, construction, etc.)
- Le plan
- Achat? Location? (pour et contre chacun)
- Le coût
- Les perspectives d'avenir (est-il assez grand pour permettre une expansion? Peut-il servir à d'autres fins?)

V - L'ameublement et l'équipement

- Description physique
- Le coût
- Achat? Location? (pour et contre chacun)
- Contrat d'entretien , âge, etc.

VI - Le financement

- L'investissement total requis _____ \$
- Capital souscrit par les membres _____ \$
- Emprunt à court terme _____ \$
Source de ces emprunts - coûts, conditions,
mode de remboursement
- Emprunt à long termes _____ \$
Source de ces emprunts - coûts, conditions,

mode de remboursement

VII - Le nombre de membres projeté

- Nombre de membres
- Part sociale pour être admis _____ \$
Mode de paiement s'il y a lieu
- Part privilégiée
- Nombre de classes _____ \$
- Activités économiques des membres usagers - décrire de
façon réaliste les possibilités _____ \$
- Activités économiques prévues avec les non-membres _____ \$

VIII - Les opérations

- Budget proforma des opérations projetées
- Bilan proforma
- Point mort des opérations.

5 - NOTES SUR LA PRÉSENTATION D'UN PROJET

Lorsque l'on conçoit un projet coopératif, il est bon d'en faire une présentation écrite afin d'avoir entre les mains un document simple mais qui permet de mieux comprendre la nature du projet et donc de l'expliquer plus facilement et clairement à qui de droit.

Un tel document devrait répondre à toutes les questions suivantes:

1 - QUOI?

Quel est exactement le projet en question?

Qu'est-ce que le projet s'engage à réaliser et en combien de temps?

2- POURQUOI?

Pourquoi le projet a-t-il été conçu?

Dans quels buts?

Quelles sont les raisons qui le justifient?

3- COMMENT?

Comment le projet sera-t-il implanté ou mis en oeuvre?

4- QUI?

Qui sont les premiers responsables de la réalisation de l'objectif?

Quelles personnes, quels groupes, quelles organisations sont chargés de la concrétiser?

5- QUAND?

Dans quelle limite de temps l'objectif du projet devrait-il être atteint? 3 mois? 6 mois? un an? trois ans?

6- AVEC QUOI?

Quelles sont les ressources nécessaires pour réaliser le projet?

7- CONDITIONS?

Quels sont les facteurs extérieurs essentiels pour le succès du projet?

En répondant à ces 7 questions le groupe promoteur d'un projet coopératif est amené à préciser les contours de l'idée qu'il poursuit. C'est une façon utile de circonscrire les paramètres du projet.

BIBLIOGRAPHIE

Association des enseignantes et des enseignants franco-Ontariens (AEFO) "Conduite d'une assemblée délibérante", 1971, 20 p.

Beauchand, André, Graveline, Roger, Guiviger, Claude, "Comment animer un groupe". Les Éditions de l'homme, 1976, 119 p.

Conseil de la coopération du Québec, "Une coopérative, premières étapes de formation", 1984, 36 p.

Desforges, Jean-Guy; Lévesque, Delmas, Tremblay, Benoit, "Viabilité et développement des coopératives", École des Hautes Études coopératives, Centre de Gestion des coopératives, Montréal, 1977, 21 p.

Fédération des caisses populaires de Québec, Direction Développement coopératif et communautaire, "Manuel pour le développement d'une coopérative", Lévis, 1984.

Ryan, Claude, "Les comités: esprit et méthodes", Institut canadien d'éducation des adultes, Montréal, 1962, 252 p.

St-Arnaud, Yves, "Les petits groupes, participation et communication", Les Presses de l'Université de Montréal, 1978, 179 p.

Publications du Gouvernement de l'Ontario

Toutes les références et adresses institutionnelles importantes sont présentées dans "Fondation d'une petite entreprise en Ontario", Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Publications du Gouvernement du Québec

- Guide pour la préparation d'un projet de coopérative
- Guide pour la préparation d'un règlement de régie interne d'une association coopérative
- Guide pratique pour rédiger le rapport annuel d'une association coopérative
- Guide de travail pour les promoteurs de coopératives
- Si vous êtes intéressé(e)s par la formule coopérative...