



MODULE 3b

La mise en place de la base juridique et
opérationnelle de la coopération

Vue d'ensemble

Ce module vous montrera les étapes de la création d'un partenariat de coopération réussi, y compris les aspects formels nécessaires ainsi que l'approche entrepreneuriale pour établir la base juridique et opérationnelle de la coopération et la mettre en œuvre avec succès.

Ce module s'appuie sur le contenu du module 3A.

Objectifs d'apprentissage (connaissances/compétences/attitudes acquises)

Connaissance

- Une idée claire des étapes nécessaires à la mise en place d'une coopération.
- Une image claire de la planification et de la gestion d'une coopération réussie.

Qualifications

- Réflexion sur l'action entrepreneuriale dans des circonstances spécifiques et sur votre propre situation individualisée pour la coopération.

Comportements

- Sensibilisation à l'amélioration/au maintien d'une agriculture prospère grâce à la coopération.
- En suivant les liens proposés vers le RAPPORT RÉSUMÉ et les ÉTUDES DE CAS, vous devriez profiter de l'occasion pour comparer votre situation, votre attitude et votre action entrepreneuriale avec d'autres agriculteurs et d'autres pays.

Table des matières

1. Plan d'affaires pour la coopération.
2. Objectifs, vision et mission de la coopération.
3. Mesures concrètes et calendrier.
4. Organisation opérationnelle.
5. Cadre juridique.
6. Contrôle et réflexion selon la planification d'origine.

Récapitulatif

La formation de la coopération doit être planifiée et exécutée dans les délais prévus. Un plan de coopération permet de s'assurer que vous avez les bonnes attentes à l'égard du projet commun à suivre. Le plan devrait également éviter que des attentes trop élevées ou irréalistes ne soient placées sur les résultats de la coopération.

En tout état de cause, les chances de succès d'une coopération planifiée sont plus importantes que celles d'une coopération spontanée.

Le plan de coopération devrait décrire une manière possible d'établir une coopération, les étapes importantes ainsi qu'un ordre significatif de mise en œuvre.

Le plan ne doit servir que de guide et d'aide à l'orientation. Les détails seront élaborés, décidés et mis en œuvre individuellement.

Un plan de coopération prévoit les étapes suivantes de la coopération et de sa mise en œuvre :

Étape 1 : Préparation de la coopération (voir module 3a)

Étape 2 : Formation de la coopération (voir modules 3a et 3b)

Étape 3 : Mise en œuvre de la coopération (voir module 3b)

1. Plan d'affaires pour la coopération

1.1 Nécessité d'un plan d'affaires

Si vous avez la chance d'avoir trouvé un partenaire de coopération réalisable avec lequel vous avez trouvé un accord pour procéder ensemble à la planification détaillée et à la mise en œuvre d'une coopération, il est temps de commencer la planification des activités.

En particulier lorsque plusieurs entreprises/entrepreneurs travaillent ensemble, il existe une multitude d'incertitudes et d'aspects qui doivent être réfléchis à l'avance pour minimiser le risque d'un mauvais départ ou d'une interruption précoce non planifiée de la coopération.

Par la présentation d'un plan d'affaires, les entrepreneurs prouvent qu'ils sont familiers avec les nombreux aspects des affaires et de la coopération.

Le plan d'affaires est donc un concept d'affaires écrit dans lequel les entreprises, qui veulent coopérer, prennent en compte tous les facteurs cruciaux pour la réussite du projet. Une planification minutieuse permet d'examiner l'idée d'entreprise sur la faisabilité et l'atteinte des objectifs.

Le plan d'affaires est en même temps :

- **Outil de planification** : pour le développement stratégique de l'idée d'entreprise.
- **Soutien à la décision** : clarifier la voie à suivre.
- **Carte de visite** : support important pour convaincre les tiers du projet de coopération.
- **Instrument de contrôle** : pour l'examen continu des objectifs et des résultats.

1.2 Utilisation d'un plan d'affaires

Il est conseillé de prendre suffisamment de temps pour formuler le plan d'affaires sous la forme d'un concept écrit pour le projet de coopération. Un plan d'affaires bien conçu doit être utilisé pour :

- **convaincre les tiers du projet de coopération.** Le business plan montre que les entreprises sont capables de gérer la complexité d'une formation de coopération. La transcription vous force à penser clairement et profondément.
- **Renforcer la position** vis-à-vis des partenaires de négociation tels que les banques, les investisseurs, les fournisseurs, etc.
- **Représenter une ligne directrice** en fonction de laquelle les objectifs et les activités peuvent être revus. Le plan d'affaires est le point de départ de tout contrôle, car sans plan, il n'y a pas de contrôle.
- **Favoriser une approche systématique** de la mise en œuvre du projet de coopération. Lors de l'élaboration du plan, les lacunes et les problèmes en matière de connaissances deviennent visibles.
- **Donner une vue d'ensemble du projet** assembler les pièces détachées en une image d'ensemble.
- **Augmenter les chances de succès du projet de coopération.** La mise en œuvre sera beaucoup plus facile à l'aide d'un plan d'affaires.
- **Évaluer les risques et les faiblesses.**
- **Montrer les dépendances.** Même si les différentes parties d'un plan d'affaires sont séparées, il est important que tous les chapitres correspondent dans leur contenu global.

[Consultez les études de cas COFARM pour connaître la mise en œuvre de la planification d'entreprise dans la pratique entrepreneuriale !](#)

1.3 Structure d'un plan d'affaires

Un business plan de coopération a bien sûr un contenu spécifique différent de celui d'un business plan pour un projet d'innovation. Malgré ses diverses applications, les plans d'affaires présentent certaines similitudes.

Un plan d'affaires devrait toujours être une évaluation complète des possibilités et des risques d'un projet et être clair. Il est important de toujours avoir une vision holistique et de ne pas se perdre dans les détails.

Le lecteur d'un plan d'affaires devrait obtenir des réponses claires en le lisant. Tous les sujets intéressants doivent être concis mais complets. Malgré l'enthousiasme de pouvoir présenter votre propre idée d'entreprise, le plan d'affaires doit toujours être rédigé dans un langage factuel.

Il est important d'identifier les faiblesses, de développer des approches pour les anticiper et les éliminer.

En plus du contenu, l'apparence d'un plan d'affaires doit être attrayante. Il doit avoir l'air visuellement uniforme et être présenté proprement.

14 Principaux éléments d'un plan d'entreprise/1

Un plan d'affaires se compose essentiellement de trois parties :

- **Partie 1:** est une brève description de l'idée d'entreprise et des mesures à prendre pour atteindre l'objectif.
- **Partie 2:** comprend des facteurs objectifs tels que les clients, les concurrents et l'emplacement, qui ne sont pas directement influencés ou dépendants des promoteurs de la coopération.
- **Partie 3:** quantifie le projet de coopération. Il indique combien d'argent est nécessaire, quels sont les niveaux de revenus et de dépenses que le projet de coopération peut atteindre.



14 Principaux éléments d'un plan d'affaires/2

Veillez prendre les éléments suivants comme suggestion et les adapter à vos propres besoins et circonstances :

- **Objectifs, vision et mission d'une coopération:** Ce point contient la formulation d'une idée directrice et d'un énoncé de mission pour un projet de coopération et la définition d'objectifs communs de coopération. Il comprend également la planification des activités de coopération.
- **Organisation de la coopération:** On répond aux questions suivantes : Comment la coopération peut-elle être conçue ? Comment les rôles, les tâches et les responsabilités doivent-ils être répartis ? Comment gérer les droits et obligations des partenaires de coopération ?
- En plus de la structure organisationnelle, les processus de l'organisation sont réglementés. Les interfaces, les règles du jeu et la communication entre les partenaires sont définies.
- **Formes juridiques de la coopération:** Il existe différentes formes juridiques possibles pour les projets de coopération. La bande passante va de la coopération temporaire, qui n'est régie que par un accord de coopération écrit ou verbal, à la création d'une nouvelle société.
- **Planification financière et financement:** Outre le cadre juridique, il est également important que les coopérations procèdent à une analyse économique du concept d'entreprise et vérifient la rentabilité du projet. Il doit créer un compte de résultat, un plan d'investissement, de liquidité et de financement avec une prévision minimum de 3 ans.
- **Contrôle de la coopération:** En plus d'une planification précise, le contrôle de la réalisation des objectifs est très important. Car sans planification, aucun contrôle ou correction de cap n'est possible et la planification sans contrôle n'a pas de sens.

2. Objectifs, vision et mission de la coopération

2.1 Objectifs et intérêt commun

Le point de départ et la base de toute coopération doivent être un intérêt commun. Toute coopération a besoin d'une orientation à long terme et d'une orientation stratégique de la coopération.

Une fois que chaque partenaire a examiné pour sa propre entreprise si et comment il pourrait bénéficier de la coopération, il doit y avoir un consensus au sein du groupe sur l'objectif commun de coopération. Chaque partenaire doit reconnaître clairement les avantages de la coopération pour son objectif. Ce n'est qu'alors que l'on parviendra à une forte identification et à une forte motivation pour la réussite de la mise en œuvre du projet commun.

"Qui ne sait pas où il veut aller, n'y arrivera pas". Idéalement, pour chaque activité entrepreneuriale, les objectifs stratégiques à long terme ainsi que les objectifs opérationnels à court terme et les actions associées sont formulés.

Dans la définition des objectifs, il est important que les objectifs soient définis de manière mesurable. Un but doit nécessairement contenir un temps et une quantité.

"la coopération veut-elle atteindre quoi, quand et dans quelle mesure ?"

La formulation d'une meilleure utilisation des capacités ou d'un chiffre d'affaires plus élevé grâce à la coopération est une déclaration d'intention, mais n'est pas encore un objectif utile, car elle n'est pas mesurable et donc non vérifiable pour la réalisation des objectifs.

Les objectifs communs de coopération doivent être formulés par écrit car ils dictent l'orientation de la coopération. Les objectifs de coopération constituent donc un élément indispensable d'un accord de coopération.



2.2 Vision

Pour créer le plus haut degré possible de sensibilisation à la coopération et d'identification parmi les partenaires individuels, il est important d'avoir une vision directrice compréhensible de la coopération. Un plan d'action clair et précis une vision significative donne de l'énergie et de la motivation à la coopération.

La vision décrit l'orientation à long terme de la coopération et donne une orientation à la formulation des objectifs de la coopération.

Une vision exprime la raison d'être et le but intérieur de la coopération et devrait en tout cas :

- Être simple et évident
- Être communicable et présentable
- Donner une orientation forte
- Susciter un enthousiasme mutuel

2.3 Mission

L'énoncé de mission écrit devient l'idée directrice ou la vision de la coopération. Elle devrait exprimer l'objectif principal de la coopération et contenir les principes d'action visant à aligner les partenaires sur une ligne uniforme. Avant tout, l'énoncé de mission résume en quelques mots ce que signifie la coopération.

L'énoncé de mission comprend :

- La philosophie de la coopération
- Le domaine d'activité
- Le positionnement de la coopération sur le marché
- Les principes de conduite internes et externes

L'énoncé de mission doit répondre aux questions suivantes :

- A quoi ressemblera notre marché spécifique dans cinq ans ?
- Ce marché restera-t-il notre marché spécifique ?
- Faut-il s'adapter à ce marché ?

Il doit être possible d'expliquer de manière convaincante pourquoi et comment la coopération se porte mieux que ses concurrents.

3. Mesures concrètes et calendrier

3.1 Mesures concrètes

Une fois que les partenaires de la coopération se sont mis d'accord sur les objectifs, la vision et la mission de la coopération, ils doivent maintenant déterminer approximativement avec quelles mesures et quelle utilisation des ressources ils souhaitent atteindre ces objectifs.

Pour utiliser le potentiel des différents partenaires de coopération, il faut connaître ou définir le potentiel. Les potentiels de coopération les plus appropriés deviendront les "potentiels fondamentaux" de la coopération. Il peut s'agir du personnel, des clients, de l'équipement, de la technologie, de la machinerie ou de l'innovation.

Il est logique de combiner les potentiels fondamentaux.

Par conséquent, les tâches suivantes doivent être clarifiées :

- **Structuration et distribution des lots de travaux** : Quelle entreprise partenaire assume quel rôle et quelles tâches ?
- **Créez des planifications temporelles et de budget** : Que faut-il faire d'ici quand ? Quelles sont les dépenses engagées et comment sont-elles financées ?
- **Règlement du personnel et des responsabilités** : Que doit faire exactement chaque participant dans le cadre de la coopération ? Qui est responsable de quel travail ?
- **Coordinateur de la coopération / Equipe de pilotage** : Qui coordonne, contrôle et surveille le processus de coopération ?

Consultez le rapport de synthèse COFARM et les modules 1 et 2 où le potentiel de coopération en agriculture est démontré !

3.1 Calendrier

L'établissement d'un calendrier réaliste pour un projet de coopération n'est pas une tâche facile. Mais il serait fatal d'ignorer la planification temporelle, car il y a trop d'incertitudes, de dépendances et d'interfaces.

Lors de la planification de la réalisation de la coopération, les objectifs devraient être opérationnalisés comme suit :

“QUI FAIT QUOI AVEC QUOI jusqu'à QUAND ? COMMENT le résultat sera-t-il contrôlé ?”

Il est important que les partenaires de la coopération, mais aussi les tiers, sachent comment la coopération planifie son développement. La planification ne doit pas être trop longue (jusqu'à 3 ans) et aussi pratique que possible. Un calendrier aide les entreprises à réfléchir à différentes activités, dépendances et interfaces.

Le planning est la base de tout outil de planification. Une planification concrète serait incomplète sans un calendrier.

Vous devriez vous concentrer sur les étapes clés ainsi que sur les principaux liens et les éléments suivants :

- Aperçu du déroulement temporel de la coopération.
- Les étapes et les dates importantes auxquelles les résultats de la coopération doivent être atteints.
- Liaisons et dépendances entre les phases individuelles.

4. Organisation opérationnelle

4.1 Notions de base

Les coopérations peuvent être des groupes d'échange d'expériences ou une communauté d'intérêts jusqu'à une joint-venture.

Le principe suivant s'applique : plus la coopération est intense, plus la réglementation doit être élevée !

Il est recommandé de commencer une collaboration par une sorte de "phase d'essai". Il devrait s'agir de travaux plus petits et de projets réalisés ensemble pour savoir si :

- La "chimie" entre les partenaires est bonne.
- Les philosophies de l'entreprise correspondent.
- La communication fonctionne.
- Les employés des partenaires se comprennent entre eux.
- Le projet est financièrement rentable.
- Il existe un désir de coopération plus étroite à long terme.

Consultez les études de cas COFARM où la coopération a été mise en œuvre étape par étape ; exemplaire : Dapont ; Le garde-manger de San Nicolás ; IR.04 ; Coopération de deux fermes familiales autonomes: parents et leur fille ; Association "Groupe de producteurs de fruits biologiques".

4.2 Rôles, tâches et responsabilités

Dans chaque coopération, différents partenaires travaillent ensemble pour atteindre les objectifs communs de coopération.

Une définition et une répartition précises des rôles, une description des compétences et des responsabilités correspondantes sont essentielles au bon fonctionnement de la coopération.

Voici quelques exemples de rôles et de tâches exemplaires dans le cadre d'une coopération :

- "Coordinateur de la coopération" : Il est le leader de la coopération dans les relations internes et le contact officiel de la coopération avec l'extérieur.
- "Secrétaire à la Coopération" : Il assiste le coordinateur de la coopération dans toutes les procédures administratives.
- "Chef de projet" : Il est principalement responsable de la coordination et du suivi de l'exécution des projets.

Pour les petits projets de coopération, il est tout à fait possible et habituel que ces tâches soient prises en charge par une seule personne.

Jetez un coup d'œil aux études de cas de COFARM et au rôle des principaux entrepreneurs qui s'y trouvent !

4.3 Droits et obligations des partenaires

En s'engageant dans une coopération, chaque partenaire s'engage à apporter des ressources matérielles et financières à la coopération et à participer activement au développement et à la mise en œuvre de la coopération. En retour, chaque partenaire s'attend à participer au succès de la coopération conjointe.

Vous devez garder un œil sur une communication ouverte et claire sur les droits fondamentaux et les obligations découlant du partenariat.

Les droits peuvent être convenus en ce qui concerne :

- Les informations complètes sur les commandes intéressantes.
- L'inspection des entreprises partenaires.
- L'utilisation des contacts clients de la coopération.
- L'utilisation des résultats élaborés conjointement.
- L'utilisation de la propriété intellectuelle acquise en commun.

Des obligations peuvent être convenues en ce qui concerne :

- La promotion des intérêts de la coopération.
- L'absence des comportements qui nuisent à l'image de la coopération.
- Le respect strict des règles du jeu convenues.
- La communication aux partenaires d'un aperçu de leur propre entreprise et des informations relatives à leur propre entreprise.
- La contribution aux frais de direction de la coopération.

44 Communication

L'assurance d'un flux d'informations immédiat et régulier entre les partenaires est importante pour le succès de la coopération. Des sessions de coordination régulières de tous les partenaires aident à soigner les relations interpersonnelles et servent l'information et la motivation mutuelles et donnent à tous les membres le sentiment d'être impliqués.

En outre, une communication rapide et efficace entre les partenaires doit être assurée, en particulier dans la phase de coopération opérationnelle.

Nous vous recommandons :

- D'utiliser les technologies de l'information les plus récentes.
- D'utiliser un logiciel de gestion (de projet) adéquat.
- De construire une mémoire centrale pour les données.

[Jetez un coup d'œil aux études de cas COFARM et au traitement de la communication qui s'y trouve !](#)

5. Cadre juridique

5.1 Questions juridiques à résoudre

Toute décision commerciale pour ou contre la coopération doit également tenir compte des aspects juridiques. Tout entrepreneur a besoin de sécurité, en particulier de sécurité juridique, s'il envisage de créer une coopération commerciale.

Vous aimeriez surtout avoir clarifié les questions suivantes :

- Quels droits découlent pour moi de la coopération ?
- Quelles sont mes obligations en raison de la coopération ?
- Quels sont les risques que je prends en tant qu'entrepreneur du fait de cette coopération ?

Nous vous recommandons du début à la fin :

- De documenter les discussions orales entre partenaires potentiels de coopération. Oui, cela demande un peu d'effort, mais cela facilite l'éclaircissement lors d'une dispute ultérieure.
- De rédiger le procès-verbal d'une conversation personnelle ou téléphonique importante et le montrer à tous les partenaires.
- De faire participer un expert (avocat, consultant économique) même aux discussions préliminaires.

5.2 La conclusion d'un accord de coopération

Tout accord de coopération doit être conclu par écrit, car les accords de coopération oraux n'offrent aucune sécurité juridique. Bien sûr, dans la pratique, il y a de bonnes et de mauvaises expériences avec les deux types d'accords - écrits et oraux.

Quelles conditions les entrepreneurs doivent-ils remplir pour pouvoir entrer dans une coopération ?

- Les exigences en matière de "capacité à coopérer" des partenaires (savoir-faire, infrastructures, etc.) Sont déterminées par le type de coopération et ses objectifs.
- Une détermination précise des fonds nécessaires à la mise en place et à la direction de la coopération (fonds, bureaux, savoir-faire, etc.) Peut s'avérer nécessaire dès lors que vous optez pour l'une des formes juridiques disponibles pour coopérer.

Que se passe-t-il après la fin de la coopération avec des inventions ou des développements communs (nouveaux produits, design, etc.) qui ont eu lieu pendant la coopération?

Cette question cruciale devrait être clarifiée et contractée avant le début de la coopération. S'il n'y a pas d'arrangement contractuel entre les partenaires, le litige ultérieur est souvent "préprogrammé". Les systèmes juridiques laissent aux partenaires une grande marge de manœuvre pour la conception contractuelle de l'utilisation de la propriété intellectuelle dans le cadre d'une coopération.

Elle doit avant tout être réglementée :

- Quels droits de propriété intellectuelle les partenaires détiennent-ils lorsque la coopération prend fin ou qu'un des partenaires quitte la coopération ou qu'un nouveau partenaire y entre ?
- Existe-t-il, par exemple, une compensation financière entre les partenaires en cas de sortie ou d'entrée ?

Jetez un coup d'œil aux études de cas du COFARM en mettant l'accent sur les accords qui y ont été conclus, s'ils sont oraux ou écrits et quelle expérience en a été tirée !

Il existe essentiellement trois possibilités de coopération entre plusieurs entreprises :

- Accord de coopération pour la coopération temporaire dans le cadre de projets.
- Choix des formes juridiques de coopération entre entreprises.
- Création d'une nouvelle entreprise par les partenaires de la coopération.

En vérifiant les formes juridiques existantes dans votre pays, vous constaterez qu'il existe des formes très différentes. Certaines sont plus complexes, d'autres moins complexes et la création ou la dissolution sont plus ou moins faciles.

Veuillez vérifier vos informations sur :

- Les considérations juridiques nationales fondamentales dans les coopérations.
- Les formes juridiques nationales possibles de coopération et leurs caractéristiques, avantages et inconvénients.

Vous pouvez distinguer les formes juridiques existantes selon les critères suivants :

- Représentation externe et direction interne.
- Les moyens nécessaires à la création : besoins financiers, savoir-faire, etc.
- Y aura-t-il création d'un capital commun ?
- Que se passe-t-il en cas de résiliation avec le capital et la propriété intellectuelle ?

Dans tous les cas, il est conseillé dans ces préoccupations très individuelles de rechercher une assistance technique appropriée !

6. Contrôle et réflexion selon la planification d'origine

Votre Business Planning doit poser les bonnes questions au bon moment, et le contrôle et la réflexion doivent apporter des réponses sur la situation actuelle et les résultats de la coopération :

- Dans quelle mesure votre coopération est-elle fructueuse ?
- Quel a été son succès l'année dernière, cette année, l'année prochaine ?
- Votre coopération vous permet-elle d'atteindre vos objectifs et vos besoins économiques ?

Pour pouvoir utiliser votre Business Plan comme un document vivant et une boussole stable, il est recommandé de le garder simple et de définir non pas des valeurs trop nombreuses mais des valeurs concrètes et claires, mesurables et que vous vérifiez régulièrement.

Par exemple le compte bancaire, le bénéfice, les résultats, le cash-flow, le nombre de clients, le nombre de partenaires commerciaux de la coopération.

Sachez qu'en plus des chiffres, il y a d'autres valeurs d'une entreprise qui ne peuvent pas être comptées, mais qui peuvent bien sûr être respectées dans ce contrôle et cette révision.

L'objectif principal de toute coopération est d'obtenir de meilleurs résultats par une action commune qu'en agissant seul. Les forces des partenaires doivent être complémentaires dans la coopération. Idéalement, « chaque partenaire fait ce qu'il fait le mieux ».

Nous vous souhaitons bonne chance dans votre coopération avec d'autres entrepreneurs, en gardant à l'esprit qu'il y a beaucoup de chances mais bien sûr aussi des risques.

Les deux citations suivantes peuvent vous guider dans votre démarche et inspirer votre réflexion.

Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès. Travailler ensemble est un succès. - HENRY FORD

La force la plus puissante jamais connue sur cette planète est la coopération humaine - une force de construction et de destruction. - JONATHAN HAID