



Réseau COOP

La Fédération des coopératives
gérées par les travailleurs

La coopérative de solidarité

Guide pratique



Contexte

Ce document se base sur une étude menée en 2022 par le Réseau COOP et Le Collaboratoire, avec le soutien financier du ministère de l'Économie et innovation (dans le cadre de l'Entente de partenariat avec le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité).

Cette étude avait pour but de dresser le portrait des coopératives de solidarité québécoises, d'en comprendre les principaux enjeux de développement et de gouvernance. Elle visait aussi à déterminer la place et le rôle qu'elles donnaient aux travailleur-euse-s dans le cadre de leur gouvernance multi-sociétaire.

Deux sondages ont permis de recueillir 107 réponses de plus de 70 coopératives de solidarité au Québec. Par ailleurs, 10 entretiens qualitatifs ont permis de creuser certains enjeux avec des coopérateur-ice-s.

Les résultats détaillés de cette recherche sont disponibles sur le site du Réseau COOP.

Avec la participation financière de :

Québec 



Comité de pilotage du projet de recherche



CAISSE.
D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.



Objectifs

Les entrepreneur·e·s collectif·ve·s sont confronté·e·s à de nombreuses questions quand vient le temps de mettre sur pied leur projet, notamment en ce qui concerne le choix de la forme juridique.

Dans le but d'accompagner le mieux possible les groupes souhaitant créer une coopérative de solidarité, le Réseau COOP a voulu interroger celles et ceux qui avaient une expérience de ce type d'organisation.

Nous pensons que leur expérience et les difficultés rencontrées, que leurs apprentissages et conseils sont précieux pour nous autant que pour les autres accompagnateur·trice·s et promoteur·trice·s.

Ce document s'adresse donc à tous ces publics. Notre souhait est que la coopérative de solidarité soit choisie quand ce modèle s'avère pertinent et qu'il soit mis en œuvre sur des bases solides, de façon à favoriser l'atteinte de ses buts économiques et sociaux.





LES COOPÉRATIVES DE SOLIDARITÉ AU QUÉBEC

QU'EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ ?

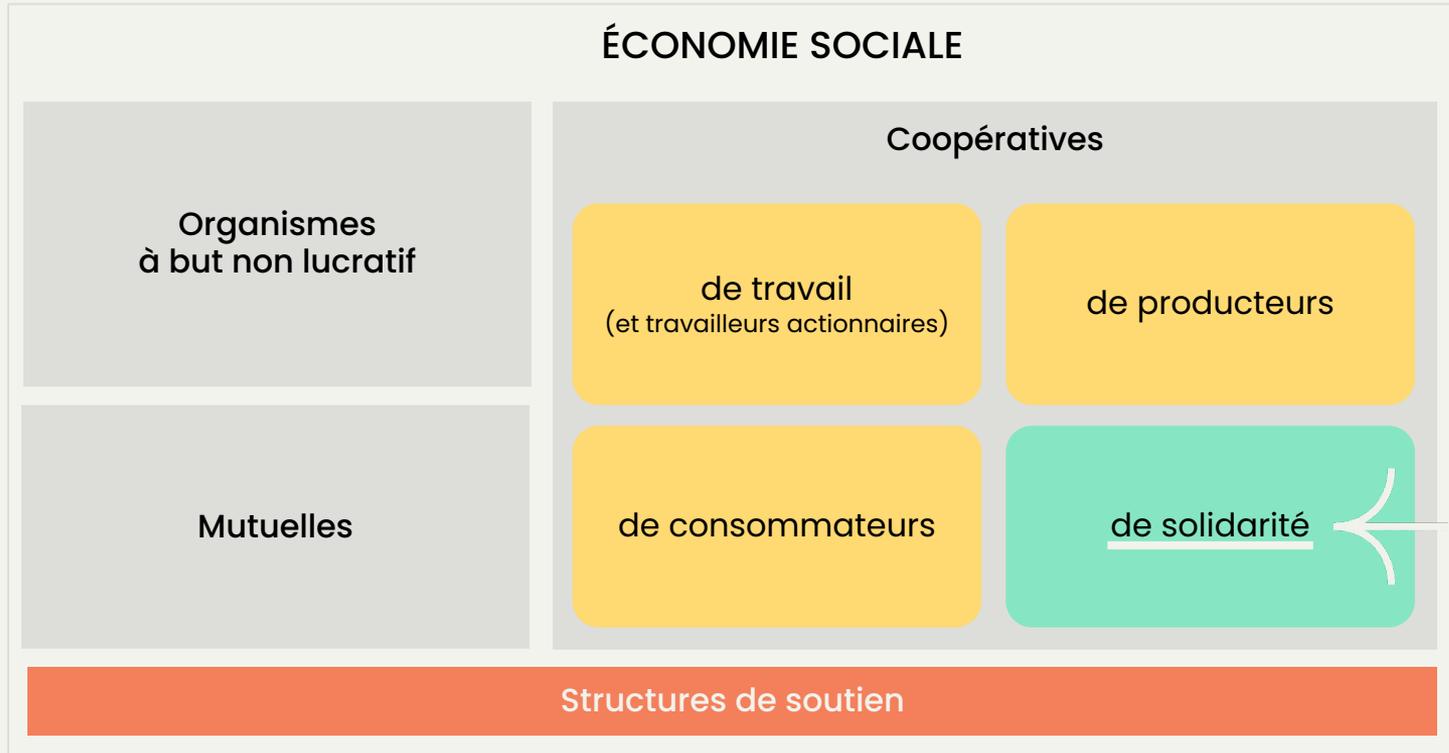
La coopérative de solidarité est apparue au Québec en 1997. Depuis, c'est la forme coopérative la plus populaire en nombre de créations.

Elle se caractérise notamment par son caractère multi-sociétaire, c'est-à-dire qu'elle compte **au moins 2 types de membres** parmi les suivants : utilisateurs, travailleurs et soutien.

Dans les autres formes de coopératives, les membres doivent appartenir à la même catégorie (consommateurs, producteurs ou travailleurs).

Les **membres de soutien** sont aussi une particularité des coopératives de solidarité. Cette catégorie permet d'intégrer à la gouvernance des personnes ou groupes qui n'ont pas de lien d'usage direct avec la coopérative, simplement un intérêt dans la réalisation de sa mission.







Types de membres possibles

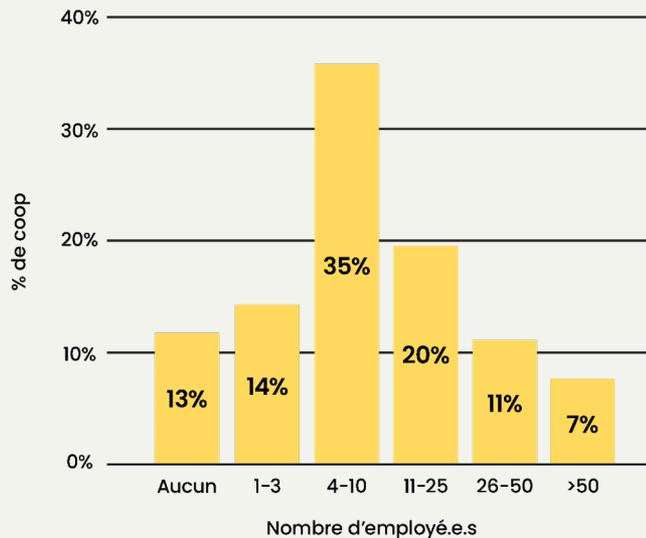
Forme coop

	Consommateurs	Producteurs	Travailleurs	Soutien
Coop de consommateurs	✓			
Coop de producteurs		✓		
Coop de travailleurs			✓	
Coop de solidarité	✓	✓	✓	✓

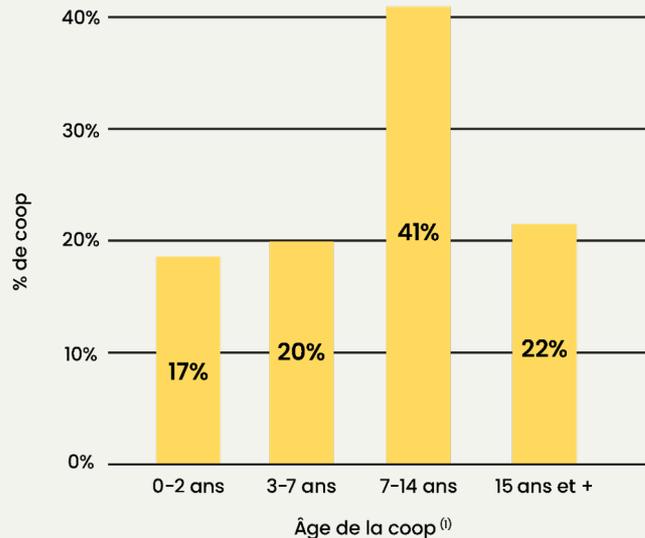


Des petites et moyennes entreprises d'une bonne longévité...

Distribution des CS
par nombre d'employés



Distribution des CS
par âge

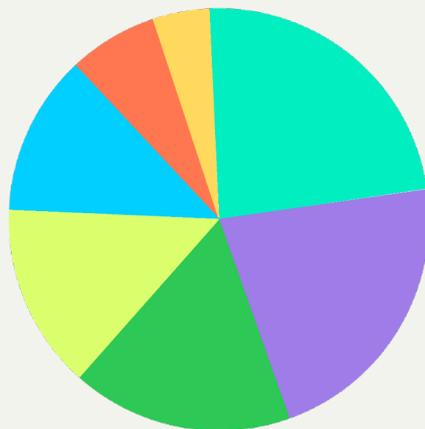


Données issues de l'enquête Réseau COOP (2022).

(1) Ces données confirment les résultats de l'étude du CQCM sur le taux de survie des coops (2022) voir en annexes

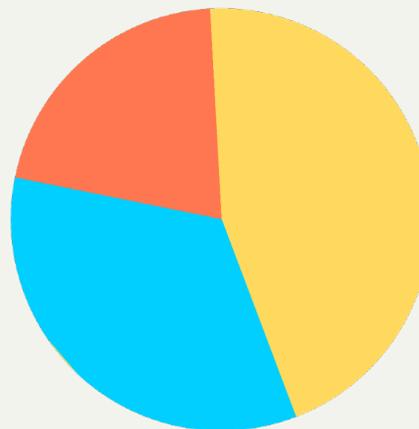
...dans une diversité de secteurs et de régions.

Distribution par secteur⁽¹⁾



- Commerce, restauration et hôtellerie
- Services conseils, informatiques, enseignement
- Services sociaux, santé
- Agriculture, foresterie et pêche
- Loisirs, plein air
- Arts et culture
- Construction

Distribution par milieu géographique



- Urbain
- Rural
- Semi-urbain⁽²⁾

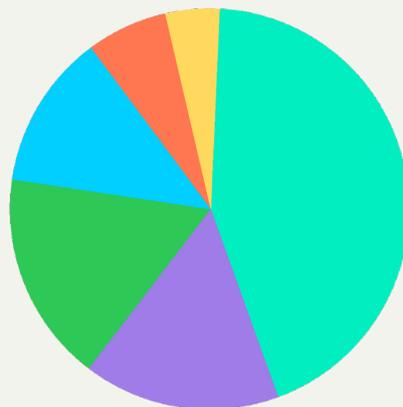
⁽²⁾ Un milieu est dit semi-urbain lorsqu'il est situé en proche périphérie d'un grand centre urbain.

Données issues de l'enquête Réseau COOP (2022).

⁽¹⁾ Plusieurs secteurs ne sont pas représentés, voir en annexe.

Les membres consommateurs ont souvent un poids important.

Distribution par catégorie de membres dominante
(total des membres)



- Consommateurs
- Soutien
- Travailleurs
- Producteurs-Entreprises
- Producteurs-artisans
- Égalité

Distribution par catégorie de membres dominante
(conseil d'administration)



- Consommateurs
- Soutien
- Travailleurs
- Producteurs-Entreprises
- Producteurs-artisans
- Égalité*

* Lorsque deux catégories (ou plus) ont le plus de sièges.



Il existe 22 combinaisons possibles de types de membres !

# combinaison	Nombre de catégories	Membre utilisateur			Membre travailleur	Membre de soutien	Occurrences dans notre échantillon
		Consommateur	Producteur (entreprise)	Producteur (artisan)			
1	2	X			X		4
2	2	X				X	9
3	2		X		X		1
4	2		X			X	5
5	2			X	X		0
6	2			X		X	1
7	2				X	X	8
8	3	X			X	X	13
9	3		X		X	X	7
10	3			X	X	X	0
11	3	X			X		1
12	3	X	X			X	1
13	3	X	X	X	X		2
14	3	X		X		X	2
15	3		X	X	X		1
16	3		X	X		X	0
17	4	X	X	X	X		0
18	4	X	X	X		X	0
19	4	X	X		X	X	2
20	4	X		X	X	X	6
21	4		X	X	X	X	3
22	5	X	X	X	X	X	5



LES 5 QUESTIONS À SE POSER

Chaque type d'entreprise collective présente ses exigences et ses avantages : OBNL, coopérative de solidarité, de travail, de consommateurs, de producteurs, ...

Le choix de la forme juridique est une étape cruciale dans le démarrage d'un projet, qui demande d'être mûrement réfléchi.

Il doit être en lien avec la mission que se donnent les porteurs de projet, leurs valeurs, leur vision commune.

Cette série de questions peut vous aider à orienter votre choix (elles sont pertinentes quelle que soit la forme d'entreprise collective que vous choisirez !).

Nous recommandons aussi d'utiliser la [boussole entrepreneuriale](#), spécialement développée par le Réseau COOP à cette fin.





LES 5 QUESTIONS À SE POSER

... pour sortir de la logique descendante

Exemple d'une logique descendante
...Qui ne découle pas d'un choix éclairé



Il y avait la définition de portée sociale qui était charmante

extrait d'entretien COOP F



J'avais l'impression qu'on pouvait mettre la coop de solidarité à but non lucratif, contrairement à une coopérative de travail. (...) c'est aussi plus facile au niveau des bailleurs de fonds et des décideurs publics, ça résonne plus avec « à but non lucratif

extrait d'entretien COOP C



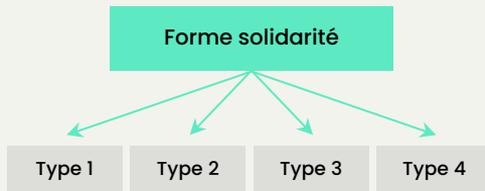
Logique descendante

Part de l'attractivité du modèle (dénomination, perception plus « sociale » ou « sans but lucratif »)

On envisage dans un second temps la composition en termes de catégories de membres



On vous propose plutôt de partir d'une logique ascendante...



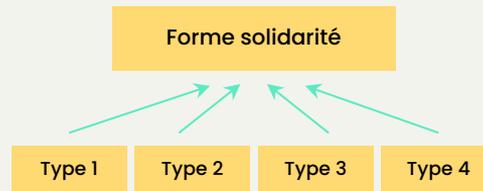
Logique ascendante

Part du besoin perçu d'impliquer diverses parties prenantes

La composition découle naturellement des catégories de membres impliquées dans le projet. Le modèle de coop de solidarité offre ainsi une voix à chacun de ces groupes



D'où la nécessité de vous poser un certains nombres de questions pour confirmer le choix de la forme de coop de solidarité





LES 5 QUESTIONS À SE POSER



Au prédémarrage

1 Quelle forme juridique est la mieux adaptée à notre projet ?

- Avons-nous pris connaissance des **autres types** d'entreprise collective ?
- Connaissons-nous les **spécificités** de la coopérative de solidarité ?
- Avons-nous conscience des **exigences et avantages** de cette forme coopérative ?
- Quelle est notre **motivation** à choisir ce modèle ?
- Y a-t-il **plusieurs parties prenantes** au cœur de la mission et de la vision de la coopérative ?



boussole
entrepreneuriale



Organisme sans
but lucratif



Entreprise
privée



Modèle
coopératif



LES 5 QUESTIONS À SE POSER



Au démarrage

2 Qui doit être membre de la coopérative ?

- Quel groupe est à l'**initiative** du projet ?
- Avec quels autres partenaires (individus ou groupes) souhaitons-nous **partager la prise de décisions** stratégiques ?
- Quelles parties prenantes devraient avoir leur mot à dire sur la **marche de la coopérative** : ses objectifs et son fonctionnement ?
- Les personnes ou groupes visés ont-ils l'**intérêt, le temps et l'envie de s'impliquer** à titre de membre ?
- Au-delà de l'intégration comme membres, quels sont les **divers moyens de mobiliser** des partenaires ?
- Les différentes catégories de membres partagent-elles une **même vision** sur le long terme ?

3 Comment composer notre CA ?

- Quel groupe a le plus fort **lien d'usage*** au sein de la coopérative ?
- Quel groupe est le plus **sensible** aux décisions de la coopérative ?
- Quelles sont les **compétences** utiles à mobiliser pour se développer ?
- Comment **équilibrer** les perspectives des diverses catégories de membres ?
- Est-ce qu'une des parties prenantes devrait avoir le **dernier mot** dans la prise de décision ?

* On entend par là toutes les façons dont les membres "utilisent" la coopérative pour leur bénéfice (achat ou vente de biens et services, travail, ...).



LES 5 QUESTIONS À SE POSER



Au cours du développement

4 Lorsqu'il y en a, comment mieux intégrer les travailleurs ?

- La participation des travailleurs à la gouvernance est-elle susceptible d'accroître leur niveau d'implication dans la coopérative ?
- Les travailleurs connaissent-ils et **comprennent-ils la structure** de leur coop ?
- Les travailleurs désirent-ils s'impliquer et comment (comme membre et comme administrateur) ?
- Le poids des travailleurs dans la gouvernance reflète-t-il leur **degré d'implication** dans le projet ?

5 Comment maintenir une composition optimale de la coop ?

- Y a-t-il des catégories de membres que nous peinons à **mobiliser** ?
- Les différentes catégories de membres sont-elles encore **actives et contributives** au développement de la coop ?

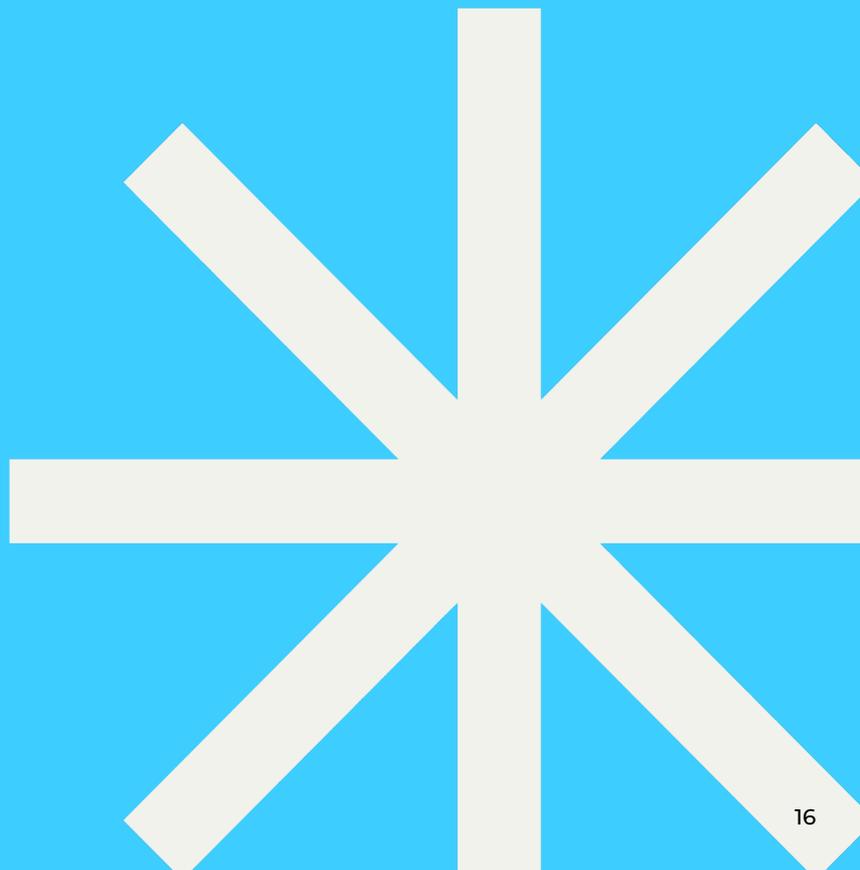


LES INCONTOURNABLES À NE PAS NÉGLIGER



D'autres porteurs de projet sont passés par là avant vous.

Profitez de leur expérience en évitant les erreurs et en suivant leurs enseignements les plus fréquemment partagés !





LES 6 INCONTOURNABLES À NE PAS NÉGLIGER



- 1 Voir au-delà du nom “coopérative de solidarité” et se renseigner sur les autres types de coopératives**
Ce modèle coop n'a pas le monopole de la solidarité ;)

- 2 Bien réfléchir en amont aux différentes catégories de membres à impliquer**
La complémentarité et la pertinence des types de membres ne va pas de soi.

- 3 Consulter les principaux intéressés avant de mettre en place une gouvernance ouverte**
Ex. : valider l'intérêt des fournisseurs à s'impliquer dans la coop avant de les intégrer comme membres producteurs.

- 4 Former régulièrement les nouveaux membres et administrateurs à la gouvernance coop**
Une gouvernance vraiment démocratique exige des membres formés et informés !

- 5 Anticiper les exigences d'une gouvernance mixte**
Accorder les visions de plusieurs catégories de membres peut demander du temps.

- 6 Réévaluer la gouvernance sur une base régulière**
Il vaut mieux ne pas graver la structure dans le marbre et la revoir selon les phases de développement de la coop.



LES CONDITIONS DE RÉUSSITE



Si la coopérative de solidarité est faite pour vous, voici les facteurs clés de succès partagés par d'autres coopérateur·rice·s.

Il n'y a pas de recette magique, ni de solution qui convient à tout le monde, ces conseils sont à adapter à chaque projet selon ses spécificités et son contexte.

À vous de jouer !



LES CONDITIONS DE RÉUSSITE



✓ **Développer une vision commune malgré les divergences d'intérêt des membres**

Chaque catégorie de membres peut avoir ses objectifs propres.

✓ **Diversifier les ressources via la mobilisation de chacune des catégories de membres**

Se référer à la prochaine section...

✓ **Anticiper la contribution attendue et les motivations de chaque type de membre**

Les membres devraient dès le démarrage se projeter dans l'avenir et anticiper le niveau d'implication exigé.

✓ **Accorder un poids équilibré aux différents types de membres**

Cet équilibre peut refléter le degré d'implication, le rôle stratégique, la sensibilité des membres aux décisions prises, etc.

✓ **Répondre aux besoins des clients de la façon la plus adaptée**

Plusieurs possibilités existent pour mobiliser et fidéliser ses clients, sans nécessairement leur ouvrir le membrariat.

✓ **Prévoir des mécanismes d'ajustement de la gouvernance**

On constate parfois une moindre implication dans le temps des membres consommateurs et de soutien.



LES TYPES DE MEMBRES



Chaque type de membre peut apporter des contributions bien spécifiques qui peuvent se révéler clé dans la réussite du projet.

Mais l'implication dans une coopérative est exigeante.

Aussi, bien choisir les membres que l'on souhaite intégrer ne se fait pas à la légère !



LA CS À DOMINANTE CONSOMMATEUR·RICE·S



Intégrer des consommateur·rice·s, cela peut impliquer...

... des avantages

- Soutien financier du projet
- Fidélisation à la coopérative
- Diversité des profils et expériences

... et des risques

- Démobilisation au fil du temps, du fait de leur lien d'usage plus distant
- Exigences en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes



CONTEXTE FAVORABLE

Quand les clients sont à l'origine ou particulièrement intéressés au succès du projet.

Ex. : une épicerie dans un village isolé



« Moi personnellement je trouve que c'est bien que ce soient les membres utilisateurs [qui soient dominants] parce que le mandat premier est de répondre aux besoins des membres »



« Les clients qui sont membres ont aussi un grand sentiment d'appartenance, du moins pour certains. Pour ma part, j'ai de belles interactions avec les clients »



« La part de membre donne accès à des rabais, donc c'est un peu une carte fidélité au bout du compte »



« Du côté des membres utilisateurs, l'implication d'avoir dû déboursé 20\$ pour devenir membre n'était pas nécessairement un gage d'engagement formel dans la vie coopérative, plutôt un geste symbolique. Les membres utilisateurs sont donc moins mobilisés »

Les citations sont extraites des entretiens et sondages menés en 2022

Commerce, hôtellerie, restauration, ...
Services en général.



URBAIN



RURAL

NOMBRE MÉDIAN D'EMPLOYÉ·E·S

12

ÂGE MOYEN DES COOPS

15 ANS



LA CS À DOMINANTE PRODUCTEUR·RICE·S



Intégrer des producteur·rice·s, cela peut impliquer...

... des avantages

- Soutien financier au projet
- Renforcement d'un partenariat d'affaires avec des fournisseurs
- Intégration de travailleurs sous divers statuts (autonomes, pigistes ou "indépendants") comme membres à part entière

... et des risques

- Présence d'entreprises potentiellement concurrentes dans des instances de gouvernance
- Travailleurs tenus à l'écart du salariat par le statut de travailleurs autonomes



« Les membres producteurs [...] sont les pigistes qui travaillent pour nous. Dans le domaine de l'audiovisuel, tu as beaucoup de gens qui préfèrent travailler à la pige »



« Suite à des années difficiles, il a été décidé de fonctionner avec des pigistes et travailleurs autonomes au lieu d'employés. Pour cette raison, nous sommes passés d'une coopérative de travailleur à une coopérative de solidarité et éliminé la catégorie de membre travailleur »



CONTEXTE FAVORABLE

Les producteurs sont parfois à l'initiative pour assurer la maîtrise de leur distribution ou partager des frais fixes. Leur intégration à la gouvernance est aussi pertinente si leur rôle est central dans le projet.

Les citations sont extraites des entretiens et sondages menés en 2022

Agriculture, services, arts et culture, ...

NOMBRE MÉDIAN D'EMPLOYÉ·E·S

ÂGE MOYEN DES COOPS

6

14 ANS



URBAIN

RURAL



LA CS À DOMINANTE TRAVAILLEUR·EUSE·S



Intégrer des travailleur·euse·s, cela peut impliquer...

... des avantages

- Soutien financier au projet
- Implication et motivation à contribuer à la réussite du projet
- Création ou maintien d'emplois
- Reconnaissance et conditions de travail favorables

... et des risques

- Exigences de solidité du modèle d'affaires de la coopérative pour assurer le versement des salaires
- Attentes en termes de participation à la gestion



CONTEXTE FAVORABLE

Quand les travailleurs sont à l'origine du projet ou dans les cas où la coopérative emploie au moins 3 travailleurs.



« Même si c'est une catégorie de membres moins nombreuse au sein de l'entreprise, les travailleurs sont tellement impliqués de plein de façons dans différents comités qu'ils sont très mobilisés »



« Les membres travailleurs sont essentiels à la coopérative car c'est nous qui opérons la coopérative et qui connaissons les enjeux »



«Étant donné que notre organisation est en croissance et que le nombre de membres travailleurs augmente, il existe présentement un déséquilibre dans l'implication des membres-travailleurs, certains étant très impliqués voir sur-impliqués, d'autres sous-impliqués, voire aucunement impliqués »

Les citations sont extraites des entretiens et sondages menés en 2022

Agriculture, alimentation, services, ...

NOMBRE MÉDIAN D'EMPLOYÉ·E·S

ÂGE MOYEN DES COOPS

12

7 ANS





LES MEMBRES DE SOUTIEN



Intégrer des membres de soutien, cela peut impliquer...

... des avantages

- Les ressources attendus des membres de soutien sont de nature variée :
 - matérielles : fournissant des équipements, machines, etc.,
 - financières : contribuant à la capitalisation via des parts d'investissement,
 - intellectuelles : fournissant une expertise à titre bénévole,
 - symboliques : renforçant la crédibilité ou démontrant l'ancrage dans le milieu ou la communauté locale).
- Le statut de membre de soutien peut aussi permettre à d'anciens travailleurs de continuer à s'impliquer dans la coopérative sous un autre chapeau.

... et des risques

- Démobilisation au fil du temps, du fait de la discontinuité de leur implication
- Exigences en termes de communication, de mobilisation et de reddition de comptes



CONTEXTE FAVORABLE

Dans tous les contextes où il est critique de mobiliser une communauté au sens large : experts, soutiens des milieux d'affaires, politiques, etc.



« Les membres de soutien sont plutôt des entreprises ou des organismes qui croyaient en notre projet et voyaient la pertinence que le projet se réalise et qui ont mis l'épaula à la roue pour nous soutenir là-dedans »



« Le fait d'avoir sur papier des membres de soutien réellement inscrits, ça faisait que c'était plus facile de les contacter. On se sentait moins gênés de contacter des gens pour des services, on savait qu'ils étaient disponibles tout le temps pour qu'on puisse les appeler »



« Deux anciens membres travailleurs sont membres de soutien, qui voulaient continuer à rester près de la coop »



« Il y a des gens dans leur famille qui sont producteurs agricoles, qui ont des savoirs en mécanique, en travaux de sol, et c'était utile de les avoir comme membres de soutien »

Les citations sont extraites des entretiens et sondages menés en 2022

Tous secteurs



89% des coops de solidarité ont des membres de soutien

NOMBRE MÉDIAN DE MEMBRES DE SOUTIEN

10



POUR EN SAVOIR PLUS



Ressources :

- [Boussole entrepreneuriale](#)
- Site web [reseau.coop](#)
- Rapport de recherche sur les coopératives de solidarité québécoises :
 - [Version courte](#)
 - [Version longue](#)
- Présentation des résultats ([lien PDF](#))
- Site du [gouvernement](#)
- Loi sur les [coopératives](#)

Pour plus d'informations sur ce document : info@reseau.coop

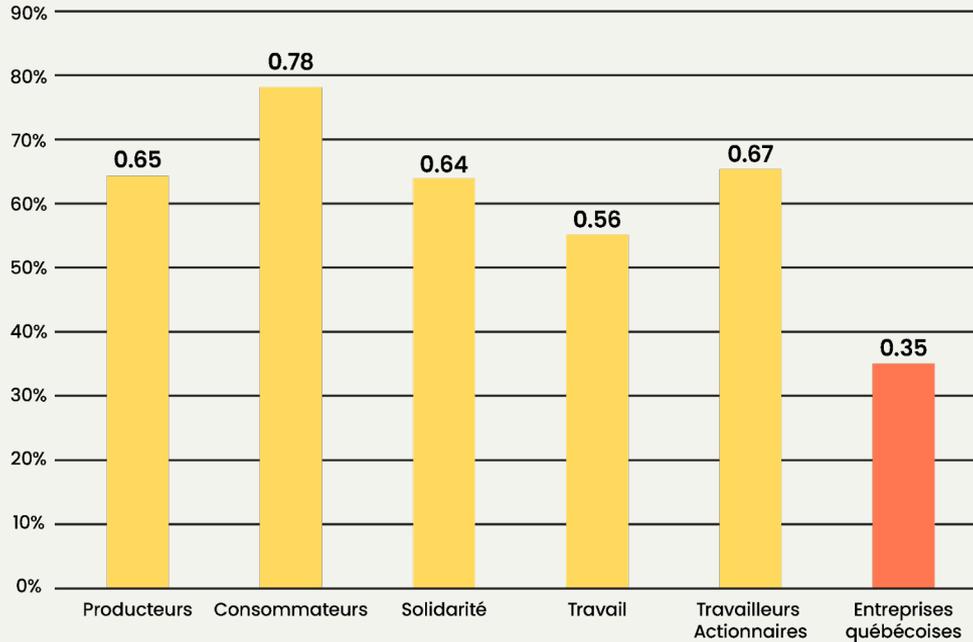
Annexes



ANNEXE 1 : ÉTUDE SUR LE TAUX DE SURVIE DES COOPÉRATIVES (CQCM, 2022)



Figure 5 : Taux de survie des cinq catégories de coopératives (excepté les coopératives d'habitation), comparé à celui des entreprises québécoises, après cinq ans (%)



⁽¹⁾ Source : étude du CQCM pour le Ministère de l'Économie et de l'innovation sur le taux de survie des coops (2022). Voir rapport complet : https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/publications/etudes_statistiques/secteur_cooperatif/RA_taux_survie_coop_2022.pdf?fbclid=IwAR0tVOYNrkprfu6gtV44m6EQxLzleuwbZbSDPTwkdBI7gQ1CKCJd9eulBTI. Consulté le 1er décembre 2022.



ANNEXE 2 : SECTEURS NON REPRÉSENTÉS DANS L'ÉCHANTILLON, FAUTE DE RÉPONDANTS



- Architecture
- Archéologie et patrimoine
- Comptabilité / secrétariat
- Création artistique et artisanale
- Design et aménagement
- Jeux vidéo
- Paramédics
- Production vidéo
- Soins pour aînés
- Textile et couture
- Traduction et services langagiers
- Transport