

COOPÉRATIVES

COÖPERATIES



OSONS VOIR
GRAND
GROOTS
DURVEN DENKEN

Sommaire

4	Hoofdartikel - Edito
6	Définition - Definitie
8	Le paysage coopératif Het coöperatieve landschap
10	Het begin van de samenwerking
12	A l'origine de la coopération
14	Coöperaties in België - Les coopératives en Belgique
16	Les coopératives en Europe - Coöperaties in Europa
18	<i>Seacoop</i> Burgers inspraak geven over windenergie
22	<i>Les Petits Producteurs</i> Des racines et du lien
26	<i>Flordi</i> Ondernemers helpen om te floreren

Inhoud

30	L'autre économie
40	<i>Hellow</i> Tracer la route d'un monde plus sobre
44	<i>Wooncoop</i> Een woonmodel op maat van de mensen en natuur
48	<i>SmartCoop</i> La démocratie en mouvement
54	<i>Multipharma</i> De uitdagingen van een coöperatie in volle groei
58	<i>Dorpsbrouwerij Bierbeek</i> Een levendige brouwerij
60	<i>Timothée Duverger</i> « Les coopératives sont des alliées de la transition écologique et de la souveraineté européenne »

Voorwoord

Beste lezers,
We leven in een tijdperk van onzekerheid. Bij sommigen wint het terugplooiën op zichzelf het van solidariteit, uitsluiting van openheid, onverschilligheid van zorgzaamheid.

In het licht van deze vaststelling zou ontmoediging kunnen toeslaan. Toch ontstaan overal inspirerende initiatieven. Burgers organiseren zich, verenigingen engageren zich, overheden mobiliseren zich om de waarden van rechtvaardigheid, gelijkheid en sociale samenhang levend te houden.

Ook de economische wereld blijft niet achter. Tal van zinvolle projecten zien het levenslicht, vaak in coöperatieve vorm. Denk aan wooncoöperaties die de toegang tot huisvesting heruitvinden, aan coöperaties voor hernieuwbare energie die propere en betaalbare elektriciteit mogelijk maken, of aan coöperaties in landbouwen voedsel die producenten en consumenten verbinden om gezonde en eerlijke voeding aan te bieden.

Deze initiatieven tekenen de contouren van een nieuw denkbeeld, gebaseerd op solidariteit in plaats van competitie. Ze leggen de concrete fundamenten voor een rechtvaardigere wereld.

Een coöperatie is geen onderneming zoals een

andere. Voor haar werknemers biedt ze zinvol werk in een mensgerichte en geëngageerde omgeving. Voor haar klanten biedt ze nuttige goederen en diensten, gebaseerd op sterke ethische waarden. Voor haar coöperanten belichaamt ze een engagement, een zaak om voor te strijden. Kortom, de coöperatie is een volwaardig maatschappelijk project dat in staat is om hedendaagse uitdagingen aan te gaan.

De coöperatie is een idee voor de toekomst. Ze innoveert, beantwoordt aan sociale en ecologische noden, en houdt rekening met het algemeen belang. Maar om meer gewicht in de schaal te leggen, moeten Belgische coöperaties groeien. Ze moeten sectoren betreden die vandaag worden gedomineerd door de klassieke economie, ambitieuze ondernemingsmodellen uitbouwen, stabiele en eerlijk vergoede jobs creëren, en durven groot te denken.

De volgende pagina's herinneren ons aan waar we vandaan komen, belichten inspirerende projecten en geven het woord aan hen die geloven in de kracht van het coöperatieve model.

Laten we dus onze ogen, geesten en harten wijd openzetten: de toekomst is coöperatief, en het enige wat we moeten doen is er samen aan bouwen.

Hilde Vernailen
Voorzitter van Febecoop
CEO van de P&V Groep

Edito

Chère lectrice, cher lecteur,
Nous traversons une époque marquée par l'incertitude. Chez certains, le repli sur soi l'emporte sur la solidarité, l'exclusion sur l'ouverture, l'indifférence sur la bienveillance.

Face à ce constat, le découragement pourrait s'installer. Pourtant, partout, des initiatives inspirantes émergent. Des citoyens s'organisent, des associations s'engagent, des pouvoirs publics se mobilisent pour faire vivre les valeurs de justice, d'équité et de cohésion sociale.

Le monde économique n'est pas en reste. De nombreux projets dotés d'une forte plus-value sociétale voient le jour, le plus souvent sous forme coopérative. Pensons aux coopératives immobilières qui réinventent l'accès au logement, aux coopératives d'énergie renouvelable qui rendent l'électricité propre et abordable, ou encore aux coopératives dans l'agriculture et l'alimentation qui relient producteurs et consommateurs afin d'offrir une nourriture saine et équitable.

Ces initiatives dessinent les contours d'un nouvel imaginaire, fondé sur la solidarité plutôt que sur la compétition. Elles posent les bases concrètes d'un monde plus juste.

La coopérative n'est pas une entreprise comme les autres. Pour ses employés, elle offre un travail porteur de sens, dans un cadre humain et engagé. Pour ses clients, elle propose des biens et services utiles, fondés sur une éthique forte. Pour ses coopérateurs, elle incarne un engagement, une cause à défendre. En somme, la coopérative est un projet de société à part entière, capable de répondre aux défis contemporains.

La coopérative est une idée d'avenir. Elle innove, elle répond à des besoins sociaux et environnementaux, elle prend en compte l'intérêt général.

Mais pour peser davantage, les coopératives belges doivent grandir. Elles doivent investir des secteurs dominés par l'économie classique, construire des modèles entrepreneuriaux ambitieux, créer des emplois stables et justement rémunérés, et oser voir grand.

Les pages qui suivent nous rappellent d'où nous venons, mettent en lumière des projets inspirants et donnent la parole à celles et ceux qui croient en la force du modèle coopératif.

Alors, ouvrons grand les yeux, les esprits et les cœurs : l'avenir est coopératif, et il ne demande qu'à être construit ensemble.

Hilde Vernailen
Présidente de Febecoop
CEO du Groupe P&V

Définition

Bicentennaires, les entreprises coopératives sont aujourd'hui présentes partout à travers le monde. Elles se déploient dans tous les secteurs d'activité sous des formes et tailles bien différentes. Pourtant, toutes ces structures émergent de contextes similaires. De rencontres entre des individus (au moins trois) animés par le désir de répondre à un besoin ou une aspiration commune. Qu'il s'agisse d'une énergie plus verte, de logements abordables au plus grand nombre, de solutions informatiques innovantes ou encore d'un service d'assurance plus humain, dès le départ, les coopératives sont des initiatives collectives.

Toute personne intéressée par le service ou les valeurs du projet peut ensuite rejoindre ses fondateur-rices en achetant une part sociale. Copropriétaires, elles et ils obtiennent alors l'accès à l'assemblée générale de l'entreprise, là où son avenir est décidé démocratiquement, le plus souvent selon le principe d'une personne/une voix, indépendamment des montants investis.

Ces actionnaires – aussi appelés membres, sociétaires ou coopérateur-rices – sont donc souvent en même temps bénéficiaires et propriétaires de l'entreprise. Une spécificité que les économistes nomment la « *double qualité* ». On distingue ainsi les « coopératives de consommateur-rices » permettant à leurs membres de s'approvisionner en produits de qualité à un prix accessible, les « coopératives de travailleur-euses » pouvant notamment favoriser le partage d'un outil, et les « coopératives de fournisseur-euses » pour, par exemple, accéder ensemble plus facilement à certains marchés.

Depuis plusieurs années, émergent également des coopératives dites « multipartites », rassemblant des actionnaires aux profils et intérêts différents (des consommateur-rices et producteur-rices, par exemple) autour d'une aspiration commune (un modèle agricole durable et solidaire).

Au sein d'une coopérative, l'humain passe avant le profit. Si une rémunération du capital y reste légalement possible en Belgique, les statuts prévoient généralement d'utiliser les bénéfices pour consolider la société, constituer des réserves ou, dans certains cas, remercier les membres selon leurs interactions avec la coopérative, et non leur mise de départ. En mettant l'économie au service de l'humain, et non l'inverse, les coopératives proposent une alternative concrète au modèle capitaliste dominant. Elles valorisent une tout autre richesse ! –

Definitie

Coöperaties bestaan al tweehonderd jaar en je kunt ze tegenwoordig overal ter wereld aantreffen, in alle sectoren en in alle soorten en maten. Toch hebben ze een paar belangrijke overeenkomsten. Zo ligt er altijd een ontmoeting tussen – minstens drie – mensen aan ten grondslag met een gedeeld ideaal. Of het nu gaat om groene energie, betaalbare huisvesting, innovatieve IT-oplossingen of verzekeringsdiensten met een menselijker gezicht, coöperaties hebben altijd collectieve wortels.

Iedereen die geïnteresseerd is in de dienstverlening of de waarden van het project kan zich vervolgens aansluiten bij de oprichters door een aandeel te kopen. Als mede-eigenaars krijgen zij toegang tot de algemene vergadering van de onderneming, waar democratisch wordt beslist over de toekomst, meestal volgens het principe van één persoon/één stem, ongeacht het geïnvesteerde bedrag.

Deze aandeelhouders – ook wel leden, vennoten of coöperanten genoemd – zijn dus vaak tegelijkertijd begunstigden én eigenaars van de onderneming. Een kenmerk dat door economen de “*dubbele hoedanigheid*” wordt genoemd. Zo onderscheiden we “consumentencoöperaties”, die hun leden in staat stellen zich tegen een betaalbare prijs te bevoorraden met kwaliteitsproducten, “werknemerscoöperaties”, die met name het delen van gereedschap kunnen bevorderen, en “leverancierscoöperaties”, die bijvoorbeeld gezamenlijk gemakkelijker toegang krijgen tot bepaalde markten. Sinds enkele jaren ontstaan er ook zogenaamde “multipartite coöperaties”, die aandeelhouders met verschillende profielen en belangen (bijvoorbeeld consumenten en producenten) samenbrengen rond een gemeenschappelijk streven (bv. een duurzaam en solidair landbouwmodel).

Binnen een coöperatie komt de mens vóór de winst. Hoewel kapitaalvergoeding in België wettelijk mogelijk blijft, voorzien de statuten doorgaans dat de winst wordt gebruikt om de vennootschap te consolideren, reserves aan te leggen of, in bepaalde gevallen, de leden te vergoeden op basis van hun interactie met de coöperatie, en niet op basis van hun inbreng. Door de economie ten dienste te stellen van de mens, en niet omgekeerd, bieden coöperaties een concreet alternatief voor het dominante kapitalistische model. Ze hechten waarde aan een heel andere vorm van rijkdom! –

LES COOPÉRATIVES COÖPERATIES

EN BELGIQUE
IN BELGIË

COLLABORATION
SAMENWERKING

COOPÉRATIVES
COÖPERATIES

ÉNERGIE
ENERGIE

LOGEMENT
HUISVESTING

SANTÉ
GEZONDHEID

ALIMENTATION
VOEDING

TRANSPORTS
VERVOER

INFORMATIE TECHNOLOGIE
TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION

ALGEMENE VERGADERING
RAAD VAN BESTUUR

RECONNAISSANCE
ERKENNING

CNC
NRC

POLITIQUE
POLITIEK

PLAIDOYER
COMMUNICATION
PLEIDOOI
COMMUNICATIE

FÉDÉRATIONS
FEDERATIES

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE
INTERNATIONALE COÖPERATIEVE ALLIANTIE

LE PAYSAGE COOPÉRATIF

Une coopérative ¹ n'évolue pas seule en Belgique. Elle s'inscrit dans un écosystème dynamique, soucieux de son bon développement. A commencer par certaines écoles et formations où elle s'imagine ; les incubateurs qui l'aident à prendre forme ; et les "agences-conseil", selon le texte du décret qui les institue, disponibles pour l'accompagner ².

À différentes étapes de son parcours, au-delà des apports de ses membres, une coopérative peut chercher à mobiliser des capitaux externes. Elle peut alors se

tourner vers des instruments de financement public – tels que W.Alter en Wallonie ou Brusoc à Bruxelles – ou vers certaines banques et opérateurs privés spécialisés ³. Une coopérative évolue souvent aux côtés de nombreuses initiatives qui portent des valeurs similaires, avec lesquelles elle collabore assez naturellement ⁴.

Pour défendre leurs intérêts, toutes ces coopératives peuvent également compter sur de multiples fédérations sectorielles, nationales ou supranationales ⁵. En Belgique, le Conseil National de la Coopération (CNC) joue également un rôle central en tant qu'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. C'est lui qui soumet des recommandations et veille à la représentation du modèle coopératif auprès du ministre compétent ⁶, dont l'engagement est essentiel pour animer cet écosystème florissant.

ACCOMPAGNEMENT
BEGELEIDING

ENSEIGNEMENT
ONDERWIJS

AGENCE CONSEIL
ADVIESBUREAU

INCUBATEUR
INCUBATOR

FINANCEMENT
FINANCIERING

PUBLIC
PUBLIK

PRIVÉ
PRIVÉ

HET COÖPERATIEF LANDSCHAP

Een coöperatie ¹ evolueert niet alleen in België. Ze maakt deel uit van een dynamisch ecosysteem dat begaan is met haar goede ontwikkeling. Te beginnen met de scholen en opleidingen waar ze wordt bedacht, de incubators die haar helpen vorm te krijgen en de "adviesbureaus", volgens de tekst van het decreet waarbij zij zijn opgericht, die haar dagelijks begeleiden ².

In verschillende stadia van haar ontwikkeling kan een coöperatie, naast de bijdragen van haar leden, externe kapitaalbronnen aanboren. Ze kan dan een beroep doen op publieke financieringsinstrumenten – zoals W.Alter in Wallonie of Brusoc in Brussel – of op bepaalde gespecialiseerde banken en particuliere operatoren ³.

Een coöperatie is verankerd in een bepaald gebied of binnen een bepaalde sector en evolueert samen met soortgelijke initiatieven. Gedreven door gemeenschappelijke waarden en een gedeelde wil om hun beweging te versterken, werken deze bedrijven vrij natuurlijk met elkaar samen ⁴.

Om hun belangen te verdedigen, kunnen al deze coöperaties ook rekenen op tal van sectorale, nationale of supranationale federaties ⁵. In België speelt de Nationale Raad voor Coöperaties (CNC) ook een centrale rol als bevoorrechte gesprekspartner van de overheid. Hij doet aanbevelingen en zorgt ervoor dat het coöperatieve model wordt vertegenwoordigd bij de bevoegde ministers ⁶, wier inzet essentieel is om dit bloeiende ecosysteem te stimuleren.

Het begin van de samenwerking



In 1844 beseffen een dertigtal arbeiders in een voorstad van Manchester dat ze samen tegen betere prijzen aan basisproducten kunnen komen. In een klein lokaal beginnen ze boter, haver, suiker en meel te verkopen. Omdat ze de essentiële rol van hun klanten inzien, besluiten de oprichters van de winkel de winst met hen te delen en hen te vragen naar hun mening over de werking ervan. Zo ontstaat de beroemde Rochdale Pioneers Society. Dit moment wordt in alle studies over coöperaties algemeen erkend als het beginpunt van hun geschiedenis. Tien jaar later werden een slagerij, een kledingfabriek, een breigerij en een lakenfabriek aan het eerste bedrijf toegevoegd. *“Deze arbeiders waren de eersten die erin slaagden zich te ontwikkelen, in stand te houden en vervolgens de coöperatieve filosofie in Europa te verspreiden,”* vertelt Jacques Debry, gedelegeerd bestuurder van Febecoop en specialist in de geschiedenis van coöperaties. *In hun statuten en bestuursregels van hun organisaties vinden we al de belangrijkste principes terug die de huidige coöperaties structureren.”* (zie pagina 30).

Op het vlak van ideeën waren de coöperatieve concepten echter al aan het begin van de 19^e eeuw geschetst onder impuls van denkers als Charles Fourier in Frankrijk en Robert Owen in het Verenigd Koninkrijk. Al in 1817 pleitte laatstgenoemde in het Britse parlement voor de oprichting van zelfvoorzienende coöperatieve dorpen. Kleine gemeenschappen waar de inwoners collectief zouden werken, in een geest van gelijkheid en gedeeld eigendom. Ondanks hun mislukking hadden de eerste pogingen dus al de basis gelegd voor een alternatief economisch model.

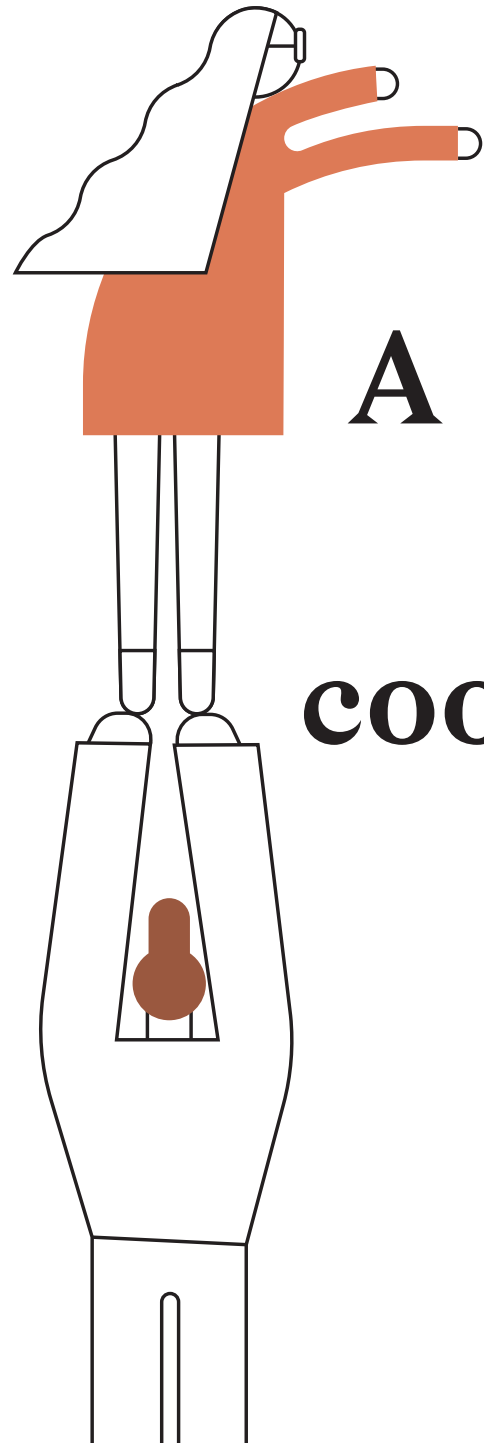
In België werd het coöperatieve model aanvankelijk gedragen door figuren uit de socialistische arbeidersbeweging, zoals Édouard Anseele, die in 1880 in Gent de coöperatie VOORUIT oprichtte. Op basis van het Rochdale-model nam deze Vlaamse coöperatie tal van initiatieven om de omstandigheden van de arbeidersklasse te verbeteren: bakkerijen, winkels, zorgdiensten, fabrieken en zelfs een bank. De coöperatie, die als socialistisch werd bestempeld, onderscheidde zich ook door een volkshuis te huisvesten. Een ontmoetingsplaats voor arbeiders, waar samenwerking op een hartelijke manier vorm kon krijgen. Amper dertig jaar later telde VOORUIT 10.000 leden en bereikte het bijna een kwart van de Gentse gezinnen.

Enkele jaren later, aangespoord door het succes van de socialistische initiatieven, moest ook het katholieke netwerk zich openstellen voor de coöperatieve

beweging. In 1884 nam de coöperatieve bakkerij Het Volk het voortouw. *“De katholieke macht bleef nog lang vastzitten in een logica van liefdadigheid jegens de meest kwetsbaren,”* vertelt Jacques Debry. *Pas rond 1891, geholpen door de publicatie van de encyciek Rerum novarum van paus Leo XIII, ontstond er een echte sociale leer binnen de katholieke kerk.”* Christelijke coöperaties schoten toen als paddenstoelen uit de grond. In 1899 richtte pastoor Mellaerts een eerste spaar- en kredietkas op (de toekomstige Cera). De Boerenbond, de beroepsvereniging van de Vlaamse boeren, ondersteunde op zijn beurt de ontwikkeling van landbouwcoöperaties. Zelfs de liberalen hadden enkele voorstanders van coöperaties – de volksapotheken waren daar het toonbeeld van.

Terwijl coöperaties een steeds belangrijkere plaats innamen in de distributie- en farmaceutische sector en ook hun weg vonden naar de financiële dienstverlening, het bankwezen en de verzekeringen, raakte het model begin jaren zestig in het slop.

Vooraf consumentencoöperaties bleken niet in staat om de overstap naar zelfbediening te maken. *“Ze begrepen niet hoe ingrijpend de opkomst van de supermarkt was, die ook kwaliteitsproducten tegen betaalbare prijzen aanbood,”* vertelt Jacques Debry. *Of ze nu socialistisch of christelijk-sociaal georiënteerd waren, hun omzet daalde zeer snel.”* Rond 1990 was de coöperatieve sector voornamelijk actief in de financiële dienstverlening, verzekeringen en gezondheidszorg. De afgelopen decennia is het coöperatieve model echter weer in opkomst. In een tijd van toenemende onzekerheid en economische crises bieden deze structuren concrete antwoorden op maatschappelijke uitdagingen zoals werkgelegenheid en inclusie. Daar komen nu ook ecologische en democratische zorgen bij. Zo ontstaan er nieuwe coöperaties in sectoren als hernieuwbare energie, biologische landbouw, media en informatica. De principes van mutualiteit, collectief beheer en lokale verankering krijgen vandaag een nieuwe impuls. –



A l'origine de la coopération

En 1844, dans une banlieue de Manchester, une trentaine d'ouvriers comprennent qu'ils peuvent ensemble accéder aux produits de base à de meilleurs prix. Dans un petit local, ils se mettent alors à vendre du beurre, de l'avoine, du sucre et de la farine. Considérant le rôle essentiel de leurs client-es, les fondateur-ices du magasin décident de partager avec elle et eux les bénéfices et de leur demander leur avis sur le fonctionnement de celui-ci. Nait ainsi la célèbre Société des équitables pionniers de Rochdale. Un moment que toutes les études consacrées aux coopératives s'accordent à reconnaître comme le point de départ de leur histoire. Dix ans plus tard, une boucherie, une fabrique de vêtements, une bonneterie, une draperie se sont ajoutées à la première enseigne. *« Ces ouvriers sont les premiers qui ont réussi à développer, à faire durer et puis à essaimer la philosophie coopérative en Europe, raconte Jacques Debry, administrateur délégué de Febecoop et spécialiste de l'histoire des coopératives. Dans leurs statuts et les règles de gouvernance de leurs organisations, on retrouve déjà l'essentiel des principes qui structurent les coopératives actuelles. »* (voir page 30). Sur le plan des idées, toutefois, les concepts coopératifs avaient déjà été esquissés au début du 19^e siècle sous l'impulsion de penseurs tels que Charles Fourier en France et Robert Owen au Royaume-Uni. En 1817 déjà, ce dernier défend devant le Parlement britannique la création de villages coopératifs auto-suffisants. De petites communautés où les habitant-es travailleraient collectivement, dans un esprit d'égalité et de propriété partagée. Malgré leur échec, les premières tentatives avaient donc déjà posé les jalons d'un modèle économique alternatif.

En Belgique, le modèle coopératif a d'abord été porté par des figures du mouvement ouvrier socialiste comme Edouard Anseele qui, en 1880, fonde la coopérative VOORUIT, à Gand. En s'appuyant sur le modèle rochdalien, cette coopérative flamande multiplie les initiatives afin d'améliorer les conditions de la classe ouvrière : des boulangeries, des magasins, des services de soins, des usines et même une banque. Etiquetée socialiste, elle se démarque également en abritant une Maison du peuple. Un lieu de rencontre pour les travailleur-euses, où la coopération peut s'incarner chaleureusement. A peine trente ans plus tard, le VOORUIT comptait 10 000 membres et touchait près d'un quart des familles gantoises.

Avec quelques années de décalage, poussé dans le dos par le succès des initiatives socialistes, le réseau catholique a dû lui aussi s'ouvrir au mouvement coopératif. En 1884, la boulangerie coopérative Het Volk

montre la voie. *« Le pouvoir catholique est encore longtemps resté bloqué dans une logique de charité envers les plus précaires, retrace Jacques Debry. C'est seulement vers 1891, aidée par la publication de l'encyclique Rerum novarum du pape Léon XIII, qu'une vraie doctrine sociale émerge au sein de l'Eglise catholique. »* Les coopératives d'obédience chrétienne vont alors se multiplier. En 1899, l'abbé Mellaerts crée une première caisse d'épargne et de crédit (la future Cera). Le Boerenbond, l'union professionnelle du monde paysan flamand, va pour sa part soutenir le développement des coopératives agricoles. Les libéraux eux-mêmes connaissent quelques supporters et supportrices de la coopérative – les pharmacies populaires en seront l'incarnation.

Alors que la coopération occupe une place de plus en plus prépondérante dans les secteurs de la distribution et de la pharmacie, qu'elle se fraie un chemin dans les services financiers, les banques et les assurances, au début des années 1960, le modèle se fragilise.

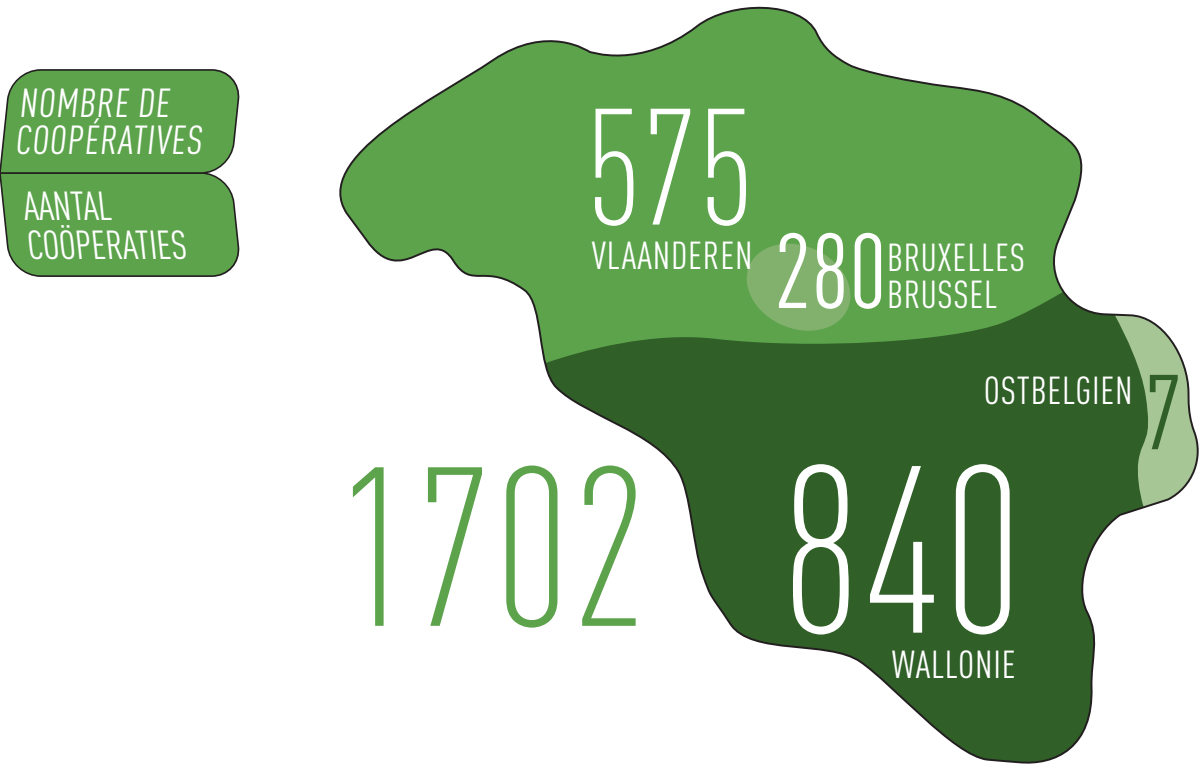
Les coopératives de consommateur-ices notamment se montrent incapables de prendre le tournant du libre-service. *« Elles ne saisissent pas l'importance du bouleversement que représente l'émergence du supermarché, qui propose aussi des produits de qualité à des prix accessibles, raconte Jacques Debry. Qu'elles soient d'obédience socialiste ou social-chrétienne, leur chiffre d'affaires va très rapidement décliner. »* Vers 1990, le secteur coopératif repose essentiellement sur des services financiers, d'assurance ou de santé.

Ces dernières décennies connaissent cependant un renouveau du modèle coopératif. Face à la précarisation croissante et aux crises économiques, ces structures proposent des réponses concrètes à des enjeux sociaux tels que l'emploi ou l'inclusion. A ces défis s'ajoutent désormais des préoccupations écologiques et démocratiques. De nouvelles coopératives émergent ainsi dans des secteurs comme les énergies renouvelables, l'agriculture biologique, les médias ou encore l'informatique. Les principes de mutualisation, de gestion collective et d'ancrage local trouvent aujourd'hui un nouvel élan. –

EN BELGIQUE IN BELGIË

La législation belge relative aux coopératives a fortement évolué ces dernières années (voir p.30). En résulte un secteur coopératif aujourd'hui plus petit mais plus fidèle aux valeurs coopératives internationales. Puisqu'ils ne prennent en compte que les sociétés conformes à la nouvelle législation, les chiffres présentés ci-dessous sont assez stricts. Lorsque toutes les sociétés seront en ordre administrativement, il se peut que le secteur coopératif belge s'avère un peu plus important.

De Belgische wetgeving inzake coöperaties is de afgelopen jaren sterk geëvolueerd (zie p.30). Het resultaat is een kleinere coöperatieve sector die echter beter aansluit bij de internationale coöperatieve waarden. Aangezien alleen bedrijven die aan de nieuwe wetgeving voldoen in aanmerking worden genomen, zijn de onderstaande cijfers vrij strikt. Wanneer alle vennootschappen hun administratie in orde hebben gebracht, kan de coöperatieve sector in België nog iets groter blijken te zijn.



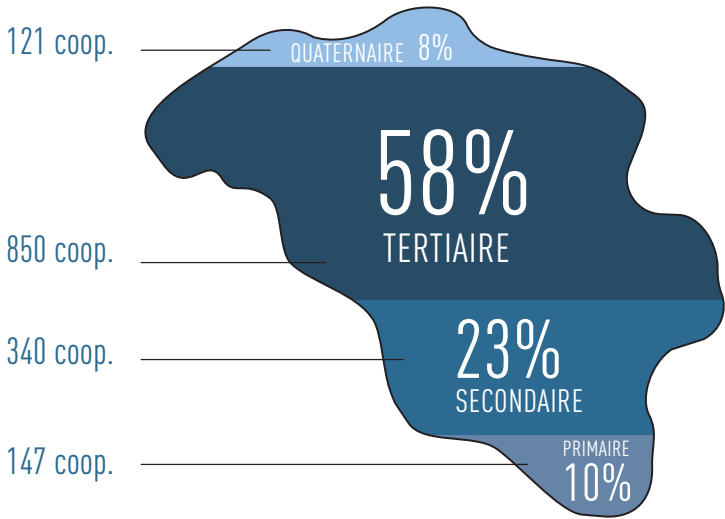
SOURCE: Huybrechts, B., Nelson, D., Nelson, T., O'Shea, N., & Dufays, F. (in press). Conform and Oppose through Numbers: Quantifying Hybrid Organizations at the International Cooperative Alliance. Journal of Management Studies.

SECTEURS SECTOREN

(sur base des données disponibles)
(op basis van beschikbare gegevens)

AGRÉMENTS ERKENNINGEN

EMPLOI WERKGELGENHEID



La coopérative agréée CNC est une coopérative dont il est reconnu officiellement que son but principal est de procurer à ses actionnaires un avantage économique ou social, pour la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés.

Een erkende coöperatie is een coöperatie waarvan officieel is erkend dat haar hoofddoel bestaat in het verschaffen van een economisch of sociaal voordeel aan haar aandeelhouders, ter bevrediging van hun beroeps- of privébehoeften.

La société coopérative agréée comme entreprise sociale n'a pas pour but principal de procurer un avantage économique ou social à ses seuls actionnaires, mais de générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société.

De als sociale onderneming erkende coöperatieve vennootschap heeft niet als hoofddoel haar aandeelhouders een economisch of sociaal voordeel te verschaffen, maar een positieve maatschappelijke impact te genereren voor mens, milieu of de samenleving.

CHIFFRE D'AFFAIRES OMZET



EN EUROPE

IN EUROPA

Les chiffres présentés sur cette page permettent de mieux saisir le poids du secteur coopératif au sein de l'Union européenne, ainsi que dans certains de ses pays membres. Ces données ne permettent toutefois pas une comparaison fiable entre les différents pays, puisque chacun applique ses propres codes juridiques pour définir ce qu'est — ou n'est pas — une coopérative. Par ailleurs, certaines informations, notamment sur l'acquisition de parts sociales ou le chiffre d'affaires, ne sont pas toujours disponibles, ce qui biaise les résultats à l'échelle européenne. En l'absence d'une harmonisation des définitions nationales, ce type de comparaison doit donc être interprété avec prudence.

De cijfers op deze pagina geven een beter beeld van het belang van de coöperatieve sector binnen de Europese Unie en in sommige van haar lidstaten. Deze gegevens laten echter geen betrouwbare vergelijking tussen de verschillende landen toe, aangezien elk land zijn eigen regels hanteert om te bepalen wat wel of niet een coöperatie is. Bovendien is niet altijd alle informatie beschikbaar, met name over de verwerving van aandelen of de omzet, hetgeen de resultaten op Europees niveau kan vertekenen. Bij gebrek aan eensluidende nationale definities moet dit soort vergelijkingen dan ook met de nodige voorzichtigheid worden gehanteerd.

SOURCE: Analyse comparative des performances socio-économiques de l'économie sociale de l'UE, Commission européenne, 2024.

EN-IN

2021

EUROPE

EUROPA



NOMBRE DE COOPÉRATIVES
AANTAL COÖPERATIES

CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIARDS D'EUROS
OMZET IN MILJARDEN EURO'S

NOMBRE DE PARTS SOCIALES ACQUISES
VERWORVEN SOCIALE AANDELEN

NOMBRE D'EMPLOYÉ-ES (% POPULATION ACTIVE OCCUPÉE)
AANTAL WERKNEMERS (% VAN DE ACTIEVE BEROEPSBEVOLKING)

ALLEMAGNE

DUITSLAND



GRÈCE

GRIEKENLAND



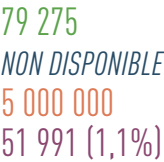
FRANCE

FRANKRIJK



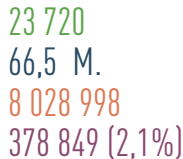
SUÈDE

ZWEDEN



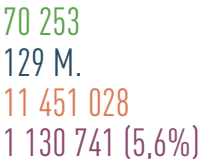
ESPAGNE

SPANJE



ITALIE

ITALIË



Burgers inspraak geven over windenergie

- Seacoop -



België zet de komende jaren stevig in op windenergie op zee. Tegelijkertijd klinkt de stem van de burger steeds luider in het energiedebat. Dankzij burgercoöperatie Seacoop krijgen burgers nu concrete mogelijkheden om deel te nemen aan offshore windprojecten. Daarvoor zijn 32 energiecoöperaties uit heel België verenigd. Het doel? Windenergie op zee niet alleen duurzaam maken, maar ook democratisch en toegankelijk voor burgers.

In het midden van de tafel staat een modelwindmolen van Lego. Philippe Awouters, initiatiefnemer van Seacoop, toont het met enige trots. Het is het symbool van een ambitieus project. We zijn in de gebouwen van Ecopower. Ook Emma De Haan van Zuidtrant is van de partij, en Tim Hermans en Bert Gabriëls van Klimaan sluiten online aan. Zuidtrant en Klimaan zijn twee van de 32 coöperaties die hun schouders mee onder het verhaal van Seacoop zetten. Ze vertellen hoe Seacoop hen de ideale kans biedt om hun missie en visie waar te maken. “Windenergie op land is heel moeilijk te realiseren door ruimtegebrek, ruimtelijke plannen en weerstand van sommige inwoners. De Noordzee biedt schaal, continuïteit en productiecapaciteit, maar was voor individuele coöperaties niet bereikbaar. Seacoop heeft daar verandering in gebracht,” zegt Tim Hermans van Klimaan. Emma De Haan van Zuidtrant merkt op: “Het is onmogelijk om zo’n project op eigen houtje te realiseren. Daar hebben we het kapitaal niet voor en de impact van één energiecoöperatie is te beperkt. Door samen te werken binnen Seacoop kunnen we toch deelnemen aan grootschalige infrastructuurprojecten.”

Het idee voor Seacoop ontstond vanuit de federatie van burgercoöperaties voor hernieuwbare energie REScoop Vlaanderen en REScoop Wallonie. Toen de overheid in haar aanbestedingen expliciet ruimte creëerde voor burgerparticipatie in offshore projecten, verenigden zij lokale coöperaties onder één vlag: “Onze Energie / Notre Énergie”, met als doel burgers een volwaardige plek aan tafel te geven. “Onze Energie is in februari gestart, licht Philippe Awouters toe. De totale campagne heeft 7,5 miljoen euro opgehaald bij de 32 coöperaties voor een eerste investering in Northwind. Dat is een bestaand windpark, goed voor een equivalent van vijf windturbines.” Het gaat hier over een aandeel in Aspiravi Offshore, dat 70 % van het windpark bezit. De totale investering daarvoor was meer dan 20 miljoen euro, waarvoor het resterende bedrag werd geleend bij VDK, KBC en het Waalse Walter. De volgende stap? Inspraak en participatie in de toekomstige windturbines van de Princess Elisabethzone.

Seacoop is daarmee één van de eerste burgercollectieven in Europa die rechtstreeks wil participeren in grootschalige offshore projecten in de Noordzee. “Onze coöperaties op het vasteland zijn allemaal goed ▶

bezig maar we wilden nu een stap verdergaan en ook op de offshore markt meedoen, waar vele grote spelers zitten. Dankzij het succes van de campagne is dat nu mogelijk geworden. Een overwinning, want eerder zagen de grote bedrijven ons niet staan.”

Energie in handen van burgers

Vandaag zijn er zo'n 125.000 burgers aangesloten bij de coöperaties binnen Seacoop. De ambitie is om te groeien naar 500.000 coöperanten. Daarmee wil het platform niet alleen meer burgers betrekken, maar ook structurele invloed uitoefenen op het Belgische energielandschap. Niet elke burger hoeft actief deel te nemen, maar elke burger moet wel de kans krijgen om te kiezen voor eerlijke en duurzame energie.

Comedian Bert Gabriëls is een van die coöperanten. Voor hem is de keuze voor energiecoöperaties logisch. Hij maakt zich zorgen over het klimaat en wil niet afhankelijk zijn van buitenlandse energiebelangen. Hij is coöperant bij de Mechelse energiecoöperatie Klimaan, klant bij Ecopower en gebruiker van een coöperatief autodeelsysteem. “Voor mij is het een manier om als burger inspraak te krijgen in wat er gebeurt. Twee dingen spelen daarin mee. Enerzijds de klimaatverandering: als artiest zeg ik dat mijn shows CO₂-neutraal zijn en dat wil ik ook echt proberen. Anderzijds wordt het steeds belangrijker om geopolitiek onafhankelijk te blijven van andere landen en werelddelen. Ik wil geen oorlogsmachines financieren met mijn elektriciteitsfactuur.” Wat hem aanspreekt is de directe invloed, zonder eindeloze vergaderingen. Hij hoeft geen stem te hebben in elk agendapunt. “De belangrijkste manier van zeggenschap is voor mij de beslissing om coöperant te worden. Dat ik iets ondersteun waar ik achter sta.” Voor veel coöperanten zoals Bert is dat precies de kern: kiezen waar je geld naartoe gaat, en zo je waarden vertalen in daden.

Van lokale coöperatie tot windpark op zee

De structuur van Seacoop is bewust gelaagd. Burgers worden aandeelhouder van hun lokale energiecoöperatie, die op haar beurt investeert in Seacoop. Zo wordt het kapitaal gebundeld voor nationale ambities, maar blijft het contact met de burger persoonlijk. “Ik heb het gevoel dat de coöperatie bereikbaar is, vertelt Bert. Als ik in de krant iets zou lezen dat niet overeenstemt met wat ik dacht dat ze gingen doen, dan kan ik ze onmiddellijk bereiken. Bij sommige bedrijven heb ik dat gevoel niet.”

De 32 coöperaties vormen samen de algemene vergadering van Seacoop. Ongeacht hun grootte heeft elke coöperatie één stem. Beslissingen worden genomen via het consent-principe. “Dat betekent dat elke coöperatie bezwaar kan maken tegen een beslissing”, legt

“Onze coöperaties op het vasteland zijn allemaal goed bezig maar we wilden nu een stap verdergaan en ook op de offshore markt meedoen”

— Philippe Awouters,
initiatiefnemer van Seacoop

Philippe uit. “Dat wordt dan besproken op de algemene vergadering en eventueel geamendeerd. Bij een investeringsbeslissing waar een coöperatie tegen is, moet die niet meedoen aan die kapitaalronde.” Elke coöperatie binnen Seacoop kan agendapunten indienen, zolang een tweede coöperatie het voorstel ook ondersteunt.

Om lid te worden van Seacoop moet een coöperatie aangesloten zijn bij de federaties REScoop Vlaanderen of REScoop Wallonie. Hoeveel zij precies bijdragen hangt af van hun draagkracht. “Dat is omdat je grote en kleine coöperaties hebt, licht Emma toe. Ecopower heeft een groot bereik, kan sneller nieuwe coöperanten aantrekken en dus vlotter kapitaal ophalen. Het hangt er ook van af of je nog geld inzamelt voor andere projecten.” Philippe vult aan: “Maar elk van die 32 coöperaties heeft de garantie dat ze minimaal één vijfzigste van elke investering mogen inbrengen, zodat de grotere coöperaties met een hoger ambitieniveau hen niet kunnen fnuiken in hun doelstelling. Op die manier wordt voorkomen dat één coöperatie bijvoorbeeld 90 % van de aandelen in handen krijgt. Dat principe geeft ook de kans om kleinere coöperaties zoals Vlaskracht en Stroomvloed te professionaliseren en hen mee te laten profiteren van het rendement.”

Coöperatief én inclusief

Het verhogen van het aantal klanten bij de coöperatieve energieleveranciers is geen rechtstreeks

doel van Seacoop, maar wél een logisch gevolg van het produceren van offshore windenergie. Vandaag hebben 75.000 mensen zo'n energiecontract. De ambitie is om dat te verviervoudigen naar 300.000, om zo steeds meer burgers te laten profiteren van eerlijke energieprijzen.

Bovendien zijn Seacoop en verschillende aangesloten coöperaties erkend als Coöperatieve Vennootschap met Sociaal Oogmerk. Dat betekent dat ze een deel van hun winst sociaal investeren. Denk aan gratis groene stroom voor sociale organisaties, inclusieve autodeelprojecten, of zonnepanelen op sociale woningen. “Wij willen de energietransitie realiseren en zo proberen we mensen die het zwakst staan in onze maatschappij daarin mee te nemen”, verklaart Tim.

Seacoop toont op deze manier aan dat energietransitie niet alleen een technische of economische uitdaging is, maar ook een sociale keuze. Door burgers collectief te organiseren en hen toegang te geven tot offshore projecten, verschuift de hernieuwbare energie van grote commerciële spelers naar de samenleving zelf. –

“Wij willen de energietransitie realiseren en zo proberen we mensen die het zwakst staan in onze maatschappij daarin mee te nemen”

— Tim Hermans,
projectcoördinator bij energiecoöperatie Klimaan



— Seacoop

Des racines et du lien

- Les Petits Producteurs -

Créée en 2017 par des maraîcher-es et des citoyen-nes, la coopérative Les Petits Producteurs réinvente un modèle agricole durable et solidaire. A Liège, ses trois magasins de quartier proposent des produits en circuit court, à des prix justes pour les maraîcher-es, les consommateurs et consommatrices.

A 8 heures du matin, la journée de travail de Julien Vandeclee est déjà bien entamée. Au frais, dans un coin de la forcerie qui accueillera à l'hiver ses cultures de chicons, le maraîcher assure les derniers préparatifs avant l'arrivée d'un camion de livraison. « Je dois encore peser les fraises », prévient-il en soulevant une cagette. La main vive, il s'assure que chaque barquette contient bien 250 grammes de fruits. Il les glisse ensuite sur une brouette à plateau qu'il emmène à l'entrée du hangar, où patientent déjà plusieurs caisses de radis, de haricots et de tomates de différentes couleurs.

Avec son épouse Christelle et une équipe de saisonniers, Julien cultive six hectares à Houtain-Saint-Siméon, près de Visé. Au rythme des saisons, il y produit une quarantaine de variétés de légumes, ainsi que des fraises donc, spécialité de la maison. Après « des années de galère » à fournir la grande distribution et le marché de l'exportation, ce maraîcher liégeois a posé un choix radical en orientant la quasi-totalité de sa production vers Les Petits Producteurs. Créée en 2016, constituée en coopérative à finalité sociale de-

puis 2017, cette enseigne rassemble aujourd'hui trois magasins autour d'un même engagement : rendre accessible une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et du travail des maraîcher-es.

Julien est l'un des dix producteurs et productrices partenaires des Petits producteurs. « Ce sont nos fournisseurs principaux, avec lesquels on échange constamment », explique François Olivier, chargé de communication de la coopérative. Nous leur commandons à chacun un certain volume de marchandises une saison à l'avance, en fonction de leur capacité de production et de nos prévisions de ventes en magasin. » Un mode de fonctionnement qui transforme profondément le quotidien de ces maraîcher-es. « Ça a l'air tout bête, mais c'est la première fois de ma carrière qu'un client s'engage aussi tôt dans l'année à m'acheter des quantités précises », s'enthousiasme le maraîcher de 54 ans, actionnaire de la coopérative depuis les débuts. « Ce partenariat me permet de planifier mes cultures sans me soucier de savoir si tout sera vendu. En plus d'avoir un chiffre d'affaires garanti, je peux me fournir plus justement en plants ou semences et mieux évaluer la main-d'œuvre nécessaire. »

Bras commercial de ces maraîcher·es, la coopérative laisse ces derniers fixer eux-mêmes – et non pas le marché – leurs prix. « On prête attention à payer rapidement les factures pour leur éviter des périodes d'incertitude et ce quoiqu'il arrive, insiste François Olivier. Si un producteur ou une productrice, à cause des aléas du climat par exemple, ne parvient pas à fournir les quantités engagées, sa commande sera tout de même entièrement réglée. »

Pour rester fidèle à ses engagements envers les agriculteur·rices – prix justes, prévisibilité et volumes garantis, rémunération assurée – tout en étant compétitive sur le marché, l'entreprise repose sur un modèle économique ultra-sobre. Les marges sont minimes et, à l'exception des rémunérations des employé·es, les charges sont comprimées au maximum. Pas de superflu dans les magasins : seuls des produits essentiels sont présentés à même les cagettes sur des étagères en palettes, aucun gadget électronique visible ni de décoration excessive. Un dépouillement volontaire qui reflète la philosophie coopérative : la mission avant le profit. « Nous sommes les plus transparents possible quant à la circulation de l'argent qui entre dans nos caisses, ajoute François Olivier. Les client·es et coopérateur·rices savent que 68 % de nos rentrées paient les producteur·rices, 17 % les salaires, 8 % les frais de magasin, 3 % la logistique. Il reste 4% de bénéfices dont une part sert de réserve, une autre finance des projets qui soutiennent autrement les producteur·rices (comme une cuisine de plats à emporter) et la dernière sert à remercier le personnel. »

A 8h30 pile poil, retentit le signal de recul d'un camion. Soucieuse d'alléger la pression sur toute la chaîne de

production, la coopérative vient également chercher les produits au bord des champs. Axel, chauffeur attitré des « P'tits prods » depuis six ans, fait à Houtain-Saint-Siméon la dernière escale d'une tournée commencée avant l'aube. En dix minutes, les légumes passent de son transpalette à la benne du camion, direction les boutiques du centre-ville.

Décider ensemble

Chez les Petits Producteurs, la forme coopérative s'est un peu imposée d'elle-même. Depuis le début, le projet repose sur la coopération entre des producteur·rices qui se répartissent l'approvisionnement des magasins de saison en saison. Lors du passage en coopérative, il a été décidé d'ouvrir la prise de capital à ces maraîcher·es, mais aussi aux employé·es et aux client·es. des magasins.

Responsable de magasin et coopérateur, Frédéric Théâtre se dit fier de « servir de vitrine aux producteurs et productrices ». « Quand je vends un poireau, je sais qu'il a été cultivé par Joël Ruth, que j'ai rencontré et dont je connais l'investissement, illustre-t-il. Le fait d'être aussi coopérateur me donne une motivation supplémentaire. Je ne me contente pas de faire mon job. J'essaie constamment d'améliorer l'image de la coopérative, mes conditions de travail et celles de mes collègues, ou le contact avec les clients et les clientes. Ce n'est pas quelque chose que je calcule. C'est un investissement que je ressens et je suis certain que je ne l'aurais pas ailleurs. »

En devenant coopératrice, Carine Vrayenne, fidèle cliente, a également pu découvrir une autre manière d'entreprendre, plus locale, plus humaine. « Je n'avais avant aucune idée de ce qu'était une coopérative, reconnaît-elle volontiers. Je me suis renseignée et j'ai pris une part. C'est engageant de devenir copropriétaire d'une entreprise. On obtient un droit de vote à l'assemblée générale, où on comprend encore un peu plus le sens de nos achats et de nos actions. » Puisque « la cuisine n'est pas vraiment son truc », Carine s'implique autrement qu'en faisant ses courses : en représentant Les Petits Producteurs dans des événements ou en assurant des visites de la coopérative pour des écoles, des politiques étrangers, des personnes demandeuses d'asile... « C'est pour moi une manière de retrouver une capacité d'agir face à l'état actuel du monde. »

Cette ouverture du capital à différents profils – fournisseur·euses, travailleur·euses, consommateur·trices – fait des Petits Producteurs une coopérative multipartite. Toutes et tous votent ensemble la stratégie de l'entreprise, avec leurs intérêts particuliers, parfois

contradictoires, mais la volonté commune de créer un modèle agricole durable et solidaire. « Lorsqu'on prend une part, on est généralement déjà convaincu qu'il faut soutenir les producteurs, mais discuter ensemble permet d'entretenir la dynamique, explique Julien. Cette année, par exemple, il y a eu des remarques sur le prix des fraises. Lors de la dernière assemblée générale, on a pu expliquer qu'il s'agissait d'une des cultures les plus difficiles en agriculture biologique, en particulier avec les conditions météorologiques actuelles. »

« On ne se rend pas riche et on ne le sera jamais. Mais avec les Petits Producteurs, on a trouvé une stabilité financière qu'on n'avait jamais eue auparavant »

— Julien Vandeclee, maraîcher

Au quotidien, la coopérative s'adapte aussi aux aléas du climat. « Malgré les planifications des cultures, il arrive qu'un maraîcher ou une maraîchère voie ses laitues sortir toutes en même temps à cause du soleil. On essaie alors de lui en prendre un maximum pour éviter les pertes », explique François Olivier. Dans la journée, une photo d'un employé avec une salade dans chaque main est publiée sur les réseaux de la coopérative, avec un appel général à la communauté. « On communique de manière transparente sur ce contretemps mais on ne baisse pas le prix d'achat, sauf à la demande du producteur ou de la productrice. Bien souvent, ça fonctionne, parce que nos clients et clientes sont sensibilisées à la réalité du terrain et savent que les petits producteurs ne roulent pas en Porsche », observe le communicant. « On ne se rend pas riche et on ne le sera jamais, confirme Julien Vandeclee. Mais avec les Petits Producteurs, on a trouvé une stabilité financière qu'on n'avait jamais eue auparavant. » -



- Vincent de Lannoy



Ondernemers helpen om te floreren

- Flordi -

In de Sint-Salvatorstraat, vlakbij de Gentse Dampoort, ontwikkelt zich een project dat ondernemerschap, sociale betrokkenheid en culturele activiteiten samenbrengt onder één dak: Flordi. Deze coöperatie is tot stand gekomen vanuit een eenvoudig idee: een ontmoetingsplek creëren die duurzaam, democratisch en economisch zelfstandig is.

Het pand waarin eerder een bloemenwinkel en een apotheker huisden, is gedecoreerd met muurplanten en raamtekeningen. Sinds enkele jaren is het de vaste stek van coöperatie Flordi. Het idee voor deze coöperatie ontstond bij Tom Michels, toen hij een eerste deel van het huidige pand aankocht. Hij is industrieel ingenieur van opleiding en werkte onder meer bij een bank, maar zocht lange tijd naar een manier om impact te hebben op de wereld. *“Ik ben gaan nadenken over welk soort coöperaties er nog nodig waren en dat bracht me op het spoor van vele geëngageerde mensen, kunstenaars en ondernemers, vertelt Tom. En toen dacht ik: misschien hebben we een café nodig, een plek waarvan je weet dat je er interessante mensen zult tegenkomen. Van daaruit heb ik vrienden gezocht die mee wilden starten.”* Door onder één dak verschillende initiatieven samen te brengen, van ethische software tot herbruikbare producten, wil Flordi de zoektocht naar coöperatieve diensten ver-

gemakkelijken.

Wat begon als het idee voor een klein geëngageerd café, groeide uit tot een breder plan toen het gebouw naast het oorspronkelijke pand van Flordi in de Sint-Salvatorstraat te koop kwam staan. De aankoop ervan was een forse sprong in het diepe. Zonder uitgewerkt businessplan, maar met een sterk vertrouwen in het draagvlak, werden er via een coöperatieve vennootschap meer dan 500.000 euro opgehaald. 39 Coöperanten, van 22 tot 75 jaar, investeren in het project. Een van hen is Florian Musschoot, leraar van opleiding en milieuactivist. Hij leerde Tom kennen op café en belandde zo in de coöperatie. *“Ik denk dat we hetzelfde denken over hoe de wereld in elkaar zit, vertelt hij. En ik vind het ook gewoon een leuk concept. Tom wil er een grote mikmak van maken met leefruimte, werkomgeving en een locatie voor evenementen. Een stad kan ook niet alles zelf doen, je hebt dat middenveld nodig.”*

Florian en de andere coöperanten kiezen ervoor om te investeren in een van de twee onderliggende coöperaties onder Flordi, namelijk Grunling CV die eigenaar en beheerder is van het gebouw, en Flordi CV die focust op de activiteiten die er plaatsvinden, zoals de co-working, het café en de markt. De minimale inleg bedraagt 500 euro. De bijdrage wordt bewust voldoende hoog gehouden, om zo geëngageerde investeerders aan te trekken. Maar er zijn geen specifieke verwachtingen. *“Je kunt gewoon passief investeren of heel actief zijn door te helpen verbouwen en mee te helpen bij de evenementen”,* licht Florian toe.

Voor de dagdagelijkse beslissingen geven de coöperanten hun vertrouwen aan het bestuur dat zijzelf kiezen. Voor Flordi bestaat dat uit drie bestuursleden en voor Grunling uit vijf, al is er wel overlap tussen de besturen. In het totaal zijn er zes verschillende bestuursleden. Samen hebben ze 2,5 voltijdse equivalenten in dienst die het administratieve gedeelte op zich nemen. *“Je kunt niet met 39 mensen beslissen over* ➤

welk soort ventilatie er in het gebouw moet komen, die beslissingen maakt het bestuur”, legt Tom uit. Jaarlijks wordt er wel één algemene vergadering gehouden en drie infomomenten. Doordat de meeste coöperanten Tom persoonlijk kennen, verloopt het grootste deel van de communicatie via informele weg. “Door af en toe te helpen en Tom te zien, weet ik wel wat er aan het gebeuren is”, vertelt Florian.

Coworkingsruimte, buurtcafé en markt

Via een smalle trap kom je terecht in de coworkingsruimte, waar de huiselijke sfeer meteen opvalt. Dit is het enige gedeelte van Flordi dat al klaar is. Twee jaar geleden opende de coworking de deuren. Iedereen die dat wil, kan er een ruimte of een werkplaats huren, zelfs al ben je geen coöperant. In elke ruimte staan planten en kunstwerken en op weg naar de grootste werkruimte staat een glazen lokaal. Je kunt er rustig werken, maar bent toch in verbinding met de andere mensen in de ruimte. Tom Michels zit ook aan een bureau. “Niemand heeft hier een vaste plek, vertelt Tom. Er zijn geen vaste kantoorunits, maar flexibele werkplekken met ruimte voor overleg, stilte en ontmoeting.” Het gelijkvloers is nog een werf, met hier en daar een kunstwerk en achteraan een geïmproviseerde bar. Over een voormalige toonbank ligt een rood laken en ernaast staat een biertafel met twee banken. In deze

“We willen een ruimte bieden waar je op verhaal kunt komen en ook kunt genieten van muziek en cultuur. Op die manier kunnen we een breder publiek aanspreken. We hopen dat mensen gaan voelen dat dit een fijne en levende plek is, waar voor ieder wat wils is”

— Tom Michels, oprichter van Flordi



ruimte wordt hard gewerkt aan een permanent muziek- en eetcafé. Het moet een toegankelijke ontmoetingsruimte worden voor buurtbewoners, passanten en coöperanten. Bij een tas koffie of een pintje kunnen er toffe ontmoetingen plaatsvinden. Daarom worden er regelmatig culturele evenementen georganiseerd, bijvoorbeeld om mensen te laten kennismaken met coöperatieve projecten, zoals *Free and open-source software* (FOSS). Soms is er een gezellige volkskeuken, met een activistische ondertoon. De ontmoetingen die hier ontstaan, leiden regelmatig tot concrete samenwerkingen of nieuwe ideeën. “Iemand vertelde mij dat ze via de evenementen van Flordi haar huidige job had gevonden, omdat ze hier iemand ontmoette die groendaken legde, vertelt Tom. Zo horen we af en toe verhalen die aantonen dat we de goede kant opgaan.” Ook moet er een kleinschalige markt komen met plaats voor twee tot zes ondernemers. De focus ligt

op regeneratieve economie: wie inzet op herstel, hergebruik of circulaire producten krijgt hier een plek. Voorbeelden zijn tweedehandskleding, refurbished elektronica, bier of fietsreparaties.

Ondernemerschap, activisme en kunst gaan hand in hand

Wat Flordi onderscheidt van andere projecten is de nadrukkelijke keuze voor onafhankelijkheid. Het is de ambitie om op eigen kracht rendabel te worden en van subsidies of giften los te komen. Door geëngageerde mensen zelf te laten investeren via de coöperatie hoopt Tom dit mogelijk te maken. Voor de voormalige bankier gaat dat verder dan financiële autonomie. “We willen alles fair trade. Niets van big tech, geen Google Drive. Wij willen op alle vlakken de lat ethisch hoog leggen en het voorbeeld geven hoe dingen anders kunnen.” Daarom kiest Flordi bv. voor privacyvriendelijke, coöperatieve software en open source tools en wordt er gewerkt met fair trade producten, die liefst ook lokaal gemaakt zijn. Die combinatie van ondernemerschap en maatschappelijke ambitie sluit aan bij de ideeën van onder meer de Nederlandse historicus en schrijver Rutger Bregman, die pleit voor meer “morele ambitie” in economische modellen.

Naast ondernemerschap en activisme is er nog een derde belangrijke pijler bij Flordi: de artistieke dimensie. Flordi wil geen puur functionele werkplek zijn, maar ook een warme plek waar mensen graag vertoeven. “We willen een ruimte bieden waar je op verhaal kunt komen en ook kunt genieten van muziek en cultuur, legt Tom uit. Op die manier kunnen we een breder publiek aanspreken, zoals bv. onze Bulgaarse burens, door ook Bulgaarse muziek op de agenda te zetten. We hopen dat mensen gaan voelen dat dit een fijne en levende plek is, waar voor ieder wat wils is.”

De ambitie van Flordi is helder: een vaste waarde worden in Gent voor iedereen die actief wil bijdragen aan een duurzamere en eerlijkere samenleving. Of het nu gaat om een student op zoek naar inspiratie, een buurtbewoner met nood aan een gezellige plek, of een startende ondernemer die zijn project op een andere economische leest wil schoeien, Flordi wil de vruchtbare ontmoetingsplaats worden voor hen allemaal. -

L'autre économie

Alors que les limites du modèle capitaliste paraissent de plus en plus criantes, les coopératives offrent une alternative crédible fondée sur la solidarité, la démocratie économique et la résilience des territoires. Malgré ces atouts, il leur faut batailler pour s'imposer au sein de nos sociétés immuablement guidées par le profit.



C'est la deuxième fois ! Après 2012, l'année 2025 a été proclamée Année internationale des Coopératives par l'Organisation des Nations unies. Une nouvelle reconnaissance portée à ce modèle économique alternatif soutenu aujourd'hui par trois millions de sociétés à travers le monde. Dans les moments les plus instables, marqués par des crises (économiques, sociales, démocratiques, écologiques...) successives et interconnectées, les coopératives se rappellent aux citoyen·nes comme un outil pour « construire un monde meilleur », selon le slogan retenu par l'ONU.

Trois garde-fous

À l'échelle mondiale, le mouvement coopératif se structure autour de l'Alliance coopérative internationale (ACI), chargée d'établir la définition officielle de la coopérative. Il s'agit donc d'une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satis- »



Oufitcoop est un supermarché coopératif et participatif situé à Liège. Il a dépassé le cap des six cents coopérateur·rices fin 2024, et emploie aujourd'hui trois personnes.

faire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement. » Celle-ci s'accompagne de sept principes directeurs hérités des premières expériences coopératives (voir page 12) : l'adhésion libre et volontaire (1), le contrôle démocratique par les membres (2), la participation économique des membres (3), l'autonomie et l'indépendance (4), l'éducation et la formation des membres (5), la coopération entre coopératives (6), ainsi que l'engagement envers la communauté (7).

De ces principes, les trois premiers s'avèrent particulièrement structurants.

« L'adhésion libre et volontaire », d'abord, garantit que chaque membre rejoint la structure en son nom propre. Pour se retirer, il lui faut généralement démissionner et demander le remboursement de ses

« Le modèle coopératif devient une fin en soi. Des initiatives germent dans des secteurs déjà bien servis par l'économie capitaliste, comme la presse ou l'informatique, mais qui échappent à la population. La création de coopératives permet d'y ramener de l'autonomie et de la démocratie »

Augustin Morel, chargé de projet à l'Observatoire de l'économie sociale

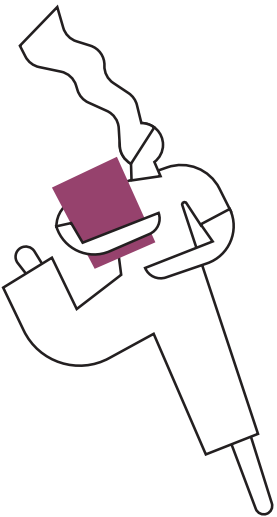
parts. « En empêchant de revendre librement des parts à un tiers, ce principe empêche la création d'un grand marché spéculatif comme pour les actions des sociétés capitalistes », souligne Jacques Debry, administrateur délégué de Febecoop.

« Le pouvoir démocratique exercé par les membres », permet quant à lui de plafonner le pouvoir de vote

des personnes possédant de nombreuses parts, de sorte que la prise de contrôle par une minorité soit en principe impossible. Les décisions importantes sont discutées et votées collectivement en assemblée générale.

Selon l'ACI, tous les membres doivent idéalement avoir des droits de vote égaux : un membre, une voix. Les intérêts des membres d'une coopérative n'étant pas aussi homogènes que ceux d'un groupe d'investisseur-euses, ce mode de gouvernance exige plus de temps, mais s'avère aussi plus efficace sur le long terme, assure Augustin Morel, chargé de projet à l'Observatoire de l'économie sociale. « Une même décision sera généralement mieux acceptée si elle émane d'un processus démocratique impliquant cent membres plutôt que d'un unique dirigeant, explique le chercheur. Car les réticent-es auront au moins pu exprimer leur point de vue, comprendre les arguments des autres ou, à défaut, nuancer leur opposition. »

Enfin, comme toute entreprise commerciale, les coopératives ont besoin de capital pour financer et développer leurs activités. Le troisième principe de l'ACI prévoit que les membres y contribuent « de manière équitable » et « ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit ». Les bénéfices (le secteur parle plutôt des « excédents ») sont quasi entièrement affectés au développement de la structure ou placés dans un pot commun, mobilisable en période de crise. « Cette réserve impartageable est la propriété collective de la société et ne deviendra jamais celle d'un associé, atteste Jacques Debry. Sur le long terme, elle devient un investissement collectif réalisé par plusieurs générations de membres. »



La force du modèle coopératif tient à la combinaison de ces trois principes. « Elle verrouille l'intention initiale - la primauté de l'humain sur le capital - avec des règles précises sur la propriété de l'entreprise et sa gouvernance, explique le représentant de Febecoop. Rigoureusement appliquées, elles mettent le pouvoir du capital hors-jeu. »

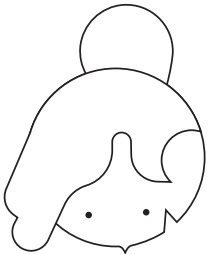
Des vraies et des fausses

Une zone grise règne toutefois souvent entre ces grands principes internationaux et leur traduction dans les législations nationales. « En Belgique, le législateur a longtemps fait des coopératives une forme juridique un peu fourre-tout, regrette Frédéric Dufays, chargé de cours à HEC-ULiège et à la KU Leuven. Elles étaient plus mises en avant pour leur flexibilité que pour leurs valeurs. La possibilité de faire entrer et sortir des associé-es et du capital sans trop de difficultés a ainsi attiré nombre d'entrepreneur-euses peu attaché-es en réalité à l'esprit coopératif. »

Face à ces « fausses » coopératives qui parasitaient le modèle, un Conseil National de la Coopération (CNC) est créé, en 1955, afin d'attribuer un agrément spécifique aux « vraies » ambassadrices du modèle. Sous ces règles, la Belgique compte en 2019 quelque 21 625 coopératives, dont plus de 600 étaient agréées par le CNC.

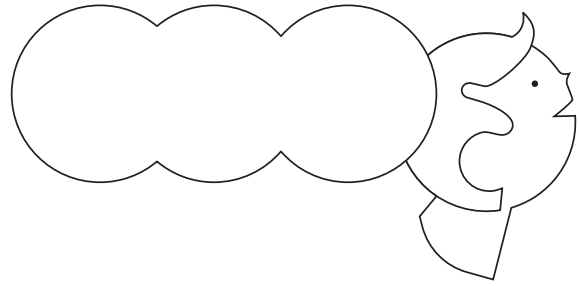
En cette même année 2019, un nouveau Code des sociétés et des associations est voté, afin de clarifier le paysage juridique des entreprises belges. L'occasion idéale de mettre fin à cette confusion autour des coopératives. Le législateur assouplit alors d'autres formes d'entreprises et restreint l'usage du statut coopératif aux entreprises s'inspirant de la définition internationale. Désormais, ces dernières doivent inscrire dans leurs statuts une finalité coopérative ainsi que les valeurs qu'elles entendent défendre. Une évolution saluée, mais peu contraignante : une inscription ne suffit pas à garantir que les entreprises s'accordent aux principes coopératifs au quotidien. L'agrément du Conseil National de la Coopération conserve donc toute sa pertinence. Par ailleurs, aucun mécanisme n'a été prévu pour imposer la mise en conformité des sociétés n'ayant pas actualisé leurs statuts dans le délai imparti. Résultat : des milliers de coopératives opèrent aujourd'hui encore sous des formes juridiques officiellement abrogées.

Dans ce moment de transition, est-il tout de même possible de savoir combien de coopératives compte la Belgique ? L'édition 2025 du Belgian Cooperative Monitor, qu'Imagine a pu consulter, s'est essayée à »



Bram Souffreau, Zakelijk coördinator, Apache

“Apache is een platform voor onderzoeksjournalistiek, zowel online als vier keer per jaar via een magazine. Bij ons zijn het niet de clicks of de winst die tellen, maar willen we via journalistiek echt impact hebben op onze leefwereld. Wij zijn vooral bezig met wat elders niet aan bod komt en verdiepen ons onder meer in vastgoed, bijvoorbeeld met het onderzoek naar Erik Van der Paal, in PFAS of in lokale thema's. Dat laatste vinden we heel belangrijk omdat we weten dat er in bepaalde regio's helemaal geen journalistiek meer wordt bedreven. Apache is opgestart in 2009 en wordt uitgegeven door De Werktitel CV. Die telt ondertussen 2.000 coöperanten. We hebben gekozen voor een coöperatie omdat we op zoek waren naar geld om de organisatie te laten draaien, maar wilden geen onderneming zijn waar de persoon met de meeste aandelen kan bepalen welke richting we uitgaan. Iedereen heeft hier één stem. Door deze vorm zijn we ook onafhankelijk van de overheid en van grote financiers en kapitaalverschaffers.”



Stijn Vanhandsaeme, Mede-bestuurder,
Nestor cvba

“Nestor is een kleine werknemerscoöperatie met slechts 2 medewerkers. Wij zijn begonnen als een webontwikkelingsbureau voor projecten met een maatschappelijke meerwaarde, maar door de focus van de wereld te zien veranderen naar datavergaring en met steeds meer privacyschending, zijn wij ook op zoek gegaan naar alternatieven. Veel organisaties gebruiken zo Google Workspace of Microsoft 365, waar de data doorverkocht worden voor reclame. Wij hebben daar alternatieven voor met software die ongeveer hetzelfde doet zonder die datavergaring. Wij geloven sterk in een niet-hiërarchische organisatievorm, zonder bazen of ondergeschikten. Wij kunnen onze samenwerking en ons salaris binnen het coöperatieve model regelen, dat niet bedoeld is om door te verkopen of grote winsten te halen. Het is een vorm die het beste past bij hoe wij denken over ons werk. Het is zeker niet gewoon de meest praktische vennootschapsvorm. Het is wel degelijk een bewuste keuze, omdat die coöperatie weerspiegelt hoe wij in de wereld staan.”

cet exercice. Au 1^{er} juillet 2025, 12 517 sociétés coopératives étaient toujours officiellement enregistrées. Seules 1 702 étaient en conformité avec la nouvelle législation, et 485 d'entre elles disposaient de l'agrément CNC. « Ces sociétés ayant délibérément demandé la nouvelle forme juridique, on peut en déduire qu'elles adhèrent sincèrement au modèle, avance Frédéric Dufays. On a aujourd'hui un mouvement coopératif plus petit, mais mieux défini. »

Coopération générale !

Historiquement ancrées dans des domaines comme l'agriculture, la banque ou l'assurance, les coopératives ont aujourd'hui investi la plupart des pans de notre économie. Directrice de W.Alter, le partenaire financier des projets d'économie sociale et coopérative en Wallonie, Flora Kocovski observe de près l'émergence des nouveaux projets. « Ces dernières années, notre portefeuille comprend pas mal de coopératives actives dans l'alimentation durable, l'immobilier et l'énergie, révèle-t-elle. Trois secteurs qui répondent aux besoins essentiels des citoyennes et citoyens, de plus en plus désireux de contribuer au tissu entrepreneurial de leur région. »

Sous l'impulsion de cet engagement citoyen, les coopératives s'immiscent aussi là où on les attend moins. « Le modèle coopératif devient une fin en soi, remarque Augustin Morel. Des initiatives germent dans des secteurs déjà bien servis par l'économie capitaliste, comme la presse ou l'informatique, mais qui échappent à la population. La création de coopératives permet d'y ramener de l'autonomie et de la démocratie. »

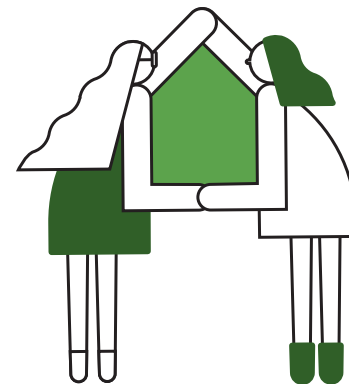
De nombreuses coopératives dépassent alors les besoins de leurs sociétaires pour viser un intérêt plus général. « Souvent, on y retrouve une dimension écologique, poursuit Augustin Morel. Par exemple, une coopérative agricole qui veille à rémunérer justement les paysan-nes va aussi se soucier de la qualité des produits vendus, du respect des sols ou de la provenance de l'énergie utilisée. » Dans un souci démocratique et/ou économique, ces aspirations élargies amènent certaines sociétés à ouvrir leur capital à des acteur-rices que le marché oppose généralement. Dans l'exemple ci-dessus, les producteur-rices pourraient ainsi être rejoint-es par des consommateur-rices, des distributeur-rices, mais aussi des citoyen-nes sympathisant-es, ou des investisseurs publics institutionnels soucieux de l'intérêt général.

Un modèle solide

Inconsciemment parfois, ces coopérateurs et coopératrices œuvrent à l'élaboration d'une économie particulière, plus humaine, mais aussi plus robuste. En effet, selon le Belgian Cooperative Monitor, quelque 74% des coopératives fondées en 2016 ont survécu à leurs cinq premières années. Un chiffre nettement supérieur au taux de survie des PME, dont seulement 68,7% tiennent debout aussi longtemps.

Sybillie Mertens, professeure d'Economie sociale à HEC-Liège, a cherché à expliquer cette résilience particulière. Elle identifie trois atouts permettant à ces structures de mieux absorber les chocs : l'ancrage, la stabilité et l'agilité. « Les humains sont bien moins volatiles que le capital, développe la chercheuse. Ils vivent et s'impliquent dans des projets souvent proches de chez eux, qui répondent à des besoins ou à des aspirations concrètes. » Les coopératives subissent les crises comme les autres entreprises, mais peuvent compter sur leurs réserves financières et sur l'intelligence collective de leurs membres qui, outre leur capital, partagent leurs connaissances et leurs réseaux. En totale transparence, ces derniers connaissent toutes et tous l'état de santé de l'entreprise et peuvent collectivement chercher les solutions adéquates. Pendant la pandémie de Covid-19, par exemple, certaines coopératives du groupe espagnol Mondragon ont vu leurs travailleur-euses s'accorder sur une réduction temporaire de salaire pour aider leur société à se maintenir et, par conséquent, éviter des licenciements.

Au-delà de cette résilience interne, il est nécessaire pour Sybillie Mertens de se demander comment les coopératives soutiennent les territoires où elles s'im-



plantent. « Puisque les propriétaires ne sont pas des anonymes, mais des usagères et usagers de l'entreprise, ils n'agitent pas la menace d'une délocalisation pour bénéficier de conditions toujours plus favorables, constate la chercheuse liégeoise. Au contraire, ils défendent des emplois locaux et de qualité. » Soucieuses de l'impact

« Puisque les propriétaires ne sont pas des anonymes, mais des usagères et usagers de la coopérative, ils n'agitent pas la menace d'une délocalisation pour bénéficier de conditions toujours plus favorables. Au contraire, ils défendent des emplois locaux et de qualité »

— Sybillie Mertens, professeure d'Economie sociale à HEC-Liège

social et environnemental de leurs choix, ces sociétés cherchent dès que possible à collaborer avec des partenaires de la région, si possible d'autres coopératives. Ce qui favorise un tissu économique plus solide et plus autonome. « Pendant les confinements, alors que les importations étaient suspendues, les coopératives agricoles européennes ont redoublé d'efforts pour garantir aux populations l'accès à des produits locaux, raconte Frédéric Dufays. En établissant des partenariats avec des coopératives de transport pour éviter les ruptures d'approvisionnement, en sollicitant parfois l'aide de leurs membres (aussi clients)... mais elles ont répondu présent ! »

Grandir à tout prix ?

Après la réforme de 2019, une grande majorité des anciennes coopératives ont donc pris une forme capitaliste ou n'ont pas actualisé leurs statuts. Officiellement, il ne reste en Belgique que 1 702 coopératives ➤

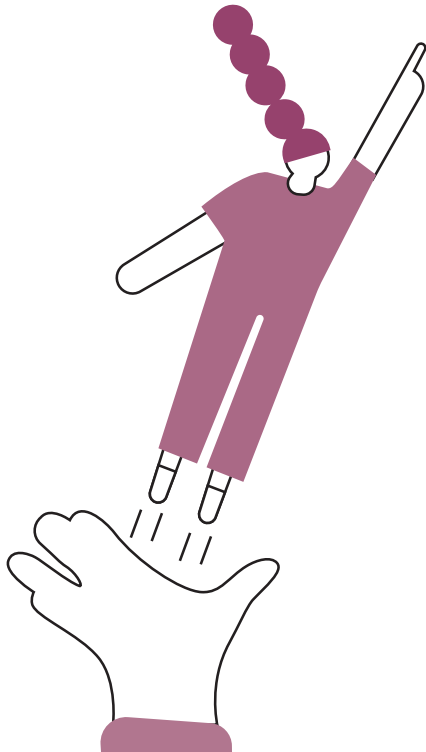
(49 % en Wallonie, 34 % en Flandre et 17 % pour la Région de Bruxelles-Capitale), soit 0,08 % des entreprises actives. Logiquement, la participation de ces sociétés particulières à l'économie nationale a également chuté. Sur le plan macroéconomique, la valeur ajoutée brute (la différence entre la valeur des ventes et celle des achats) reflète la contribution d'un secteur au produit intérieur brut (PIB). Celle des coopératives s'élevait en 2023 à 1,07 milliard d'euros, soit 0,2 % du PIB belge (contre 3 % en 2019). Des chiffres peu réjouissants, mais qui ne discréditent pas pour autant le modèle coopératif, selon ses défen-

« La nécessité d'élargir le modèle coopératif ne signifie pas que chaque entité doit forcément grandir. Je pense qu'il existe, pour chaque coopérative, un seuil auquel elle répond au mieux aux besoins de ses membres »

— Frédéric Dufays, chargé de cours à HEC-ULiège et à la KU Leuven

seur-euses. D'autres données pouvant démontrer son importance sociétale. Cette valeur ajoutée brute cumulée a, par exemple, augmenté de 73% entre 2016 et 2023. Elle a presque doublé entre 2019 et 2020, preuve statistique cette fois-ci du rôle crucial des coopératives lors de la pandémie. En outre, comme le souligne le Belgian Cooperative Monitor, « en raison de la nature des coopératives, la contribution de certaines d'entre elles à notre économie est sous-estimée si l'on ne considère que la contribution au PIB. » En effet, une coopérative de consommateur-rices s'efforce par exemple d'offrir un prix de vente bas aux sociétaires. « Par conséquent, leur contribution à notre économie ne se reflète pas dans la valeur ajoutée brute, mais dans celle créée pour leurs membres. » Il est donc intéressant de se pencher sur d'autres indicateurs. Par exemple, entre 2016 et 2023,

l'emploi dans les coopératives est passé de 61 488 à 72 964 équivalents temps plein (+19 %), soit 2,1 % du volume total de travail en Belgique. « Une statique fortement soutenue par les plus grandes coopératives », précise Augustin Morel. Il existe donc de petites, mais aussi - beaucoup l'ignorent - de grandes coopératives, comme la banque Crélan, l'assureur P&V, ou encore les réseaux de pharmacies Multipharma et Familia. Des mastodontes historiques qui, lorsqu'ils revendiquent publiquement leur identité coopérative, aident à légitimer et défendre les intérêts des plus petites. Nécessaires, ces grosses structures ne sont toutefois pas des modèles à reproduire à tout prix. « La nécessité d'élargir le modèle coopératif ne signifie pas que chaque entité doit forcément grandir, précise Frédéric Dufays. Je pense qu'il existe, pour chaque coopérative, un seuil auquel elle répond au mieux aux besoins de ses membres et/ou de la collectivité. Ce seuil peut varier selon l'activité, les membres ou la localisation de la société... » Pour une organisation, toute forme de croissance est un moment de déstabilisation. Surtout dans une coopérative, où cela s'accompagne généralement d'un élargissement de la base démocratique. « Ce qui ne s'improvise pas, insiste Peter Bosmans, administrateur délégué de Febecoop Vlaanderen-Brussel. Paradoxalement, la démocratie a besoin d'un cadre clair pour fonctionner. Au sein d'une coopérative, chacun peut s'exprimer, mais à des moments précis et dans les espaces prévus à cet effet - assemblée générale, conseil »



Depuis 2020, la coopérative BatiTerre œuvre pour développer et soutenir les pratiques de réemploi de matériaux en Belgique.

Estelle Wallemacq, Verantwoordelijke verkoop en communicatie, Medispring

“Medispring is een coöperatie die in 2018 is ontstaan uit de wens van artsen om hun IT-onafhankelijkheid ten opzichte van grote multinationale concerns te waarborgen. De afgelopen jaren heeft de medische software-industrie een reeks overnames doorgebracht, die vaak gepaard gingen met nieuwe platforms. Artsen werden gedwongen zich aan deze veranderingen aan te passen en waren telkens bang dat ze de medische gegevens van hun patiënten zouden verliezen. In samenwerking met zijn leden ontwikkelt en biedt Medispring autonome en beveiligde IT-tools aan, die vandaag door meer dan 2600 artsen, kinesisten, verpleegkundigen, onthaalmedewerkers, enz. worden gebruikt. Het project heeft de vorm van een coöperatie aangenomen, omdat dit de enige manier was om te garanderen dat zorgverleners eigenaar blijven van hun werksoftware. Via de algemene vergadering en de raad van bestuur bepalen zij zelf de ontwikkelingsstrategie. Aangezien niemand lid wordt van de coöperatie om winst te maken, kunnen we alle winst van de coöperatie - die voornamelijk afkomstig is uit de verkoop van jaarlijkse licenties - herinvesteren in de structuur zelf en haar werkingskosten. Altijd in het belang van de zorgverleners en de patiënten!”

d'administration, direction. Plus la base de sociétaires s'élargit, plus il devient essentiel que ces rôles soient bien définis. La technologie permet alors d'informer, de consulter et d'échanger régulièrement avec un grand nombre de personnes. Cela demande un peu d'organisation et de créativité, mais c'est tout à fait possible. »

Plus qu'une béquille

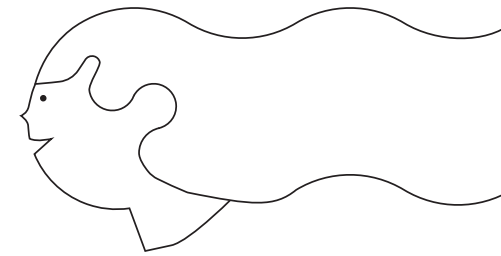
Si une coopérative est plus démocratique qu'une entreprise classique ; qu'elle répond à un réel besoin et crée des emplois locaux de qualité ; qu'elle est résiliente et permet à son territoire de mieux surmonter les crises ; pourquoi la Belgique n'en compte-t-elle pas plus ?

« Le cadre culturel n'est certainement pas aussi mûr qu'il l'est au Pays basque ou en Italie, regrette Sybille Mertens. Dans notre imaginaire collectif, une économie solide repose encore sur de grands acteurs capables de porter coûte que coûte la croissance... » Méconnues des citoyen·nes et des politiques, les coopératives restent perçues comme des béquilles du capitalisme et non comme une alternative crédible à celui-ci.

« Si notre société n'investit ni argent ni temps dans ce modèle malgré sa pertinence face aux enjeux qui s'annoncent, c'est parce que cela reviendrait à reconnaître l'échec du capitalisme sur lequel nous avons tant misé »

— Sybille Mertens, professeure d'Economie sociale à HEC-Liège

Un manque de considération qui se marque notamment dans les appels d'offres ou les dispositifs de soutien aux entreprises qui, comme le souligne Frédéric Dufays, prennent rarement en compte leurs spécificités. « Si notre société n'investit ni argent ni temps dans ce modèle malgré sa pertinence face aux enjeux qui s'annoncent, c'est parce que cela reviendrait à reconnaître



l'échec du capitalisme sur lequel nous avons tant misé », analyse Sybille Mertens.

Depuis le Centre d'Economie Sociale de HEC-ULiège, les deux professeur·es gardent toutefois espoir. Convaincu·es que pour s'imposer, le modèle coopératif doit davantage être enseigné dans les écoles et universités. Notamment afin d'être mieux compris par les politiques et les entrepreneur·euses de demain, mais aussi par les notaires, les banquier·es et les avocat·es qui les conseilleront. Sybille Mertens cultive l'espoir d'un basculement coopératif dans les conversations sur les limites planétaires, la théorie du donut ou la réduction des inégalités qui s'immiscent lentement dans les couloirs de sa faculté. « Evidemment, ce n'est pas simple pour les étudiantes et étudiants engagés sur ces questions d'envisager – ou de faire accepter à leurs parents – qu'après cinq années d'étude, ils vont travailler dans une coopérative, reconnaît la professeure. Il faut bien se rendre compte du renoncement que cela représente de vouloir porter un modèle économique qui n'est pas dominant : plus d'incertitudes, moins d'argent, et des justifications quotidiennes sur son choix de carrière... »

Pour Frédéric Dufays, au-delà des écoles de commerce, notre société aurait tout à gagner à mieux valoriser la coopération au quotidien. Un avis que rejoint facilement sa collègue. « Les mouvements de jeunesse, ce sont des jeux de coopération. Le syndicat, c'est le sens du collectif. Natagora, c'est la protection du commun... Toutes ces personnes coopèrent sans peut-être n'avoir jamais entendu parler des coopératives », constate Sybille Mertens, pour qui chaque individu ne se retrouvant pas dans l'individualisme ambiant est un potentiel allié du mouvement coopératif. « Il est peut-être temps pour les défenseurs et défenseuses de ce modèle de se rassembler pour établir une vraie stratégie, lance la professeure comme une invitation. Que manque-t-il pour que les coopératives doublent leur part de marché d'ici dix ans ? Pour que les coopératives soient tendance aux yeux des vingt et trente ans ? Si on veut que le modèle coopératif soit notre nouveau mode de vie, il faut certainement ringardiser le précédent. » -

Patrick Bartholomé, communicatiemedewerker, Courant d'Air

“Courant d'Air is een coöperatie voor de productie van hernieuwbare energie die vandaag 5 300 leden telt, goed voor ongeveer 4 500 huishoudens. Het zijn burgers die zich collectief hebben georganiseerd om controle te houden over een deel van de energiemarkt. Op die manier garanderen ze een groene productie en blijven de economische voordelen van deze sector in de regio. We hebben momenteel twee windmolens in Waimes (Luik) en participaties in een twintigtal projecten op het gebied van waterkracht, fotovoltatische energie en windenergie. Courant d'Air produceert energie in een kort circuit voor zijn leden, die dus zowel klant als eigenaar zijn van het bedrijf. Samen leiden zij de coöperatie op democratische wijze, waarbij er zowel oog is voor haar voortbestaan als voor de belangenbehartiging van de leden. Dit democratische bestuursstelsel verklaart onder meer waarom onze prijzen tijdens de laatste energiecrisis goed onder controle zijn gebleven, terwijl ze elders de pan uitrezen. Sinds 2009 bewijst dit project dat er een reële vraag en enthousiasme onder de burgers bestaan voor energieonafhankelijkheid. Toen we onze leden onlangs voorstelden om geld in een gemeenschappelijke pot te storten om deel te nemen aan het offshore windenergieproject in de Noordzee, hebben we in amper twee maanden tijd meer dan anderhalf miljoen euro ingezameld.”

Tracer la route d'un monde plus sobre

- Hellow -

En construisant des mini-maisons, la coopérative Hellow entend ouvrir la voie à une société plus sobre, respectueuse des limites planétaires. Consciente que nos modes de vie ne changeront pas en un jour, elle accompagne pas à pas ses coopératrices et coopérateurs souhaitant s'engager dans cette transition.

A Genappe, sur un parking bordant une grand-route, une tiny house attire les regards des automobilistes. Fière malgré sa petite taille, elle fait presque de l'ombre au hangar qui se dresse derrière elle, dans lequel la coopérative Hellow a installé son atelier. À l'intérieur, les riffs d'un morceau des Gorillaz rivalisent tant bien que mal avec le vacarme d'une scie circulaire et de deux visseuses. C'est Philippe Hébert qui accueille. « On a quitté nos ateliers à Overijse pour s'installer ici en 2024. On avait besoin de plus d'espace et surtout d'une porte de garage bien plus haute, explique l'ingénieur civil, qui se projette déjà. On pourra peut-être un jour devenir propriétaire et en faire un atelier partagé avec les artisan·es du coin. Je pense qu'il y a un vrai potentiel pour créer une low-tech vallée dans la région. Il y a une micro-scierie à 500 mètres ; la coopérative Woodstock qui relie les élagueurs avec les usager·es du bois ; et l'Université de Louvain-la-Neuve n'est pas si loin non plus. On pourrait construire des ponts entre la pratique et la théorie, entre les entreprises et le campus. » Soucieuse de respecter les principes de l'économie so-

cial, la coopérative Hellow trouverait assez naturellement sa place dans cet archipel d'entrepreneur·euses responsables. Spécialisée dans la construction d'habitats légers, l'entreprise s'inscrit depuis sa création dans cette démarche *low-tech* (littéralement : basse technologie). « Cela consiste à nous demander ce qui nous est suffisant pour nous épanouir collectivement dans un monde restreint », précise Philippe qui, avec Florent Sany, menuisier, et Marc Reydam, ingénieur civil, les deux autres cofondateurs de Hellow, porte cet esprit depuis les premiers jours de l'entreprise. « Je trouve cette définition particulièrement pertinente parce qu'elle résume les enjeux actuels de notre société en une seule et même phrase. » Autrement dit : comment améliorer nos conditions de vie dans le respect des limites planétaires ? Appliquée à l'habitat, cette philosophie oblige à repenser nos maisons afin qu'elles soient à la fois durables, utiles et accessibles. Pour Hellow, les tiny houses sont une première réponse possible. Ces micro-maisons mobiles de moins de 25 m², à « petit » prix (en moyenne 80 000 € TVAC) et sans fondation, répondent correctement aux enjeux écologiques et »



sociaux contemporains. D'autant plus qu'elles sont ici conçues selon des règles strictes : isolation optimale, indépendance énergétique et utilisation de matériaux biosourcés. *« En réduisant la taille de sa maison, on a besoin de moins de ressources, de moins de revenus et on récupère du temps au quotidien, donc de la capacité d'action »*, souligne l'entrepreneur brabançon. Si ces critères de taille et de poids font des tiny houses des maisons particulièrement durables et accessibles, ils limitent malheureusement aussi leur utilité. Elles conviennent surtout à certains publics : des personnes seules ou en couple, en début ou fin de vie active. Souvent, après quelques années, la vie des propriétaires change et la maison est revendue. L'équipe de Hellow - savant mélange de compétences en menuiserie, expertise ossature bois, ingénierie low-tech et architecture - a donc cherché des solutions plus pérennes et capables de toucher un public plus large. Depuis peu, leur catalogue comprend également des mini-maisons familiales transportables (25 à 40 m² jusqu'à trois personnes) et même démontables (30 à 80 m² jusqu'à cinq personnes). *« Un principe de modules permet aux maisons démontables de gagner ou de perdre une pièce, précise Philippe. Celles-ci évoluent en fonction de la vie de nos clients, qui peuvent s'échanger ou se revendre des modules entre eux. »*

« Les formations de Hellow sont de vrais moments de transmission de savoirs, autour de la démarche low-tech mais aussi sur l'utilisation de certains outils... »

— Marjolaine Melchior, animatrice au centre culturel de Sambreville

Parcours coop'

Pour promouvoir sa vision du monde, Hellow avait tout intérêt à ouvrir les portes de son entreprise. Outre les trois fondateurs (parts A), les sept travailleur-euses (parts B), quelque 120 sympathisant-es/usager-es (parts C) sont également co-propriétaires de la coopérative. L'intérêt de devenir client-es-sociétaires dans une société dédiée à la construction d'habitations est toutefois moins patent que pour un supermarché où l'on se rend régulièrement. Afin de répondre plus directement aux besoins de sa communauté, Hellow a alors conçu une série d'ateliers low-tech sur des thématiques suggérées par celle-ci : le cycle de l'eau, l'énergie, l'alimentation, la rénovation et, in fine, la vie en habitat léger. Si ces formations restent ouvertes aux externes, les coopératrices et coopérateurs bénéficient d'un accès privilégié, de tarifs préférentiels et surtout de la possibilité d'en orienter le contenu selon leurs propres besoins. Une manière concrète d'accompagner pas à pas leur transition vers un mode de vie plus sobre. Animatrice au centre culturel de Sambreville, Marjolaine Melchior a déjà fait appel à Hellow à deux reprises afin d'organiser des ateliers de fabrication de séchoirs solaires destinés aux habitant-es de la commune. *« Ce sont de vrais moments de transmission de savoirs, autour de la démarche low-tech mais aussi sur l'utilisation de certains outils, témoigne-t-elle avec enthousiasme. A chaque fois, les participant-es repartent avec une réalisation ou des idées à tester à la maison, avec des connaissances à partager autour d'eux. C'est vraiment super gratifiant. »* Ce souci de mieux outiller la société est certainement une caractéristique qui distingue Hellow encore un peu plus d'une entreprise classique. *« Il faut évidemment assurer la stabilité économique de l'entreprise, cadre Philippe. Mais on n'essaie pas de rendre nos clientes et clients dépendants de nos services. Au contraire, on travaille tous les jours à leur autonomie. On pense que s'ils se sentent bien chez nous, s'ils ont confiance en nous, ils reviendront pour nous aider à améliorer l'entreprise. »* Après un parcours de formation ou dès l'acquisition d'une part, les sociétaires peuvent également co-construire leur maison aux côtés des équipes de la coopérative, directement dans l'atelier. Une collaboration qui allège un peu les coûts liés à la main-d'œuvre. Mais l'essentiel est ailleurs : en tant que membres de la coopérative, les sociétaires se montrent assez attentifs à son équilibre économique. Plutôt que de marchander, ils s'appuient sur la disponibilité, l'expertise et le savoir-faire de l'équipe, pleinement investie pour

leur chantier. C'est le cas de Julie Flament qui, après avoir rencontré Hellow lors d'une formation low-tech, a co-construit sa tiny house à la fin de l'été 2023. *« J'aime apprendre et faire les choses par moi-même mais ce chantier m'aurait clairement dépassée »*, confie-t-elle sans ambages. Durant quatre mois, elle se rend chez Hellow comme à l'école. Elle progresse techniquement et prend part à la construction de chaque élément de sa maison. *« A force d'être à l'atelier, de manger avec nous à midi, Julie est un peu devenue une membre de l'équipe. Ce n'est plus du tout une cliente comme une autre, remarque Dany Fandino, stagiaire de Hellow, en passe de devenir entrepreneur en construction bois. Sa tiny house, c'était un peu la nôtre aussi. Si tu connais et travailles toutes les semaines avec une personne, tu te donnes encore plus à fond. Tu as toujours envie de trouver et d'ajouter le détail pratique qui lui facilitera la vie de tous les jours. »* Aujourd'hui, au moindre problème, c'est devant le hangar de Genappe que Julie vient chercher de l'aide. *« L'aventure s'arrête rarement à la fin de la construction, souligne Philippe. On est toujours preneurs des retours des propriétaires sur leur vie dans la maison. Certaines*

et certains deviennent de vrais ambassadeurs et ambassadeurs, font visiter leur logement à d'autres ou se portent volontaires pour répondre aux journalistes. » Et puis, même une fois leur maison debout, le curseur low-tech peut être poussé encore un peu plus loin. Une marmite norvégienne, un garde-manger, un filtre à eau ? A chaque coopérateur-riche de tracer sa propre route vers la sobriété. -

« En réduisant la taille de sa maison, on a besoin de moins de ressources, de moins de revenus et on récupère du temps au quotidien, donc de la capacité d'action »

— Philippe Hébert, co-fondateur de Hellow



- Vincent de Lannoy

Een woonmodel op maat van de mensen en de natuur

- Wooncoop -



- Fefe De Donder

Hoewel de markt aan het afkoelen is, blijven de woonprijzen in België erg hoog. Veel mensen, en vooral alleenstaanden, vinden nauwelijks nog een betaalbare woning. In een vereenzaamde maatschappij zijn veel mensen op zoek naar gezelschap. Wie geluk heeft, vindt een woning in een cohousing bij Wooncoop, die ook nog eens kostenbesparend is.

De Paterssite in Sint-Niklaas ruikt nog een beetje naar nieuw. De stad kocht het voormalig klooster op om er samen met een sociale woonmaatschappij en de coöperatie Wooncoop een gemeenschapsproject te starten. De kerk werd ontwijd en doet nu dienst als gemeenschapscentrum. Aan de andere kant van een graspleintje dat nog zo goed als braak ligt, staan twee grote woonblokken: één met sociale woningen en één met 22 woonunits van Wooncoop, Patershof genaamd. De coöperatie kocht het woonblok van de stad en mag er tien jaar over doen om het aankoopbedrag te betalen - zonder rente. De eerste bewoners zijn er april dit jaar in getrokken en zijn nog volop bezig het samenleven vorm te geven. Bewoners Didier, Annick en Eline zitten samen in de gemeenschappelijke living. Eline excuseert zich: "We wonen hier nog niet zo lang. Nu is het nog een allegaartje van allerlei meubels. Het is de bedoeling dat het hier nog gezelliger wordt." Aan de meubels kun je het meteen zien, in dit woonproject woont een verscheidenheid aan mensen. Allemaal met verschillende achtergronden, maar één ding hebben ze gemeenschappelijk: ze zijn allemaal mede-eigenaar van Wooncoop en geloven in het coöperatieve gedachtegoed. Of zijn er in gaan geloven, want niet alle bewoners wisten op voorhand dat Wooncoop een coöperatie was. "Na mijn scheiding zocht ik een nieuwe huurwoning voor mij en mijn zoon Kamiel en zo ben ik hier terechtgekomen, vertelt Eline. Dat het een coöperatie is, heb ik pas later ontdekt. Wat ik hier leer kennen, vind ik

fantastisch. Ik ben ondertussen ook lid van Ecopower en heb een Neibo-abonnement voor mijn gsm."

Anderen kozen dan juist weer heel bewust voor het coöperatieve gegeven. Didier was bijvoorbeeld al langer op zoek naar een andere vorm van samenwonen. "Ik heb 30 jaar een eigen huis gehad. Alleen oud worden is niet mijn ding en zo'n groot huis ook niet, en toen ik dit project zeven jaar geleden leerde kennen, sprak het verhaal me meteen aan". Ook Annick was al langer op zoek naar een collectief woonproject. "Ik had me in Leuven geëngageerd voor de aankoop van een woning in een cohousing, maar dat project ging niet meer door en na wat zoeken ben ik hier terechtgekomen."

Efficiëntie als woonstrategie

Wooncoop wil meer doen dan een woning aanbieden. Het wil bijdragen aan een duurzamer en efficiënter woonlandschap, zegt communicatie-manager Zjef Van Acker: "Iedereen is in Vlaanderen gefocust op dat individueel eigenaarschap, maar dat is erg inefficiënt. Iedereen moet dan zelf een huis onderhouden. Een slecht ruimtebeleid heeft ook gezorgd voor lintbebouwing. Dat is dan weer duur omdat voorzieningen zoals riolering naar elk apart huis lopen. Als je een gemeenschappelijk terrein hebt, kan dat veel compacter aangelegd worden."

In dezelfde lijn moet elk Wooncoop-project ook een minimale mobiliteitsscore van acht op tien behalen. Dicht bij openbaar vervoer, scholen, winkels en zorg, ►

zodat bewoners minder afhankelijk zijn van de auto en de infrastructuurkosten dalen. Het Patershof-project illustreert die strategie: het station van Sint-Niklaas is op vijf minuten wandelen en winkels zijn er voldoende in de buurt. Er zijn ook vier deelauto's beschikbaar (ook voor de buurt), gemeenschappelijke binnen- en buitenruimtes, 51 fietsstaanplaatsen en acht bakfiets- staanplaatsen.

“Sommige aanpassingen moeten niet ver gezocht worden, vertelt Zjef. In Gent hebben we via enkele simpele ingrepen – het plaatsen van een trap en het creëren van wat gemeenschappelijke ruimtes – een gemeenschaps-project gemaakt.”

Een woonmodel op mensenmaat

Hoewel Wooncoop vandaag werkt aan marktconforme prijzen, is de langetermijnvisie duidelijk: over 20 tot 30 jaar moet het coöperatieve model structureel goedkoper zijn dan klassiek eigenaarschap. Dat is mogelijk door het collectieve karakter, de schaalvoordelen en het verhuren aan de werkelijke kostprijs. Maar ook nu al zet Wooncoop sterk in op toegankelijkheid, met drie belangrijke mechanismen.

Ten eerste is er de groepsfinanciering. In elk project wordt de financiële draagkracht van de bewoners als geheel bekeken. Wie meer middelen heeft, brengt meer kapitaal in, waardoor ruimte ontstaat voor mensen met een beperkt budget. *“Dat is ook het leuke aan het systeem, vertelt Didier. We hebben Jeroen en Femke. Dat zijn studenten die net afgestudeerd zijn. Zij hebben waarschijnlijk een heel ander verhaal dan Bea, die 80 jaar is en haar huis verkocht heeft. Zij kon natuurlijk makkelijker kapitaal inbrengen. Dit is gewoon maatwerk.”*

Een bewoner kan de volledige geschatte waarde van zijn woning inbrengen in aandelen en betaalt daarna enkel nog de vaste kosten voor beheer en onderhoud. Maar de meesten leggen een deel van de woningwaarde in. Voor het overige deel gaat Wooncoop voor hen een lening aan met de bank. Die wordt dan verrekend in de maandelijkse bijdrage.

Als tweede is er het achterban-systeem. Bewoners kunnen mensen uit hun netwerk – familie, vrienden, kennissen – vragen om samen met hen te investeren. Deze ‘achterban-investeerders’ krijgen een financieel rendement en verbinden hun kapitaal rechtstreeks aan de woonkansen van iemand die het nodig heeft. Een systeem dat solidariteit tastbaar maakt. De minimale instap voor een bewoner kan starten bij 1 %

van de woningwaarde, mits de achterban dat kan aanvullen tot 30 %. Als het project al gefinancierd wordt door andere bewoners of investeerders, kan dat percentage verlaagd worden tot 10 %. Wie later over meer kapitaal beschikt, kan zijn aandeel verhogen.

Tenslotte is er een hoge flexibiliteit. Wie de volle woningwaarde niet kan opbouwen in aandelen over een periode van 25 jaar, kan een deel van de maandelijkse woonlasten omzetten in “zuiver huren”. Je bouwt dan geen aandelen op, maar de maandlast is wel lager.

Wooncoop gaat nog een stap verder met haar solidaire woonprojecten. Burgers kunnen er namelijk voor kiezen om zonder rendement te investeren, zodat de kostprijs voor kwetsbare bewoners, zoals mensen die op de vlucht zijn of in armoede leven, verlaagd wordt. Op dit moment zijn 15 van de 132 bewoonde eenheden volgens dit solidaire model ingevuld.

Daarnaast hoeft niet elke coöperant een bewoner te zijn. Ook anderen kunnen investeren door een aandeel te kopen. Dat kan vanaf 250 euro en levert een mogelijk rendement op bij verkoop. Een andere optie is om een lening te geven, vanaf 5.000 euro voor een periode van drie, vijf, zeven of tien jaar. Dan krijg je een jaarlijkse interest.

Alle coöperanten samen kiezen elk jaar een Raad van Bestuur. *“Nu zijn dat tien mensen en zij stellen een operationeel team aan, vertelt Zjef. Dat operationeel team bestaat op dit moment uit negen mensen. Die beheren en onderhouden de gebouwen, doen de financiën, de administratie, communicatie, en ook de begeleiding van de bewoners. We hebben twee bewonerscoaches en bieden trajecten aan om het samenleven te verbeteren.”*

“Ik heb 30 jaar een eigen huis gehad. Alleen oud worden is niet mijn ding en zo’n groot huis ook niet, en toen ik dit project zeven jaar geleden leerde kennen, sprak het verhaal me meteen aan”

— Didier, bewoner van Patershof

Een model met groeikracht én groeipijnen

Met meer dan 4000 geïnteresseerde kandidaat-bewoners op de wachtlijst en een grote vraag vanuit de gemeenten, is duidelijk dat Wooncoop een antwoord biedt op een reële vraag. Toch zijn er obstakels. *“De context in Vlaanderen – en heel België – is niet goed voor wooncoöperaties, licht Zjef toe. We kunnen maar 30 tot 40 % lenen bij de bank. In vergelijking met een particulier, die 90 % kan lenen, is dat heel laag. En daar komt nog bij dat wij een hogere rente moeten betalen.”*

Ook de wetgeving werkt nog niet mee. *“Die is vooral gefocust op particulier eigenaarschap. Het is in feite goedkoper om samen 22 appartementen neer te zetten. Maar die winst wordt tenietgedaan door wetgeving die deze ontwikkelingen niet steunt. Dat maakt ook dat wij momenteel de enige wooncoöperatie zijn die het aandurft om het concept van gemeenschappelijk wonen op grote schaal vorm te geven.”*

Toch groeit het vertrouwen: sinds 2017 haalde Wooncoop meer dan 43 miljoen euro op aan burgerkapitaal. Vandaag telt de coöperatie 2061 coöperanten, 500 leninggevers en 132 bewoonde wooneenheden. Nog eens 100 zijn er in aanbouw, en bovendien wil Woon-

coop tegen 2040 minstens 1000 woningen realiseren. Kortom: Wooncoop wil bewijzen dat goed samenleven en ecologische duurzaamheid hand in hand kunnen gaan én dat dit voor iedereen toegankelijk kan zijn. –

“De context in Vlaanderen – en heel België – is niet goed voor wooncoöperaties. We kunnen maar 30 tot 40 % lenen bij de bank. In vergelijking met een particulier, die 90 % kan lenen”

— Zjef Van Acker, communicatie-manager van Wooncoop



– Fehé De Donder

La démocratie en mouvement

- SmartCoop -

Au sein du conseil d'administration de SmartCoop siègent ses coopérateurs et coopératrices. Elues par l'assemblée générale, ces personnes tracent les lignes stratégiques de cette coopérative de travailleuses et de travailleurs. Des décisions parfois loin d'être anodines qui peuvent influencer les carrières des autres membres. Immersion au cœur de cette gouvernance collective, où chaque décision compte.



Peu avant 10 heures, un cameraman empoigne sa machine, l'envoie sur son épaule et cadre la salle qui se remplit devant lui. Après s'être salué-es autour d'un petit déjeuner, les coopératrices et coopérateurs de Smart prennent place dans les bureaux bruxellois de la coopérative, transformés pour l'occasion en véritable plateau de télévision. L'assemblée générale de la société, intitulée *Let's Coop 2025* et retransmise en direct en ligne, est sur le point de commencer ! Depuis sa transformation en coopérative de travailleuses et travailleurs en 2017, Smart a su faire de ce rendez-vous obligatoire une véritable journée d'échanges, de rencontres et de formation. Cette année, quelque 717 coopérateur-ices s'y sont inscrit-es. Les badges autour des cous témoignent de la diversité des métiers représentés : graphistes, musicien-nes, journalistes, formateur-ices, designers industriels, consultant-es, artisan-es... Toutes et tous ont choisi Smart pour héberger leurs activités professionnelles. Au lieu de créer leur propre entreprise, ces travail-

« En arrivant dans le conseil d'administration, j'avais vraiment tout à apprendre. Heureusement, il y avait autour de moi des personnes plus expérimentées qui m'ont aidée à comprendre les enjeux et le fonctionnement d'une coopérative »

— Isabelle Azais, artiste plasticienne et membre du conseil d'administration

leuses et travailleurs facturent en effet leurs prestations via la coopérative, qui les embauche comme salarié-es le temps d'un ou plusieurs contrats. Ce modèle leur permet de bénéficier de la protection sociale des salarié-es tout en conservant leur autonomie professionnelle. Il n'est donc pas rare que les membres aient

plusieurs emplois et travaillent pour différents clients. En outre, via le paiement d'une part coopérative annuelle de 30 euros et une contribution calculée selon les prestations de chacun-e, les membres Smart financent et partagent des outils de gestion administrative, comptable et financière. Les lumières s'estompent, les écrans s'allument et les applaudissements du public accueillent Virginie Lejeune et Thomas Blondeel, employé-es de Smart et animateur-ices de la matinée. Pantalon de tailleur, veste de costume. « *Bonjour tout le monde* », « *Goeiedag iedereen* ». Débutent ainsi deux heures de plénière minutieusement orchestrées. Les chiffres clés de l'année précédente sont égrenés : 197 677 870 euros de chiffre d'affaires, 41 702 sociétaires, 20 892 travailleur-euses accompagné-es, 32 964 client-es, 204 événements organisés... Un tas de données illustrées par les témoignages des employé-es des pôles administratif, prévention et informatique, judicieusement installé-es au premier rang. Sur les écrans qui encadrent la scène apparaissent neuf visages. « *Je vous rappelle que vous pouvez encore voter pour attribuer cinq mandats de quatre ans au conseil d'administration* », poursuit le présentateur. Chez Smart, cet organe de gouvernance est entièrement composé de sociétaires élu-es par l'assemblée générale : en majorité des usager-ères de la coopérative, mais aussi quelques salarié-es permanent-es et des partenaires externes. Partiellement renouvelé chaque année, ce conseil a pour mission de fixer les grandes orientations de la coopérative et de veiller à leur mise en œuvre. C'est également lui qui désigne l'administration déléguée, responsable de la gestion quotidienne de l'entreprise et actuellement assurée par Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne. « *Résultat des votes aux alentours de 17h* », clôture l'homme en costume. Arrive le moment clé de toute assemblée générale. Les échanges spontanés avec les coopératrices et coopérateurs bousculent généralement l'aspect rodé de ces rassemblements. Au fond de la salle, un homme referme un carnet noirci de notes et lève la main. Il est un résident de LaVallée, un tiers-lieu créé par Smart il y a près de dix ans, accueillant deux cents artistes et associations. Or, en janvier 2025, le Conseil d'administration (CA) de Smart a décidé à contrecœur de se retirer de la gestion de ce lieu, structurellement déficitaire. Sur un ton plus triste que révolté, l'homme s'élance : « *Je voudrais parler de LaVallée pour que les sociétaires soient au courant. C'est un super projet auquel Smart a mis un coup de massue. Alors, aujourd'hui, je m'interroge sur les valeurs portées par notre coopé-*

native. Des valeurs que je pensais plutôt bien incarnées par ce lieu qui va certainement disparaître. » Bien qu'attendu, le moment reste délicat. Si ce retrait est un « échec » aux yeux de tout le monde, il faut désormais l'assumer. Anne-Laure Desgris prend la parole au nom de l'administration déléguée. « *Cette décision n'a pas été prise d'un claquement de doigts, rappelle-t-elle. Elle clôture un processus de réflexion entamé en 2022 et s'inscrit dans la volonté de recentrer Smart sur son cœur de métier, c'est-à-dire l'accompagnement d'activités économiques. Vous le savez, le projet dont on parle est coûteux et n'en fait pas partie. Cela ne signifie pas qu'il n'est pas important, qu'il ne compte pas pour nous, mais que nous ne parvenons pas à le gérer correctement.* »

Une vie d'admin'

Pour la plupart des membres du CA de Smart, il s'agit d'une première expérience en matière de gouvernance. « *En arrivant, j'avais vraiment tout à apprendre*, confie Isabelle Azais, artiste plasticienne. Heureuse-

ment, il y avait autour de moi des personnes plus expérimentées qui m'ont aidée à comprendre les enjeux et le fonctionnement d'une coopérative. » Des soutiens qui ont un à un quitté la table du conseil, celui-ci étant partiellement renouvelé chaque année. « *De réunion en réunion, j'ai trouvé ma place. J'ai certainement encore des limites sur certains dossiers, mais j'ai appris et je me sens plus légitime. Suffisamment que pour soutenir à mon tour les nouveaux et nouvelles élu-es.* » Du jour au lendemain, ces élu-es peuvent donc peser sur des décisions stratégiques susceptibles d'impacter la carrière de milliers de sociétaires. Une pression qu'il faut appréhender. « *Notre mode de fonctionnement est plutôt rassurant, tempère Isabelle Azais. Quand une thématique arrive au CA, tout un travail de documentation a déjà été effectué par l'administration déléguée, en collaboration avec les employé-es permanent-es de Smart. Elle nous présente de premières solutions et on lui apporte d'autres regards, certains très experts, d'autres moins. Ce moment d'échange nous oblige à nous confronter à des points de vue différents. Les idées mûrissent au fil des discussions et puis on vote. C'est très riche !* »



- Vincent de Lamoy

« La coopérative rassemble des milliers de personnes avec des réalités bien différentes. Notre responsabilité est de défendre chacune d’entre elles du mieux possible »

— Luis Pôlet, artiste plasticien et membre du conseil d’administration

La plupart des sujets abordés en conseil sont soit des obligations annuelles, soit des préoccupations portées à l’attention des administrateur·rices délégué·es par les sociétaires. Chez Smart depuis dix-sept ans, Maxime Dechesne a vu cet organe se constituer et se structurer progressivement. Un débat l’a particulièrement marqué : en 2021, dans le cadre du soutien

aux entreprises touchées par la crise du coronavirus, l’ONSS a mis en place une prime de compensation à destination des secteurs les plus affectés, sous la forme d’un retour sur cotisations patronales. « On a donc récupéré une enveloppe de plusieurs millions d’euros, se souvient l’administrateur délégué. Il a rapidement été décidé que 40 % de cette somme seraient utilisés pour assurer la pérennisation de la coopérative – notamment pour assurer le paiement des bâtiments et des salaires des employé·es – et que le reste serait redistribué aux coopérateurs et coopératrices. Mais selon quelle clé de répartition ? Chiffre d’affaires individuel ? Niveau de difficulté des secteurs d’activité ? De nombreuses options étaient possibles. » L’administration déléguée a alors soumis cinq propositions et recommandé deux d’entre elles. Après discussion, le CA n’a ni amendé ni voté ces propositions : il les a toutes rejetées. « Il les a jugées insuffisantes et nous a demandé de revoir notre copie. C’était un moment fort. Une preuve que ce conseil ne se contente pas d’entériner nos propositions et assume pleinement ses responsabilités. »

Au prix, parfois, de sérieux tiraillements. « Smart défend des valeurs profondément ancrées à gauche, au sein d’une société ultralibérale. Ce contraste crée iné-

vitablement des frictions, constate Luis Pôlet, artiste plasticien et membre du conseil d’administration. Par exemple, nous voulons toutes et tous garantir une rémunération équitable aux équipes permanentes de Smart, mais cela nous impose parfois de prendre des décisions qui soutiennent le développement économique de l’entreprise, au-delà de nos idéaux personnels. »

Le dossier de LaVallée a, à ce titre, suscité de longues discussions au sein du conseil et hanté certaines nuits de ses membres. « J’ai pourtant du mal à parler de “décisions difficiles”, confie Anne-Laure Desgris, administratrice. Car mes nuits agitées restent bien légères face à celles des sociétaires qui subiront concrètement les conséquences de cette décision. »

Luis Pôlet poursuit : « La coopérative rassemble des milliers de personnes avec des réalités bien différentes. Notre responsabilité est de défendre chacune d’entre elles du mieux possible. Pour LaVallée, il a fallu se demander s’il était juste de continuer à financer un lieu ayant déjà coûté plusieurs millions d’euros, fréquenté par une minorité, avec l’argent de toutes et tous. »

L’artiste rappelle que Smart n’a jamais voulu tourner le dos à la culture. La plupart des personnes derrière cette décision en sont elles-mêmes issues. « Pendant trois ans, nous avons cherché des alternatives ou des repreneuseuses, mais en vain. »

Lors de l’assemblée générale, il a tenu à rappeler aux sociétaires déçus qu’ils avaient eu raison de faire entendre leur voix. Un rappel salutaire et toujours nécessaire : derrière chaque vote, il y a des humains.

La démocratie pour tout le monde

717 personnes inscrites à l’assemblée générale, cela représente pour Smart 2 % des sociétaires. Un chiffre pour le moins modeste. Interrogée sur cette faible mobilisation, l’administration déléguée ne semble pas s’en inquiéter davantage. « Je serais évidemment heureuse si nous étions plus nombreuses et nombreux à voter, reconnaît Anne-Laure Desgris. Mais ces dernières années, notre priorité a surtout été de garantir que celles et ceux qui souhaitent s’impliquer dans la vie de la coopérative puissent le faire. Que chacun·e soit invité·e à l’assemblée, puisse se présenter au conseil d’administration, ait accès à l’information dans plusieurs langues, dispose des outils pour la comprendre et puisse voter, y compris depuis l’étranger ou quinze jours à l’avance. »

Dans cette logique, la journée Let’s Coop ne s’arrête pas à la plénière du matin. Tout l’après-midi, divers

ateliers sont proposés aux sociétaires. Au premier étage du bâtiment, on apprend à lire des comptes et à comprendre un budget. « C’est quoi cette dépense ? », « Ce montant est-il net ou brut ? » : à peine dix minutes de présentation, et les questions fusent. Un étage plus haut, en petits groupes, on réfléchit à la réforme du chômage annoncée par le gouvernement fédéral. Que peuvent mettre en place les travailleuses et travailleurs face à ce changement ? Comment Smart pourrait-elle mieux les accompagner ? Ailleurs encore dans le bâtiment, on s’essaie à des jeux coopératifs ; on discute de la politisation des collectifs de travail ; ou on profite de la présence des administrateurs et administratrices pour les rencontrer.

« Nous travaillons depuis un certain temps à réduire la distance entre les sociétaires et le conseil d’administration, complète Maxime Dechesne. Cela passe, entre autres, par une refonte des espaces numériques, une communication renforcée sur l’agenda et les thématiques des réunions, ou encore la possibilité pour les sociétaires d’assister à certaines d’entre elles. » Pour l’horizon 2026, l’administrateur imagine une nouvelle règle : permettre à un collectif de sociétaires d’imposer un sujet à l’ordre du jour du conseil d’administration, avec l’obligation de rendre publics les résultats des échanges. « Un peu comme à la Commission européenne, illustre-t-il. Ce serait une étape de plus vers un système de décision alternatif sur les sujets les plus importants. » -

¹ Une contribution de 6,5% sur le chiffre d’affaires et de plus ou moins 7,5% sur le budget dédié à l’emploi.

« Ces dernières années, notre priorité a été de garantir que celles et ceux qui souhaitent s’impliquer dans la vie de la coopérative puissent le faire »

— Anne-Laure Desgris, administratrice déléguée de SmartCoop



- Vincent de Lannoy

De uitdagingen van een coöperatie in volle groei

- Multipharma -

Als coöperatieve apotheekgroep zet Multipharma in op betaalbare zorg, herinvestering en samenwerking. Via de patiëntencoöperatie wordt de zorgvrager letterlijk centraal gezet. Hun schaalgrootte biedt voordelen, zoals een grotere beschikbaarheid van medicijnen en meer budget voor vernieuwing, maar brengt ook de uitdaging mee om het coöperatieve gedachtegoed levendig en relevant te houden.



“Evaluaties tonen aan dat we sterk worden gewaardeerd vanwege de beschikbaarheid van geneesmiddelen. We kunnen grote hoeveelheden aankopen en die op een correcte manier verdelen én onderling uitwisselen, zonder elkaar te beconcurreren”

— Geert Reyniers, CEO van Multipharma

Jan De Merlier staat te popelen om zijn apotheek na een middagpauze weer te openen. Zijn medewerkers verwelkomen de eerste patiënten met een grote glimlach. Jan toont met trots zijn “zen-achtige” apotheek. Geen overbodige standjes, ruim opgezet en toch warm, dankzij houtelementen. Ook het technische aspect mag gezien worden. Hij wijst naar de schuifafjes voor de medicatie, waar een robot de bestelde producten naar beneden laat glijden. “Dat is dankzij de schaalgrootte van Multipharma”, zegt hij trots.

Jan werkt sinds september 1994 voor Multipharma en zou het voor geen geld anders willen. “Als zelfstandige zou ik misschien beter mijn kost verdienen, geeft hij toe, maar deontologisch gezien – ik ben een apotheker in hart en nieren – is dit een droom. Want uiteindelijk gaat het geld terug naar de patiënt, en naar ontwikkeling van de gezondheidszorg. En dát is wat mij motiveert, niet het pure winstbejag.”

“Als coöperatieve vennootschap en belangrijke schakel in de gezondheidszorg garandeert Multipharma een vlotte toegang tot de beste adviezen, dienstverlening en farmaceutische zorg, alsook tot kwaliteitsproducten tegen de juiste prijzen, bevestigt Geert Reyniers, CEO van Multipharma. Dat wil zeggen dat wij een sociaal-maatschappelijke rol vervullen. We zorgen er-

voor dat mensen die bijvoorbeeld nooit naar een dokter gaan, laagdrempelig een apotheek kunnen binnenstappen met vragen over hun gezondheid.”

Om die rol waar te maken, wordt de winst geïnvesteerd in de zorg. “Dat gaat over productiecentra en robots die op maat gemaakte zakjes maken, over het aanwerven van apothekers voor woonzorgcentra, over privéruimtes en wachtkamers in de apotheken voor vaccinatie. Dat zijn allemaal dingen die geld kosten. Door de coöperatieve structuur wordt de winst nooit maximaal uitgekeerd – die is beperkt tot maximaal zes procent – en is het geld voor dat soort zaken dus beschikbaar.”

Wie bij Multipharma werkt, krijgt zelden meteen een vaste plek. Jan zelf was de eerste drie jaar reizend apotheker, vooral voor vervangingen. Hij is wel op meer dan 80 plaatsen geweest. Hij heeft wel het geluk dat hij ondertussen een eigen apotheek leidt met drie apothekers en drie assistenten. “Voor mij is dit familie Multipharma. Zeker hier in mijn apotheek. Een van mijn assistenten is een Poolse en zij gaat in Polen trouwen. Wij sluiten de apotheek en gaan mee naar Polen om hun bruiloft te vieren.”

Jan werkt al sinds 1997 in de apotheek maar is zelf geen eigenaar. Die blijft, net als 324 andere apotheken, in eigendom van de coöperatie. Het deert hem niet: “De goede mentaliteit om een apotheek te besturen, is om te doen alsóf je de eigenaar bent. Bovendien kom ik niets tekort. Het voordeel van werken in loondienst is dat je meer verlof hebt en administratief wordt ontlast. Ik heb een mooi leven.”

Dat alle apotheken onder Multipharma vallen en dus onder hetzelfde btw-nummer, betekent ook dat de apothekers onderling solidair kunnen zijn. “Evaluaties tonen aan dat we sterk worden gewaardeerd vanwege de beschikbaarheid van geneesmiddelen, vertelt Geert. We kunnen grote hoeveelheden aankopen en die op een correcte manier verdelen én onderling uitwisselen, zonder elkaar te beconcurreren.”

Multipharma is opgebouwd uit een holding en een operationele vennootschap. De holding bestaat uit 22 coöperanten zoals bijvoorbeeld P&V verzekeringen. Deze holding bezit al het vastgoed en de 325 apotheken. Aandelen blijven vast in waarde, met maximaal dividend van zes procent. De operationele vennootschap baat de apotheken uit, verzorgt de productie, en is eigendom van 780.000 coöperant-patiënten via een aandeel van 2,50 euro per stuk. Buiten de dienstverlening en kortingen via het programma MultiCo, brengt het aandeel niets op. “Je moet dat niet financieel bekijken, legt Geert uit. Je bent eigenlijk lid van een groep die ervoor zorgt dat je

bepaalde voordelen hebt.” Jan voegt eraan toe dat de coöperanten voor de rest van hun leven elk jaar 500 punten ontvangen op hun verjaardag. “Die punten zijn goed voor 5 euro aan medicijnen voor een eenmalig aandeel van 2,50 euro. Dus dat is wel degelijk winst.”

Op de vraag wat het verschil is met een betaalde klantenkaart, moet Geert even nadenken. “Het gaat vooral over het feit dat je achter de visie staat van Multipharma, dat je coöperant wordt, vertelt hij. Ik hoop dat mensen zeggen: ik koop liever de vitamine C van Multipharma – die zijn gemaakt in België, zijn duurzaam en leveren een bijdrage aan een coöperatie. Ik betaal een goede prijs, de juiste prijs en mijn centen spekken niet de zakken van Trump.”

Toch blijkt in de praktijk dat veel klanten nog geen bewuste keuze maken voor het coöperatieve gedachtegoed. “Ik probeer daar de laatste jaren meer de nadruk op te leggen”, vertelt Jan. “Ik denk dat veel mensen nog niet weten wat een coöperatieve vennootschap inhoudt. Dat het niet puur om de winst

“Uiteindelijk gaat het geld terug naar de patiënt, en naar ontwikkeling van de gezondheidszorg. En dát is wat mij motiveert, niet het pure winstbejag”

— Jan De Merlier, apotheker

gaat, maar om het herbeleggen in de onderneming en verbetering van de kwaliteit.” Geert voegt toe: “Een coöperant kan de strategie van Multipharma niet in zijn eentje bepalen, maar heeft wel inspraak. Ze krijgen nieuwsbrieven en hebben contact met de apothekers.” Net als bij andere coöperaties geldt bij Multipharma dat elke coöperant-patiënt maximaal 10% van de stemmen kan hebben op de algemene vergadering. In verhouding met het kleine bedrag dat een coöperant betaalt, weegt diens stem dus wel relatief zwaar door. Dankzij de inbreng van de coöperanten werd het prepacking-systeem bijvoorbeeld ingevoerd: elke pil wordt afzonderlijk verpakt volgens het persoonlijke medicatieschema.

De apothekers zelf kunnen geen coöperant worden. Voor Multipharma is dat een goede zaak. “Zij zijn in

loondienst en hebben een vast inkomen, licht Geert toe. Zij hebben er dus geen financieel belang bij om iets te verkopen dat je misschien niet nodig hebt als patiënt.” Jan is het daarmee eens, al vraagt hij zich luidop af of het ook niet anders zou kunnen: “Wij als personeel profiteren mee van de winst, omdat er constant wordt gewerkt aan verbetering van de onderneming. Het is fijn om in een schone en goed georganiseerde apotheek te werken. In dat opzicht zou het misschien niet slecht zijn als we toch aandeelhouder konden worden.”

Wat voor Jan De Merlier vooral telt, is dat de klant centraal staat. Dat is volgens hem de essentie van het coöperatieve gedachtegoed, al kwam dat lange tijd niet uit de verf. “Ik vind het goed dat het nieuwe bestuur die doelstelling veel meer voor het voetlicht wil brengen.”

Dat het behouden en versterken van het coöperatieve karakter geen evidentie is, erkent ook CEO Geert Reyniers. “Wij zijn gestart met een denkoefening over hoe wij ons als coöperatie meer kunnen onderscheiden. Wat zijn nu de emotionele en financiële voordelen van het aandeelhouderschap binnen een coöperatie? We zijn voornemens om als grote speler een voortrekkersrol te gaan vervullen in het antwoord op die vraag.” –



Een levendige brouwerij

- Dorpsbrouwerij Bierbeek -

“Een dorp dat Bierbeek heet, en geen eigen bier heeft? Dat kan toch niet”, dachten enkele inwoners van deze gemeente niet ver van Leuven. Wat begon als een klein vrijwilligersinitiatief, groeide uit tot een volwaardige brouwerij, een unieke coöperatie volledig in handen van de mensen zelf.



Verborgen in het groen ligt het 13^e-eeuwse domein van de Ruisbroekmolen. Het terrein werd in maart 2025 aangekocht door de erfgoedstichting Vlaams-Brabant samen met de gemeente Bierbeek. Op de site van de Dorpsbrouwerij staat een prachtige historische watermolen, omringd door blinkende graansilo's. In het Molenaarshuis kunnen de bezoekers genieten van de Bierbeek bieren en andere Straffe Streekproducten.

Patrick Verlinden verwelkomt enkele bezoekers die voor een rondleiding van de brouwerij komen. Elke maand wordt er ongeveer 2000 liter bier gebrouwen, zo'n 6000 flesjes, die verdeeld worden in Bierbeek en omliggende gemeenten. Patrick is sinds het ontstaan bij de coöperatie betrokken: *“Ik kom zelf van Lovenjoel, een deelgemeente van Bierbeek. Vlak voordat de coöperatie werd opgericht, was ik hier met de Landelijke Gilde op bezoek. Het idee sprak me meteen aan en begon als één van de hulpbrouwers. Inmiddels ben ik één van de drie hoofdbrouwers”*

De oproep om mede-eigenaar te worden van de coöperatie gebeurde drie jaar geleden. Het bier zelf ontstond twee jaar eerder, maar dat was niet genoeg, vertelt mede-oprichter Jonathan Cardoen: *“We wilden mensen graag samenbrengen door en rond bier. We hadden een groepje waarin de ene graag brouwde en anderen graag activiteiten organiseerden, en zo is het avontuur begonnen.”* De eerste oproep voor coöperanten was meteen een succes. Op amper een week tijd tekenden 134 mensen in, die konden kiezen om 300 of 1500 euro te investeren. Vandaag telt Dorpsbrouwerij Bierbeek 184 mede-eigenaars, die bijna allemaal een band hebben met Bierbeek.

De bedoeling is om *break-even* te draaien en geen dividenden uit te keren aan de coöperanten. Ze ontvangen wél een jaarlijks geschenk en een plek in een

gemeenschap die ze mee vormgeven. Eventuele opbrengsten worden opnieuw geïnvesteerd, bijvoorbeeld in een mobiele tapinstallatie of de verbouwing van de graansilo's op het terrein. De oprichting van een coöperatie is een bewuste keuze. *“We wilden een plek waar mensen zich echt bij betrokken voelen, zegt Jonathan Cardoen. Met een klassieke vzw is het moeilijker om dat gevoel te creëren. Hier hebben mensen letterlijk geïnvesteerd in het verhaal en dat merk je.”*

Wie de Dorpsbrouwerij bezoekt voelt zich meteen welkom geheten dankzij het team van vrijwilligers. In totaal zijn er zo'n veertig coöperanten actief. Sommigen wijden zich aan het bierbrouwen, anderen begeleiden brouwerijbezoeken of staan achter de tap, weer anderen bezorgen het bier bij de mensen thuis. Daarnaast wordt er ook samengewerkt met maatschappelijke organisaties zoals psychiatrisch centrum Sint-Kamillus of zorgvoorziening Adem vzw. En één keer in de maand wordt het café door een lokale vereniging gerund.

De brouwerij wil bewust niet eindeloos blijven groeien. Alles draait op vrijwilligers, mensen die zich engageren naast hun gewone job. *“De administratie, het onderhoud, het brouwen: dat vraagt tijd en toewijding. Te groot worden zou het model onder druk zetten. We willen lokaal blijven, met zinvolle investeringen. Elke euro moet goed besteed zijn, en elke coöperant moet zich kunnen herkennen in wat we doen, vertelt Cardoen. Nieuwe vrijwilligers zijn trouwens altijd welkom!”*

Dorpsbrouwerij Bierbeek is daarmee meer dan een plek waar bier wordt gemaakt. Het is een verhaal van eigenaarschap en verbinding. Een plek waar buuren samenwerken aan iets tastbaars, en leven in de brouwerij brengen. -



— Timothée Duverger —

**“Les coopératives
sont des alliées
de la transition
écologique et
de la souveraineté
européenne”**

« On entend partout que l'Europe doit renforcer son autonomie stratégique, accroître sa compétitivité et protéger ses emplois. Les coopératives présentent par rapport à ces enjeux des atouts indéniables ! »

Au moment d'accorder cette interview, Timothée Duverger referme *Le Ministère du futur*, de Kim Stanley. Un de ces livres du courant littéraire *solar punk*, qui propose des récits écologiques utopistes. « Dans tous ces romans, à chaque fois, les coopératives sont au cœur de la solution écologique », s'exclame le chercheur du Centre Emile Durkheim, responsable de la chaire Territoires de l'ESS à Sciences Po Bordeaux. Convaincu que la solution écologique passera par la coopération entre les individus, cet historien et politiste enchaîne les conférences, les ouvrages et les posts sur les réseaux sociaux pour présenter les sociétés coopératives au plus grand nombre.

Que signifie pour vous la désignation de 2025 comme année internationale des coopératives par les Nations unies ?

- Dans le contexte international actuel, cette reconnaissance dépasse le simple symbole. C'est une interpellation. Un éclairage qui offre à la coopération l'occasion d'affirmer son projet dans un moment critique.

Que peut le secteur coopératif dans un monde marqué par des tensions géopolitiques aiguës, un génocide en cours, une menace nucléaire réelle, et des institutions internationales profondément fragilisées ? Tous les congrès de l'Alliance Coopérative Internationale ont placé la paix au cœur de leur agenda. La coopération, par essence, ne se limite pas aux entreprises coopératives : elle s'étend aussi aux relations entre les peuples et les nations. Cette année est l'occasion de porter haut le drapeau du mouvement coopératif. De montrer qu'il est la meilleure option pour construire des sociétés plus résilientes face aux crises successives, y compris celles liées aux conflits armés.

En quoi les coopératives sont-elles intéressantes pour l'économie européenne ?

- On entend partout que l'Europe doit renforcer son « autonomie stratégique », accroître sa compétitivité et protéger ses emplois. Les coopératives présentent par rapport à ces enjeux des atouts indéniables : elles affichent une meilleure pérennité, créent des emplois non délocalisables et peuvent intervenir dans tous les secteurs d'activité. A ce titre, elles peuvent constituer un levier important vers la souveraineté européenne. Malheureusement, nos institutions n'en ont visiblement pas encore conscience. Comme l'illustre la suppression, à la suite des élections, de l'unité dédiée à l'économie sociale et solidaire - et donc des coopératives - au sein de la DG Grow¹ de la Commission européenne. C'est une nouvelle invisibilisation de cette économie, pourtant porteuse de solutions.

Si les coopératives sont capables d'apporter des réponses aux urgences économiques, sociales, écologiques et démocratiques, qu'est-ce qui freine leur développement ?

- D'abord l'Union européenne a longtemps considéré les coopératives comme des structures potentiellement anti-concurrentielles. Dans ce souci des lois de la concurrence persiste l'idée qu'on ne peut réserver aucun marché aux entreprises coopératives. Une « préférence coopérative » pour accéder à des marchés publics, comme cela a historiquement existé en France, serait illégale aujourd'hui. La création ou le changement d'échelle d'une coopérative pose également des questions de financement. Selon sa propre règle, une coopérative considère que ses ressources doivent majoritairement provenir de ses membres. Elle ne peut pas accéder aussi facilement qu'une autre entreprise à des capitaux externes. Cette règle garantit son indépendance mais freine aussi son développement. D'autant plus que le modèle

coopératif reste peu pris en compte par les politiques publiques et les dispositifs d'accompagnement financiers, comme en témoigne le peu d'intérêt que lui porte la banque publique d'investissement en France. Enfin, existe également un obstacle d'ordre éducatif. Les coopératives restent des formes d'entreprises peu enseignées et donc peu connues des futurs entrepreneurs et entrepreneuses comme des consommateurs et consommatrices. Pour se développer, le mouvement coopératif a certainement besoin du soutien des pouvoirs publics. Mais ceux-ci prennent rarement des initiatives... Il me semble donc que le mouvement lui-même doit prendre la main et porter un projet de société clair basé sur la coopération. Cela implique une stratégie de diffusion et des alliances avec les collectivités locales, les syndicats, la recherche, d'autres entreprises soucieuses de leur responsabilité sociétale... Une vraie coalition politique et économique capable de soutenir des initiatives d'envergure qui pourront servir de vitrine et capter l'intérêt politique.

Des alliances existent déjà au sein même du secteur coopératif. REScoop Europe, par exemple, regroupe aujourd'hui 2 500 communautés énergétiques sur le continent. Est-ce un exemple pour les autres secteurs ?

- Il me semble que c'est une voie à suivre, tout en veillant à préserver l'esprit démocratique au sein de ces grands réseaux. De telles alliances peuvent effectivement se nouer entre coopératives d'un même secteur, comme celui de l'énergie, mais aussi entre des structures issues de l'économie sociale et solidaire.

En France, par exemple, le Groupe VYV, premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale, coopère avec UpCoop qui conçoit des moyens de paiement et le réseau de magasins Biocoop. Ensemble, ils proposent une carte censée améliorer le pouvoir d'achat alimentaire des salarié·es aux revenus modestes. C'est une alliance intéressante qui, dans une logique de prévention et de santé, débouche en plus sur un projet de développement économique.

Aux Etats-Unis, un projet de loi bipartisan — l'American Ownership and Resilience Act — vient d'être déposé au Sénat. Il vise à mobiliser les investisseurs privés pour soutenir le rachat des entreprises par les salarié·es, sous la forme d'une démocratie actionnariale ou de coopératives. Face à la multiplication des délocalisations d'entreprises, les pays européens devraient-ils s'inspirer de cette initiative ?

- Oui. Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus détenues par des investisseurs étrangers. La transmission aux salarié·es est évidemment une manière de conserver le capital sur un territoire. Cette proposition fait consensus aux Etats-Unis. Du côté des Démocrates, elle est perçue comme un levier pour diffuser la démocratie dans l'économie et renforcer le pouvoir d'achat des salarié·es : ces derniers reçoivent des parts qui les aideront notamment plus tard à financer leur retraite, par exemple. De l'autre côté, l'intérêt des Républicains est plutôt souverainiste : protéger des emplois et empêcher des délocalisations.





Je pense que l'Europe gagnerait à être un peu plus mature sur ces questions. Plutôt que de leur mener la lutte des classes, elle devrait apprendre à s'organiser avec ses travailleur-euses, qui sont les premier-es allié-es de sa souveraineté. La Slovénie peut servir d'exemple. Le gouvernement y porte un projet de loi pour permettre la transmission gratuite des entreprises à leurs salarié-es sous des formes coopératives, grâce notamment à des dispositifs d'incitation fiscale qui s'inspirent du modèle américain. Si c'est aux Etats-nations de se saisir du sujet, l'Europe pourrait tout à fait encourager ces pratiques en adaptant ses réglementations, en développant des mécanismes financiers ou en le soutenant.

Quelles opportunités voyez-vous pour les coopératives dans les années à venir ?
- Les coopératives ont déjà prouvé qu'elles étaient capables d'amener des réponses aux deux grandes préoccupations européennes. La première, on l'a dit, c'est l'autonomie. Les coopératives peuvent certainement devenir des actrices clés de la réindustrialisation et de la souveraineté économique européenne. Elles sont capables de créer de l'emploi local, tout en conciliant compétitivité et durabilité. Ce qui nous amène au deuxième enjeu : la transition écologique. Nous avons mentionné les énergies renouvelables, un domaine dans lequel les coopératives ont connu un développement significatif. C'est vrai en Europe, mais aussi ailleurs, il y a notamment de beaux exemples au Costa Rica sur les coopératives d'énergies renouvelables. Mais les coopératives se mettent aussi

au service de la souveraineté alimentaire, des mobilités alternatives (comme le vélo ou l'autopartage), ou encore de la gestion des déchets et du réemploi. Je pense vraiment que l'Europe ne doit pas privilégier l'une ou l'autre de ces préoccupations. Les coopératives sont capables de répondre aux deux. Parfois en tension, les questions de souveraineté et de transition (alimentaire, industrielle, énergétique...) sont étroitement liées. Le secteur coopératif peut fonder son argumentaire sur ces réalités et démontrer son rôle stratégique.

Pour s'imposer comme la solution, les coopératives ne devraient-elles pas faire preuve d'un peu moins d'humilité ?
- C'est un véritable problème : les coopératives passent leur temps à s'excuser d'exister. Chaque fois qu'elles participent à un débat public, elles s'efforcent de prouver leur sérieux et leur compétitivité. Elles sont prisonnières d'un complexe d'infériorité, alimenté par les institutions publiques et les autres acteurs économiques. Lorsqu'elles parviennent enfin à s'en détacher, c'est malheureusement souvent pour incanter de grandes valeurs comme la solidarité ou l'équité, peu audibles à l'extérieur. Elles pourraient légitimement aborder une approche plus politique et stratégique. Les élites économiques, institutionnelles et médiatiques véhiculent en permanence des discours qui les délégitiment et les marginalisent. Elles doivent y répondre avec leurs atouts. Démontrer que si la réindustrialisation, l'autonomie ou la transition sont les priorités de leurs interlocuteur-rices, alors les coopératives sont la première

« Les élites économiques, institutionnelles et médiatiques véhiculent en permanence des discours qui délégitiment et marginalisent les coopératives. Elles doivent y répondre avec leurs atouts ! »

solution, et non la deuxième. Qu'elles incarnent un projet déjà en action, avec de réelles pratiques et des résultats tangibles. Autrement dit : « Ne cherchez plus, utilisez-nous. Nous sommes déjà dans le monde que vous préparez. » Cela ramène à la question centrale des alliances, plus médiatiques cette fois-ci. Si le secteur coopératif est encore trop petit pour porter seul son message, il peut tisser des partenariats avec des acteurs disposant d'outils d'influence, comme des écoles, des think tanks, des centres de recherche, ou certains médias.

Ces dernières années des coopératives émergent dans des secteurs assez inattendus. Vous êtes particulièrement attentifs à leur développement dans le sport professionnel. En quoi sont-elles intéressantes pour ce secteur ?
- Des clubs de football, volley, handball, basket et rugby de différents niveaux se sont effectivement transformés en coopératives. D'autres y réfléchissent. C'est pour eux une manière de maintenir leurs valeurs, tout en se développant. A partir de certaines divisions, ces clubs sont souvent obligés de créer une entité commerciale. La coopérative leur permet d'y répondre, tout en affichant et en ancrant un peu plus leur projet - souvent d'éducation populaire - sur le territoire. C'est l'incarnation du septième principe coopératif de l'Alliance Internationale Coopérative : l'engagement envers la communauté. En plus de cette dimension identitaire, il y en a une autre, économique, les supporter-rices étant la plupart du temps invités à acquérir des parts sociales.

Ces dimensions peuvent se rejoindre puisque chaque membre amène son réseau, qui comprend parfois des investisseur-euses ou d'autres opportunités. Si on inverse la perspective, je crois que ces clubs aident le secteur coopératif à combler son déficit de popularité. Le sport, comme l'école, touche une large part de la population. Les stades de foot, par exemple, rassemblent toutes les classes sociales. Ce sont des lieux propices pour vivre la coopération avec d'autres, et pas seulement en discuter.

Promouvoir la coopération dans un monde dominé par l'individualisme est un fameux défi. Pourtant, vos publications dégagent une forme d'optimisme. D'où vient-il ?
- De l'existant ! Il y a une phrase de Paul Eluard qui dit « Il existe un autre monde, il est dans celui-ci ». Je vois beaucoup de beaux engagements qui mériteraient de susciter plus d'admiration. Beaucoup de gens se mobilisent et innove. C'est forcément une source d'espoir. L'économie sociale et solidaire rassemble les germes d'un futur désirable. Reste à les faire pousser. Alors, évidemment, il y a des forces contraires et un contexte difficile, mais on ne trouve de sens et on n'obtient de résultats que dans la lutte. Il me semble essentiel aujourd'hui de dépasser la seule critique pour mettre en lumière les dynamiques positives. Les dystopies ont leur utilité, mais laissons désormais plus de place aux utopies. Car sans elles, on pourra parfois mobiliser contre le vieux monde, mais jamais pour un nouveau. -

1. Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME.

Une publication réalisée par Imagine COOP
Rue de l'Académie 53, 4000 Liège
Tél : + 32 (0)4 380 13 37 – info@imagine-magazine.com

DIRECTRICE d'Imagine COOP
Sarah Jonet – sarah.jonet@imagine-magazine.com

REDACTION
Vincent de Lannoy (français)
Febe De Donder (Nederlands)

COUVERTURE
Lisbeth Renardy



CRÉATION MAQUETTE, MISE EN PAGE
Amandine Dupont – corail.studio

RELECTURES
Sophie Weverbergh (français)
Helena ter Ellen (Nederlands)

ILLUSTRATIONS
Isabelle Huart

IMPRESSION Snel (Herstal)



EDITRICE RESPONSABLE
Sarah Jonet, 53, rue de l'Académie, 4000 Liège / Belgique

Cette publication dédiée au secteur coopératif a été rendue possible
par le soutien du Groupe P&V.

Deze bijlage over de coöperatieve sector is mogelijk gemaakt dankzij
de steun van de P&V Groep.

Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux qui y ont contribué :
Onze hartelijke dank voor iedereen die hieraan heeft bijgedragen:

Philippe Awouters, Isabelle Azais, Patrick Bartholomé, Peter Bosmans,
Jonathan Cardoen, Jacques Debry, Maxime Dechesne, Anne-Laure Desgris,
Emma De Haan, Jan De Merlier, Gilles Doutrelepont, Frédéric Dufays,
Timothée Duverger, Dany Fandino, Julie Flament, Bert Gabriëls, Philippe
Hébert, Tim Hermans, Flora Kocovski, Marjolaine Melchior, Sybille
Mertens, Tom Michels, Augustin Morel, Florian Musschoot, Frédéric
Nguyen, François Olivier, Luis Pôlet, Geert Reyniers, Bram Souffreau,
Helena ter Ellen, Frédéric Théâtre, Zjef Van Acker, Julien Vandeclee, Stijn
Vanhandsaeme, Patrick Verlinden, Hilde Vernailen, Carine Vrayenne,
Estelle Wallemacq, Sophie Weverbergh, Annick, Didier, Eline.

Pour/voor Imagine COOP, Amandine Dupont, Febe De Donder, Laure
de Hesselle, Vincent de Lannoy, Sarah Freres, Sarah Jonet et Christophe
Schoune.

Les coopératives croisées dans ces pages :
De coöperaties die op deze pagina's worden genoemd :

Apache – apache.be
Bierbeek Dorpsbrouwerij – dorpsbrouwerij.be
Courant d'Air – www.courantdair.be
Flordi – flordi.be
Hellow – hellow.coop
Les Petits Producteurs – lespetitsproducteurs.be
Medispring – www.medispring.be
Multipharma – www.multipharma.be
Nestor cvba – nestor.coop
Seacoop – seacoop.be
SmartCoop – smart.coop
Wooncoop – www.wooncoop.be

