



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION
D'UNE COOPERATIVE DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE.
ETUDE DE CAS : LE PROJET BEES COOP.

Promoteur : Karine Cerrada Cristia

Mémoire-projet présenté par Delphine Lambert
en vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015 – 2016

« Le monde contient bien assez pour les besoins de chacun,
mais pas assez pour la cupidité de tous. » - Gandhi

Pour la réalisation de ce travail, je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Karine Cerrada, pour ses nombreux conseils, mais également pour m'avoir ouvert les yeux sur le rôle des gestionnaires à l'heure actuelle, notamment en m'ayant conseillé de lire le livre « Sans plus attendre ! » de Guibert Del Marmol (2014). Ce livre m'a énormément inspirée et c'est à la suite de sa lecture que j'ai décidé de réaliser un travail d'analyse pour une organisation qui met en avant les aspects sociaux et environnementaux plutôt qu'économiques.

Ensuite, j'aimerais remercier Frédéric Vereecke pour m'avoir suivie, conseillée et mise en contact avec certains membres de BEES coop tout au long de ce travail. C'est principalement grâce à ses remarques et conseils que j'ai pu saisir au mieux les spécificités et besoins de l'organisation. Je tiens également à remercier les membres de la coopérative qui ont pris le temps de lire mon mémoire et de me donner un feedback très constructif : Alexandrine Demblon et Carine Sottiaux.

De plus, je tiens à remercier Laora Carmon pour avoir relu l'entièreté de mon travail afin d'y corriger les fautes d'orthographe et de grammaire.

Enfin, je voudrais remercier Stéphanie Henry, ma « compatriote de travail », pour m'avoir conseillée et soutenue dans les moments de doute et de questionnement.

Table des matières

Introduction	1
Enoncé de la problématique	3
Méthodologie	3
Motivations de la recherche.....	5
Motivation managériale	5
Motivation scientifique.....	5
Motivation sociétale et éthique.....	5
Partie 1 : les tableaux de bord de gestion.....	6
Chapitre 1 : le tableau de bord de gestion, outil de pilotage de la performance...6	
1.1 La définition du concept de tableau de bord de gestion.....	6
1.2 La notion de performance.....	8
Chapitre 2 : l'élaboration du tableau de bord	9
2.1 La définition des missions et objectifs de l'organisation.....	9
2.2 L'identification des facteurs clés de la gestion.....	10
2.3 Le choix des indicateurs	10
2.4 La mise en place des références	12
2.5 La détermination des actions correctrices	12
Chapitre 3 : les différents modèles de tableaux de bord.....	13
3.1 La méthode OVAR.....	14
3.2 Le balanced scorecard	17
3.4 Les limites du balanced scorecard	21
Partie 2 : le projet BEES coop.....	23
Chapitre 1 : l'origine du projet.....	25
1.1 La description du projet	25
1.2 Les sources d'inspiration	26
Chapitre 2 : le fonctionnement de BEES coop	28
2.1 Coopératif, participatif et sans but lucratif.....	28
2.2 Une organisation démocratique et innovante.....	30
2.3 Sa gouvernance.....	30
2.4 Les différentes cellules qui la composent	32
2.5 Valeurs défendues par le projet	34
2.6 Les producteurs.....	36
Chapitre 3 : l'intérêt d'un tableau de bord de gestion pour BEES coop.....	36

3.1 Intérêt du tableau de bord.....	36
3.2 Intérêt de la méthode OVAR	39
Partie 3 : la conception du tableau de bord de BEES coop.....	41
Chapitre 1 : l'axe financier.....	43
1.1 Définition des objectifs.....	43
1.2 Identification des variables d'action	44
Assurer sa survie à court et long terme	44
Réinvestir dans le projet.....	48
Politique du prix juste.....	49
Autres mesures	50
1.3 Détermination des responsabilités.....	52
1.4 Visualisation de la partie financière du tableau de bord.....	52
Chapitre 2 : l'axe social	54
2.1 Définition des objectifs.....	54
2.2 Identification des variables d'action	54
La solidarité.....	54
La coopération.....	56
La motivation des coopérateurs et l'évolution de leur nombre.....	57
2.3 Détermination des responsabilités.....	59
2.4 Visualisation de la partie sociale du tableau de bord	59
Chapitre 3 : l'axe environnemental	61
3.1 Définition des objectifs.....	61
3.2 Identification des variables d'action	61
Promouvoir une alimentation et des produits durables.....	61
Avoir une démarche respectueuse de l'environnement	62
3.3 Détermination des responsabilités.....	67
3.4 Visualisation de la partie environnementale du tableau de bord	68
Partie 4 : les recommandations d'usage du tableau de bord et les limites rencontrées.....	70
Chapitre 1 : recommandations d'usage.....	70
Chapitre 2 : limites rencontrées lors de la réalisation du travail	74
Conclusion.....	78
Bibliographie	81
Annexes.....	91
Annexe 1 : la chaine de causalité du balanced scorecard	91

Annexe 2 : le navigateur Skandia, une analyse critique du balanced scorecard	92
Annexe 3 : la définition de l'alimentation durable.....	97
Annexe 4 : les statuts de BEES coop.....	99
Annexe 5 : les spécificités liées à BEES coop.....	128
Annexe 6 : le détail de la conception de l'axe financier	133
Onglet « méthode »	133
Récapitulatif	133
Méthode utilisée	134
Onglet « vue d'ensemble »	137
Onglet « 1+2 »	137
Position de trésorerie nette.....	138
Marge nette.....	142
Onglet « 3+4 »	150
Flux de trésorerie.....	150
Résultat reporté.....	155
Onglet « 5 »	157
Marge brute	157
Onglet « 6 »	163
Quantités vendues par type de produit.....	163
Onglet « 7+8 »	179
Taux de rotation des stocks.....	179
Durée moyenne de stockage	185
Annexe 7 : le bilan social	190
Annexe 8 : le détail de la conception de l'axe social	193
Onglet « méthode »	193
Récapitulatif	193
Méthode utilisée	194
Onglet « vue d'ensemble »	195
Onglet « 1 »	195
Heures d'ouverture additionnelles du magasin	195
Onglet « 2+3 »	199
Personnes présentes aux ateliers de sensibilisation.....	199
Chiffre d'affaires de produits belges.....	202
Onglet « 4+5 »	203
Taux d'absentéisme aux permanences.....	203
Turnover des membres	207
Onglet « 6+7 »	209
Taux de croissance des coopérateurs	209

Proportion des membres présents aux AG	212
Annexe 9 : l'analyse et la comparaison des indicateurs environnementaux liés	
au secteur de l'alimentation	216
Food miles	216
Bilan carbone	218
Intensité énergétique	219
Empreinte écologique	221
Analyse du cycle de vie ou écobilan	223
Ecobilan modulaire	225
Conclusions concernant l'analyse des indicateurs environnementaux.....	227
Annexe 10 : le détail de la conception de l'axe environnemental.....	229
Onglet « méthode »	229
Récapitulatif	229
Méthode utilisée	230
Onglet « vue d'ensemble »	230
Onglet « 1+2+3 »	231
Proportion de produits bio vendus	231
Proportion de produits locaux vendus	236
Proportion de produits bio et locaux vendus	240
Onglet « 4+5+6 »	243
Proportion de produits fair trade vendus	244
Proportion de produits écologiques vendus	248
Proportion de produits vendus en vrac	251
Onglet « 7+8 »	255
Consommation d'électricité.....	255
Consommation d'eau	257
Onglet « 9+10 »	258
Proportion de la consommation énergétique provenant de ressources renouvelables.....	259
Proportion de sacs poubelle non triés	261

Introduction

Nous devons aujourd'hui faire face à des défis globaux majeurs. D'un côté, nous observons le réchauffement climatique de la planète entière, une perte de la biodiversité, un épuisement des ressources, ou encore une famine croissante dans les pays les plus pauvres. Ceci appelle à une transition de nos sociétés vers un fonctionnement plus durable, transition appuyée par les mises en garde scientifiques (Orban de Xivry, 2015) ainsi que par les discours du pape François. Ce dernier dénonce notre rythme de consommation, de gaspillage et de détérioration de l'environnement, qui a dépassé les possibilités de la planète (Merckaert, 2016). Cependant, des initiatives voient aujourd'hui le jour ou se développent, dans le but de réconcilier les objectifs de bien-être économique, social et environnemental. Notons par exemple l'entrepreneuriat social, l'économie circulaire, l'agriculture biologique, ou encore les circuits courts de distribution alimentaire¹. Ces initiatives pourraient bien révolutionner nos modes de production et de consommation et ils sont présentés comme des outils de transition vers une économie durable par leurs partisans (Orban de Xivry, 2015).

D'un autre côté, nous remarquons des phénomènes majeurs touchant l'alimentation. Pensons notamment aux crises sanitaires, à la diminution

¹ Diverses définitions des circuits courts existent mais, dans le but d'être le plus complet possible, nous retiendrons la définition donnée par l'Agence de Stimulation Économique : « Un mode de production et de commercialisation qui vise à rapprocher le producteur du consommateur, tous secteurs confondus. Il s'agit donc d'une part de réduire le nombre d'intermédiaires afin d'assurer un revenu équitable au producteur et un prix juste au consommateur. La proximité relationnelle induite par le circuit court renforce la transparence de la filière, valorise le savoir-faire des producteurs, améliore la qualité des produits et des services et crée des liens de confiance entre producteurs et consommateurs notamment sur le plan de la qualité. Le circuit court implique, d'autre part, une proximité géographique entre tous les acteurs, ce qui permet de réduire les impacts du transport et qui contribue à un environnement sain. En fonction des secteurs, le circuit court s'envisage sur des distances variables, mais ces distances sont toujours les plus réduites possibles. Le circuit court participe au renforcement d'une économie plus endogène et par là même plus résiliente. Le circuit court prend en compte un objectif d'amélioration de la qualité de vie et du bien-être en Wallonie, en s'appuyant entre autres sur le contexte environnemental pour créer des opportunités économiques. Le circuit court s'inscrit dès lors dans la voie des alliances emploi-environnement et plus largement du développement durable » (AS-E, s.d.).

continue du nombre de paysans², à la place prépondérante des produits de l'agro-industrie dans nos assiettes, à la poussée des maladies liées à l'alimentation (obésité, diabète, certains cancers, maladies cardio-vasculaires ou cérébro-vasculaires), etc. Notons que ces maladies sont aujourd'hui les premières causes de mortalité aux Etats-Unis et en Europe et qu'elles s'expliquent par « la généralisation de régimes alimentaires inadaptés à la sédentarité, la consommation accrue de protéines animales et de produits trop gras ou trop salés » (APES, 2010, p. 16). Aussi, à l'heure d'aujourd'hui, qui sait par qui, où et comment est produit ce qu'il mange ou ce qu'il vêtit ? En conséquence, il semble que le raccourcissement de la chaîne du producteur au consommateur grâce aux circuits courts ainsi que la réappropriation collective du système alimentaire offrent l'opportunité de répondre aux dysfonctionnements du système (APES, 2010).

En prenant conscience de ces problèmes majeurs qui touchent la planète entière, il nous a paru primordial d'amener la réflexion sur l'agriculture, l'alimentation, les modes de distribution, etc., ceci en parallèle avec les dimensions environnementales et sociales. Effectivement, « [...] bien que le bilan général actuel concernant le réchauffement climatique, la pauvreté, la famine... soit assez affligeant et démoralisant, il est important de garder à l'esprit que quel que soit notre âge, notre niveau social ou nos origines, nous sommes acteurs de notre monde. Nous avons entre nos mains les ficelles de l'avenir et c'est à nous d'aller chercher des alternatives au modèle agricole actuel. Bon nombre d'associations développent de nombreux projets qui [...] sont à notre portée » (Laurent, 2013, p. 8).

Dans cette introduction, nous énoncerons tout d'abord la problématique de notre analyse. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie suivie tout au long de notre travail. Pour finir, nous expliciterons les motivations managériales, scientifiques et sociétales et éthiques qui nous ont poussées dans cette recherche.

² En Belgique, on comptait environ 500 000 agriculteurs au début du 20^e siècle, contre à peine 50 000 fermes en 2005 (Saveurs paysannes, 2007).

Enoncé de la problématique

La question que nous nous sommes posée avant de commencer ce travail de recherche était de savoir comment, à notre échelle, nous pouvions contribuer à la création ou au bon fonctionnement d'une de ces alternatives au système agroalimentaire actuel. Ayant par la suite la possibilité de développer un outil de gestion pour une coopérative de distribution alimentaire, BEES coop, nous pouvions aider à la mise en œuvre de son projet d'ouverture d'un supermarché collaboratif. Celui-ci se présente comme une alternative innovante au système agroalimentaire que nous connaissons actuellement, ceci pour diverses raisons qui seront développées plus loin dans ce travail. Dans le but de mener à bien le projet de supermarché et afin que celui-ci perdure dans le temps, il sera utile à la coopérative de pouvoir mesurer ses performances (financières, sociales et environnementales). Ce travail s'inscrit donc dans cette perspective : construire un outil de pilotage de la performance (un tableau de bord de gestion) spécifique à BEES coop afin de favoriser une gestion optimale de son projet.

Les indicateurs composant le tableau de bord de la coopérative devront être déterminés en fonction du fonctionnement et de l'organisation spécifiques de cette dernière. Effectivement, BEES coop présente un modèle coopératif, participatif, sans but lucratif et démocratique et elle promeut, avant tout, des valeurs sociales et environnementales. Autant de particularités qui devront être intégrées dans son outil de gestion.

Méthodologie

En vue de concevoir le tableau de bord de la coopérative, nous proposons de travailler en quatre étapes, représentées par les quatre parties de ce travail. La première partie abordera les tableaux de bord dans leur globalité. Nous y développerons les concepts liés à ces outils de pilotage de la performance ainsi que les étapes de leur élaboration et deux grands modèles qui existent à l'heure actuelle. Cette revue de la littérature, et plus particulièrement l'analyse des

différents tableaux de bord existants³, nous permettra de déterminer la méthode de construction de tableau de bord optimale pour BEES coop. Nous aurons de cette manière une vue globale sur les méthodes principalement utilisées à l'heure actuelle et nous pourrons choisir le modèle qui conviendra le mieux à la structure spécifique de la coopérative.

Dans la deuxième partie du travail, partie consacrée à BEES coop, nous expliciterons l'origine du projet de la coopérative, le fonctionnement de cette dernière et l'intérêt, pour elle, de disposer d'un tableau de bord de gestion. Cette deuxième partie nous permettra de bien comprendre le projet de BEES coop et elle est une étape primordiale pour pouvoir, ensuite, concevoir un tableau de bord qui répondra au mieux aux besoins de BEES coop.

La troisième partie sera donc dédiée à la construction du tableau de bord de BEES coop. Nous concevrons d'abord l'axe financier, puis l'axe social et, enfin, l'axe environnemental de son tableau de bord de gestion. L'élaboration de cet outil spécifique à la coopérative sera faite en fonction des besoins et objectifs identifiés dans la partie précédente du travail, l'objectif étant de proposer un outil de pilotage de la performance qui correspondra au mieux aux besoins et attentes de la coopérative.

Dans la quatrième et dernière partie, nous donnerons des recommandations pour une utilisation optimale du tableau de bord de gestion et nous exposerons les limites que nous avons rencontrées tout au long de ce travail. Les recommandations d'usage du tableau de bord ne seront pas spécifiques à la coopérative car elles s'appliquent à toute organisation utilisant ce type d'outil. Néanmoins, il est primordial que BEES coop en aie connaissance afin de pouvoir utiliser de la meilleure façon son outil de pilotage de la performance.

³ Même si nous ne développerons que deux modèles de tableaux de bord dans ce travail car ils sont les plus pertinents pour notre cas spécifique, nous avons réalisé une analyse plus large antérieurement.

Motivations de la recherche

Motivation managériale

La recherche réalisée dans ce travail comporte tout d'abord une motivation managériale. En effet, le modèle de tableau de bord que nous développerons sera également utilisable par d'autres coopératives de distribution alimentaire que BEES coop. Au regard du contexte actuel, que nous avons explicité ci-avant, nous pouvons penser que ce type d'initiatives se multipliera dans le futur. De plus, puisque BEES coop partagera ses outils et connaissances avec d'autres organisations portant les mêmes valeurs et missions qu'elle, l'essaimage du modèle que nous concevrons devrait être garanti.

Motivation scientifique

La réalisation de ce travail est également motivée par un souci d'utilité d'un point de vue scientifique. Ce mémoire permettra effectivement de contribuer à la littérature concernant les tableaux de bord de gestion. Plus spécifiquement, la littérature portant sur la conception de ce type d'outil pour les coopératives de distribution alimentaire étant très réduite voire inexistante, notre travail permettra d'élargir l'horizon d'utilisation des tableaux de bord de gestion à des organisations moins classiques.

Motivation sociétale et éthique

Enfin, ce mémoire est motivé par des préoccupations sociétales et éthiques. L'outil que nous concevrons sera utilisé par une coopérative de distribution alimentaire dont le projet s'inscrit dans une démarche de développement durable, notamment via la promotion des circuits courts et la vente de produits alimentaires et non-alimentaires durables ainsi que les dimensions coopératives et démocratiques. Les motivations sociétales et éthiques représentent donc l'essence-même de cette organisation, laquelle nous aiderons à pouvoir surveiller sa pérennité et l'atteinte de ses objectifs (autant financiers, que sociaux et environnementaux).

Partie 1 : les tableaux de bord de gestion

A l'heure actuelle, les organisations doivent s'adapter à un environnement en constante évolution. Dans ce contexte, leurs responsables ont besoin d'outils de mesure leur permettant de décider d'actions correctrices à mettre en place afin de tenir leurs objectifs. Ces outils doivent avant tout permettre aux dirigeants de structurer rapidement l'information essentielle. C'est en ce sens que le tableau de bord se différencie d'autres sources d'informations (en interne, pensons aux statistiques commerciales, à la comptabilité etc. et en externe, pensons par exemple aux études de marché) dont peuvent disposer les responsables d'organisations (Selmer, 1998).

Dans cette première partie, nous définirons tout d'abord ce qu'est un tableau de bord et nous développerons le concept de performance qui y est lié. Ensuite, nous expliquerons les étapes de conception de ce type d'outil. Enfin, nous ferons un tour d'horizon des principaux tableaux de bord utilisés à l'heure actuelle.

Chapitre 1 : le tableau de bord de gestion, outil de pilotage de la performance

1.1 La définition du concept de tableau de bord de gestion

Nous pouvons retrouver différentes définitions du tableau de bord (de gestion) dans la littérature. Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition donnée par Michel Gervais (2005, cité dans Châari & Leclère, 2008, p. 12) : « Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Le tableau de bord de gestion se présente comme un outil d'aide au pilotage de l'entreprise et il reprend périodiquement une série d'indicateurs financiers et non financiers qui permettent de mesurer « le chemin parcouru (et celui qui

reste à parcourir) vers l'atteinte des objectifs » (Châari & Leclère, 2008, p. 12) de la stratégie. Il permet d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les « perturbations » et de prendre des décisions lorsque des actions correctives sont nécessaires. Le tableau de bord a pour objectif premier de fournir de l'information sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée afin que ses dirigeants puissent prendre des décisions le plus rapidement possible. Et puisque ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer, mesurer est essentiel (Kaplan, Norton & Sperry, 2003). Combinaison de plusieurs indicateurs financiers et physiques, cet outil a donc pour mission de traduire la stratégie au niveau opérationnel et d'assurer le suivi des actions qui sont à l'origine de la performance (Germain, 2005).

Le concept de tableau de bord de gestion recouvre ainsi trois notions importantes : la notion d'objectif (des objectifs définis à l'avance avec précision), la notion de mesure (un dispositif de mesure : les indicateurs) et la notion de décision correctrice (des actions correctrices) (Selmer, 1998). En effet, la stratégie de l'organisation implique la recherche de l'atteinte d'objectifs liés à celle-ci ; l'atteinte ou non de ces objectifs sera mesurée grâce aux indicateurs choisis ; enfin, l'analyse des écarts par rapport aux objectifs permettra aux dirigeants de l'organisation de prendre des actions correctrices le plus rapidement possible. Tout système de pilotage est basé sur ces trois éléments, comme l'illustre la figure suivante (Figure 1), reprise du livre de Selmer (1998) :

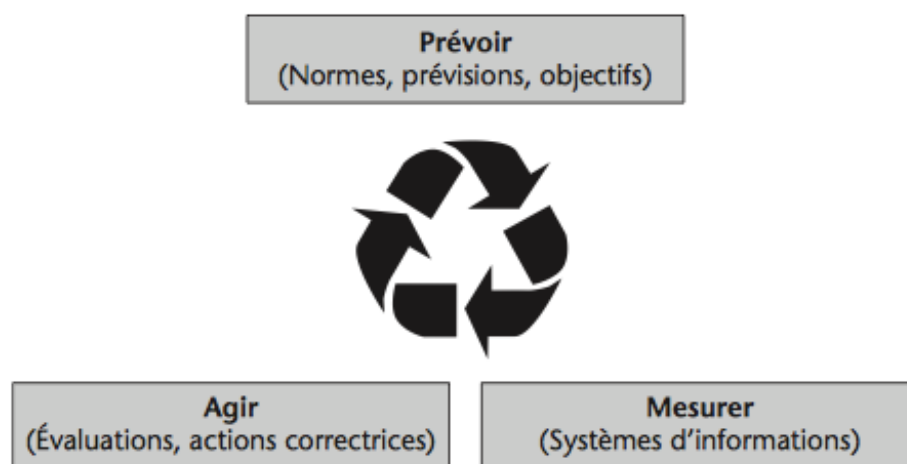


Figure 1 : les trois éléments constituant tout système de pilotage (Selmer, 1998)

La formulation de ces éléments est extrêmement importante car elle conditionne en grande partie le succès et la cohérence du système de pilotage dans sa globalité.

1.2 La notion de performance

Le but principal du tableau de bord étant de mesurer la performance de l'entreprise, il nous semble intéressant de développer ce concept. « La réussite étant liée au concept de valeur, la performance en gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Aib & Belmokhtar, 2010).

Comme nous l'avons vu ci-avant, au sein du tableau de bord de gestion coexistent autant des indicateurs financiers que des indicateurs extra financiers. L'intégration des indicateurs extra financiers s'explique par une conception élargie de la performance, qui va au-delà des simples performances économiques et financières (Rasolofo-Distler, 2010). En effet, appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit (Germain & Trebucq, 2004). Il faudra attendre le début du 21^{ème} siècle pour que la dimension environnementale soit, elle aussi, considérée par les entreprises. Effectivement, c'est à cette époque que des préoccupations concernant la protection de l'environnement émergent, en plus de celles à propos de la qualité de vie des hommes (Rasolofo-Distler, 2010). Depuis quelques années, la performance est donc appréhendée d'une façon plus globale. « A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent » (Dohou & Berland, 2007, p. 3).

Pour Wegmann (2000, p. 2) : « La performance globale en contrôle de gestion consiste à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise une ou quelques mesures synthétiques permettant de décrire, a posteriori, la situation de santé d'ensemble de l'entreprise ». La difficulté émane alors du fait que cette performance globale ne peut pas être assimilée uniquement à la performance

financière (notre vision de l'entreprise serait atrophiée), ni à une juxtaposition de performances élémentaires ou intermédiaires (notre vision ne serait plus synthétique). La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique. Ce dernier consiste « à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court terme et à long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques » (Wegmann, 2000, p. 2).

Chapitre 2 : l'élaboration du tableau de bord

Différentes méthodes de conception du tableau de bord existent dans la littérature, mais nous ne nous attarderons pas à toutes les décrire et nous en retiendrons les éléments principaux.

Dans ce deuxième chapitre, nous analyserons chacune des composantes principales qui permettent la conception de ce type d'outil. Dans un premier temps, les dirigeants de l'organisation doivent définir avec précision les missions et objectifs de celle-ci. Ensuite, vient l'identification des variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs et le choix des indicateurs qui vont refléter l'évolution de ces variables clés. Après cela, il faut établir pour chaque indicateur une base de référence dans le but de pouvoir mesurer son « état » (bon, à surveiller ou mauvais). Enfin, il faut déterminer les actions correctrices qui seront à entreprendre s'il s'avère que les objectifs ne sont pas atteints.

2.1 La définition des missions et objectifs de l'organisation

Tout d'abord, il faut définir les objectifs et les missions des différents responsables de l'organisation avec précision. Ceux-ci doivent s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Selon Selmer (1998, p. 28), « Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée.

En conséquence, il explique un résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir ».

Cette auteure indique également que, sans la fixation d'objectifs, la performance se dégrade dans le temps. La définition d'objectifs va donc introduire une volonté d'amélioration. L'objectif permet également d'illustrer de manière tangible, observable, quantifiée et datée la réalisation des différents points de la politique suivie. Il va ensuite permettre de comparer les résultats de la conduite de la politique avec les résultats attendus, de procéder à une évaluation de la situation et, enfin, de conduire des actions correctives dans le cas où les résultats obtenus ne rencontrent pas les résultats escomptés.

2.2 L'identification des facteurs clés de la gestion

Cette étape consiste à identifier et à définir les relations de cause à effet existant entre les variables qui vont influencer la performance de l'organisation. Aib & Belmokhtar (2010) ainsi que Vilain (2003) retiennent deux grandes démarches pour obtenir les variables clés de la gestion. La première, qualifiée d'historique, analyse les résultats passés et identifie les causes des dysfonctionnements observés. La seconde analyse les processus et détecte les maillons faibles des tâches qui seraient susceptibles de ne pas atteindre les résultats escomptés.

2.3 Le choix des indicateurs

Le rôle des indicateurs est de refléter l'évolution des facteurs clés de gestion. La plupart du temps, plusieurs indicateurs sont envisageables pour un même facteur clé, mais il faut éviter de multiplier ces mesures. En effet, le tableau de bord de gestion doit rester synthétique, il ne peut pas contenir trop d'informations non hiérarchisées et il doit être en mesure de cerner les phénomènes majeurs. De plus, le système d'indicateurs retenus doit être exhaustif, en couvrant la totalité des axes que l'on cherche à mesurer et il doit être cohérent. Une certaine complémentarité doit exister au sein de l'ensemble des indicateurs (Selmer, 1998). Les indicateurs retenus vont dépendre du secteur d'activité de l'entreprise.

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont les suivantes (Aib & Belmokhtar, 2010 ; Vilain, 2003 ; Leroy, 1998) :

- la fidélité : l'indicateur doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé ;
- la clarté : l'indicateur doit être clair et simple, il doit être bien compris par les utilisateurs, d'où l'importance de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration du ou des tableau(x) de bord ;
- l'absence de biais : l'indicateur ne peut être facilement manipulable, on doit pouvoir disposer d'un référentiel d'indicateurs stable et durable ;
- le caractère prédictif ou prospectif : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème ou d'un phénomène important, il ne doit pas seulement rendre compte d'un constat qui ne permet qu'un traitement curatif du problème. De cette manière, l'indicateur favorise une réactivité forte.

Dans son livre, Leroy (1998) ajoute que les indicateurs de gestion doivent être personnalisés et motivants afin que les opérationnels concernés y reconnaissent simultanément ce qui les différencie des autres centres de responsabilité et ce qui traduit le résultat de leurs efforts et de la qualité de leur gestion.

Dans son texte, Rasolofo-Distler (2010) identifie trois autres critères de pertinence sur lesquels est basé le choix des indicateurs :

- la coordination des indicateurs avec les orientations stratégiques de l'organisation : on assure ainsi l'alignement stratégique du système de tableaux de bord ;
- la coordination des indicateurs avec le champ d'action du responsable : les indicateurs retenus par centre de responsabilité sont liés à des processus d'action précis intervenant dans le champ de responsabilité du manager concerné ;
- la comparabilité interne et externe des indicateurs : on permet de cette manière aux destinataires des tableaux de bord de disposer des informations nécessaires à la prise de décision tout en situant leur

performance par rapport à celle des autres sociétés du groupe et/ou par rapport aux sociétés concurrentes en dehors du groupe.

Selon Vilain (2003), la littérature distingue trois types d'indicateurs :

- les indicateurs de résultats, qui mesurent les résultats produits par l'organisation. Pensons au niveau d'activité, aux délais, aux coûts, etc. ;
- les indicateurs de moyens, qui ont pour but de comparer les résultats au regard des moyens déployés ;
- les indicateurs d'environnement, qui permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement.

A ce stade du travail, il semble important de préciser que, pour être utilisable, un tableau de bord doit être simple (composé de 15 indicateurs au maximum) et pertinent (contenant les bons indicateurs) (Leroy, 1998).

2.4 La mise en place des références

La quatrième étape de la construction d'un tableau de bord est l'établissement de références pour chaque indicateur. De cette manière, les décideurs sont avertis d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions ou de la non-atteinte des objectifs qui étaient fixés au départ.

Selon Vilain (2003), les résultats de l'organisation peuvent être comparés à des références provenant de trois sources possibles :

- les valeurs cibles : les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientation ;
- les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
- les normes externes : la comparaison est faite par rapport aux concurrents ou entre les unités de gestion.

2.5 La détermination des actions correctrices

Pour finir, la dernière étape consiste à déterminer des actions correctrices à entreprendre dans l'éventualité où les performances réelles ne sont pas en ligne

avec les objectifs qui avaient été préalablement décidés. L'efficacité du tableau de bord est directement liée à l'effet des mesures correctives prises grâce à lui (Leroy, 1998).

Il est à noter qu'en plus des tableaux chiffrés, le tableau de bord doit contenir des graphes, graphiques, diagrammes, histogrammes, etc. Ceux-ci possèdent en effet de multiples avantages (Leroy, 1998) :

- ils facilitent la compréhension de phénomènes complexes ;
- ils explicitent les variations et les écarts ;
- ils visualisent les évolutions et tendances ;
- ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres.

Idéalement, le tableau de bord doit donc combiner indicateurs et graphes afin que sa présentation permette une analyse rapide. Enfin, afin que le pilotage soit efficace, « il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le « délai de réactivité » du processus » (Vilain, 2003, p. 31).

Chapitre 3 : les différents modèles de tableaux de bord

Dans la littérature, nous pouvons retrouver différents types de tableaux de bord. Certains sont plus orientés vers la stratégie de l'entreprise (comme le balanced scorecard par exemple), tandis que d'autres ont une approche plus orientée plan d'actions (comme le tableau de bord français découlant de la méthode OVAR). Le modèle de tableau de bord scandinave (le navigateur de Skandia), pour sa part, met en avant la gestion du capital intellectuel de l'entreprise. Enfin, il existe des tableaux de bord des coûts logistiques pour le pilotage de la supply chain, comme décrit dans l'article de Morana & Pinardi (2003). Ces derniers sont le plus souvent inspirés du modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference model) ou de la démarche ECOGRAI, ECOGRAI signifiant ECONomie GRAI (Groupe de Recherche en Automatisation Intégrée de l'Université de Bordeaux, en France). Ceci est une liste non-exhaustive des tableaux de bord existants, bien d'autres sont utilisés dans la pratique.

Dans ce chapitre, nous développerons les deux premiers modèles de tableaux de bord cités ci-avant. Les autres modèles ne seront pas détaillés car ils ne sont pas pertinents pour la suite de notre travail.

3.1 La méthode OVAR

Le tableau de bord français, plus concentré sur l'aspect opérationnel, prend ses origines au début du vingtième siècle, essentiellement avec l'arrivée de l'ère industrielle (Vilain, 2003). La méthode OVAR, développée au cours des années 70 par des professeurs du département de contrôle de gestion du Groupe HEC, propose une démarche de conception d'un système de tableau de bord qui s'appuie sur le déploiement de la stratégie au sein de l'organisation. Pour arriver à cela, cette méthodologie propose de construire une articulation entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les plans d'actions aux différents niveaux de la hiérarchie. Un modèle causal relie donc l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise. « La méthode permet ainsi de décliner de manière cohérente les objectifs généraux conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise » (Rasolofo-Distler, 2010, p. 5).

La méthode OVAR se décompose en trois phases successives (De Rongé & Cerrada, 2012) :

- la définition des missions et Objectifs de l'organisation (O) ;
- l'identification des Variables d'Action (VA) ;
- l'analyse des Responsabilités (R).

Selon Löning et Pesqueux (1998, cités dans Rasolofo-Distler, 2010, p. 5), les objectifs sont une « déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables ». Ils constituent ainsi une expression de l'engagement de l'entreprise. Les variables d'action sont liées par une relation de causalité à ces objectifs et elles conditionnent leur réalisation. Il est à noter que plusieurs variables d'action peuvent être liées à un même objectif (De Rongé & Cerrada, 2012). La détermination des responsabilités de chacun (délégation des objectifs et des variables d'action) s'effectue idéalement à la suite d'un débat entre les responsables (Rasolofo-Distler, 2010).

Selon Vilain (2003), au vu des composantes de la méthode OVAR, on remarque que la construction du tableau de bord suit une démarche « top-down ». En effet, le management introduit la construction du tableau de bord en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation (objectifs et variables d'action) et les responsabilités sont ensuite déclinées en cascade aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. Germain (2005) vient nuancer cette vision car, selon lui, puisque le contenu des tableaux de bord est établi, pour partie, en concertation avec les différents responsables, le tableau de bord français suit une démarche autant « top-down » que « bottom-up ». Selon De Rongé & Cerrada (2012), la méthode OVAR n'impose pas de mode particulier d'organisation de la délégation des objectifs et variables d'actions aux différents centres de responsabilité. Celle-ci peut se concevoir comme purement « top-down » ou issue d'un processus de discussion et de négociation, ceci dans le but de fixer les objectifs et variables d'action de chaque niveau hiérarchique de l'organisation. Pourtant, selon Rasolofo-Distler (2010), la méthode OVAR préconise une démarche participative, c'est-à-dire que la délégation des objectifs dans les différentes unités opérationnelles se fera en concertation avec leurs responsables. Pour la suite de ce travail, nous retiendrons que la méthodologie OVAR recommande une démarche participative, sans l'imposer.

Concrètement, cette méthode de conception de tableaux de bord s'appuie sur une grille de cohérence composée des objectifs, des variables d'action et des centres de responsabilité et dans laquelle les variables d'action du niveau hiérarchique N deviennent les objectifs pour le niveau hiérarchique N-1. Le Tableau 1 illustre une grille objectifs/variables d'action. Ces grilles seront ensuite déclinées aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3	Objectif 4
Variable d'action 1				
Variable d'action 2				
Variable d'action 3				
Variable d'action 4				

Tableau 1 : grille objectifs/variables d'action (De Rongé & Cerrada, 2012)

Après avoir construit ce type de grille, l'organisation devra identifier les indicateurs qui lui semblent pertinents. « Le choix des indicateurs est fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre » (Rasolofo-Distler, 2010, p. 5). Toujours selon Rasolofo-Distler (2010), il est important que les responsables participent à la détermination des indicateurs. Grâce à cela, ils sont plus en mesure de les comprendre, de les identifier dans leurs pratiques habituelles et de les interpréter pour pouvoir prendre des décisions.

Selon José (2003), la démarche OVAR peut ainsi permettre aux gestionnaires de faire face à des difficultés de coordination et de déclinaison de la stratégie dans des situations complexes. Elle permet également le développement de pratiques de gestion et d'un contrôle organisationnel qui favorisent le dialogue constructif au sein de l'équipe de direction en renforçant le dialogue et l'interaction entre les membres.

José (2003) expose également dans son article que l'approche OVAR constitue une méthode pour construire un système de contrôle de gestion, mais avec une vision particulièrement tournée vers la cohérence et la cohésion au sein de l'organisation. Il développe ainsi les principes analysés par Fiol et Jordan (1996) et par Fiol, Jordan & Sulla (2003), qui avancent que la finalité de la démarche OVAR est de contribuer à renforcer la convergence des objectifs au sein de l'équipe de direction.

Tout d'abord, dans l'équipe de direction, chaque membre imagine subjectivement sa fonction sans exprimer cette représentation, alors qu'il est fondamental que les représentations que se font chacun des membres de l'équipe de direction soient comprises par tous. En effet, le manque de communication sur les représentations de chacun par rapport à ses fonctions provoque des incompréhensions, des redondances d'activités ou de responsabilités et des ressentiments ou même une fracture des relations interpersonnelles. La méthode OVAR, contrairement aux méthodes traditionnelles de gestion, essaie de prendre en considération les modèles

cognitifs des managers, le caractère politique de leurs interrelations et les contradictions inhérentes à la direction d'une entité de gestion.

Ensuite, les responsables se voient souvent imposer des objectifs par leur supérieur hiérarchique, ce qui peut engendrer le sentiment de ne pas être considéré, chacun, comme un acteur autonome. Afin qu'un responsable puisse sentir que la fonction dont il est chargé est sienne, il doit avoir l'occasion de contribuer à sa construction, d'imaginer son évolution en la projetant dans le futur et de communiquer ses points de vue. C'est ce que la méthode OVAR permet en conseillant une démarche participative.

De cette manière, la démarche OVAR essaie de révéler les représentations qu'ont les uns et les autres de leur propre fonction, de celles des autres et de leurs interrelations.

3.2 Le balanced scorecard

Le modèle de tableau de bord nord-américain, le balanced scorecard, ou encore tableau de bord équilibré ou prospectif, a été présenté par Robert Kaplan et David Norton dans un article publié dans le Harvard Business Review en 1992 et a ensuite été développé dans un ouvrage sur le sujet en 1996 (Bergeron, 2000). En 1998, ils ont publié les résultats de leur étude sur la conception et la mise en œuvre de ce type de tableau de bord dans diverses entreprises (Cheffi & Borchani, 2005).

Le tableau de bord prospectif est né de la remise en cause des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers (Dorbes, 2005). Cette approche contribue donc à ne pas se focaliser uniquement sur des indicateurs financiers. En effet, sans perdre de vue les objectifs financiers, il tient également compte des moyens pour les atteindre.

Ainsi, le tableau de bord prospectif mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés et inter-reliés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (la

capacité qu'a l'organisation de s'améliorer et de croître à long terme). Par conséquent, il permet aux entreprises de suivre leurs résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès réalisés dans le développement des compétences et dans l'acquisition des actifs intangibles nécessaires à leur croissance future (Kaplan, Norton & Sperry, 2003). « La définition de ces quatre axes doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps » (Dorbes, 2005, p. 1).

Pour chacun des axes cités ci-avant, des facteurs clés de succès sont identifiés et suivis grâce à la mesure régulière d'indicateurs. La définition de ces quatre axes et l'identification des facteurs clés de succès sous-jacents permettent d'établir une logique de cohérence entre les objectifs stratégiques et les indicateurs opérationnels des différents axes.

Par rapport au tableau de bord français, le balanced scorecard présente très clairement une démarche « top-down » car les indicateurs et leurs valeurs cibles sont choisis par la direction de l'entreprise et imposés à la hiérarchie (Germain, 2005). Selon Kaplan, Norton & Sperry (2003), le tableau de bord prospectif est un réel cadre de travail, c'est un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise. Effectivement, il s'appuie sur des indicateurs pour faire connaître aux salariés les déterminants de la performance présente et future. De plus, il relie les résultats que l'entreprise souhaite atteindre et les compétences et savoirs de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs de long terme.

Pour ces mêmes auteurs, le balanced scorecard se différencie des systèmes de contrôle classiques dans le sens où il n'a pas pour finalité de veiller à la bonne application par les salariés et les services d'un plan préétabli. Il doit être conçu comme un outil de communication, d'information et d'apprentissage organisationnel et non comme un moyen de contrôle. S'il est judicieusement construit, le tableau de bord prospectif poursuit un but cohérent car tous les indicateurs des différents axes visent à atteindre une stratégie commune.

La Figure 2 représente le tableau de bord prospectif tel que présenté dans le livre de Kaplan et Norton de 1998⁴. On peut y observer les liens existant entre les quatre axes qui le composent.

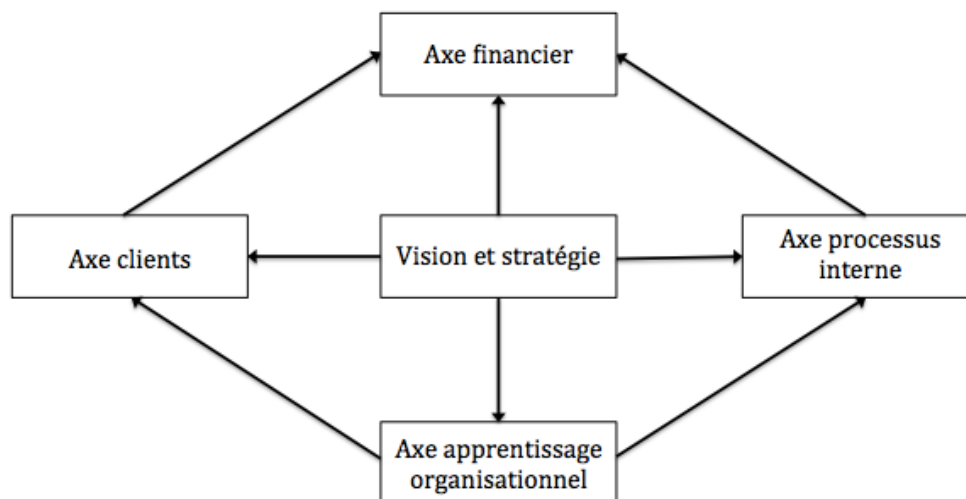


Figure 2 : les 4 axes du tableau de bord prospectif de Kaplan & Norton
(Cheffi & Borchani, 2005)

Attardons-nous maintenant à analyser chacun des quatre axes composant ce modèle de tableau de bord, tels que développés dans le livre de Kaplan, Norton & Sperry (2003). Tout d’abord, l’axe financier : le balanced scorecard s’appuie sur des indicateurs financiers afin d’évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier de l’organisation.

Le second axe est l’axe « clients ». Grâce à celui-ci, les managers identifient les segments de marché visés par leur département et les indicateurs de performance sur ces segments cibles. Cet axe doit comprendre plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d’une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur, ainsi que des indicateurs spécifiques mesurant la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Ces derniers représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs.

⁴ En Annexe 1 se trouve une représentation plus détaillée du balanced scorecard.

L'axe des processus internes, pour sa part, aide les dirigeants à identifier les processus clés de l'organisation, ceux dans lesquels elle doit exceller car ils jouent un rôle clé dans sa performance stratégique. En effet, ces processus lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché cibles et ils lui permettent d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Les indicateurs liés à cet axe se focalisent donc sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et sur la réalisation des objectifs financiers de l'organisation. Les processus d'innovation sont incorporés à cet axe, car la capacité d'une entreprise à conduire sur plusieurs années un processus de développement de produits ou à atteindre de nouvelles catégories de clients se révèle souvent beaucoup plus fondamentale pour la performance économique future que son aptitude à gérer les opérations existantes. Le tableau de bord prospectif comprend donc des objectifs et indicateurs tant pour la phase longue du cycle d'innovation que pour la phase courte du cycle d'exploitation.

Le quatrième et dernier axe est l'axe « apprentissage organisationnel ». L'apprentissage organisationnel est composé de trois éléments : les hommes, les systèmes et les procédures. Les trois autres axes du balanced scorecard révèlent le fossé qui existe entre les capacités actuelles de ces trois éléments et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler le fossé identifié, l'entreprise doit investir afin de donner de nouvelles compétences à ses salariés, d'améliorer ses systèmes d'information et d'ajuster ses procédures et pratiques. Tout comme c'était le cas pour l'axe « clients », des indicateurs génériques de résultats sont associés à des déterminants de la performance propre à l'activité.

Pour mieux comprendre les liens existant entre ces quatre axes, retenons que : « Pour atteindre les objectifs financiers des actionnaires, l'entreprise doit consolider sa place sur le marché en satisfaisant les besoins des clients, ce qui nécessite la définition et la mise en place de processus internes efficaces. Pour assurer la viabilité de l'entreprise au-delà du court terme, il faut développer les actifs intangibles de l'entreprise (compétences, degré d'innovation, flexibilité),

d'où la nécessité de prendre des dispositions assurant l'innovation et l'apprentissage organisationnel » (Cheffi & Borchani, 2005, p. 7).

3.4 Les limites du balanced scorecard

Cette démarche proposée par Kaplan et Norton n'a pas manqué de susciter de nombreuses critiques. Nous retiendrons celles issues de chercheurs suédois (qui ont proposé une alternative à ce tableau de bord stratégique, le tableau de bord du capital intellectuel)⁵ et celles émises par Wegmann (2000).

Selon l'article de Wegmann (2000), les chercheurs suédois critiquent, sur le fond, que la conception du tableau de bord équilibré n'est pas sous-tendue par une réflexion sur l'entreprise et sa raison d'être. De plus, en ce qui concerne la forme, la structure du balanced scorecard renvoie à une logique industrielle de l'entreprise. En effet, il repose sur une vision classique de la chaîne de valeur, dont l'élément central est la production des biens et la finalité est la satisfaction des clients et des actionnaires (Cheffi & Borchani, 2005). Pour ces chercheurs, le capital humain n'est pas supposé être le principal générateur de profit pour l'organisation (tout comme dans le tableau de bord prospectif), mais il est considéré comme un élément de soutien à la valorisation du processus d'innovation et de production, ainsi qu'à la satisfaction des clients (Capron, 2003, cité dans Cheffi & Borchani, 2005).

Ensuite, pour Wegmann (2000), le modèle du tableau de bord prospectif semble souffrir de trois limites⁶. Premièrement, le modèle est présenté par ses auteurs comme généralisable à chaque entreprise. Cependant, il constitue un idéal type et renferme, de façon sous-jacente, une certaine vision de l'entreprise et une articulation bien spécifique entre stratégie et contrôle de gestion.

⁵ Nous détaillons ce modèle de tableau de bord en Annexe 2. Celui-ci est considéré comme une analyse critique du balanced scorecard.

⁶ Ces limites sont également émises à l'égard du navigateur de Skandia, mais puisque ce modèle n'est pas développé ici, nous les considérons uniquement pour le tableau de bord prospectif.

Deuxièmement, ce type de tableau de bord est le fruit d'une démarche de construction analytique qui consiste à décomposer la performance de l'entreprise selon une logique déterminée. Mais cette démarche pose problème lorsqu'on recherche un moyen de caractériser d'une manière synthétique la performance globale de l'organisation. Par exemple, Robert Kaplan et David Norton considèrent que la performance globale de l'entreprise peut être appréhendée uniquement par une perspective financière. Cette affirmation est critiquable et plus particulièrement si l'on souhaite appréhender la performance globale (financière, sociale et environnementale) de l'entreprise.

Enfin, cette démarche se situe dans une approche intégrative et orientée « objectifs du contrôle de gestion ». Ce paradigme a donc pour limite de ne pas considérer l'organisation dans sa dimension sociale, c'est-à-dire de ne pas envisager l'influence des comportements humains sur le fonctionnement de cet outil et vice versa. Il serait donc intéressant d'explorer des sujets tels que les phénomènes de résistance à l'implantation d'un outil de gestion dans une organisation ou les enjeux institutionnels qui accompagnent l'instauration d'outils de gestion comme les tableaux de bord (c'est-à-dire les jeux d'acteurs, les déplacements de zones d'incertitude, etc.).

Partie 2 : le projet BEES coop

Le secteur de l'agroalimentaire industriel tel que nous le connaissons aujourd'hui engendre de nombreux effets négatifs, dont ceux sur l'environnement et sur les conditions de travail des producteurs.

Notre environnement a en effet souffert des conséquences négatives liées au système agroalimentaire actuel. Selon le rapport du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat) paru en 2007 (Pachauri & Reisinger, 2008), l'agriculture contribue à 13,5% de la production de gaz à effet de serre et cela ne cessera d'augmenter si aucune mesure n'est prise. La FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) met également en avant le fait que la culture et l'élevage ont un profond effet sur l'environnement. Selon cette organisation (FAO, s.d.), ce sont même les causes principales de la pollution de l'eau par les nitrates, phosphates et pesticides. De plus, de par la dégradation des sols, la salinisation, le soutirage excessif d'eau et la réduction de la diversité génétique des cultures et du bétail, l'agriculture d'aujourd'hui nuit à son propre avenir (FAO, s.d.).

Cependant, le rapport du GIEC (Pachauri & Reisinger, 2008) évoque le fait que les pratiques agricoles peuvent jouer un grand rôle dans la diminution de la production de gaz à effet de serre. C'est aussi l'avis de la FAO (s.d.), qui pense que les impacts néfastes de l'agriculture sur l'environnement peuvent être atténués si des méthodes de production plus durables sont utilisées. Dans certains cas, l'agriculture pourrait même résoudre ces problèmes. Le stockage du carbone dans le sol ou l'entretien des paysages ruraux et de la biodiversité en sont quelques exemples (FAO, s.d.).

Les conditions de travail des producteurs, elles aussi, se sont dégradées. En effet, la mécanisation des processus de production agricole a engendré des conséquences néfastes pour le secteur en développant une forte dépendance, autant en amont qu'en aval de la production (ECONOSOC, 2013). En amont, les agriculteurs sont dépendants des produits chimiques, fertilisants, semences, etc.

En aval, ils sont dépendants des transformateurs et distributeurs, sans qui ils ne peuvent écouler leur production. De plus, cette mécanisation a engendré d'importants investissements (ECONOSOC, 2013). Effectivement, les agriculteurs ont eu recours à l'emprunt, ce qui a augmenté leurs coûts de production, tandis que les prix de vente des matières premières sur le marché international souffrent d'une forte pression. Les agriculteurs ont ainsi été encouragés à produire plus afin de réduire leurs coûts unitaires. Cette nouvelle production, très volumineuse, les rend d'autant plus dépendants des transformateurs et distributeurs : le cercle vicieux est enclenché.

La coopérative Crédal (2013) explique dans son rapport que le nombre d'agriculteurs wallons a été divisé par 2,5 en 30 ans (de 1980 à 2010). Au cours de cette même période, la Wallonie a perdu 63% de ses exploitations, tandis que la superficie moyenne par exploitation a plus que doublé. Le secteur connaît parallèlement une perte de 45% du nombre de travailleurs agricoles.

Face à ces problèmes globaux, des alternatives se mettent en place et se développent de plus en plus. Pensons notamment aux achats réalisés en circuits courts ou aux commerces spécialisés, pour n'en citer que quelques unes. Cependant, les alternatives existantes font face à des limites récurrentes : les prix sont peu accessibles dans les commerces spécialisés, l'engagement et l'organisation sont trop imposants pour les groupements d'achats et la vente directe, seulement une gamme limitée de produits est proposée, on y observe peu de mixité sociale et la fréquentation de ce type d'endroits est souvent limitée à un public averti.

Le projet que porte la coopérative BEES coop se présente dès lors comme une solution innovante. Nous l'explicitons dans cette deuxième partie du travail. Le premier chapitre porte sur l'origine du projet BEES coop. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous détaillerons le fonctionnement concret de cette organisation. Enfin, le troisième chapitre expliquera l'intérêt pour BEES coop de concevoir un tableau de bord de gestion qui lui est spécifique. Effectivement, grâce à l'analyse réalisée dans la première partie du mémoire ainsi qu'à la

description approfondie de la coopérative que nous ferons dans cette deuxième partie, nous pourrions déterminer la démarche que nous suivrons pour la construction du tableau de bord de BEES coop. Il est à noter que les deux premiers chapitres de cette partie s'inspirent principalement du site internet de la coopérative (BEES coop, s.d.).

Chapitre 1 : l'origine du projet

1.1 La description du projet

Le projet BEES coop (pour « coopérative Bruxelloise, Ecologique, Economique et Sociale ») a été lancé en septembre 2014 par un groupe de citoyens issus principalement du Réseau ADES (Alternatives Démocratiques, Ecologiques et Sociales ; Réseau ADES, s.d.). Il s'est rapidement concrétisé autour d'un groupe d'achats⁷, tout en travaillant sur l'ouverture d'un futur supermarché à Schaerbeek (le premier supermarché coopératif, participatif et à but non lucratif de Belgique) prévue aux environs d'octobre 2016. Le groupe d'achats sert à tester les produits, initier la dynamique participative et former au métier de distributeur. Depuis lors, ce dernier rassemble plus de 250 foyers et offre près de 200 produits (principalement des produits secs et 30 références en vrac, afin de lutter contre le suremballage des produits). Les aliments qui y sont proposés sont sains, frais, provenant de coopératives de producteurs, ou encore issus du commerce équitable.

Afin de pouvoir faire ses courses au sein du groupe d'achats, il faut prendre une part de coopérateur dans BEES coop ainsi que travailler trois heures tous les trois mois à l'organisation du magasin. Ce mode de fonctionnement sera modifié une fois que les membres de la coopérative seront pleinement installés dans leur supermarché.

⁷ Un Groupement d'Achats Alimentaires est un ensemble d'initiatives citoyennes réunissant un groupe qui s'approvisionne en aliments chez un agriculteur et/ou un artisan local (Saveurs paysannes, 2011).

BEES coop a pour objectif de « construire une coopérative de consommateurs d'envergure visant à offrir une nourriture de qualité à un prix accessible mais juste, dans une démarche respectueuse de l'environnement et de l'humain. Le but est de créer une alternative à la grande distribution en se basant sur la participation active des membres au fonctionnement du magasin » (BEES coop, s.d.). Le projet de BEES coop vise donc à être un lieu de vie ouvert à tous, convivial et répondant aux besoins et aux choix alimentaires variés de ses membres. Afin d'y arriver, la coopérative proposera bientôt un supermarché coopératif et collaboratif, un lieu de transformation d'aliments et de sensibilisation à l'alimentation durable⁸, ainsi qu'un espace polyvalent ouvert aux membres. Actuellement, les membres de l'association travaillent ensemble sur les aspects stratégiques, techniques et pratiques du futur supermarché (Imagine, 2015), dans l'attente d'y être bientôt installés de manière définitive.

1.2 Les sources d'inspiration

Deux modèles ont servi d'inspiration initiale au projet de BEES coop : celui de la Park Slope Food Coop de New York et celui de La Louve à Paris. Le premier (Park Slope Food Coop, s.d.) est un supermarché coopératif de 1000m² situé à Brooklyn et existe depuis 1973. Il propose plus de 15 000 produits, dont la plupart sont frais, locaux et issus de l'agriculture biologique. Chacun des 16 000 membres coopérateurs qui le composent participe activement à son fonctionnement en y consacrant 2,45 heures de travail toutes les quatre semaines. En contrepartie de ce travail bénévole, ils peuvent acheter des produits variés et de qualité à un prix relativement bas dans le supermarché. Ceci représente pour eux une économie de 20 à 40% sur le prix total de leurs provisions. Uniquement les membres de Park Slope Food Coop peuvent y faire leurs courses, mais l'adhésion est ouverte à tout le monde. Aussi, les membres de cette coopérative ont leur mot à dire. En effet, ils peuvent participer au processus de prise de décision ainsi qu'à l'organisation et les discussions concernant le futur de la Park Slope Food Coop.

⁸ Voir Annexe 3 : la définition de l'alimentation durable.

Le deuxième modèle est celui de La Louve (La Louve, 2016), qui ouvrira bientôt (à la rentrée 2016), dans le 18^e arrondissement de Paris, le premier supermarché coopératif et participatif de France. La Louve s'inspire également du modèle développé à New York il y a plus de 40 ans déjà. Le fonctionnement de cette coopérative se calque donc sur celui de la Park Slope Food Coop. Pour en faire partie, il y a deux conditions : investir 100 € et prester trois heures par mois. L'investissement de 100 € est un achat qui représente 10 parts de la coopérative et il est remboursable à tout membre qui souhaite sortir de La Louve.

De plus, les membres de la coopérative, aux côtés de quelques salariés, doivent assurer bénévolement les tâches nécessaires pour le bon fonctionnement du magasin (caisse, stock, administration, nettoyage, etc.). Cet investissement en temps doit être de trois heures toutes les quatre semaines. La Louve propose à ses membres une alimentation de qualité à des prix réduits, en donnant la priorité aux producteurs locaux, aux circuits courts et aux produits de saison. « Garantissant l'excellence des produits sélectionnés grâce à une exigence gustative, nutritionnelle et sanitaire élevée, elle promeut le développement d'une agriculture durable, à la fois favorable aux paysans et respectueuse de l'environnement » (La Louve, 2016).

Tout comme la Park Slope Food Coop, La Louve est un organisme à but non lucratif qui est géré et gouverné par ses membres, se basant sur un modèle d'autogestion. Conscients de la diversité culturelle et socio-économique des habitants de leur quartier, les membres de cette coopérative veulent la rendre accessible à tous. C'est pourquoi l'une de leurs missions premières est de répondre aux besoins et aux choix alimentaires de la population de l'arrondissement. Parallèlement, La Louve « vise le plus possible à sensibiliser ses participants aux enjeux alimentaires actuels et souhaite devenir un lieu d'échange et de partage autour de la nourriture » (La Louve, 2016).

Le concept de mise en place d'un supermarché coopératif existe donc déjà à New York et il voit également le jour à Paris (avec La Louve), Bordeaux, Genève et

même Charleroi (Thibaut, 2016). En effet, les membres de CoopEco (CoopEco, 2016) ont l'objectif d'ouvrir un Super-Marché local et coopératif dans la ville de Charleroi. Leurs motivations premières sont de manger mieux et moins cher, de tisser des liens, de donner de son temps et de faire vivre une communauté. Dans leur supermarché, ils donneront la priorité aux producteurs locaux, aux circuits courts, aux produits éthiques, de saison et à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Chapitre 2 : le fonctionnement de BEES coop

2.1 Coopératif, participatif et sans but lucratif

Le modèle coopératif et participatif de BEES coop se base sur un triple engagement des coopérateurs. Chaque membre est à la fois :

- propriétaire : en souscrivant à une part de la coopérative, chaque coopérateur en devient propriétaire et peut décider de l'organisation et des orientations du supermarché. Il existe trois types de parts : les parts A (parts de consommateurs personnes physiques, afin de devenir client coopérateur), les parts B (parts de personnes morales pour les ASBL, SPRL, etc.) et les parts C (parts de soutien, pour devenir coopérateur de soutien). Dans le but d'avoir une compréhension plus approfondie de l'organisation, voici un résumé des particularités liées à chaque type de parts⁹ :
 - concernant les parts A, BEES coop invite les personnes à investir 100€, ce qui correspond à quatre parts de la coopérative. Si les personnes le souhaitent, elles peuvent souscrire à davantage de parts, pour un maximum de 5 000€ de capital (soit 200 parts A). Il s'agit d'un investissement unique et remboursable si la personne décide de sortir de la coopérative. De plus, celui-ci est indispensable pour constituer le capital de l'organisation et monter le projet. Si 100€ représente un frein significatif pour une personne voulant devenir coopérateur, cette dernière peut tout de

⁹ Afin de disposer d'une compréhension encore plus poussée de l'organisation, veuillez vous référer à l'Annexe 4 : les statuts de BEES coop.

même souscrire à une part de 25€ au minimum. Il est également possible de souscrire à des parts supplémentaires par la suite.

- Les parts B sont quant à elles réservées aux personnes physiques partageant les valeurs de la coopérative et souhaitant s'investir dans le projet en tant que personnes morales. Ces organisations doivent être validées par les instances internes de BEES coop (le Comité de Coordination) et proposeront des services à la coopérative en lien avec leur projet. Chaque personne morale peut souscrire un maximum de 33 parts B, ce qui équivaut à 4 950€ de capital.
- Enfin, il existe la possibilité d'investir dans des parts de type « C » à raison de 250€ la part. Le montant total de l'investissement ne peut, à nouveau, dépasser 5 000€ de capital (c'est-à-dire maximum 20 parts de type C). Ces parts sont prévues pour les personnes qui partagent les valeurs de la coopérative et souhaitent contribuer au développement du futur supermarché, mais qui ne peuvent pas s'engager à travailler bénévolement trois heures toutes les quatre semaines. Ces personnes ne pourront pas réaliser leurs achats au sein du supermarché, mais elles pourront participer aux décisions et aux stratégies de BEES coop lors des assemblées générales.
- Travailleur : trois heures de travail bénévole au sein du supermarché sont requises chaque mois afin de pouvoir être membre de la coopérative. Puisque la majorité des tâches sont effectuées par les coopérateurs, BEES coop peut réduire ses coûts et construire une dynamique coopérative.
- Client : le magasin sera uniquement ouvert aux coopérateurs. Le supermarché leur proposera l'essentiel des produits alimentaires, d'entretien et d'hygiène de haute qualité, à des prix réduits.

De plus, la coopérative se présente comme étant à but non lucratif. « BEES coop vise à être rentable, indépendante financièrement, sans toutefois chercher à dégager des bénéfices (pas de dividendes financiers) » (BEES coop, s.d.). Si des bénéfices sont dégagés, ils sont réinvestis afin de faire évoluer le projet (Thibaut, 2016). Pour cela, l'organisation a choisi la forme d'une société coopérative à

responsabilité limitée à finalité sociale (SCRLFS), agréée par le Conseil National de la Coopération (CNC).

2.2 Une organisation démocratique et innovante

BEES coop souhaite également être un exemple au niveau de sa gouvernance. C'est un projet collectif et autogéré, construit par une large communauté de membres qui s'impliquent de différentes manières. Soucieuse de respecter les principes démocratiques et participatifs, l'organisation travaille de manière horizontale. La prise de décision fonctionne selon le principe « une personne, une voix » et les tâches sont réparties entre les différentes cellules de travail qui composent la coopérative.

« Les décisions stratégiques sont prises collectivement, lors des assemblées participatives, tandis que les décisions quotidiennes (opérationnelles) sont prises par les membres des différentes cellules ainsi que dans le groupe de coordination. Des moments d'échanges et de co-construction (les « chantiers de la BEES ») sont également organisés régulièrement sur des thématiques spécifiques. C'est l'occasion de rassembler des coopérateurs et personnes externes intéressés par la question pour réfléchir ensemble et faire des propositions. Les chantiers sont multiples : recherche de financement, communication, gestion du groupe d'achat, aménagement du local, recherche des produits, recrutement des membres, réflexion sur la mixité sociale, l'étiquetage, la livraison, les services associés au magasin, etc. » (BEES coop, s.d.).

2.3 Sa gouvernance

La gouvernance concrète de BEES coop se présente comme suit (Figure 3) :

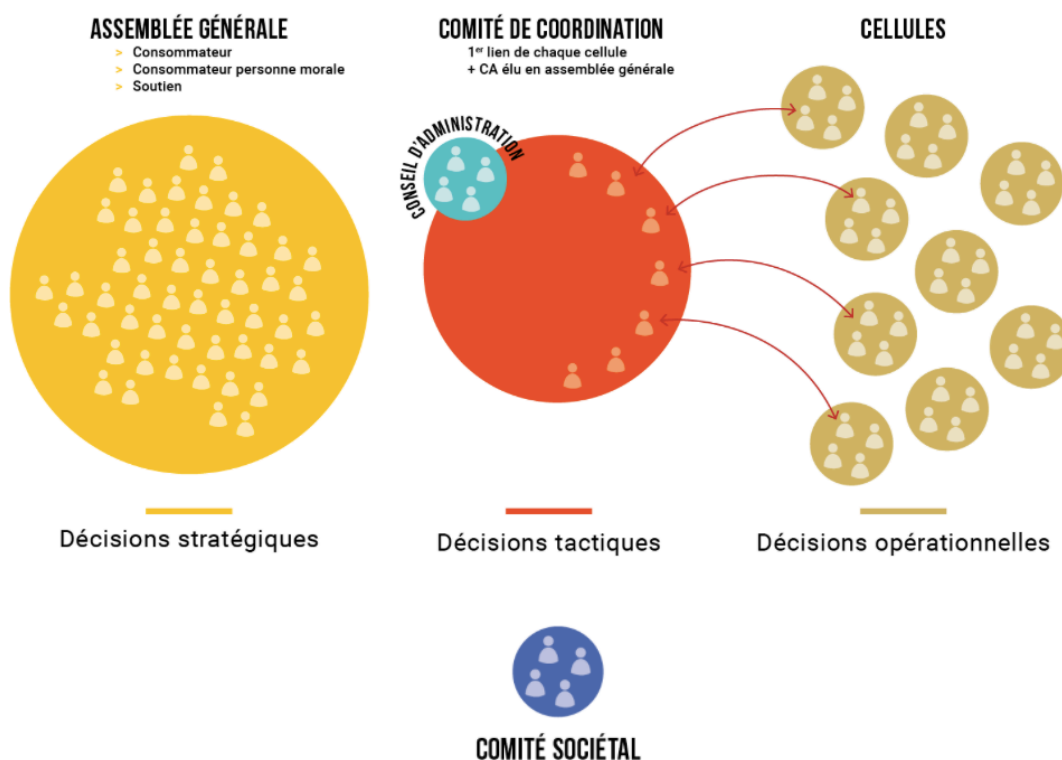


Figure 3 : la gouvernance de BEES coop (BEES coop, s.d.)

Les rôles des différentes cellules composant la coopérative sont développés dans la section suivante. Concentrons-nous d'abord sur le conseil et les deux comités présents au sein de BEES coop. Le Conseil d'Administration représente la coopérative et prend en charge autant l'administration sociale que la gestion du projet. Au sein du CA, les décisions sont prises par consentement, ce qui signifie que tous les membres doivent être favorables à la proposition émise. Ils doivent donc tous la considérer comme positive pour le projet de BEES coop.

Ensuite, vient le comité de coordination. Celui-ci est formé par les représentants des différents groupes de travail (ou cellules) et par le Conseil d'Administration qui y est invité permanent. Lors de leurs réunions, ils abordent ensemble des questions et réflexions qui proviennent des groupes de travail. Par la suite, des résolutions sont proposées au CA. C'est ainsi le comité de coordination qui garantit la transparence au sein de la coopérative.

Enfin, il y a le comité sociétal. Il est composé de cinq personnes, coopérateurs ou non, qui partagent les valeurs de BEES coop. Ce groupe a principalement un rôle

d'observateur afin de s'assurer que la finalité sociale de la coopérative est bien respectée.

2.4 Les différentes cellules qui la composent

En tout, douze cellules de travail sont actives afin de mener à bien le projet de supermarché de BEES coop. Tout d'abord, la cellule « approvisionnement » se charge de sélectionner les produits vendus par la coopérative, tant pour le groupe d'achats que pour le futur supermarché. Ses participants recherchent des producteurs, des distributeurs et des grossistes. Ensuite, ils étudient les différentes possibilités pour chaque produit, en tenant compte de critères environnementaux et sociaux, mais aussi du prix.

L'équipe « groupe d'achats », quant à elle, s'occupe de la gestion des commandes pour le groupement d'achats. Ses tâches consistent à réceptionner les produits, préparer les paniers, organiser le dispatching de ceux-ci pour les différents ménages et établir les horaires des permanences avec les coopérateurs. Cette cellule s'occupe également de la gestion de la comptabilité du groupe d'achats.

Le groupe de travail qui s'occupe de la communication a pour mission de diffuser des informations en interne et en externe et de produire des supports de communication tels que le site internet, les newsletters, des flyers, etc. Il travaille en ce moment à un plan de communication à moyen terme.

Le groupe des finances se charge de la trésorerie générale de BEES coop. Il recherche donc des financements, répond aux appels à projet et apporte un soutien aux cellules qui auraient des besoins financiers particuliers.

L'équipe « business plan », pour sa part, réfléchit au business plan du futur magasin de la coopérative. Actuellement, cette cellule teste la viabilité financière du projet de BEES coop, ceci en fonction de différents paramètres et variables. Elle élabore également le plan financier de ce projet sur cinq ans.

La cellule « administration-comptabilité » s'occupe, comme son nom l'indique, de la comptabilité de la coopérative et des questions administratives.

Ensuite, le groupe « mixité sociale » travaille sur les questions d'accessibilité au futur supermarché de BEES coop, dans le but de rendre ce projet accessible à tous. Cela signifie que cette cellule s'attache à organiser des rencontres avec les acteurs associatifs, à chercher des informations sur le sujet de la mixité sociale, etc. A ce titre, il est à noter qu'une recherche-action (FALCOOP : Favoriser l'accès à une ALimentation durable et de qualité pour un public issu de la mixité urbaine par l'implantation locale d'un modèle innovant de supermarché COOPératif) en co-crédation entre BEES coop et le CEESE (Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement) de l'ULB et financée par Innoviris (l'Institut Bruxellois pour la Recherche et l'Innovation) a débüté au mois de décembre 2015. Celle-ci permettra d'assurer la cohérence liée à l'objectif de mixité sociale défendue par BEES coop, notamment en mettant en évidence les déterminants socio-culturels et les bonnes pratiques à l'étranger favorisant cette mixité. De plus, elle apportera des réponses sur le profil socio-culturel du quartier au sein duquel BEES coop ouvrira son futur magasin (Thibaut, 2016).

Le groupe de travail « gouvernance » réfléchit à la gouvernance et aux processus décisionnels au sein du projet. Il s'agit pour ses membres de se renseigner sur les différents outils et techniques existant dans ce domaine, pour ensuite apporter leurs connaissances au sein du groupe entier.

La cellule de l'accueil et de la convivialité a comme tâche d'accueillir et d'orienter les nouveaux membres actifs, cela en développant au sein de BEES coop la dynamique coopérative, par l'organisation d'ateliers à destination des membres de l'organisation par exemple.

L'équipe « aménagement du magasin », quant à elle, travaille à l'aménagement du local qui se situe rue Van Hove à Bruxelles. Elle a déjà rédigé le permis d'urbanisme et s'occupe maintenant de réfléchir à un aménagement optimal du local.

La cellule « logistique ID-ODOO » s'occupe de développer un logiciel ERP qui aidera à la gestion du futur supermarché de BEES coop.

Enfin, le groupe « participation des membres » a pour mission de prendre en charge l'inscription des membres, le suivi des aspects légaux et de l'organisation du travail au sein du futur magasin. Pour le moment, cette cellule travaille à la rédaction du « Manuel des Membres », livret qui détaille concrètement le fonctionnement du travail coopérateur.

En plus des douze cellules de travail dont nous avons expliqué les missions ci-avant, il existe une dernière cellule, composée de quatre permanents. Ces personnes travaillent à plein temps en tant qu'employés au sein de la coopérative. Elles sont impliquées dans plusieurs cellules à la fois et répartissent leur temps de travail dans chacune d'elles en fonction des priorités et besoins du moment.

2.5 Valeurs défendues par le projet

Les valeurs promues par BEES coop sont au nombre de cinq. La première est la durabilité. La coopérative favorise en effet les produits issus d'une démarche respectueuse de l'humain et de l'environnement, tout en donnant la priorité à des produits durables issus d'échanges équitables. Elle va ainsi prioriser les producteurs locaux, les circuits courts, les produits cultivés de manière écologique et de saison, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des emballages alimentaires, notamment via la promotion de la vente en vrac.

BEES coop met également en avant la solidarité. Ses membres étant conscients de la diversité culturelle et socio-économique des habitants de Bruxelles, ils travaillent à rendre accessible au plus grand nombre une alimentation durable et de qualité. Par le biais de l'alimentation, la coopérative se veut être un lieu de vie, d'échanges et de rencontres qui permettra de promouvoir la mixité (à la fois sociale, culturelle et intergénérationnelle) et l'entraide et qui aidera à renforcer le tissu social de la capitale belge. Afin de faciliter cette mixité, des partenariats avec des associations de quartier ont vu le jour, dans le but de co-construire des

outils de communication et d'être plus à même de toucher leurs publics. Aussi, des cours et ateliers de cuisine et de sensibilisation à l'alimentation durable vont être organisés dans le but de sensibiliser les personnes sur leurs habitudes de consommation et les conséquences qui en résultent (au niveau de la santé, de l'écologie, de l'économie, etc.) (Thibaut, 2016). L'organisation favorise également la mise en place de partenariats étroits et solidaires avec les producteurs avec lesquels elle est associée et elle encourage une économie locale en créant des partenariats de long terme avec des producteurs de la région bruxelloise

La troisième valeur sur laquelle le projet de BEES coop s'appuie est la coopération. En effet, la coopérative se présente comme une « open coop », c'est-à-dire que, plutôt que d'entrer dans une logique de concurrence, elle entend partager son modèle et ses outils en utilisant des licences ouvertes et partageables. De cette manière, BEES coop va promouvoir le modèle coopératif et l'innovation sociale via la diffusion en « open source » des outils et des connaissances développés. Aussi, elle veut favoriser l'échange avec d'autres initiatives similaires ou non, tant qu'elles partagent ses objectifs sociaux, économiques et environnementaux.

BEES coop promeut également la transparence, tant dans son fonctionnement que concernant l'origine des produits qu'elle propose. Par exemple, le système d'étiquetage que l'organisation développe pour le moment reprendra des informations sur le mode et les conditions de production, sur l'origine et le mode de distribution.

Enfin, la coopérative met en avant la participation de ses membres. Elle se base sur la participation de tous les coopérateurs pour la gestion et l'organisation du futur supermarché. En conséquence, les membres décident ensemble, via différents mécanismes de participation (comme l'assemblée générale, les différents « chantiers », les cellules de travail, les sondages, etc.), des orientations de BEES coop. Il s'agit en outre d'un modèle d'autogestion au sein duquel chaque membre occupe une place égale.

2.6 Les producteurs

L'approvisionnement de BEES coop se fait directement chez une dizaine de producteurs ou par le biais de grossistes. Afin de proposer leurs produits aux coopérateurs, le groupe d'achats s'approvisionne déjà aujourd'hui auprès d'une quinzaine de producteurs belges, la plupart du temps en ligne directe. « BEES coop entend développer au maximum les circuits courts au vu de la relation mutuellement avantageuse qui en résulte : assurer un prix rémunérateur aux producteurs tout en proposant des produits frais et de haute qualité aux coopérateurs à un prix raisonnable. Dans ce cadre, BEES coop est partie prenante du projet CHOUD'Bruxelles pour mettre en place, à Bruxelles, une chaîne logistique d'approvisionnement de produits locaux qui soit efficace et intelligente tant pour le producteur que pour le détaillant » (BEES coop, s.d.).

Même si l'organisation se présente comme une coopérative de consommateurs, elle garantit aux producteurs un espace d'expression et de décision au sein de son Assemblée Générale. De cette manière, en suivant sa volonté d'appui aux producteurs locaux, ceux-ci ont la possibilité de souscrire à des parts de la coopérative et ainsi de rejoindre la communauté que forme BEES coop.

Chapitre 3 : l'intérêt d'un tableau de bord de gestion pour BEES coop

3.1 Intérêt du tableau de bord

Comme nous l'avons développé dans la première partie de ce travail, la mise en place d'un tableau de bord au sein d'une organisation recouvre divers avantages. Certaines caractéristiques des tableaux de bord, en comparaison aux autres outils de gestion, en font des instruments de mesure très intéressants et utiles dans la gestion des organisations, aussi diverses soient-elles.

Chiapello & Delmond (1992) en détaillent trois. La première caractéristique à être mise en avant par les auteurs est la nature diverse des données qui composent le tableau de bord. Grâce à cela, l'organisation détient une capacité d'ouverture à d'autres choses qu'uniquement les éléments financiers car elle a la

possibilité d'obtenir des informations sur son environnement ou sur des secteurs non contrôlés par le responsable par exemple. La seconde caractéristique est que les indicateurs contenus dans le tableau de bord permettent de prendre une action rapide car on agit directement sur des variables physiques et non sur des résultats financiers. L'indicateur physique permet d'anticiper les futurs résultats financiers, tout en indiquant où il faut agir à l'aide de représentations parlantes (graphiques, couleurs, etc.). Le tableau de bord présente peu de données, il est synthétique et il porte uniquement sur les éléments les plus importants. Enfin, la troisième caractéristique est que le tableau de bord est un outil personnalisable dans son contenu car il est plus proche du niveau opérationnel. Il existe donc une diversité de l'outil aussi grande que la diversité des situations opérationnelles, son contenu étant adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable et en fonction des variables qu'il doit mettre sous contrôle.

Ces différentes observations nous amènent à penser que ce type d'outil serait très utile à BEES coop, plus particulièrement dans la gestion de son futur supermarché. De plus, comme nous l'avons précisé ci-avant, la coopérative suit une approche démocratique, c'est-à-dire que le critère dominant qui structure la prise de décision dans cette organisation est « un individu, une voix ». Dans un tel cas, chaque individu est directement représenté, mais cette approche ne favorise pas toujours une prise de décision par les personnes les plus compétentes. En effet, l'adhésion à une décision peut dans certains cas ne pas être la conséquence d'une analyse, mais plutôt celle de jeux électoraux. Le tableau de bord peut dès lors, s'il est bien conçu et s'il fait l'objet d'un consensus de départ, « pallier dans une certaine mesure les lacunes de compétences parfois constatées dans ce modèle en amenant les membres de l'organisation à se focaliser sur un nombre limité d'indicateurs clés » (Labie, 2005, p. 84).

Aussi, selon Labie (2005), moyennant une mise en contexte adéquate (notamment sur la base de l'approche de la gouvernance dominante au sein de l'organisation étudiée : dans notre cas, l'approche démocratique), l'utilisation du tableau de bord peut être bénéfique car elle oblige les organisations à définir

clairement leur mission et elle exige que l'organisation précise les moyens et les processus qu'elle entend adopter pour assurer cette mission. Pour cet auteur, qui développe dans son article le thème de la gouvernance des organisations à but non lucratif, ce type d'organisation a, a priori, tout intérêt à envisager le développement de tableaux de bord spécifiques.

Pour finir, la raison d'être de BEES coop, tout comme celle de la plupart des organisations à but non lucratif, se retrouve dans la réalisation d'objectifs multiples. « Assumer la gouvernance de telles organisations revient donc à bien comprendre cette pluralité d'objectifs pour pouvoir mettre en place des outils de mesure appropriés » (Labie, 2005, p. 85). Le choix de la mise en place d'un tableau de bord est alors judicieux, car ce dernier permet de contribuer à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience (évaluation d'autant plus difficile, au vu des multiples objectifs poursuivis) de ces organisations.

Les avantages que peuvent apporter la conception et la mise en place d'un tableau de bord de gestion spécifique à BEES coop paraissent maintenant évidents. Un intérêt pour le développement de ce type d'outil est donc clairement justifié.

Il est également à noter que, de par leur structure de gouvernement spécifique, les sociétés coopératives peuvent permettre une mise en place plus aisée d'un tableau de bord. C'est en effet ce que Maurel (2008) développe dans son article. Selon lui, l'intégration et l'animation des coopérateurs vont être assurées par leur participation aux décisions, aux objectifs et aux résultats. Ces éléments permettent de faciliter le développement d'un système de contrôle de gestion car ils supposent l'implication de la direction ainsi que l'adhésion des acteurs au projet commun. De plus, dans le cas de BEES coop, les objectifs stratégiques sont co-construits par l'ensemble des membres et les valeurs coopératives sont dès lors intériorisées par chacun. « Par ailleurs, la communication est la base de ce modèle organisationnel » (Maurel, 2008), ce qui assure une certaine fluidité dans la circulation de l'information.

3.2 Intérêt de la méthode OVAR

Ayant démontré l'intérêt que présente la conception et la mise en place d'un tableau de bord de gestion pour BEES coop, il s'agit maintenant d'en choisir la méthode de conception. Notre choix se dirige vers la méthode OVAR, ceci pour deux grandes raisons.

La première raison est que la méthode OVAR offre une démarche claire pour l'articulation du système de tableaux de bord avec la structure de l'organisation (Rasolofo-Distler, 2010). Elle propose, dans une démarche participative (en concertation avec les responsables des unités opérationnelles), de déléguer les objectifs aux différentes unités opérationnelles, en fonction des variables d'action dont disposent leurs responsables. Afin que le responsable puisse exercer son action, il est important que les objectifs et variables d'action ne soient pas en dehors de son champ d'action. Rasolofo-Distler (2010) ajoute que la méthode OVAR implique ainsi une réflexion sur les objectifs poursuivis, mais également sur les processus ou activités sur lesquels se concentrent les efforts de chaque centre de responsabilité dans l'entreprise.

La deuxième grande raison est que la démarche proposée par la méthode OVAR est applicable à toutes les entreprises, peu importe leur structure organisationnelle. En effet, cette dernière « présente l'intérêt d'être simple, puissante et opérationnelle aussi bien dans le cadre d'une structure hiérarchique en centres de responsabilités que dans le cadre de structures « horizontales » (processus, projet) » (Löning & Pesqueux, 1998, cité dans Rasolofo-Distler, 2010, p. 15).

En ce qui concerne l'approche du balanced scorecard, cette étape d'articulation du système de tableaux de bord avec la structure organisationnelle est beaucoup plus floue (Rasolofo-Distler, 2010). Comme le précisent Mendoza et al. (2002, cité dans Rasolofo-Distler, 2010, p. 15), « le balanced scorecard ne permet pas de structurer le processus de déploiement des systèmes d'indicateurs suivant la ligne hiérarchique ». Dans leur livre, Kaplan et Norton (1998, cité dans Rasolofo-Distler, 2010) préconisent un effet de cascade du tableau de bord prospectif

depuis le sommet hiérarchique vers les différents centres de responsabilités, qui peuvent dès lors agir en cohérence avec les objectifs définis par la hiérarchie. Néanmoins, ils ne précisent pas de quelle façon cet effet de cascade s'articule avec la structure organisationnelle de l'organisation. En outre, puisque la conception du balanced scorecard est principalement élaborée au niveau de l'équipe dirigeante et non co-construite avec les responsables opérationnels, il peut survenir une difficulté concernant la compréhension de l'outil par l'ensemble des membres de l'organisation (Chabin, Naro & Travaillé, 2003).

Germain (2005) et Vilain (2003) confirment cette différence entre tableau de bord de gestion et tableau de bord prospectif. En effet, selon Germain (2005), le balanced scorecard présente un modèle de mesure de la performance standard, tandis que le modèle proposé par la méthode OVAR est un modèle de performance ad hoc, défini à partir des caractéristiques propres à chaque entreprise et découlant d'une démarche de construction incrémentale et collective. Ensuite, dans sa thèse, Vilain (2003) explique que l'approche française du tableau de bord s'appuie sur une analyse fine des responsabilités, pour ensuite organiser le déploiement des objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie grâce aux grilles objectifs – variables d'action – responsabilités. L'approche américaine, quant à elle, ne permet pas, selon lui, de mettre en place aussi facilement des indicateurs selon la ligne hiérarchique.

Pour finir, dans leur analyse critique de la structure du balanced scorecard, Chabin, Naro & Travaillé (2003) partagent l'avis des auteurs cités ci-dessus en se posant la question de la pertinence du dénombrement des perspectives préétablies, voire standards, du tableau de bord prospectif et de l'articulation entre ces dernières. Selon ces auteurs, on peut douter de leur légitimité, vu la spécificité de l'environnement et de la stratégie de chaque organisation.

Pour résumer, dans le but que la méthode de construction de tableau de bord que nous choisissons pour BEES coop soit claire, permette l'adhésion d'un maximum de coopérateurs et soit applicable à sa structure organisationnelle spécifique, notre choix se dirige vers la méthode française, OVAR.

Partie 3 : la conception du tableau de bord de BEES coop

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente de ce travail, le projet de la coopérative BEES coop porte des valeurs sociales et environnementales, tout en se voulant rentable économiquement. En effet, en ce qui concerne l'aspect social, le projet met en avant, par exemple, la mixité (autant culturelle que sociale et intergénérationnelle), la coopération, un fonctionnement démocratique, etc. Au niveau de la dimension environnementale, la coopérative promeut, entre autres, la limitation des déchets (notamment par la vente en vrac), la proximité des producteurs qui la fournissent et une agriculture biologique, respectueuse de l'environnement. Enfin, afin d'assurer sa pérennité, BEES coop vise à être rentable et indépendante financièrement.

De par ces trois « catégories » de valeurs qu'il porte, le projet de la coopérative s'inscrit clairement dans une démarche de développement durable. Effectivement, comme l'explique Dubigeon (2005) dans son livre, le développement durable articule trois systèmes. Le premier, le système économique, cherche à maintenir et à renforcer les performances à long terme ; le second, le système humain, garantit l'équité et l'intégrité des personnes ; et le troisième, le système environnemental, assure la pérennité et la diversité des ressources et protège l'écosystème. Dans ce contexte, la mission du contrôle de gestion consiste à s'assurer de la traduction de l'engagement moral pour un développement durable en actions concrètes, ceci à travers les processus de contrôle et de mesure de la performance (Rasolofo-Distler, 2010).

De plus, le développement durable est porteur de valeurs telles que la démocratie, la solidarité inter et intra générationnelle, l'équité, la justice, etc. (Huybens & Villeneuve, 2004). Ces valeurs sont très clairement mises en avant par BEES coop également. Selon ces mêmes auteurs, la prise de décision en matière de développement durable présente quatre caractéristiques, que nous retrouvons dans le fonctionnement de BEES coop : l'intégration de l'action locale avec une perspective globale (des décisions « glocales »), des décisions élaborées avec les parties intéressées (ou parties prenantes), l'articulation entre plusieurs

disciplines et valeurs dans un cadre explicite dans la prise de décision (des décisions prises sur base de plusieurs critères simultanément) et une démocratisation accrue des processus de prise de décision.

Dès lors, puisque les objectifs et missions de BEES coop peuvent facilement être déclinés en fonction des trois piliers du développement durable, il nous semble pertinent de construire le tableau de bord de gestion de la coopérative en fonction de ces trois axes. Étant donné que l'organisation ne dispose à l'heure actuelle d'aucun tableau de bord ou autre outil de mesure de la performance, notre travail se voudra facile à comprendre et pratique, tout en étant le plus représentatif possible des variables qui importent à BEES coop. Aussi, au vu de la structure spécifique de l'organisation, nous devons fortement adapter les informations relevées dans la littérature concernant les entreprises plus « classiques », voire ne pas les utiliser. L'annexe 5 rend compte de l'analyse réalisée par rapport à des référentiels connus et utilisés mondialement. C'est suite à cette recherche que nous avons décidé de ne pas nous baser sur un référentiel connu et que nous avons choisi de sélectionner des indicateurs en fonction des besoins spécifiques de BEES coop, en partant de sa réalité de terrain.

Dans cette troisième partie du mémoire, nous élaborerons donc pas à pas le tableau de bord de gestion de BEES coop. Comme expliqué dans le dernier chapitre de la partie précédente, pour ce faire, nous utiliserons la méthode française OVAR. Pour rappel, la méthode OVAR « ambitionne de contrôler le déploiement de la stratégie au sein de l'organisation en tentant de mettre en adéquation la stratégie et les plans d'action avec les différents niveaux hiérarchiques » (Berland & De Rongé, 2016, p. 422). Puisqu'elle propose une démarche de construction en trois étapes (Objectifs – Variables d'Action – Responsabilités), ce sont celles-ci que nous suivrons pour chacun des axes du tableau de bord.

Dans le premier chapitre de cette partie, nous concevrons l'axe financier de l'outil. Le deuxième et le troisième chapitre sont dédiés, respectivement, à la

dimension sociale et à l'aspect environnemental. Cette phase de construction est primordiale car des choix fondamentaux vont être réalisés, notamment concernant le contenu, le mode de fonctionnement, les finalités de l'outil, le rôle des futurs utilisateurs, etc. Ces choix vont fortement influencer la future vie de l'outil (Berland & De Rongé, 2016).

Il nous paraît important de préciser à ce stade du travail que le projet de BEES coop d'ouvrir un magasin collaboratif n'a pas encore entièrement abouti. Puisque le tableau de bord que nous construirons dans les chapitres suivants servira à l'organisation une fois son projet achevé, les indicateurs qui le composeront seront fonction de cette « première phase d'achèvement ». Nous proposerons également des indicateurs qui pourront éventuellement être intégrés au tableau de bord « de base », ceci dans un deuxième temps.

En outre, même si un équilibre entre les trois dimensions du développement durable est souhaité à terme, dans un premier temps, plus de poids devra être accordé à la dimension financière. Effectivement, « ce type de démarche [RSE] ne peut s'implanter durablement [...] qu'une fois la responsabilité économique, autrement dit la rentabilité, acquise » (Berger-Douce, 2008, p. 12).

Enfin, il est à noter que les objectifs que nous avons identifiés découlent de notre perception suite à plusieurs discussions avec des membres de BEES coop ainsi que suite à la lecture du site internet de la coopérative, de son business plan, de son plan financier complet et de plusieurs articles qui ont été publiés à son sujet.

Chapitre 1 : l'axe financier

1.1 Définition des objectifs

Du point de vue financier, les deux objectifs principaux de la coopérative sont, d'une part, d'assurer sa survie à court et long terme et, d'autre part, de générer des liquidités afin de pouvoir les réinvestir dans le supermarché. Une troisième finalité financière de BEES coop est de mettre en place une politique du prix

juste : un prix le plus accessible possible pour les consommateurs, mais qui rémunère décemment le travail des producteurs associés.

1.2 Identification des variables d'action

Assurer sa survie à court¹⁰ et long terme¹¹

Afin d'assurer sa survie à court terme, BEES coop devra s'assurer que sa Position de Trésorerie Nette (PTN) est positive. Cet indicateur permet en effet de mesurer la solvabilité-liquidité d'une organisation, c'est-à-dire la capacité de cette dernière à générer du cash afin de pouvoir « honorer l'ensemble de ses dettes et engagements lorsqu'ils arrivent à échéance » (Cerrada, De Rongé, De Wolf & Gatz, 2008, p. 179). « La différence entre les deux concepts réside dans le fait que la solvabilité s'inscrit dans une perspective à long terme, tandis que la liquidité se conçoit d'avantage dans une perspective à court terme » (Cerrada et al., 2008, p. 176). Ces mesures sont les conditions de survie de l'entreprise (sinon celle-ci tombe en faillite) dès le lancement de son activité. Elles sont donc primordiales. Ainsi, on peut accepter qu'une entreprise fasse des pertes au début de son activité, mais elle doit disposer du capital nécessaire afin de couvrir les pertes engendrées par le lancement du projet (De Rongé & De Wolf, 2013).

La position de trésorerie nette est un indicateur de santé financière d'une entreprise, car elle vérifie l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière. Il est intéressant de déterminer la trésorerie nette d'une organisation en phase de pré-crédation car « sa détermination va permettre de vérifier que le projet est viable et que la structure financière de l'entreprise assure une certaine pérennité » (Compta-Facile, 2016). Il est bien sûr également primordial de la calculer tout au long de la vie de l'entreprise. La position de trésorerie nette se calcule comme la différence entre le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), soit :

$$\text{Position de trésorerie nette} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

¹⁰ Période inférieure à un an.

¹¹ Période supérieure à un an.

Analysons maintenant les deux composantes de la trésorerie nette. Premièrement, le Fonds de Roulement Net mesure le montant de ressources financières à long terme disponibles, après l'achat des actifs fixes, pour financer l'activité d'exploitation (De Rongé & De Wolf, 2013). S'il est positif, le fonds de roulement net est représenté comme suit (Tableau 2) :

ACTIF		PASSIF
Actifs fixes		Capitaux permanents
Actifs circulants	FRN	
		Dettes court terme

Tableau 2 : fonds de roulement net (Cerrada et al., 2008, p. 189)

Ce tableau montre que les capitaux permanents sont plus importants que les actifs fixes, ou bien que les actifs circulants ont un montant plus élevé que les dettes de court terme. La différence entre les deux est à chaque fois nommée FRN. Cette différence, bien qu'égale, dépend du référentiel choisi (De Rongé & De Wolf, 2013) :

- selon l'idéologie française, elle correspond à un excédent de ressources de long terme par rapport aux actifs de longue durée ;
- selon l'idéologie anglo-saxonne, elle correspond à l'excédent entre les actifs circulants (current assets) et les dettes de court terme (current liabilities).

Le fonds de roulement net peut donc se déterminer de deux façons (Cerrada et al., 2008, p. 189) :

$$\begin{aligned}\text{Fonds de roulement net} &= \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes} \\ &= \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}\end{aligned}$$

Deuxièmement, le « Besoin en Fonds de Roulement constitue le besoin de financement lié à l'exploitation » (Oesch, 2015, p. 14). Autrement dit, il représente le besoin en cash généré par le décalage entre le moment auquel l'entreprise doit payer ses fournisseurs et le moment auquel ses clients payent leurs créances (De Rongé & De Wolf, 2013).

Le BFR est, pour sa part, issu du bas du bilan uniquement. Il est déterminé par la différence entre les actifs circulants hors trésorerie active (disponible et placements de trésorerie) et les dettes à court terme et comptes de régularisation liés à l'exploitation hors trésorerie passive (dettes financières de court terme). Il s'agit donc du solde entre les emplois (ou besoins) liés au cycle d'exploitation et les ressources liées au cycle d'exploitation (hors trésorerie active et passive), qui fournissent de la liquidité ou empêchent d'en consommer (Cerrada et al., 2008). « Lié au cycle d'activité de l'entité, le besoin en fonds de roulement est fonction principalement de l'importance des stocks, des délais de paiement accordés aux clients, des délais obtenus auprès des fournisseurs et, dans le cas des entités non marchandes, de l'encours (positif ou négatif) vis-à-vis des autorités subsidiantes » (Cerrada et al., 2008, p. 191).

Le BFR des entreprises est souvent positif, mais il peut également être négatif, comme dans le secteur de la grande distribution par exemple. En effet, ces entreprises peuvent bénéficier de délais de paiement de leurs fournisseurs, tandis que le paiement de la part des clients se fait quasi-instantanément. Le cash peut donc être reçu bien longtemps avant le paiement des fournisseurs et le Besoin en Fonds de Roulement est dans ce cas négatif.

Le besoin en fonds de roulement total regroupe deux composantes¹² (Cerrada et al., 2008) : le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement divers. Le premier est directement lié au cycle d'exploitation (achat des matières premières, stockage du produit fini et vente du produit fini) et il est calculé comme suit :

$$\begin{aligned} \text{BFR d'exploitation} &= \text{Stocks et commandes en cours d'exécution} \\ &\quad + \text{Créances commerciales} \\ &\quad - \text{Dettes commerciales} \end{aligned}$$

¹² On distingue deux composantes du BFR total car le BFR d'exploitation varie normalement avec le niveau d'activité, proportionnellement ou non, tandis que les composantes du BFR divers n'ont, en général, pas un caractère stable et/ou prévisible (Cerrada et al., 2008).

Cette catégorie de besoin en fonds de roulement n'est cependant pas applicable à toutes les entreprises. Pensons notamment au cas des entreprises proposant des services, car un service n'est pas stockable.

De son côté, le BFR divers, ou besoin en fonds de roulement hors exploitation, se calcule de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{BFR divers} &= \text{Autres créances} \\ &+ \text{Compte de régularisation d'actif} \\ &- \text{Dettes à plus d'un an échéant dans l'année} \\ &- \text{Autres dettes à court terme} \\ &- \text{Compte de régularisation de passif} \end{aligned}$$

Ensuite, passons à l'objectif de survie à long terme. Afin de réaliser ce dernier, BEES coop devra être rentable. La mesure de la rentabilité que nous avons choisie est la marge (bénéficiaire) nette. Cette dernière détermine ce que gagne l'organisation une fois toutes ses charges retirées (charges décaissées et charges non décaissées) et elle se calcule de la façon suivante :

$$\text{Marge (bénéficiaire) nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} * 100$$

Le chiffre d'affaires représente le total des ventes de biens et/ou des prestations de services d'une entreprise sur un exercice comptable donné. Le résultat net désigne la différence entre les produits et les charges d'une entreprise sur un exercice comptable donné. Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat net} = (\text{résultat d'exploitation} + \text{résultat financier} + \text{résultat exceptionnel}) - \text{impôt sur les sociétés}$$

Dans le tableau de bord, il serait pertinent de présenter l'évolution de la marge nette, l'évolution du résultat net et l'évolution du chiffre d'affaires sur un même graphique. En effet, si la marge nette varie, nous saurons plus facilement en déterminer la cause, qui proviendra soit d'une variation du revenu, soit d'une variation des charges. Par exemple, si l'on observe que le chiffre d'affaires

Le deuxième grand objectif financier de BEES coop est de générer des liquidités afin de pouvoir les réinvestir dans le supermarché et ainsi faire évoluer le projet¹³. Pour évaluer cela, nous utiliserons deux mesures : le calcul des cash flows (ou flux de trésorerie) et le bénéfice reporté. La première provient plutôt de la gestion financière, tandis que la deuxième est une mesure purement comptable.

Le calcul des flux de trésorerie se fait comme suit (De Rongé & De Wolf, 2013) :

$$\text{Cash flow opérationnel} + \text{Cash flow financier} - \text{Cash flow investissement} = \text{Variation de trésorerie entre } t_{-1} \text{ et } t, \text{ avec :}$$

Cash flow opérationnel = Résultat net¹⁴

+ Dotations aux amortissements, provisions,
réductions de valeur

– Variation du BFR¹⁵

¹⁵ Comme calculé ci-avant.

$$\begin{aligned}
 \text{Cash flow financier}^{16} &= \text{Emissions de parts} \\
 &+ \text{Variation des dettes long terme} \\
 &+ \text{Variation des dettes court terme financières} \\
 &- \text{Rachats}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Cash flow investissement} &= \text{Acquisitions} \\
 &- \text{Cessions d'actifs immobilisés}
 \end{aligned}$$

Après avoir calculé la variation de trésorerie, nous pourrions estimer la valeur de la trésorerie disponible en caisse et, de cette manière, nous saurons quelle quantité d'argent la coopérative peut utiliser à des fins de financement afin de réinvestir dans son projet.

Deuxièmement, nous allons calculer le bénéfice reporté. Ce dernier représente la partie du résultat net qu'une organisation va décider de ne pas distribuer et de ne pas mettre en réserve. Ce montant va augmenter les fonds propres de l'entreprise et donc ses sources de financement à long terme. Le bénéfice reporté devra être affecté à l'exercice suivant et, en augmentant les capitaux permanents, il va augmenter le Fonds de Roulement Net. Si le résultat de l'exercice est déficitaire, on parle de perte reportée. Dans le cas de BEES coop, le résultat net est, chaque année, repris en résultat reporté.

Politique du prix juste

Dans le but de réaliser son objectif de politique du prix accessible et juste, la coopérative pratiquera une marge brute de 20% en moyenne, ceci sur l'entièreté des produits vendus. De cette manière, le prix de vente des produits est égal à leur prix d'achat augmenté de 20% en moyenne. Il est à noter que la pratique de cette marge brute de 20% permet également à BEES coop d'offrir à ses membres une gamme de produits de qualité à des prix plus bas que ses concurrents proposant des produits similaires. Pour s'assurer que cet objectif est rempli, il nous paraît préférable de mesurer la marge brute dans le temps afin de pouvoir

¹⁶ Nous avons adapté la formule à BEES coop, c'est-à-dire que nous ne tenons pas compte des dividendes car il n'y en a pas dans ce cas-ci.

s'assurer qu'elle reste constante. De cette manière, nous aurons une mesure de la marge moyenne effectivement retenue au niveau de la vente des produits (et donc payée par les membres), ainsi que du montant de la rémunération moyenne accordée aux producteurs. Il serait intéressant de mesurer la marge brute par catégorie de produits, mais également la marge brute moyenne totale.

Autres mesures

Il serait également intéressant pour la coopérative de pouvoir mesurer le chiffre d'affaires généré par mètre carré alloué. Cette mesure est communément utilisée dans le secteur de la grande distribution afin d'effectuer des mesures par catégories de produits au niveau de l'espace alloué à celles-ci. Elle permettra donc d'évaluer l'espace accordé aux différents types de produits ainsi que le chiffre d'affaires associé à leur vente. Grâce à cette mesure, BEES coop pourra optimiser son rayonnage de vente par catégorie de produits. Nous savons aujourd'hui qu'un espace de 250 m² sera dédié à l'activité de supermarché et que celui-ci sera divisé en plusieurs modules, en fonction des produits présentés. Cependant, nous ne disposons pas encore d'un plan d'aménagement de l'espace du supermarché, ce qui nous empêche d'approfondir cette question pour le moment.

De surcroît, il nous paraît important de calculer les quantités vendues par type de produit. Grâce à cet indicateur, BEES coop pourra se rendre compte des produits qui se vendent bien et des gammes de produits qu'il faudrait éventuellement adapter. De plus, cette mesure permettra à la coopérative d'optimiser, petit à petit, la gestion de ses stocks, en sachant mieux estimer quelles quantités de quels produits elle vend sur une période de temps donnée. Nous avons décidé de retenir cette mesure plutôt que celle du chiffre d'affaires par produit car, la marge brute restant constante dans le temps dans le cas de BEES coop, mesurer les quantités vendues par type de produit nous semble plus pertinent.

En outre, toujours dans l'objectif d'optimiser la gestion de ses stocks, il serait intéressant pour la coopérative de connaître le taux de rotation des stocks (c'est-à-dire le nombre de fois où le stock est renouvelé sur une année pour atteindre un certain chiffre d'affaires) ainsi que la durée moyenne de stockage des produits. Ces deux indicateurs aideront BEES coop à acquérir une meilleure gestion de ses stocks, ce qui est primordial, encore plus lorsqu'il s'agit de la vente de produits périssables.

Pour résumer, les tableaux (Tableau 3 et Tableau 4) qui suivent reprennent les indicateurs retenus pour la partie financière du tableau de bord de BEES coop (dans un premier temps d'abord, dans un second temps ensuite¹⁷) :

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Assurer une survie à court et long terme	Etre liquide	Position de trésorerie nette
	Etre rentable	Marge nette
Réinvestir dans le projet	Générer des liquidités	Flux de trésorerie (CF)
		Bénéfice reporté
Adopter une politique du prix juste	Proposer un prix accessible pour les consommateurs, tout en rémunérant décemment les producteurs	Marge brute moyenne par catégorie de produits + marge brute moyenne totale
Optimiser la gestion des stocks	Connaître le rythme des ventes par type de produit	Quantités vendues/type de produit
	Connaître le taux de rotation des stocks	Taux de rotation des stocks
	Connaître la durée moyenne de stockage	Durée moyenne de stockage

Tableau 3 : indicateurs financiers du tableau de bord « de base »

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Optimiser le rayonnage des gammes de produits en vente	Relever des caractéristiques en termes de surface	Chiffre d'affaires par mètre carré alloué

Tableau 4 : proposition d'indicateur financier à rajouter ultérieurement

¹⁷ Notons que le « premier temps », dans ce cas-ci, désigne la phase de création et de mise en route du supermarché à Schaerbeek, tandis que le « second temps » correspond au moment où le supermarché sera déjà en place depuis quelques temps.

1.3 Détermination des responsabilités¹⁸

Puisqu'aucun organigramme de répartition des responsabilités concernant le futur supermarché n'existe à l'heure actuelle, il nous est impossible de les déterminer. Par conséquent, cette partie de la conception du tableau de bord de gestion de BEES coop devra être réalisée plus tard, a priori par la cellule de permanents car elle a une vue d'ensemble sur le projet.

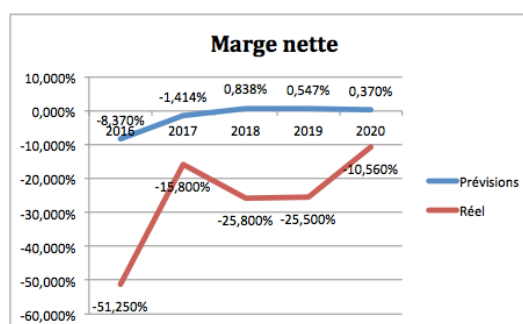
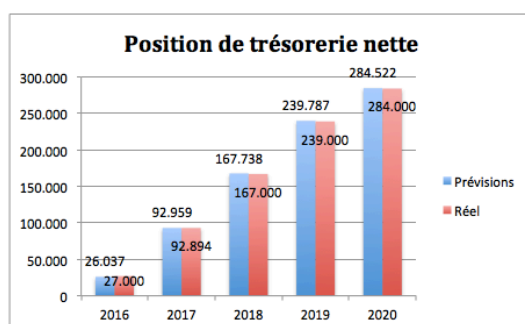
1.4 Visualisation de la partie financière du tableau de bord

Ci-dessous se trouve une capture d'écran de l'onglet « Vue d'ensemble » de l'axe financier du tableau de bord de BEES coop¹⁹. Cet onglet reprend les informations principales de la partie financière de l'outil. Le détail des calculs et graphiques réalisés se trouve à l'Annexe 6 : le détail de la conception de l'axe financier. Cette annexe reprend tous les calculs réalisés dans le fichier Excel du tableau de bord afin de calculer les indicateurs retenus pour l'axe financier ainsi que tous les graphiques intermédiaires qui nous ont servi dans la construction des graphiques comparant les données prévisionnelles aux données réelles.



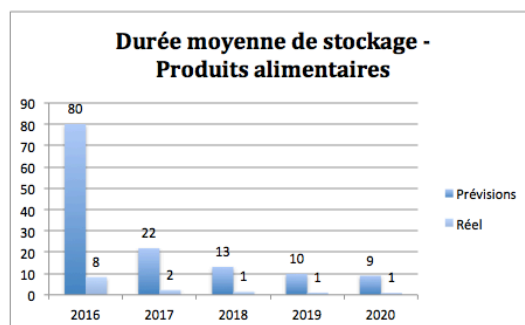
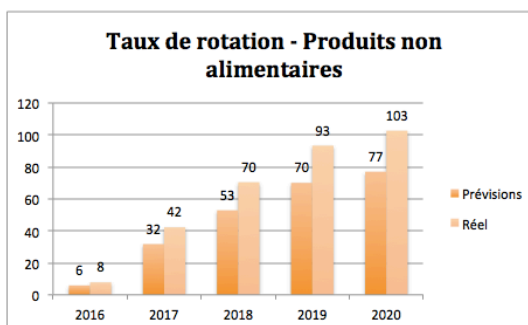
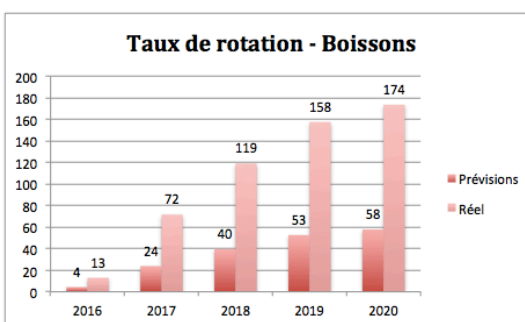
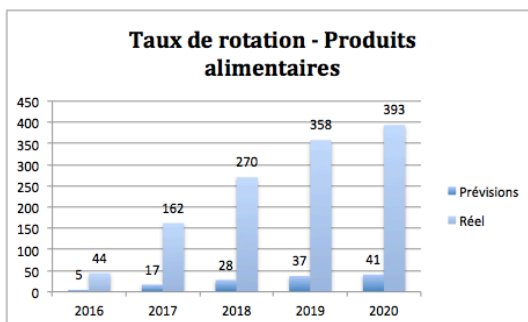
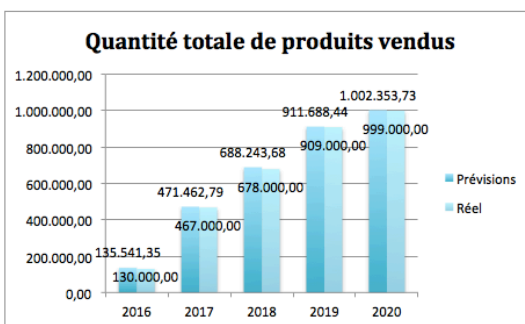
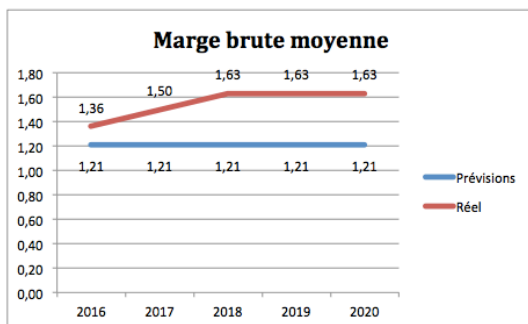
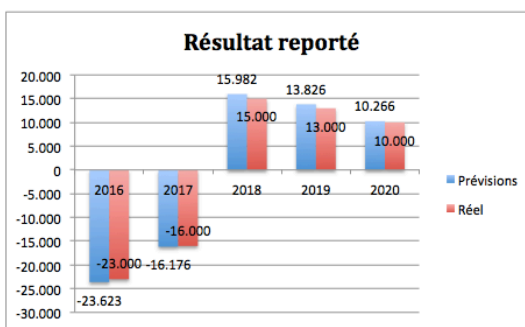
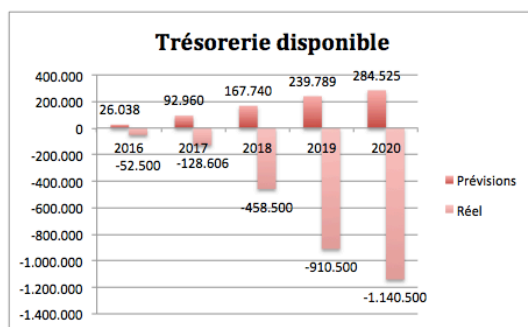
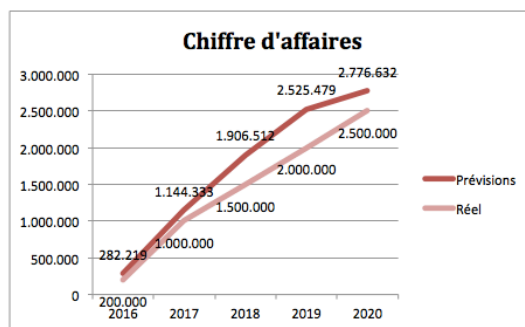
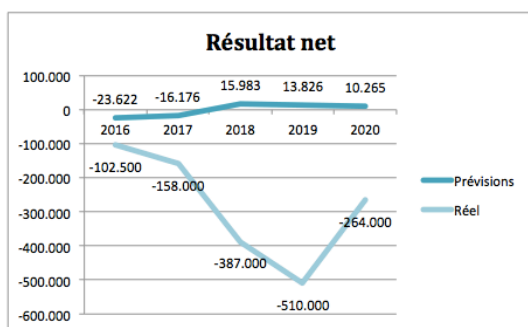
10/07/16

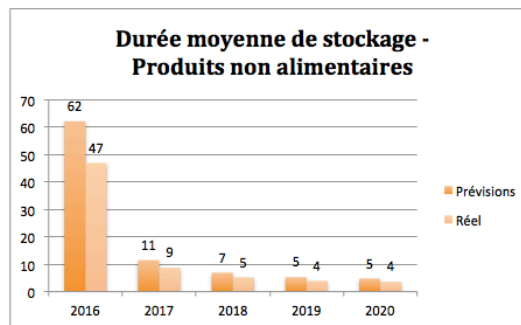
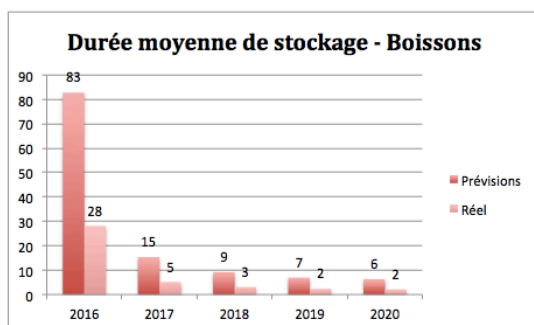
Tableau de bord - Partie financière



¹⁸ Il en va de même pour la partie sociale et la partie environnementale.

¹⁹ Celui-ci reprend les indicateurs du tableau de bord « de base ».





Chapitre 2 : l'axe social

2.1 Définition des objectifs

Pour ce qui est des principaux objectifs sociaux de BEES coop, nous pouvons dire qu'il y en a deux : promouvoir la solidarité ainsi que la coopération. Ce sont deux objectifs très globaux renfermant différents points d'attention qui seront traduits en variables d'action concrètes. Ils sont principalement mis en avant dans les valeurs défendues par BEES coop et dans les missions qui en découlent.

2.2 Identification des variables d'action

Afin de répondre à chacun de ses deux grands objectifs sociaux, nous avons identifié plusieurs variables d'action que BEES coop compte mettre en œuvre.

La solidarité

Premièrement, dans le but de favoriser la solidarité, les membres de la coopérative veulent rendre le futur supermarché de BEES coop accessible à un maximum de personnes. Pour cela, ils promeuvent la mixité (sociale, culturelle et intergénérationnelle) et augmenteront, petit à petit, les plages horaires d'ouverture du magasin. De plus, la coopérative vise à sensibiliser les personnes sur les problématiques liées à l'alimentation et elle encourage une économie locale en créant des partenariats avec des producteurs belges.

Les différents indicateurs correspondant aux variables d'action que nous venons de citer sont détaillés ci-dessous :

- mixité sociale : répartition des différents coopérateurs en fonction de leurs revenus (par tranches)²⁰ ;
- mixité culturelle : représentation des différentes cultures qui composent les membres de l'organisation (par origine)²¹ ;
- mixité intergénérationnelle : représentation des différentes tranches d'âge des membres composant la coopérative. Nous savons à l'heure actuelle que 70% des coopérateurs ont entre 25 et 35 ans et que 30% ont plus de 35 ans. Cette subdivision par tranches d'âge pourrait être affinée par la suite suivant la classification suivante : 25-35 ; 36-50 ; 50+. Effectivement, ceci permettrait d'obtenir une analyse plus détaillée de la mixité intergénérationnelle présente au sein de BEES coop, une fois l'ouverture de l'achat des parts ayant porté ses fruits.

Il est à noter qu'il est compliqué de mesurer la mixité (autant sociale que culturelle et intergénérationnelle) dans un premier temps. En effet, nous ne disposons actuellement pas des informations nous permettant de l'évaluer. Cependant, les débouchés du projet FALCOOP aideront très certainement BEES coop à disposer des données que nous utilisons dans les trois indicateurs explicités ci-dessus, ainsi qu'à entreprendre des actions dans le but d'améliorer ces derniers. Effectivement, ce projet apportera, entre autres, des informations concernant le profil socio-culturel du quartier au sein duquel BEES coop ouvrira son futur magasin.

²⁰ En ce qui concerne cet indicateur, nous pouvons définir le revenu comme étant toute entrée d'argent provenant d'un travail salarié ou d'une rente immobilière. Aussi, si un ménage (considéré comme un seul coopérateur) est composé de plusieurs personnes, le revenu sera alors le revenu moyen de l'ensemble du ménage.

²¹ La mesure de la mixité culturelle est un point très délicat. Nous pensons qu'à l'issue du projet FALCOOP, BEES coop pourra plus aisément choisir un indicateur afin de mesurer cet aspect.

- Augmentation des heures d'ouverture du magasin ²² : mesure de l'évolution du nombre d'heures d'ouverture du supermarché par rapport à un concurrent « type » ²³ ;
- mesure du nombre de personnes présentes aux ateliers de sensibilisation sur les habitudes alimentaires et leurs conséquences (santé, écologie, économie, etc.) et mesure de la proportion de « nouvelles » personnes ²⁴ à ces ateliers ;
- mesure de la part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits provenant de producteurs belges ²⁵.

La coopération

Deuxièmement, afin de mettre en avant la coopération au sein de son projet, BEES coop va partager son modèle, ses connaissances et ses outils en utilisant des licences ouvertes et partageables. De cette manière, la coopérative pourra promouvoir le modèle coopératif et l'innovation sociale ainsi que favoriser l'échange avec d'autres initiatives qui partagent les mêmes objectifs sociaux, économiques et environnementaux qu'elle. C'est d'ailleurs pour cette raison que BEES coop s'est munie du logiciel ERP « open source » ODOO, qui permet de mutualiser des développements réalisés et des échanges de bonnes pratiques. De plus, des projets tels que La Louve et CoopEco utilisent également ODOO.

Pour pouvoir mesurer cet objectif de coopération, BEES coop pourrait quantifier le nombre de projets similaires qu'elle accompagnera, ceci dans une deuxième phase de développement. Cela permettra à la coopérative d'avoir une première idée du nombre d'organisations avec lesquelles elle a partagé ses connaissances

²² Par la suite, la coopérative pourrait, en concertation avec ses membres, déterminer les heures d'ouverture en fonction des disponibilités des coopérateurs. Par exemple, il ne sera peut-être pas utile que le supermarché soit ouvert entre 9h et 12h et entre 13h et 18h en semaine car les coopérateurs travaillent. Par contre, les coopérateurs valoriseront beaucoup plus des heures d'ouverture le weekend ainsi que pendant le temps de midi et plus tard le soir, en semaine.

²³ L'horaire des heures d'ouverture de référence est le suivant : du lundi au jeudi : 8h – 20h ; vendredi : 8h – 21h ; samedi : 8h – 20h ; dimanche : fermé.

²⁴ Effectivement, l'objectif ici est de sensibiliser un maximum de personnes, mais surtout un maximum de nouvelles personnes. Si ce sont tout le temps les mêmes personnes qui participent à tous les ateliers, la mesure perd son sens.

²⁵ Effectivement, certains produits proviendront de pays voisins, notamment d'Allemagne.

et outils. Puisque les licences ouvertes et partageables ne seront pas formalisées par un contrat écrit, il nous est impossible d'utiliser cet indicateur pour mesurer l'objectif de coopération d'une manière plus précise.

La motivation des coopérateurs et l'évolution de leur nombre

Pour finir, il nous semble primordial de prendre en compte des indicateurs sociaux « classiques » que nous pouvons facilement retrouver dans les bilans sociaux des entreprises. Ceux-ci permettent d'avoir une idée globale de l'évolution du nombre de membres dans la coopérative et de leur satisfaction²⁶ par rapport au fonctionnement de cette dernière. Nous en avons choisi trois, qui semblent être les plus pertinents dans notre situation spécifique²⁷ : le taux d'absentéisme des membres aux permanentes qu'ils doivent assurer, le turnover des coopérateurs et leur taux de croissance.

Les trois variables sont, respectivement, mesurées de la manière suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme aux permanences} = \frac{\text{Total des heures d'absence}}{\text{Total des heures normalement prestées}}$$

$$\text{Turnover des membres}^{28} = \frac{(\text{Nombre d'arrivées} + \text{Nombre de départs})/2}{\text{Nombre total de membres}}$$

$$\text{Taux de croissance des coopérateurs}^{29} = \frac{\text{Nombre de nouveaux coopérateurs}}{\text{Nombre total de coopérateurs}}$$

En plus de ces indicateurs, il serait intéressant de représenter l'évolution, au cours du temps, du nombre de départs et du nombre d'arrivées (membres additionnels).

²⁶ Afin d'obtenir une analyse plus fine de la satisfaction des coopérateurs (cette mesure étant fondamentale pour la réussite du projet d'un point de vue social), nous recommandons à BEES coop de réaliser des enquêtes de satisfaction (deux fois par an par exemple) afin de mesurer des variables plus précises telles que l'agréabilité du magasin (lumière, propreté, température, nombre d'heures d'ouverture suffisantes, etc.) et l'agréabilité des personnes qui y travaillent.

²⁷ Voir Annexe 7 : le bilan social.

²⁸ Le turnover des membres donne une idée du taux de rotation, c'est-à-dire du taux de renouvellement des membres de la coopérative.

²⁹ A priori, cet indicateur sera important dans les premières phases du projet. La coopérative ne pouvant accepter un nombre illimité de membres, elle sera obligée de limiter leur nombre à un certain moment.

Enfin, dans le but de mesurer la motivation des membres, il serait pertinent d'évaluer leur taux de participation aux assemblées générales³⁰. Cette dimension participative donnera une idée à la coopérative du bon déroulement (ou non) de son modèle de gouvernance ainsi que de l'adhésion des membres à celui-ci. L'indicateur associé à cet aspect est la proportion de membres présents lors des assemblées générales.

Pour résumer, les tableaux (Tableau 5 et Tableau 6) qui suivent reprennent les indicateurs retenus pour l'axe social du tableau de bord de BEES coop. Le Tableau 5 contient les indicateurs que nous proposons d'intégrer dans le tableau de bord de gestion « de base ». Le Tableau 6 contient les mesures que BEES coop pourra utiliser de manière efficace une fois le projet FALCOOP abouti ainsi que l'indicateur correspondant à l'objectif de coopération (il sera possible pour la coopérative d'accompagner d'autres projets seulement dans un deuxième temps, lorsque son projet sera entièrement mis en place).

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Rendre le supermarché accessible à un maximum de personnes	Augmenter les plages horaires d'ouverture du magasin	Heures d'ouverture additionnelles
Sensibiliser les personnes à propos des problématiques liées à l'alimentation	Organiser des ateliers de sensibilisation sur les habitudes alimentaires et leurs conséquences	Nombre de (nouvelles) personnes présentes aux ateliers
Renforcer l'économie locale	Créer des partenariats avec des producteurs belges	Proportion du chiffre d'affaires provenant de la vente de produits de producteurs belges
Assurer la pérennité des relations avec les coopérateurs	Vérifier que chaque coopérateur remplisse ses obligations	Taux d'absentéisme aux permanences
	Mesurer la satisfaction des coopérateurs par rapport au projet	Turnover des membres
Assurer l'expansion du projet	Augmenter le nombre d'adhérents (coopérateurs) au projet	Taux de croissance des coopérateurs

³⁰ Dans ce cas, nous parlons des membres en général, pas uniquement des coopérateurs ayant souscrit à une ou des part(s) de type A.

Assurer l'adhésion des membres au modèle de gouvernance	Mesurer la participation des membres aux décisions concernant les orientations de la coopérative	Proportion des membres présents aux AG
---	--	--

Tableau 5 : indicateurs sociaux du tableau de bord « de base »

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Rendre le supermarché accessible à un maximum de personnes	Promouvoir la mixité sociale	Répartition des coopérateurs en fonction de leurs revenus (par tranches)
	Promouvoir la mixité culturelle	Répartition des coopérateurs en fonction de leur origine
	Promouvoir la mixité intergénérationnelle	Répartition des coopérateurs en fonction de leur âge (par tranches)
Promouvoir la coopération	Partager le modèle, les connaissances et outils de BEES coop	Nombre de projets similaires accompagnés

Tableau 6 : proposition d'indicateurs sociaux à rajouter ultérieurement

2.3 Détermination des responsabilités³¹

Puisqu'aucun organigramme de répartition des responsabilités concernant le futur supermarché n'existe à l'heure actuelle, il nous est impossible de les déterminer. Par conséquent, cette partie de la conception du tableau de bord de gestion de BEES coop devra être réalisée plus tard, a priori par la cellule de permanents car elle a une vue d'ensemble sur le projet.

2.4 Visualisation de la partie sociale du tableau de bord

Ci-dessous se trouve une capture d'écran de l'onglet « Vue d'ensemble » de l'axe social du tableau de bord de BEES coop³². Cet onglet reprend les informations majeures de la partie sociale de l'outil. Le détail des calculs et graphiques réalisés se trouve à l'Annexe 8 : le détail de la conception de l'axe social. Cette annexe reprend tous les calculs réalisés dans le fichier Excel du tableau de bord afin de calculer les indicateurs retenus pour l'axe social ainsi que tous les graphiques intermédiaires qui nous ont servi dans la construction des graphiques

³¹ Il en va de même pour la partie financière et la partie environnementale.

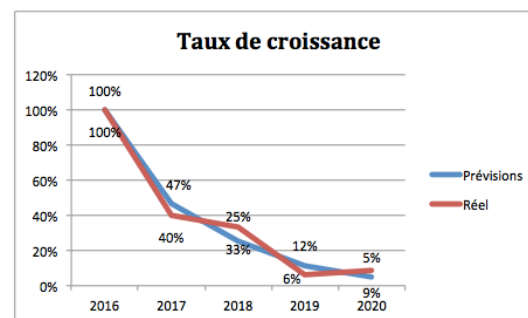
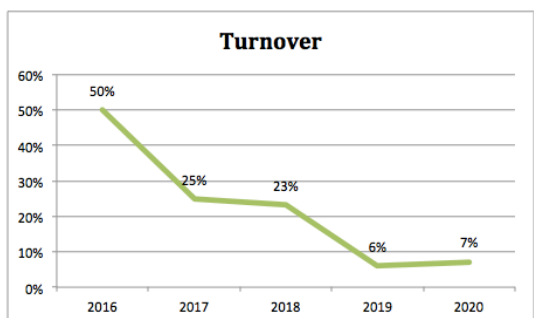
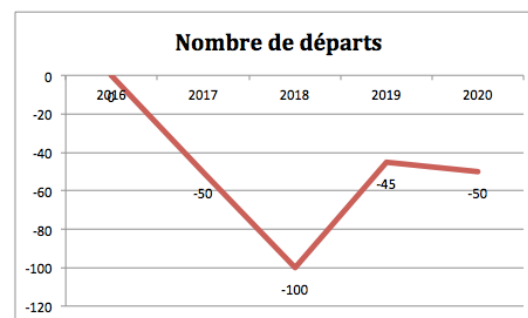
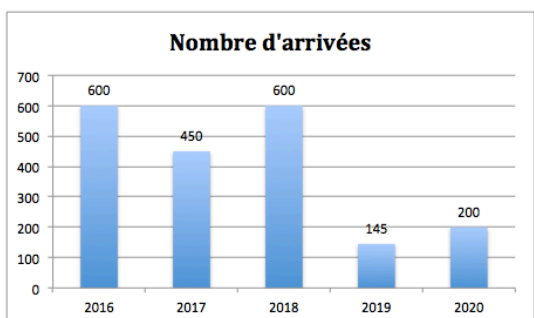
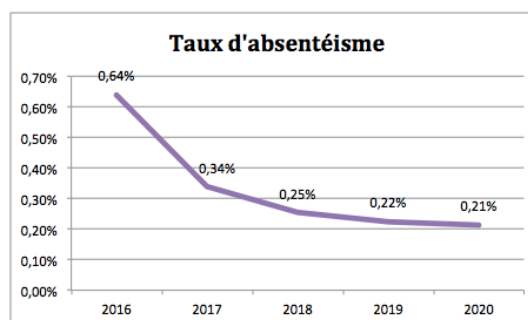
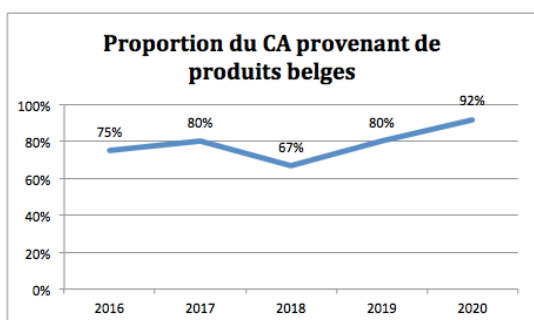
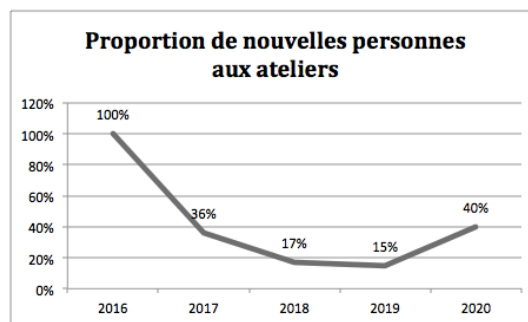
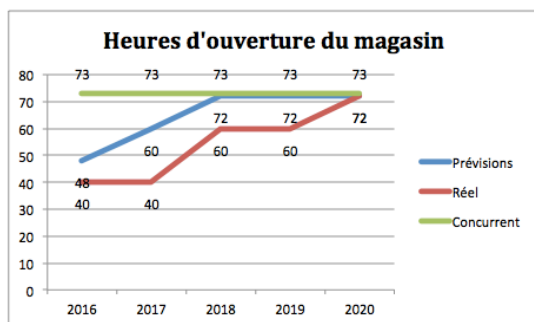
³² Celui-ci reprend les indicateurs du tableau de bord « de base ».

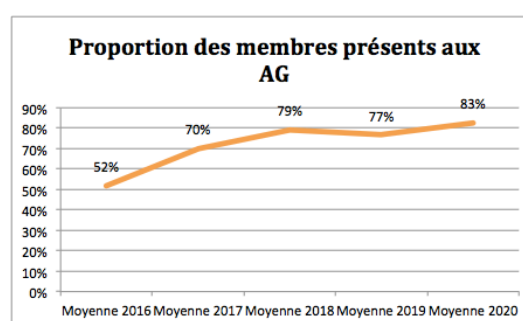
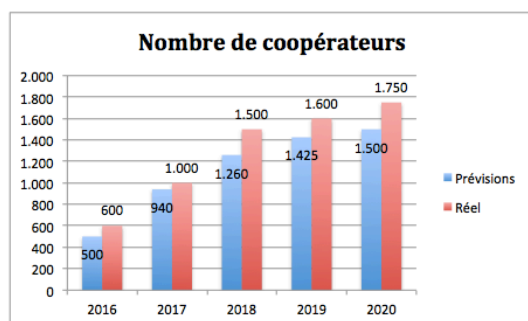
comparant les données prévisionnelles aux données réelles ou ceux présentant l'évolution des mesures.



10/07/16

Tableau de bord - Partie sociale





Chapitre 3 : l'axe environnemental

3.1 Définition des objectifs

Le premier grand objectif environnemental de BEES coop est de promouvoir une alimentation et des produits durables. Comme nous l'avons vu en Annexe 3, l'alimentation durable est un concept très large, impliquant une multitude de points d'attention. Le deuxième objectif environnemental des membres de la coopérative est d'avoir une démarche respectueuse de l'environnement.

3.2 Identification des variables d'action

Promouvoir une alimentation et des produits durables

Afin d'atteindre son premier objectif environnemental, BEES coop va mettre en œuvre diverses actions. Ainsi, la coopérative va donner la priorité aux produits provenant de l'agriculture biologique, aux produits locaux (produits en Belgique), aux produits issus du commerce équitable (« fair trade ») et aux produits écologiques (comme les savons et nettoyeurs par exemple). Elle va également lutter contre le suremballage des produits alimentaires, notamment via la promotion de la vente en vrac.

Les indicateurs correspondant aux variables d'action présentées ci-dessus sont les suivants, respectivement :

- proportion de produits alimentaires vendus provenant de l'agriculture biologique (en kg) ;
- proportion de produits locaux vendus (en kg) ;
- proportion de produits alimentaires fair trade vendus (en kg) ;

- proportion de produits non alimentaires écologiques vendus (en kg) ;
- limitation des emballages alimentaires grâce à la vente en vrac :
proportion de produits alimentaires vendus en vrac (en kg).

Afin d'être plus complets dans la mesure de l'origine des produits vendus par BEES coop, nous pouvons ajouter un indicateur qui tient compte des deux premières variables citées ci-avant : proportion de produits locaux et provenant de l'agriculture biologique vendus (en kg).

Avoir une démarche respectueuse de l'environnement

Ensuite, dans le but de s'inscrire dans une démarche respectueuse de l'environnement, nous pouvons conseiller à BEES coop de suivre l'évolution de sa consommation d'électricité et d'eau, d'essayer de se fournir un maximum en énergie provenant de ressources renouvelables (par exemple, installer des panneaux solaires pour s'approvisionner en électricité et/ou utiliser une citerne d'eau de pluie qui serait reliée aux toilettes du supermarché³³) et de trier un maximum ses déchets.

Afin de mesurer ces différents aspects, nous proposons les mesures suivantes :

- consommation d'électricité³⁴ : suivre la consommation en électricité de la coopérative au cours du temps pour pouvoir vérifier que celle-ci reste stable ou, idéalement, diminue ;
- consommation d'eau : suivre la consommation en eau de BEES coop au cours du temps pour pouvoir vérifier que celle-ci reste stable ou, idéalement, diminue.

Les mesures des consommations en électricité et en eau pourraient se faire tous les 3 mois afin d'obtenir une estimation assez fine de ces indicateurs. Il est

³³ Dans ce cas, une analyse plus approfondie serait nécessaire afin d'évaluer le coût total de l'investissement.

³⁴ La consommation d'électricité augmentera forcément lorsque les plages d'heures d'ouverture du magasin seront plus larges. La coopérative devra donc tenir compte de cette variable. Néanmoins, l'indicateurs pourra rendre compte des effets d'éventuelles mesures prises en termes de consommation d'électricité.

également possible de les mesurer une ou deux fois par an, ce qui paraît déjà suffisant, mais ceci ne permettra pas de pouvoir expliquer la cause des fluctuations de consommation³⁵. De plus, il serait intéressant pour BEES coop de comparer ses résultats avec ceux de supermarchés de taille similaire.

- Proportion de la consommation énergétique provenant de ressources renouvelables ;
- tri des déchets : proportion de sacs poubelle non triés.

Enfin, nous avons réalisé une analyse et une comparaison des différents indicateurs environnementaux utilisés pour calculer l'efficacité énergétique d'un processus de distribution alimentaire (le détail de cette analyse se retrouve en annexe (Annexe 9), seules nos recommandations sont reprises dans le corps du travail). Cette analyse nous permet de proposer différents indicateurs à BEES coop si la coopérative décide de réaliser une analyse environnementale plus précise et complète de son système de distribution ou si elle désire mettre l'accent sur d'autres variables que celles que nous retiendrons. Aussi, les indicateurs rendent compte des multiples enjeux liés au secteur de l'alimentation et aux conséquences que ce dernier peut engendrer sur l'environnement. De plus, ces mesures donnent des informations quant à la durabilité des modes de production et de distribution utilisés.

Il ressort de notre analyse (Annexe 9) que plusieurs indicateurs sont incomplets (ils ne tiennent pas compte de toutes les variables rentrant en ligne de compte dans le calcul de l'efficacité énergétique d'un processus de distribution alimentaire) et qu'ils sont tous très complexes et compliqués à appliquer. Pour une petite organisation comme BEES coop, il semble donc que les coûts liés à la collecte d'informations soient trop grands que pour pouvoir prétendre à l'utilisation d'un de ces indicateurs. C'est pourquoi nous en proposons un autre dans les lignes qui suivent. Certes, l'indicateur proposé est réducteur et ne tient

³⁵ Cette remarque ne vaut peut-être pas d'office pour la consommation d'électricité. Effectivement, on peut estimer que, a priori, plus d'électricité sera consommée en hiver qu'en été. Par conséquent, deux mesures par an de la consommation d'électricité devraient suffire afin d'être représentatives de l'évolution de cette dernière.

pas compte de toutes les influences possibles qu'un système de distribution peut avoir sur l'environnement, mais il est assez simple à utiliser et donne une première idée de la performance environnementale de la coopérative, en tenant compte de la durabilité du mode de production et de celle du mode de distribution utilisés.

En nous basant sur la logique de l'écobilan modulaire ainsi que sur le système d'étiquetage proposé par BEES coop (celui-ci n'ayant pas encore été approuvé officiellement), nous pouvons proposer un modèle pour évaluer l'impact environnemental des produits vendus dans le supermarché. Bien sur, dans l'idéal, l'écobilan modulaire devrait être réalisé pour chaque type de produits. Néanmoins, en nous basant sur le système de « points » que propose l'indicateur, sur les variables qu'il met en avant ainsi que sur les dimensions intégrées dans le système d'étiquetage de la coopérative, nous pouvons proposer à BEES coop une manière de réaliser une première analyse environnementale de son processus de distribution.

Le système d'étiquetage que l'organisation développe pour le moment reprendra des informations concernant le mode et les conditions de production des produits, leur origine et leur mode de distribution. Celles-ci sont représentées ci-dessous (Tableau 7) :

	1	2	3	4
Mode de production (Ecologique ?)	Aucune garantie	Agriculture raisonnée/ paysanne	Agriculture biologique (label AB ou Biocoherence)	Label Nature et progrès ou Demeter
Origine des matières premières (Local ?)	Monde	Europe	Belgique	Moins de 70 km
Conditions de production (Equitable (Nord/Sud) ou solidaire (Nord/Nord)) ?	Aucune garantie	Préserve l'intérêt de chaque acteur de la filière : producteur, transformateur, distributeur	Equitable via le label des tiers ; Solidaire N/N (issus de coopératives, petits producteurs ou agriculture paysanne)	Equitable via une petite structure et certification participative (Minga etc.) ; Solidaire car issus d'entreprises à finalité sociale
Mode de distribution	Grossiste industriel	Grossiste biologique	Intermédiaire ou grossiste coopératif	Vente directe du producteur

Tableau 7 : système d'étiquetage de BEES coop

Nous savons que ce modèle d'étiquetage ne sera peut-être pas exactement celui que BEES coop utilisera en fin de compte, mais nous pouvons l'utiliser comme référence dans notre proposition de modèle car la plupart des catégories d'informations qui s'y retrouvent seront reprises dans le système d'étiquetage final.

L'indicateur qui découle de ce système d'étiquetage peut être représenté sous forme de points attribués à chacun des produits vendus par la coopérative. De cette manière, BEES coop aura une idée de sa performance environnementale en ce qui concerne les produits qu'elle vend. Par exemple, un produit ayant le label Demeter, produit en Belgique, dans des conditions de production pour lesquelles nous n'avons aucune garantie et distribué par un grossiste biologique, comptera 10 points. Le total des points peut ainsi varier de 4 à 16 et les produits rassemblant un maximum de points seront donc les produits à favoriser. Les produits qui, pour leur part, n'auront pas obtenu beaucoup de points, devront éventuellement être retirés de la vente ou il faudrait essayer d'améliorer leurs « critères d'évaluation ».

Idéalement, ce calcul devrait être réalisé pour chacun des produits vendus par BEES coop, sur base des informations figurant sur son étiquette. Ensuite, il faudrait calculer le nombre de produits vendus ayant obtenu un score de : 4 (catégorie 1) ; de 5 à 8 (catégorie 2) ; de 9 à 12 (catégorie 3) ; et de 13 à 16 (catégorie 4). Après, il faudrait diviser chacun de ces chiffres par le score total des produits vendus par la coopérative, pour connaître la proportion de chacune des « catégories » de produits par rapport à leur total. De cette manière, BEES coop obtiendra un aperçu de la proportion de produits qui sont de catégorie 3 ou 4 (produits qui seront donc à privilégier car ils représentent des modes de production et de distribution plus durables) et la coopérative pourra essayer de faire augmenter cette proportion dans le temps, toujours dans l'objectif de promouvoir une alimentation durable.

Il nous paraît plus pertinent de conseiller à BEES coop d'utiliser cet indicateur lorsque son système d'étiquetage, qui est pour le moment encore en train d'être développé, sera terminé, approuvé et utilisé pour la totalité des produits vendus par la coopérative.

Pour résumer, les tableaux (Tableau 8 et Tableau 9) ci-dessous contiennent les indicateurs environnementaux retenus pour le tableau de bord de BEES coop. Le Tableau 8 reprend les indicateurs que nous proposons d'intégrer dans le tableau de bord « de base » et le Tableau 9 est composé des indicateurs que la coopérative pourra utiliser de façon pertinente une fois que le système d'étiquetage aura été précisé et approuvé.

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Promouvoir une alimentation et des produits durables	Donner la priorité aux produits biologiques	Proportion de produits alimentaires bio vendus
	Donner la priorité aux produits locaux	Proportion de produits locaux vendus
	Donner la priorité aux produits locaux provenant de l'agriculture biologique	Proportion de produits alimentaires locaux provenant de l'agriculture biologique vendus
	Donner la priorité aux produits fair trade	Proportion de produits alimentaires fair trade vendus
	Donner la priorité aux produits écologiques	Proportion de produits non alimentaires éco vendus
	Promouvoir la vente en vrac	Proportion de produits alimentaires vendus en vrac
Avoir une démarche respectueuse de l'environnement	Garder stable ou diminuer la consommation d'électricité	Consommation d'électricité
	Garder stable ou diminuer la consommation d'eau	Consommation d'eau
	Se fournir un maximum en énergie provenant de ressources renouvelables	Proportion de la consommation énergétique provenant de ressources renouvelables
	Trier un maximum les déchets	Proportion de sacs poubelle non triés

Tableau 8 : indicateurs environnementaux du tableau de bord « de base »

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Promouvoir une alimentation durable	Vendre des produits durables	Proportion de produits de la catégorie 3
		Proportion de produits de la catégorie 4

Tableau 9 : proposition d'indicateurs environnementaux à rajouter ultérieurement

3.3 Détermination des responsabilités³⁶

Puisqu'aucun organigramme de répartition des responsabilités concernant le futur supermarché n'existe à l'heure actuelle, il nous est impossible de les déterminer. Par conséquent, cette partie de la conception du tableau de bord de gestion de BEES coop devra être réalisée plus tard, a priori par la cellule de permanents car elle a une vue d'ensemble sur le projet.

³⁶ Il en va de même pour la partie financière et la partie sociale.

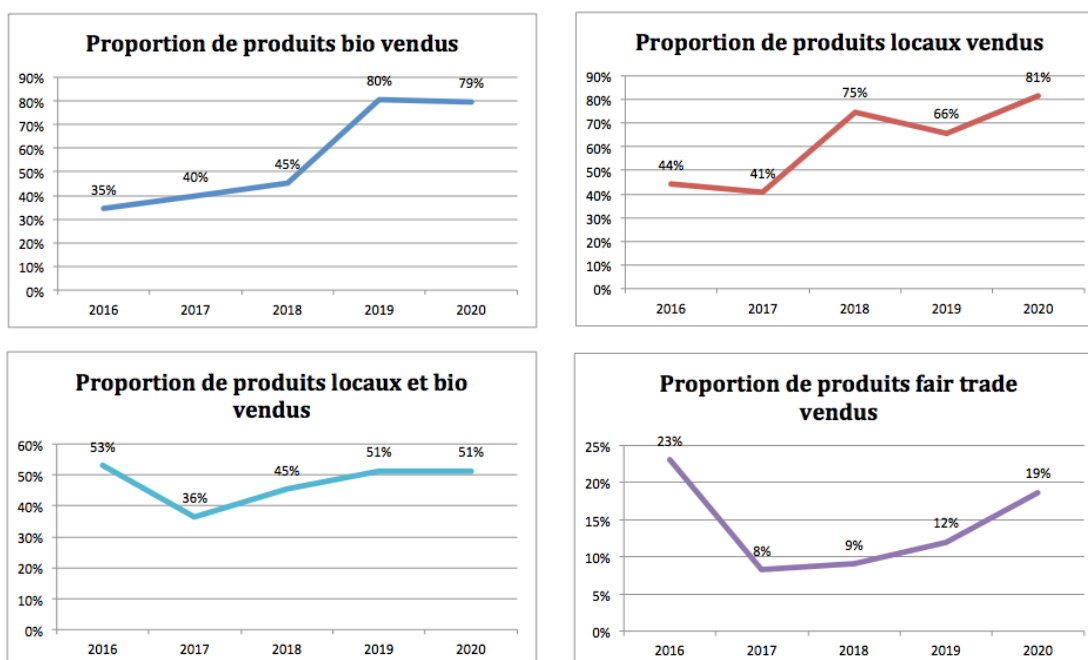
3.4 Visualisation de la partie environnementale du tableau de bord

Ci-dessous se trouve une capture d'écran de l'onglet « Vue d'ensemble » de l'axe environnemental du tableau de bord de BEES coop³⁷. Cet onglet reprend les informations majeures de la partie environnementale de l'outil. Le détail des calculs et graphiques réalisés se trouve à l'Annexe 10 : le détail de la conception de l'axe environnemental. Cette annexe reprend tous les calculs réalisés dans le fichier Excel du tableau de bord afin de calculer les indicateurs retenus pour l'axe environnemental ainsi que tous les graphiques intermédiaires qui nous ont servi dans la construction des graphiques comparant les données prévisionnelles aux données réelles ou ceux présentant l'évolution des mesures.

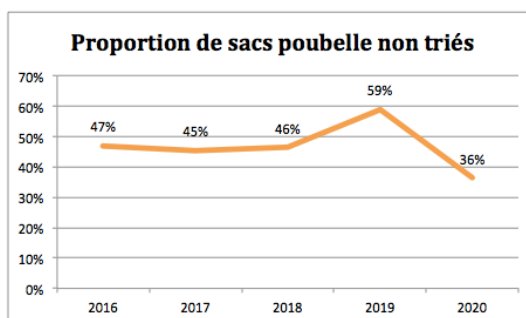
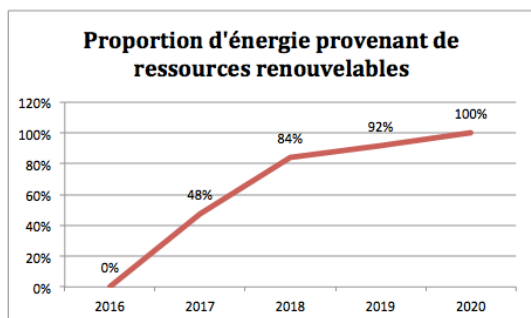
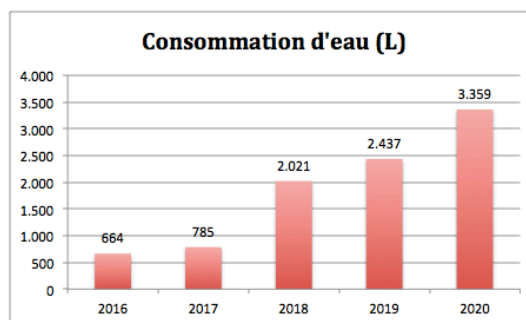
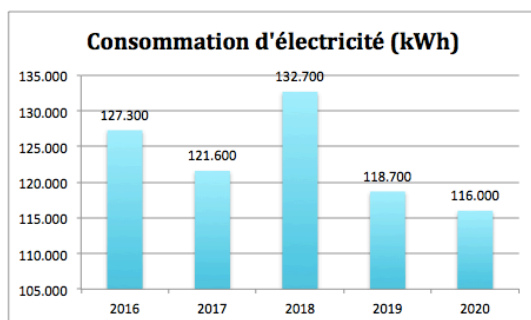
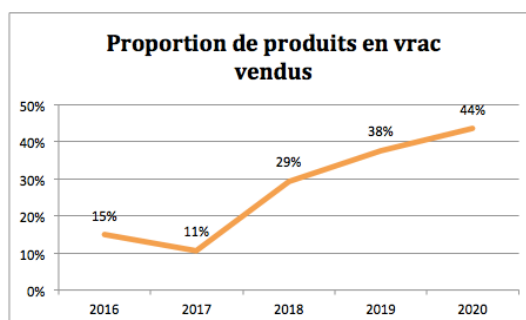
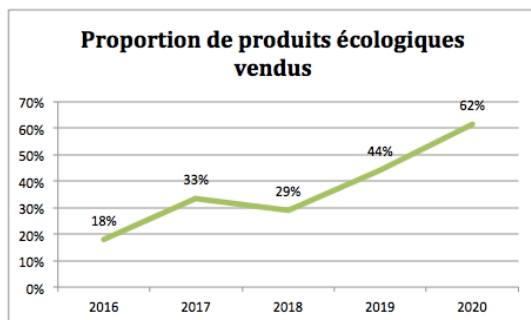


10/07/16

Tableau de bord - Partie environnementale



³⁷ Celui-ci reprend les indicateurs du tableau de bord « de base ».



Partie 4 : les recommandations d'usage du tableau de bord et les limites rencontrées

Dans la partie précédente, nous avons exposé et développé les différentes étapes que nous avons suivies lors de la conception du tableau de bord de gestion de BEES coop. Cette quatrième et dernière partie du mémoire est composée de deux chapitres. Le premier chapitre sera consacré aux recommandations que nous pouvons faire à BEES coop dans le but d'un usage optimal de son tableau de bord. Effectivement, bien que nous ayons déjà démontré l'intérêt certain de cet outil de pilotage de la performance pour la coopérative, un usage rigoureux de ce dernier est requis afin qu'il soit le plus efficace et utile possible.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons les limites nous avons rencontrées tout au long de ce travail. En effet, comme nous le verrons dans les paragraphes qui suivent, puisque toute l'attention des membres de la coopérative est, à l'heure actuelle, tournée vers l'ouverture du futur supermarché, nous n'avons pas toujours su respecter les conditions optimales pour la conception du tableau de bord (notamment la co-construction). Néanmoins, malgré ces quelques réserves, l'intérêt de l'outil développé dans ce travail reste certain car la problématique a été abordée de la manière la plus rigoureuse et précise possible.

Chapitre 1 : recommandations d'usage

Les modalités pratiques pour la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion ne doivent pas être sous-estimées, car les systèmes de mesures les mieux intentionnés s'avèrent parfois inopérants (Dorbes, 2005), ceci pour plusieurs raisons possibles.

Tout d'abord, il peut y avoir une mauvaise communication et/ou interprétation des résultats. Afin d'éviter ce potentiel problème, Dorbes (2005) conseille l'utilisation de techniques simples de représentation des données, ainsi que la mise en œuvre de réunions périodiques « institutionnalisées ».

Ensuite, même si, objectivement, le tableau de bord est capable de faire changer de voie son utilisateur, ce dernier devra se méfier de ses routines de comportement et de celles des autres membres de l'entreprise. Dans le but d'écarter ce cas de figure, il faudra se défaire des routines du passé et prendre conscience des différences qui motivent la mise en place des tableaux de bord (Chiapello & Delmond, 1992). En effet, la tentation est grande de gommer ces différences lors de la conception de l'outil et, ainsi, de revenir au système existant. « Il est toujours moins douloureux de reproduire que d'innover » (Chiapello & Delmond, 1992, p. 94). De ce point de vue, le choix des indicateurs est un moment crucial car c'est souvent à cette occasion que le passé reprend ses droits. De cette manière, on aura tendance à chercher parmi les indicateurs que l'on connaît et que l'on utilise déjà.

Aussi, selon Chiapello & Delmond (1992), le tableau de bord porte parfois trop d'objectifs non formulés. Souvent, le tableau de bord de gestion est vu comme un outil qui permet à la fois : « de ne présenter que l'information strictement utile ; dans un format réduit et convivial ; prenant en compte toutes les dimensions sur lesquelles se fait la compétition ; ceci dans des formes qui permettent une prise de décision le plus en amont possible sur les problèmes ; sans pour autant occulter la perception des problèmes globaux de l'entreprise et de son insertion concurrentielle » (Chiapello & Delmond, 1992, pp. 93-94). Il faut cependant clarifier les objectifs du tableau de bord particulier de l'organisation et non pas le considérer comme un « outil à tout faire ». « S'il peut tout faire en théorie, il est quasiment impossible de réaliser un tableau de bord qui fasse tout en même temps » (Chiapello & Delmond, 1992, p. 94). Les auteurs conseillent donc, lors de la conception, de choisir parmi les potentialités de l'outil celles que les dirigeants privilégient.

De plus, toujours selon ces mêmes auteurs (Chiapello & Delmond, 1992), l'information contenue dans le tableau de bord peut se révéler plus complexe que prévu. Effectivement, la mise en œuvre de cet outil implique un ensemble de difficultés nouvelles par rapport aux systèmes d'information et de gestion déjà en place :

- la diversification des sources d'information. Le tableau de bord ne peut pas uniquement se situer en aval des systèmes comptables. Il doit également bénéficier d'accès directs aux systèmes opérationnels, ceci dans une perspective différente de la perspective comptable.
- L'introduction du temps réel dans les systèmes de gestion. Même pour ce qui est des informations de type financier, il sera difficile d'alimenter le tableau de bord avec les sources comptables classiques des systèmes de contrôle de gestion, car celles-ci produisent souvent leurs informations très en retard par rapport à l'événement à mesurer. Face à cette situation, il faut soit accélérer le flux comptable (afin que les systèmes d'information comptables puissent participer à l'aide à la décision), soit estimer les réalisations, mais en sachant que cela implique des problèmes de cohérence et de contrôle a posteriori.
- L'intégration verticale et horizontale. La mise en place d'un tableau de bord suppose une double intégration du système d'information : une intégration verticale (via la déclinaison des objectifs le long des lignes hiérarchiques) et une intégration horizontale (par la cohérence d'indicateurs partagés par l'ensemble des unités, afin de favoriser la prise en compte des responsabilités communes et la vision transversale de l'entreprise).
- La « complexité de la simplicité ». En limitant le nombre d'informations traitées à quelques pages, le tableau de bord de gestion réduit la complexité apparente et a un aspect moins effrayant que les « pavés » du contrôle budgétaire. Par contre, « cette information ciblée, fraîche, pertinente, évolutive s'avère relativement complexe à produire, en l'état des systèmes d'information actuels » (Chiapello & Delmond, 1992, p. 98).

De surcroît, Chiapello & Delmond (1992) mettent l'accent sur des points d'attention concernant la réactivité recherchée grâce au tableau de bord. L'outil est en principe utilisé afin de permettre une action rapide de la part de ses utilisateurs. Néanmoins, cette réactivité implique aussi d'autres caractéristiques pour le tableau de bord : celui-ci doit avoir des délais de parution assez réduits (les auteurs conseillent une parution tous les sept jours) et il ne faut pas que sa

consultation requière un trop gros investissement en temps. Il doit donc contenir peu d'informations, mais des informations pertinentes et rigoureusement sélectionnées afin que seules les données strictement nécessaires y figurent. « La rapidité de consultation dépend également des méthodes de présentation utilisées : c'est ainsi qu'on recommande un usage intensif des « graphiques parlants », des « indicateurs qui changent de couleur », etc. » (Chiapello & Delmond, 1992, p. 87). En ce qui concerne les fréquences de parution du tableau de bord de gestion, celles-ci doivent être en fonction des besoins des responsables. « Il s'agit de se rapprocher de la réalité opérationnelle qui ne fonctionne pas forcément selon les rythmes mensuels ou trimestriels de la comptabilité » (Chiapello & Delmond, 1992, p. 87).

En outre, les auteurs pointent du doigt le fait que la forte adaptation (ou personnalisation) du tableau de bord aux conditions locales le rend plus fragile et plus susceptible de se périmiser. Effectivement, l'outil doit pouvoir évoluer facilement, en fonction des actions menées, des méthodes de travail utilisées, de la stratégie choisie, etc. Le degré de personnalisation du tableau de bord de gestion est en ce sens différent de celui du contrôle budgétaire et de la comptabilité : son contenu est adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable, en fonction des variables qu'il peut mettre sous contrôle ; et ses évolutions doivent être rapides, dans l'idéal en temps réel par rapport aux besoins (Chiapello & Delmond, 1992).

Il paraît également évident qu'il est primordial qu'un cycle d'ajustement soit mis en place pour intégrer, au fur et à mesure, les améliorations nécessaires (Dorbes, 2005).

Pour finir, selon Vilain (2003), la démarche de construction d'un tableau de bord n'est pas uniquement technique car c'est, entre autres, le dialogue qui conditionnera le succès de sa mise en œuvre. Effectivement, « Mettre en place un outil de pilotage, c'est surtout créer une dynamique dans l'entreprise et favoriser l'adhésion des équipes à un projet commun » (Mendoza, Delmond, Giraud & Löning, 2002, cité dans Vilain, 2003, p. 65).

Chapitre 2 : limites rencontrées lors de la réalisation du travail

Tout au long du travail de recherche réalisé dans ce mémoire, nous avons rencontré plusieurs limites. Aussi, puisque le tableau de bord de gestion que nous avons conçu rend compte de préoccupations relevées avant l'ouverture du magasin de BEES coop, certains de ses aspects devront être adaptés au fur et à mesure du niveau de maturité du projet.

Tout d'abord, il n'a pas été possible de co-crée le tableau de bord de la coopérative avec tous ses membres, ou du moins avec toutes les personnes qui l'utiliseront³⁸. Effectivement, ceux-ci travaillent actuellement d'arrache-pied à l'ouverture du futur supermarché, ce qui ne leur laisse pas assez de temps libre pour pouvoir se consacrer également à la conception de l'outil. Néanmoins, nous avons veillé à présenter notre travail à plusieurs membres de BEES coop. Effectivement, nous avons eu un feedback de la part d'un membre de la cellule ODOO afin de vérifier que les indicateurs pourront être implémentés avec un coût moindre de recherche de l'information. Nous avons également pu vérifier la pertinence des indicateurs sociaux et environnementaux avec un membre du Conseil d'Administration spécialisé dans les questions environnementales et sociales. Cet échange a été très constructif et nous a permis d'adapter l'outil suite aux commentaires que nous avons relevés. Aussi, tout au long de l'avancement de la recherche, nous avons régulièrement un feedback de la part du représentant de la cellule « business plan » sur la globalité du travail, et plus particulièrement sur la partie financière. Cela nous a permis de mieux cerner la réalité de terrain qui devait être traduite par les indicateurs du tableau de bord et, de cette manière, de pouvoir construire au mieux l'outil de gestion.

Ensuite, nous avons identifié un objectif majeur de BEES coop qui nous a paru difficilement quantifiable avec un indicateur du tableau de bord. Cet objectif est la volonté de la coopérative d'offrir des produits d'une très grande qualité à des

³⁸ Puisque les responsabilités des membres de la coopérative n'ont pas encore été définies clairement, nous ne savons pas encore quelles cellules ou quels coopérateurs seront responsables des différents aspects de la gestion du tableau de bord.

prix plus bas que ses concurrents. Nous avons considéré que les prix d'achat des produits resteraient, a priori, assez stables dans le temps et que la marge brute adoptée par BEES coop ne varierait pas (ou très peu)³⁹. Et, en sachant qu'une enquête a été réalisée au préalable afin de relever les prix pratiqués par les concurrents directs de la coopérative, celle-ci devrait conserver des prix plus faibles que la concurrence. Cependant, puisque cet objectif fait partie intégrante du projet de supermarché, nous suggérons à la coopérative de le suivre d'une manière plus précise. Par exemple, il serait intéressant de réaliser d'autres enquêtes similaires régulièrement, ceci pour différentes gammes de produits définies à l'avance. Cela permettrait à BEES coop de pouvoir comparer ses prix avec ceux de ses concurrents directs et de vérifier que les produits qu'elle propose restent moins chers.

De plus, lorsque cela sera possible, il serait intéressant de déterminer des variables d'action quantifiées et plus précises. Cela permettra à la coopérative d'atteindre un degré de détail plus important. Puisque le tableau de bord de gestion conçu dans ce travail servira à la coopérative principalement après l'ouverture du supermarché et que nous n'avons que peu de références sur lesquelles nous baser actuellement, nous pensons que BEES coop identifiera des objectifs plus précis dans un second temps. Par exemple, l'organisation pourrait, avec l'objectif de proposer des produits durables, décider d'une variable d'action telle que : « augmenter de 10% la gamme de produits vendus en vrac en un an, entre 2017 et 2018 ». Ce type de variable d'action (d'une telle précision) ne peut encore être déterminé à l'heure actuelle.

Néanmoins, la définition d'objectifs induite par l'utilisation du tableau de bord de gestion ne peut être que bénéfique pour BEES coop. Effectivement, comme l'indique Selmer (1998) dans son livre, la définition d'objectifs introduit une volonté d'amélioration de la part de l'organisation. Cette dernière va pouvoir, grâce au tableau de bord, illustrer la réalisation des différents points de la

³⁹ D'où l'intérêt de l'indicateur qui suit l'évolution de la marge brute appliquée par la coopérative.

politique suivie et ensuite comparer les résultats de la conduite de la politique avec les résultats attendus.

Aussi, puisque nous ne disposons pas de l'organigramme des responsabilités du futur supermarché, nous n'avons pas su déterminer les personnes ou cellules responsables pour chacun des indicateurs ou des axes du tableau de bord de gestion. Cette étape de la conception de l'outil devra être réalisée dans un second temps, lorsque les responsabilités de chaque cellule dans le magasin seront attribuées. Cependant, nous pouvons proposer à BEES coop de laisser à la cellule des finances le soin de s'occuper de l'axe financier, à la cellule « mixité sociale » celui de l'axe social et à la cellule responsable des approvisionnements celui de la partie environnementale. Cette répartition est proposée en fonction des responsabilités actuelles des cellules, qui évolueront en fonction de l'état d'avancement du projet. Il se pourrait également qu'un seul groupe de travail, celui composé des travailleurs permanents, gère la totalité du tableau de bord. Effectivement, puisque ses membres travaillent dans plusieurs cellules à la fois, ils ont une vue d'ensemble sur le projet.

Ensuite, il serait intéressant que les personnes responsables de l'outil « aillent plus loin » dans l'utilisation du tableau de bord et définissent des actions correctrices à mettre en place dans le cas où la coopérative n'atteint pas ses divers objectifs. Nous pensons que cette étape devra également être réalisée dans un second temps, une fois que BEES coop aura une meilleure vue sur les actions qu'elle peut entreprendre afin de s'améliorer et d'atteindre ses objectifs.

Enfin, nous avons construit le tableau de bord de gestion de la coopérative sur cinq ans, de 2016 à 2020, tout comme dans le plan financier, et nous avons déterminé différentes fréquences de mesure des indicateurs. Nous pensons qu'après discussion en Conseil d'Administration (ou éventuellement en Assemblée Générale pour certains indicateurs), les membres de BEES coop pourront déterminer les fréquences exactes auxquelles ils décident de mesurer les indicateurs. Par exemple, nous proposons de mesurer la proportion de produits bio vendus chaque mois. Cependant, peut-être qu'après plusieurs mois

d'ouverture du supermarché, les utilisateurs du tableau de bord décideront qu'il est préférable de mesurer cet indicateur seulement une fois tous les trois mois. Il en va de même pour le contenu de l'onglet « Vue d'ensemble ». En effet, il est possible que les membres de la coopérative décident de réaliser un résumé de ce type une fois par an pour certains indicateurs, deux fois par an pour d'autres et tous les mois pour d'autres encore. Ce degré de détail du tableau de bord ainsi que son délai de parution devront être déterminés par ses utilisateurs dans un second temps.

Pour conclure, dans cette partie du mémoire, nous avons expliqué que l'utilisation optimale d'un tableau de bord requière plusieurs points d'attention et que nous avons dû faire à face à quelques limites lors de la réalisation de notre travail. Néanmoins, comme nous l'avons développé auparavant, l'intérêt pour BEES coop de disposer d'un tel outil reste certain et il lui permettra de s'améliorer au fil du temps.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons réalisé l'analyse du fonctionnement d'une coopérative de distribution alimentaire, BEES coop, dans le but de concevoir un tableau de bord de gestion qui lui est propre. Nous avons tout d'abord effectué une revue de la littérature existante concernant les tableaux de bord en général, les étapes principales de leur élaboration et les méthodes de conception existant à l'heure actuelle. Nous avons également mis en avant une notion primordiale dans la compréhension de l'utilité de cet outil : la performance (telle qu'elle était perçue avant et maintenant, d'une façon plus globale). Avec l'aide de cette première analyse, nous disposons d'un panel de modèles de tableaux de bord.

Après, nous avons analysé le projet porté par BEES coop : l'ouverture d'un supermarché collaboratif à Bruxelles, le tout premier de Belgique. Nous avons situé ce projet innovant dans le contexte des dérives du système agroalimentaire actuel, notamment celles concernant l'environnement et les conditions de travail des producteurs. Nous avons ensuite analysé le fonctionnement particulier de BEES coop (participatif, coopératif, sans but lucratif et démocratique) et nous avons identifié les valeurs qu'elle porte ainsi que ses principales missions. Grâce à cela, nous avons pu montrer l'intérêt pour la coopérative de disposer d'un tableau de bord de gestion et nous avons pu déterminer quel modèle de construction de ce type d'outil de pilotage de la performance collerait le mieux à sa structure spécifique.

Ensuite, nous avons élaboré le tableau de bord de gestion de BEES coop, lequel nous avons structuré selon les trois axes du développement durable : économique, social et environnemental. Nous avons d'abord réalisé une recherche dans la littérature concernant les référentiels d'indicateurs existants (tant des indicateurs du développement durable que des indicateurs relatifs aux trois axes pris séparément). Suite à cette analyse, nous avons conclu qu'il était préférable, dans notre cas spécifique, de partir de la réalité de terrain de la coopérative, pour ensuite choisir les indicateurs qui rendent compte de ses objectifs concrets.

Par conséquent, nous avons conçu le tableau de bord de gestion de BEES coop selon la méthode retenue, c'est-à-dire la méthode OVAR. Nous avons donc, pour chacun des trois axes du développement durable :

- défini les objectifs de la coopérative ;
- identifié les variables d'action et les indicateurs correspondants ;
- et déterminé les responsabilités liées aux indicateurs de l'outil.

En ce qui concerne les indicateurs retenus, nous avons proposé que certains soient pris en compte dans le tableau de bord « de base », car leur mesure semblait possible relativement facilement, et que d'autres le soient dans un second temps d'achèvement du projet de BEES coop.

Après avoir réalisé ce travail par écrit, nous avons pu construire le tableau de bord de la coopérative dans un fichier Excel. Celui-ci reprend, pour chacun des axes développés (financier, social et environnemental), les indicateurs choisis sur une période de cinq ans (de 2016 à 2020). Certains indicateurs trouvent leur utilité dans la comparaison des données prévisionnelles avec les données réelles, tandis que d'autres indiquent plutôt l'évolution de variables. Nous avons utilisé des données fictives à la place des données réelles dans le but de pouvoir générer et présenter les graphiques qui découlent de la mesure des différents indicateurs.

Enfin, nous avons réalisé un travail de recherche dans la littérature afin de pouvoir proposer à BEES coop une liste de recommandations pour une utilisation optimale de son outil de pilotage de la performance. Nous avons également relevé les limites que nous avons rencontrées tout au long de la réalisation de notre travail et, par rapport à celles-ci, nous avons proposé plusieurs pistes de solutions à la coopérative.

Par ce travail, nous proposons donc à la coopérative BEES coop un tableau de bord personnalisé et adapté à ses besoins et à sa structure spécifique, afin de l'aider dans la gestion de son futur supermarché.

Pour conclure ce travail, nous tenons à citer un passage du livre de Guibert Del Marmol (2014) qui nous a fortement inspiré : « [Il faut] équilibrer l'intérêt particulier et la nécessité collective, les savoirs anciens et les promesses technologiques, la science et la conscience ; nous avons en main tous les ingrédients pour la construction d'un monde plus pérenne, plus juste. Un monde durable plutôt que dur, un monde partagé plutôt que gaspillé » (Guibert Del Marmol, 2014, p. 9).

Bibliographie

AccountAbility. (2008). *Norme sur les principes d'accountability AA1000*
AA1000APS(2008). En ligne

<http://www.accountability.org/images/content/3/4/345.pdf>

Aib, M., & Belmokhtar, O. (2010). Conception d'un tableau de bord stratégique :
 Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière. *La Revue des Sciences
 de Gestion : Direction et Gestion*, 45(243), 121-131. doi: 10.3917/rsg.243.0121

AS-E. (s.d.). *Définition des Circuits courts par le Gouvernement wallon*. En ligne
<http://as->

[e.be/sites/default/files/public/documents/AIS2014/definition_des_circuits_courts_par_le_gouv](http://as-be/sites/default/files/public/documents/AIS2014/definition_des_circuits_courts_par_le_gouvernement_wallon.pdf)
[ernement_wallon.pdf](http://as-be/sites/default/files/public/documents/AIS2014/definition_des_circuits_courts_par_le_gouvernement_wallon.pdf), consulté le 28 mars 2016

BEES coop. (s.d.). *BEES coop supermarket*. En ligne <http://bees-coop.be>, consulté
 le 13 mars 2016

Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel
 modèle appliquer? In *21^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*
 (pp. CD-Rom). Angers : AFC. En ligne [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document)
[00587425/document](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document)

Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers
 résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, (1), 9-29. doi:
 10.3917/mav.015.0009

Berland, N., & De Rongé, Y. (2016). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques
 et managériales* (3^e éd.). Paris : Pearson.

Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités
 d'usage. *Les enjeux du développement durable*, 41-64. En ligne
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00340430/document>

Boulanger, P. M. (2004). Les indicateurs de développement durable: un défi scientifique, un enjeu démocratique. *Les séminaires de l'Idri*, 12. En ligne http://ide.consultant.free.fr/IMG/pdf/IDDRI_-_Indicateurs_DD_-_Juillet_2004.pdf

Bruxelles environnement. (2014). *Alliance emploi-environnement – Axe alimentation durable: Enjeux, résultats, perspectives, stratégie*. En ligne http://www.environnement.brussels/sites/default/files/user_files/rap_aee-alim_rapport2014_fr.pdf

Carlsson-Kanyama, A., Engström, R., & Kok, R. (2005). Indirect and direct energy requirements of city households in Sweden: options for reduction, lessons from modeling. *Journal of Industrial Ecology*, 9(1-2), 221-235. doi: 10.1162/1088198054084590

Cerrada, K., De Rongé, Y., De Wolf, M., & Gatz, M. (2008). *Comptabilité et analyse des états financiers : Principes et applications* (2è éd.). Bruxelles : De Boeck.

Châari, Z., & Leclère, D. (2008). L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants. *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité* (pp. CD-ROM). En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522446/document>

Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé, D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action: propos d'étape d'une recherche intervention. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom). Belgique : Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO). En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/582745/filename/COM014.PDF>

Cheffi, W., & Borchani, M. (2005). L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance: Le cas du tableau de bord stratégique. In *(Ré)concilier l'économique et le social dans la prise en charge du partage des connaissances ? : 16e Conférence de l'Association Francophone de Gestion des*

Ressources Humaines. Paris : AGRH Paris Dauphine. En ligne <https://core.ac.uk/download/files/153/6465158.pdf>

Chiapello, E., & Delmond, M. H. (1992). Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte à la réalité. *Comptabilité et stratégies* (pp. CD-ROM). En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823003/document>

CIVAM Bretagne. (2009). *Repères pour l'Evolution des Pratiques Alimentaires – en Restauration Collective : L'empreinte écologique de l'alimentation*. En ligne http://civam-bretagne.org/files/REPAS-RC_PresentationJuin2009.pdf

Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>

Compta-Facile. (2016). *La trésorerie nette : définition, calcul et intérêt*. En ligne <http://www.compta-facile.com/tresorerie-nette-tn-definition-calcul-et-interet/>, consulté le 22 mai 2016

CoopEco. (2016). *Coopéco : Super-Marché coopératif et local de Charleroi*. En ligne <http://www.coopeco2.be>, consulté le 4 mai 2016

Crédal. (2013). *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*. En ligne http://www.credal.be/sites/all/files/documents/credal/les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf

Decock Good, C., & Georges, L. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique: une étude du bilan social. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(2), 151-170. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/582761/filename/COM022.PDF>

Del Marmol, G. (2014). *Sans plus attendre !* Hévillers : Ker éditions.

Descotes, A., & Moncomble, D. (2007). Bilan carbone et plan climat de la Champagne: du diagnostic au passage à l'acte. In *Réchauffement climatique, quels impacts probables sur les vignobles ?* France : Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne. En ligne http://chaireunesco-vinetculture.u-bourgogne.fr/colloques/actes_clima/Actes/Article_Pdf/Descotes.pdf

De Rongé, Y., & Cerrada, K. (2012). *Contrôle de gestion* (3è éd.). Paris : Pearson.

De Rongé, Y., & De Wolf, M. (2013). *LECGE 1219 – Comptabilité II et analyse des états financiers*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Dohou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. In *28^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Poitiers : Institut d'Administration des Entreprises. En ligne https://mozartconsulting.sharepoint.com/Documents/MESURE%20DE%20LA%20PERFORMANCE%20GLOBALE_iae_univ_poitiers.pdf

Dorbes, H. (2005). Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le « balanced scorecard ». *Acting-finances*. En ligne http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_41.pdf

Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?* (2è éd.). Paris : Editions Village Mondial.

ECONOSOC. (2013). *Tour d'horizon des circuits courts alimentaires en Wallonie – Novembre 2013*. En ligne http://econosoc.be/?rub=actualite&page=dossier_circuit_court

FAO. (s.d.). *Agriculture mondiale : horizon 2015/2030*. En ligne <http://www.fao.org/docrep/004/y3557f/y3557f11.htm#TopOfPage>

Gaballa, S., & Abraham, A. B. (2007). *Food Miles in Australia : A preliminary study*

of Melbourne, Victoria. En ligne
http://www.theage.com.au/ed_docs/food_miles.pdf

Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 125-143. En ligne
https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/764227/filename/Germain_Finance_Contrôle_Stratégie_2005.pdf

Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41. En ligne
<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/1186-germain-trebucq.pdf>

Grolleau, G., Sirieix, L., & Schaer, B. (2010). Les «kilomètres alimentaires» : de la compréhension du concept à la complexité de la réalité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 899-911. doi: 10.3917/reru.105.0899

Huybens, N., & Villeneuve, C. (2004). La professionnalisation du développement durable : au-delà du clivage ou de la réconciliation écologie – économie. *Vertigo – la revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2). doi: 10.4000/vertigo.3515

Imagine. (2015). *Bientôt un supermarché coopératif à Bruxelles*. En ligne
<http://www.greenpaper.be/2015/10/bientot-un-supermarche-cooperatif-a-bruxelles/>, consulté le 13 mars 2016

ISO. (2004). *ISO 14001:2004 : Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. En ligne
http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=31807, consulté le 22 mai 2016

ISO. (2006). *ISO 14040:2006 : Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre*. En ligne

http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=37456, consulté le 31 mai 2016

ISO. (2010). *ISO 26000:2010 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne

http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=42546, consulté le 22 mai 2016

Jolliet, O., Saadé, M., Crettaz, P., & Shadek, S. (2010). *Analyse du cycle de vie : Comprendre et réaliser un écobilan* (2^e éd.). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

José, L. P. V. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan* (Thèse de doctorat). HEC, Paris. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/pastel-00918649/document>

Jungbluth, N., & Faist Emmenegger, M. (2004). *Les consommatrices et consommateurs peuvent contribuer de manière considérable à la réduction des impacts sur l'environnement*. En ligne <http://www.esu-services.ch/fileadmin/download/jungbluth-2004-alimentation-et-environnement.pdf>

Jungbluth, N. (2010). *Ecobilan de la production et de la consommation de denrées alimentaires : marges de manœuvre des acteurs*. En ligne <http://www.esu-services.ch/fileadmin/download/jungbluth-2010-ecobilan-alimentaires.pdf>

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Sperry, M. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Editions d'Organisation.

Labie, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : Vers un apport des tableaux de bord ? *Gestion*, 30(1), 78-86. doi: 10.3917/riges.301.0078

Laurent, E. (2013). *Gestion durable de l'agriculture en Wallonie. La souveraineté alimentaire.* En ligne

http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/bdiv/documents/Developpement_durable_Souverainete_alimentaire_wallonne-Laurent2013.pdf

La Louve. (2016). *Coopérative La Louve.* En ligne <http://www.lalouve.net>, consulté le 4 mai 2016

Lemmens, M. (2010). *Vers une consommation alimentaire durable : Les « paniers bio » comparés aux modes de production et de distribution conventionnels* (Mémoire de master). Université Libre de Bruxelles, Bruxelles. En ligne <http://www.groupesalimentaires.be/wp-content/uploads/Mémoire-Panier-bio-Mathieu-Lemmens.pdf>

Leroy, M. (1998). *Le tableau de bord au service de l'entreprise.* Paris : Editions d'Organisation.

Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, (11), 199-214. doi: 10.3166/rfg.180.199-214

Maurel, C. (2008). Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(2), 155-171. doi: 10.3917/cca.142.0155

Morana, J., & Pinardi, G. (2003). Elaboration d'un tableau de bord des coûts logistiques de distribution. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 22(4), 77-95. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00189616/document>

Oesch, L. (2015). Les outils de gestion, tableaux de bord, indicateurs et budgets : Les identifier, les comprendre et les appliquer. In *Petit déjeuner des PME et des start-up du Service de la promotion économique de Genève*. Genève : Service de la promotion économique de Genève. En ligne

<https://ge.ch/ecoguichetpmeppi/sites/default/files/events/Présentation%20KPMG%20-%20Luc%20Oesch%20-%202027.03.2015.pdf>

Pachauri, R. K., & Reisinger, A. (Eds.). (2008). *Bilan 2007 des changements climatiques: Rapport de synthèse*. GIEC.

Park Slope Food Coop. (s.d.). *Good food at low prices for working members through cooperation since 1973*. En ligne <https://www.foodcoop.com>, consulté le 4 mai 2016

Rasolofo-Distler, F. (2010). Conception d'un système de tableaux de bord intégrant le développement durable : Une démarche qui articule « Méthode OVAR » Et « Balanced Scorecard ». In *31^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité : Crises et nouvelles problématiques de la Valeur* (pp. CD-ROM). Nice : AFC. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943/document>

Redlingshöfer, B. (2006). Vers une alimentation durable? Ce qu'enseigne la littérature scientifique. *Le courrier de l'environnement de l'INRA*, 53(53), 83-102. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01199229/file/C53Redlingshofer.pdf>

Réseau ADES. (s.d.). *Pour des alternatives démocratiques écologiques sociales*. En ligne <http://www.reseauades.net>, consulté le 4 mai 2016

Saveurs paysannes. (2007). *Manifeste national des paysans et artisans de « Saveurs paysannes »*. En ligne <http://www.saveurspaysannes.be/m/images/stories/MANIFESTE%20NATIONAL.pdf>

Saveurs paysannes. (2011). *Cadastre des GAAs. Etude sur les Groupements d'achats alimentaires*. En ligne <http://www.credal.be/sites/all/files/documents/conseil/Etude%20GAA%20SP%281%29.pdf>

Schlich, E., Biegler, I., Hardtert, B., Luz, M., Schröder, S., Schroeber, J., & Winnebeck, S. (2006). La consommation d'énergie finale de différents produits alimentaires : un essai de comparaison. *Courrier de l'environnement de l'INRA*, (53), 111-120. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01211648/file/C53Schlich.pdf>

Selmer, C. (1998). *Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*. Paris : Dunod.

Thibaut, A. (2016). *Rendre l'alimentation durable accessible à tous ? Un défi relevé par de nombreux acteurs !* En ligne <http://www.iewonline.be/spip.php?article7633>, consulté le 13 mars 2016

Tyteca, D. (2002). *Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable* (IAG Working Papers No. 72). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. En ligne http://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=boreal:5420&datastream=PDF_01

Vilain, L. (2003). *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* (Thèse professionnelle). MINES ParisTech, Paris. En ligne http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/performance_et_CG/evaluation_de_la_performance/11_these_hec_-_ecole_des_mines_sur_le_tableau_de_bord_prospectif.pdf

Watkiss, P., Schmith, A., Tweddle, G., & McKinnon, A. (2005). The validity of food miles as an indicator of sustainable development. *Final report prepared by AEA Technology Environment for DEFRA, London*. En ligne http://library.uniteddiversity.coop/Food/DEFRA_Food_Miles_Report.pdf

Weber, C. L., & Matthews, H. S. (2008). Food-miles and the relative climate impacts of food choices in the United States. *Environmental science & technology*,

42(10), 3508-3513. En ligne <http://mmm.comuv.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/06/Food-Miles-and-the-relative-impacts-of-food-choices-Weber-and-Matthews-2008.pdf>

Wegmann, G. (2000). Les tableaux de bord stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. *GESTION 2000*, (1), 19-36. En ligne <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1999-11.pdf>

WWF. (2010). *La Belgique et son empreinte écologique : Rapport 2010*. En ligne http://www.wwf.be/_media/WWF_Report_EF_BE_FR_718023.pdf

WWF. (2016). *Qu'est-ce que l'empreinte écologique ?* En ligne http://wwf.panda.org/fr/wwf_action_themes/modes_de_vie_durable/empreinte_ecologique/, consulté le 16 mai 2016

Annexes

Annexe 1 : la chaîne de causalité du balanced scorecard

La Figure 4 met en avant différentes variables qui entrent en jeu pour chacun des quatre axes du tableau de bord prospectif ainsi que les relations qui existent entre ceux-ci.

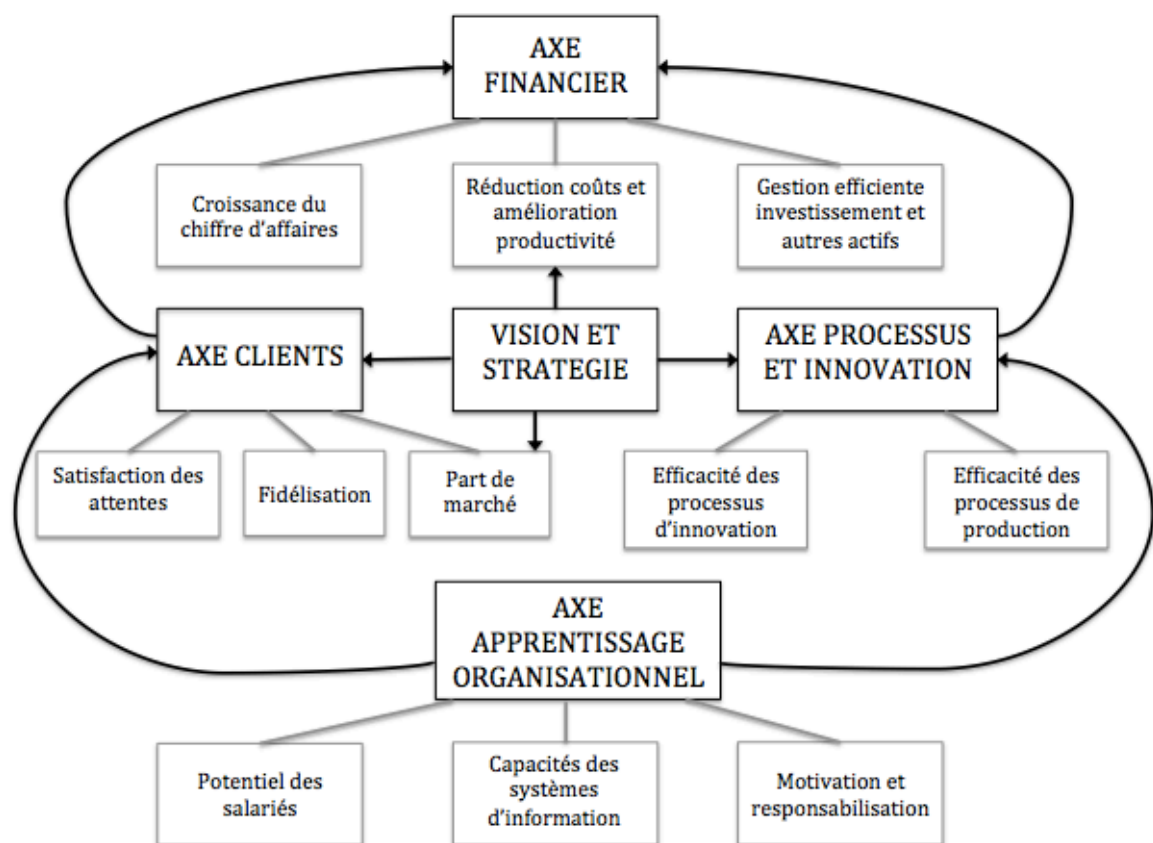


Figure 4 : la chaîne de causalité du balanced scorecard (Wegmann, 2000)

Annexe 2 : le navigateur Skandia, une analyse critique du balanced scorecard

Pour ces chercheurs suédois, le capital humain n'est pas supposé être le principal générateur de profit pour l'organisation (tout comme dans le tableau de bord prospectif), mais il est considéré comme un élément de soutien à la valorisation du processus d'innovation et de production, ainsi qu'à la satisfaction des clients (Capron, 2003, cité dans Cheffi & Borchani, 2005). Afin de remédier à cette limite, le professeur Leif Edvinsson a développé un tableau de bord valorisant les ressources internes de l'entreprise au sein de Skandia AFS, filiale de la compagnie d'assurances suédoise Skandia. Ce type de tableau de bord a été baptisé « The Navigator ».

En plaçant le capital humain au centre de son navigateur, l'entreprise scandinave Skandia va au-delà du tableau de bord prospectif dans la reconnaissance des ressources humaines comme facteur déterminant de la performance globale. Même si, pour les promoteurs du balanced scorecard, les ressources humaines sont une dimension qui contribue à la performance globale de l'organisation et qu'il convient, en conséquence, de se doter des indicateurs de performance nécessaires pour pouvoir la piloter, le tableau de bord prospectif demeure à dominance financière. L'objectif principal de l'instauration du navigateur est double : identifier et améliorer la visibilité et la mesure des actifs immatériels et piloter la création et la diffusion de la connaissance organisationnelle (Cheffi & Borchani, 2005). L'instrument se présente dès lors tant comme un instrument de mobilisation des ressources humaines que comme un instrument d'évaluation (Capron, 2003, cité dans Cheffi & Borchani, 2005).

La Figure 5, reprise de l'article de Wegmann (2000), décrit la typologie fondée sur le livre que Leif Edvinsson et Johan Roos ont écrit en commun en 1997, « Intellectual Capital ». Selon Wegmann (2000, p. 10), le travail réalisé par ces deux chercheurs et praticiens « représente à ce jour l'effort le plus accompli dans l'établissement d'une typologie du capital intellectuel à des fins d'instrumentation de gestion ».

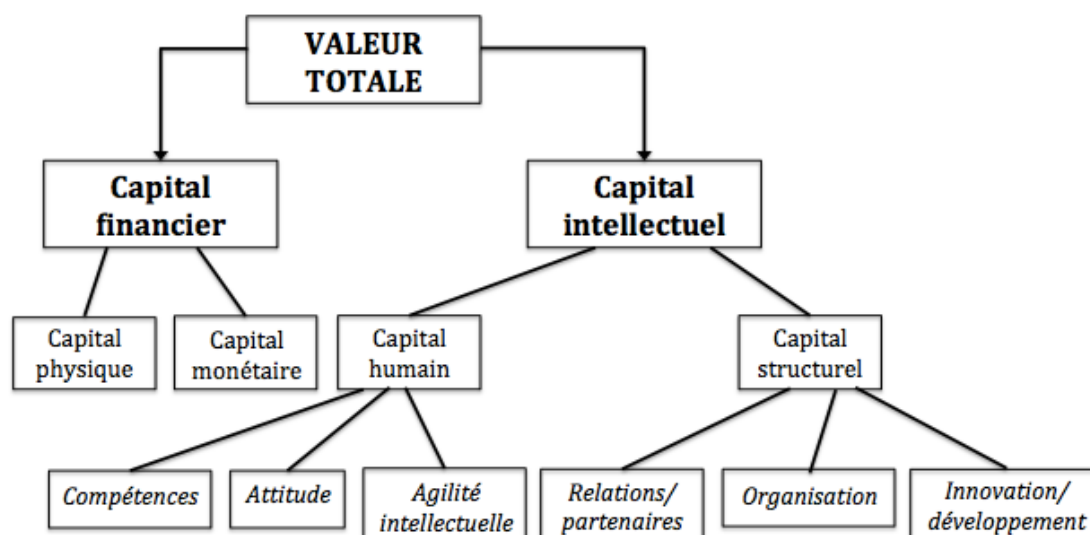


Figure 5 : L'arbre du capital intellectuel (Wegmann, 2000)

Les trois critères génériques de performance qui composent le capital humain se décomposent à leur tour en indicateurs stratégiques (Wegmann, 2000). Ainsi, les indicateurs correspondant aux compétences des employés sont les savoirs et les savoir-faire. L'attitude des employés sera mesurée par des indicateurs tels que la motivation, le comportement et la conduite. Enfin, les indicateurs stratégiques mesurant l'agilité intellectuelle des employés sont l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme.

Il en est de même pour les trois critères génériques qui composent le capital structurel (Wegmann, 2000). Les indicateurs stratégiques relatifs aux relations avec les parties prenantes de l'entreprise sont : la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les alliés et autres parties prenantes. Ensuite, les indicateurs concernant l'organisation sont l'infrastructure, les processus et la culture. Finalement, l'innovation et le développement seront mesurés par des indicateurs tels que les nouveaux produits, la formation, les dépenses de recherche et développement et les nouveaux brevets et nouvelles licences.

Toujours selon Wegmann (2000), l'expérience réalisée par Edvinsson à Skandia AFS, qui s'est ensuite prolongée pour l'ensemble du groupe d'assurances suédois Skandia, représente l'exemple le plus abouti de mise en place d'un tableau de

bord stratégique centré sur le capital intellectuel et d'un management de ce type de capital. Le modèle du Navigator incarne donc l'aboutissement de ce travail. La Figure 6 représente le schéma générique du navigateur.

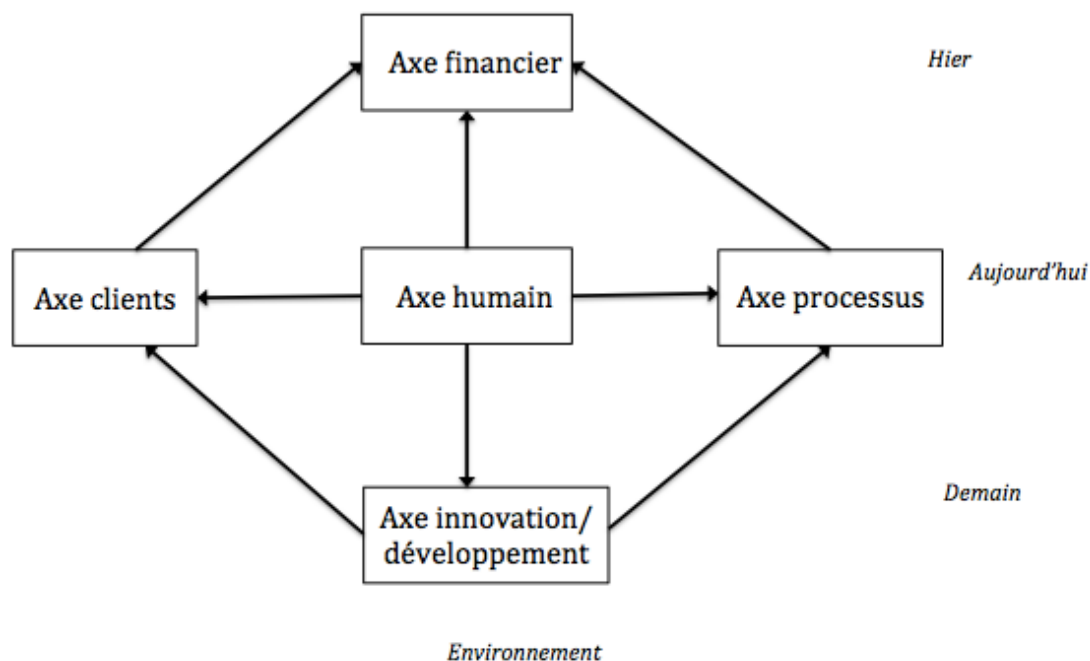


Figure 6 : Le navigateur de Skandia AFS (Wegmann, 2000)

Cheffi & Borchani (2005) expliquent que le navigateur est modélisé sur la base d'une chaîne de valeur virtuelle qui a pour objet le management du capital intellectuel. L'origine de ce management est le capital humain et sa finalité est la production de biens et services, en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise. De cette manière, le management du capital intellectuel valorise le capital humain, les ressources humaines. En effet, comme avancé par Serhane (2002, cité dans Cheffi & Borchani, 2005, p. 9), le Navigator de Skandia est une extension notoire du tableau de bord prospectif et « la perspective RH constitue dans ce modèle le centre et la référence pour les quatre autres perspectives : financière, clients, processus internes et apprentissage et innovation ».

Cependant, Wegmann (2000) estime que la présentation schématique du navigateur est trompeuse car elle ne révèle pas suffisamment la typologie proposée ci-avant. En effet, l'auteur considère que, lorsque l'on étudie plus en détail la structure de ce modèle de tableau de bord, on remarque que les

indicateurs du capital humain ont une place prépondérante par rapport aux indicateurs des quatre autres axes stratégiques. Pourtant, tous ces indicateurs sont considérés d'égale importance.

Ainsi, si l'on reprend la typologie de l'arbre du capital intellectuel présentée ci-avant, le tableau de bord proposé par Skandia peut être explicité comme schématisé dans la Figure 7.

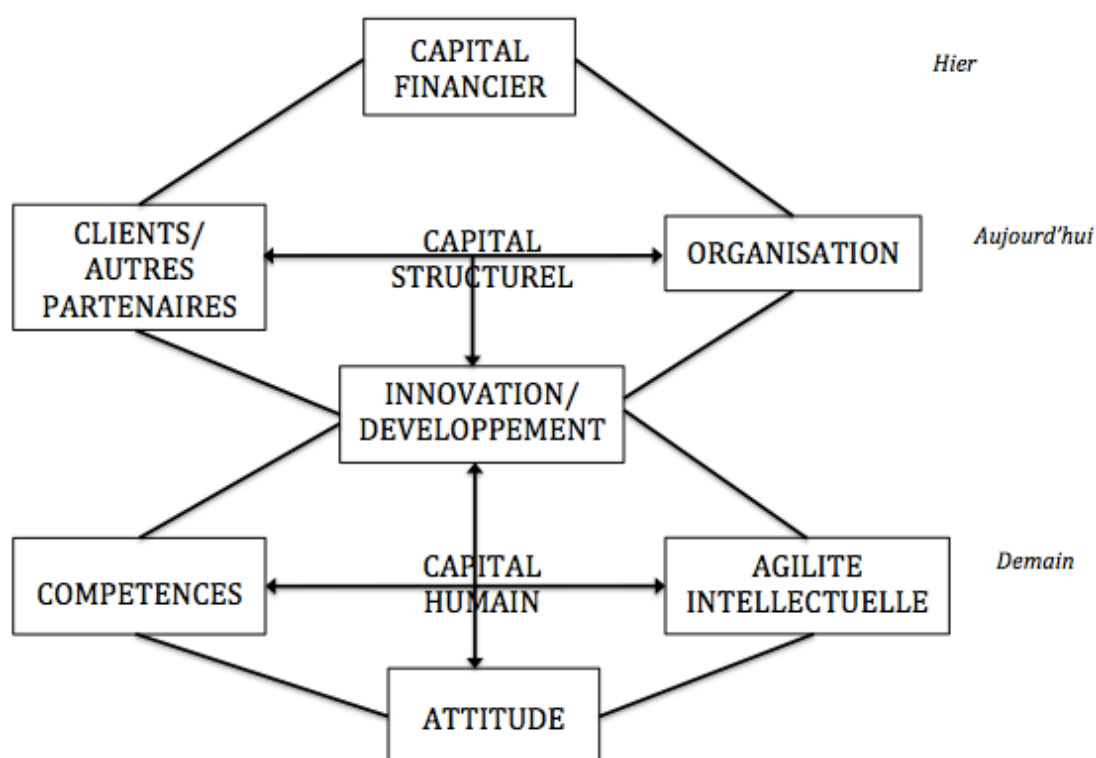


Figure 7 : Explication du navigateur (Wegmann, 2000)

Wegmann (2000) explique que l'on retrouve, sur ce schéma, le capital humain et le capital structurel au même niveau (tout comme dans l'arbre du capital intellectuel) et que le capital humain est décomposé de façon à ce que le tableau de bord présente des éléments situés à un même niveau d'agrégation. Par conséquent, les critères génériques de compétences, attitude et agilité intellectuelle se situent maintenant à un même niveau de décomposition que les critères génériques relatifs aux clients et autres partenaires, organisation et innovation et développement. Ce dernier point semble beaucoup plus clairement exprimé dans la Figure 7 qu'auparavant. On se rend également compte que le

tableau de bord équilibré correspond à la partie supérieure du tableau de bord du capital intellectuel ainsi proposé. Seulement, dans ce dernier, l'axe stratégique « clients » est élargi à d'autres parties prenantes telles que les fournisseurs, les partenaires divers, la communauté, etc.

Comme nous avons pu le remarquer, la stratégie du navigateur est de valoriser le capital humain ainsi que de tenter de le « structuraliser » (Wegmann, 2000). Par conséquent, des indicateurs se situent dans la mesure de la capacité de l'organisation à gérer intelligemment les variations du capital intellectuel et du capital structurel dans le temps. Il y a donc un contraste important lorsque l'on compare le tableau de bord du capital intellectuel au tableau de bord prospectif. Les deux types de tableaux de bord expriment des visions de l'entreprise totalement différentes. En effet, le balanced scorecard privilégie la valorisation de l'entreprise pour les clients et actionnaires, tandis que le Navigator, tout en s'inspirant du tableau de bord prospectif, privilégie la valorisation du capital intellectuel. Ainsi, les ressources internes, et plus particulièrement les ressources humaines, sont au cœur de la performance de l'organisation et en sont le premier déterminant (Cheffi & Borchani, 2005).

Annexe 3 : la définition de l'alimentation durable

Nous retenons pour ce travail la définition élaborée par le Réseau des Acteurs Bruxellois pour l'Alimentation Durable (RABAD ; Bruxelles environnement, 2014, p. 6) :

« L'alimentation durable se caractérise par :

- l'accès à une alimentation de qualité pour tous, au niveau planétaire, c'est-à-dire à une alimentation diversifiée, saine et équilibrée qui répond aux besoins vitaux et contribue au bien-être et à la santé ;
- le droit à la souveraineté alimentaire, c'est-à-dire le droit des États à définir leurs propres politiques et stratégies de production alimentaire durable (accès à la terre, agriculture de proximité...) et de consommation, sans dumping vis-à-vis des pays tiers ;
- des impacts environnementaux réduits tout au long du cycle de vie, du champ à la fourchette (mode de production et de transformation, transport, emballage, stockage, préparation...) et réduction de l'empreinte écologique des modes alimentaires ; les méthodes de production doivent permettre une conservation optimale de la fertilité des sols et de la biodiversité, veiller au respect et bien-être des animaux d'élevage et ne pas avoir recours aux organismes génétiquement modifiés (ces critères sont notamment respectés par les méthodes biologiques) ;
- la consommation de produits locaux et de saison ;
- le respect des droits sociaux et humains tout au long des chaînes de production et de distribution, y compris dans le secteur HoReCa ;
- le commerce équitable et un juste prix pour le producteur, au Nord comme au Sud ;
- la transparence des pratiques, la visibilité et la traçabilité, l'information des consommateurs ;
- le maintien et le développement d'entreprises paysannes et artisanales locales, de circuits courts et le développement de relations de confiance entre producteurs et consommateurs ;
- la diffusion et l'échange des cultures culinaires, la transmission des savoirs traditionnels et la promotion de la créativité, la découverte des

gouts et des saveurs ; la création de liens sociaux et conviviaux par la nourriture. »

Annexe 4 : les statuts de BEES coop

« COOPERATIVE BRUXELLOISE ÉCOLOGIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE »

SOCIETE COOPERATIVE

A RESPONSABILITE LIMITEE ET A FINALITE SOCIALE

SIEGE SOCIAL : 1030 SCHAERBEEK, RUE VAN HOVE, 19

L'AN DEUX MILLE SEIZE,

Le seize janvier,

Devant Nous, **Hervé BEHAEGEL**, notaire à Saint-Gilles, subsituant son confrère territorialement empêché, **Pierre-Yves ERNEUX**, notaire résidant à Namur,

A Namur, en l'étude, rue Godefroid, 26,

BUREAU ET COMPARUTION

1. Madame **JOTTRAND Louise** Anne Guillaume, née à Charleroi, le 30 décembre 1986, célibataire, domiciliée à 1210 Saint-Josse-ten-Noode
[Numéro national : 861230 300 11]
Adresse électronique de référence : louise.jottrand@gmail.com
2. Madame **SOTTIAUX Carine** Henriette Marie Flore Alberte, née à Messancy, le 25 mai 1983, célibataire, domiciliée à 6700 Arlon, rue du Panorama, 18
[Numéro national : 830525 148 07]
Adresse électronique de référence : carinesottiaux@hotmail.com
3. Monsieur **VERHOEVEN Johan** Daniel, né à Riobamba (Equateur) le 9 avril 1988, célibataire, domicilié à 7870 Lens, rue des Viviers, 13
[Numéro national : 880409 323 22]
Adresse électronique de référence : johanverhoeven@mailoo.org
4. Madame **CROKART Chloé** Annette Maud, née à Charleroi le 18 mai 1987, célibataire, domiciliée à 1200 Woluwé-Saint-Lambert, Avenue Marie-José, 59
[Numéro national : 870518 236 19]

Adresse électronique de référence : chloe.crocart@live.be

- Lesquels forment ensemble le bureau, appelé à certifier les noms, prénoms, domiciles ou dénominations et sièges sociaux, pour les sociétés, des comparants mentionnés à la liste de présence déposée sur le bureau.
- Ladite liste de présence, contresignée par les membres du bureau qui l'on reconnue exacte, a ensuite été revêtue de la mention d'annexe par nous, Notaire, pour demeurer annexée aux présentes ainsi que les procurations
- Les membres du bureau ont par ailleurs visé les procurations jointes aux présentes. Ils signent ainsi que les coopérateurs désireux de le faire.

AVERTISSEMENT REQUIS PAR LA LOI

- Les comparants reconnaissent que le notaire a attiré leur attention sur le droit de chaque partie de désigner librement un autre notaire ou de se faire assister par un conseil, en particulier quand l'existence d'intérêts contradictoires ou d'engagements disproportionnés est constaté.
- Dans ce contexte, ils nous ont requis expressément d'instrumenter seul pour recevoir l'acte et n'ont pas jugé utile de s'adjoindre les conseils d'un avocat.

CONSTITUTION

- Les comparants requièrent le notaire soussigné d'acter qu'ils constituent entre eux une société commerciale et d'arrêter les statuts d'une **société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale** dénommée «**COOPERATIVE BRUXELLOISE ÉCOLOGIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE**», ayant son siège social à 1030 Bruxelles, rue Van Hove, 19.
- La part fixe du capital s'élève à cinquante mille cinquante euros (50.050,00 EUR) et est divisée en 3 catégories de parts sociales dont la valeur nominale a été fixée comme stipulé aux statuts, le solde étant souscrit dans le cadre de la part variable de celui-ci.

DEPOT DU PLAN FINANCIER

- Préalablement à la constitution de la société, les comparants, en leur qualité de fondateurs, ont déposé au rang des minutes du notaire soussigné le plan financier.

SOUSCRIPTION DE LA PART FIXE

- Les comparants déclarent que les 1.716 parts A ; 1 part B et 28 parts C représentant la part fixe du capital sont souscrites (dont une partie dans le cadre de la part variable), conformément aux mentions reprises sur la liste de présence et de souscription.

LIBERATION

- Les parts ainsi souscrites ont été libérée entièrement par versements a été déposé à un compte spécial ouvert au nom de la société en formation auprès de la Banque Triodos sous le numéro BE48 5230 8076 7127. Une attestation justifiant ce dépôt a été remise au notaire soussigné. Le notaire soussigné atteste le dépôt du capital libéré conformément aux dispositions du Code des sociétés.

STATUTS

TITRE 1— FORME - DENOMINATION- SIEGE- OBJET - DUREE

ARTICLE 1 : FORME

- 1.1.** La société revêt la forme d'une Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRL à finalité sociale).
- 1.2.** Les associés ne recherchent aucun bénéfice patrimonial, ou ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité.

ARTICLE 2 : DENOMINATION

- 2.1.** La société est dénommée « Coopérative Bruxelloise Écologique Économique et Sociale » en abrégé « BEES coop ».
- 2.2.** Dans tous actes, factures, annonces, publications, lettres, notes de commande, sites Internet et autres documents, sous forme électronique ou non, émanant de la société, il devra être fait mention:
 - de la dénomination de la société devant être précédée ou suivie de la mention « société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale » ou « SCRL à finalité sociale » ou « SCRLFS » ;
 - l'indication précise du siège de la société ;
 - le numéro d'entreprise ;

- le terme « registre des personnes morales » ou l'abréviation « RPM », suivi de l'indication du siège du tribunal dans le ressort duquel la société a son siège social ;
- le cas échéant, l'indication que la société est en liquidation.

ARTICLE 3 : SIEGE SOCIAL

- 3.1.** Le siège social est établi à 1030 Bruxelles, rue Van Hove, 19.
- 3.2.** Il peut être transféré en tout endroit de la région de Bruxelles-Capitale ou de la région de langue française de Belgique par simple décision de l'organe de gestion qui a tous pouvoirs aux fins de faire constater authentiquement la modification qui en résulte.
- 3.3.** La société peut établir, par simple décision du Conseil d'administration, des sièges administratifs, agences, ateliers, dépôts et succursales, tant en Belgique qu'à l'étranger.

ARTICLE 4 : FINALITE SOCIALE

- 4.1.** La société a pour vocation en Belgique ou à l'étranger, le cas échéant, en partenariat avec d'autres personnes morales ou physiques, ayant une finalité sociale, de :
 - faciliter l'accès de tous à une **alimentation durable**⁴⁰, saine et de qualité, ayant un impact positif sur la santé et l'environnement;
 - à cet effet, lever les **freins** économiques, sociaux, culturels, idéologiques et médiatiques qui empêchent ou gênent la diffusion de ce type de consommation.
- 4.2.** Elle promeut la **sensibilisation** à la consommation des produits issus d'une production respectueuse de l'humain et de l'environnement et dans ce contexte, donne la **priorité** :
 - aux produits cultivés de manière respectueuse de l'environnement et des personnes impliquées dans leur fabrication ;
 - à la reconstruction de filières de production locales de biens et services, particulièrement via l'approvisionnement en circuits courts ;
 - à la mise en place d'un système logistique peu impactant du point de vue environnemental, social et économique notamment par la création de

⁴⁰ Selon la définition de la charte du Réseau des Acteurs Bruxellois pour l'Alimentation Durable.

synergies avec d'autres acteurs du secteur de l'alimentation durable et par la mise en œuvre de solutions innovantes ;

- à la lutte contre le gaspillage alimentaire à travers la transformation et le reconditionnement des produits invendus ;
- à la réduction des emballages alimentaires notamment via la vente en vrac.

4.3. Engagement envers la communauté. La coopérative participe également à la création d'une dynamique positive pour le quartier ou la région où elle s'installe en promouvant un modèle solidaire, participatif, durable et ouvert à tous. Ses actions visent à renforcer la mixité culturelle, économique et sociale dans le quartier ou région pour favoriser la création de liens parmi ses habitants.

4.4. Éducation, formation et information. Elle a, entre autres, pour finalités sociales internes et externes :

- la mise en place d'activités de sensibilisation aux thématiques de l'alimentation durable, saine et de qualité à destination des coopérateurs et organisations partageant les mêmes valeurs que BEES coop,
- le renforcement des connaissances sur les modes de consommation et leurs enjeux pour l'environnement, la société et la santé ;
- ainsi que :
- l'amélioration de la qualité de vie de familles ;
- la création de liens sociaux à travers la mise en réseau des coopérateurs ;
- la création d'opportunités d'auto-formation et de mise en capacité des coopérateurs pour permettre l'appropriation du projet de coopérative et ses actions;
- le décroisement social et le dialogue inter-culturel via des activités diverses tournant autour du thème de l'alimentation ;
- l'éducation à la citoyenneté et à la participation active dans la société.

4.5. La coopérative promeut la solidarité intergénérationnelle, financière et organisationnelle entre ses coopérateurs.

4.6. Ce projet s'inscrit dans une finalité désintéressée et ses coopérateurs ne recherchent aucun bénéfice patrimonial. Le capital n'est pas rétribué à travers une distribution de dividende.

ARTICLE 5 : OBJET SOCIAL

- 5.1. La coopérative a pour objet en Belgique ou à l'étranger, le cas échéant, en partenariat avec d'autres personnes morales ou physiques, le cas échéant, dans le cadre de marché public ou de partenariat public et privé, d'entreprendre :
 - le développement de **circuits courts** participatifs et coopératifs de distribution à travers, notamment, la création et la gestion de magasin ou **comptoir** coopératif et participatif pour les coopérateurs ;
 - la production, la transformation et la commercialisation de **produits alimentaires et non alimentaires** ainsi que la fourniture de **services** à destination des coopérateurs ;
 - l'organisation et l'accomplissement d'**actions** de sensibilisation, de formations ou d'événements relatifs à l'alimentation ;
 - la réplication du modèle sans but lucratif à travers le **transfert** libre des **connaissances** acquises dans le domaine à d'autres groupes de citoyens, associations ou coopératives voulant mettre en place des projets ayant une finalité sociale similaire.
- 5.2. Elle favorise au quotidien les échanges entre coopérateurs et à l'entraide entre coopérateurs.
- 5.3. Elle privilégie les rapports commerciaux avec les coopératives, associations et entreprises à finalité sociale. Elle promeut le modèle coopératif et plus généralement, celui de l'économie sociale, en Belgique et en Europe, en dispensant des formations et le cas échéant, en créant un fond pour le soutien de groupes de citoyens désireux de lancer une coopérative. Elle partage ses informations, sa connaissance, les résultats de ses projets de recherche et le réseau composé par ses coopérateurs pour le développement d'autres initiatives similaires.
- 5.4. Elle peut exercer toutes fonctions d'administrateur, gérant ou liquidateur de toutes sociétés, associations ou entreprises ayant un objet similaire ou connexe, en qualité d'organe ou non.
- 5.5. Elle peut s'intéresser par toutes voies dans toutes sociétés, associations ou entreprises ayant un objet similaire ou connexe au sien ou susceptibles de favoriser le développement de ses activités.

- 5.6. Dans ce cadre, la société a pour objet, pour compte propre, pour compte de tiers ou en participation, en Belgique ou à l'étranger, la gestion de patrimoine immobilier, c'est-à-dire l'achat, l'échange, la vente, la prise en location, ainsi que la cession en location et en sous-location, le tout avec ou sans option d'achat, l'exploitation et l'entretien de maisons, appartements, bureaux, magasins, fonds de commerce, terrains, terres et domaines, et de manière générale, de tous biens immobiliers, ainsi que toute opérations de financement.

ARTICLE 6 : DUREE

- 6.1. La société est constituée pour une durée illimitée.
- 6.2. Elle peut être dissoute anticipativement par décision de l'assemblée générale délibérant comme en matière de modification des statuts.

TITRE II – PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT, STRUCTURE ET INSTANCES

PARTICIPATIVES

ARTICLE 7 : STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT

- 7.1. La gestion de la coopérative satisfait à une volonté de **démocratie participative et d'intelligence collaborative**, définie comme un modèle d'autogestion où chaque membre occupe une place égale et a les mêmes droits et devoirs vis-à-vis de la coopérative, de sa gestion, du respect des présents statuts et de la finalité sociale qu'elle veut poursuivre. La participation des coopérateurs est la base du fonctionnement de la coopérative et se traduit dans le mode de décision et de gestion. Le Règlement d'Ordre intérieur précise celle-ci.
- 7.2. Les compétences sont distribuées de la façon suivante entre organes et instances au sein de la société :
- a) Organes :
- l'**Assemblée générale** représente tous les coopérateurs et prend les décisions dévolues par la loi. Elle définit également les grandes lignes de conduite de la coopérative et les traduit les cas échéant, dans les statuts ou le règlement d'ordre intérieur ;

- le **Conseil d'Administration** - composé au minimum de trois et au maximum de cinq administrateurs - adopte les décisions tactiques, en sus des pouvoirs dévolus par la loi ;

b) Instances internes :

- le **Comité de Coordination** - composé des représentants des cellules de la coopérative -, rassemble les réflexions formulées par celles-ci et propose des résolutions au Conseil d'Administration. Il veille au respect du principe de transparence inclus dans le fonctionnement des organes et instances de la société ;
- les **Cellules** - composées de tous les coopérateurs qui entendent prendre part à la dynamique participative de la coopérative. Elles sont créées par thèmes de travail et récoltent notamment les suggestions en termes d'organisation à destination du Comité de Coordination;
- le **Comité sociétal** - composé par maximum cinq coopérateurs -, qui observe et s'assure du respect de la finalité sociale de la coopérative, notamment par le contrôle des comptes.

ARTICLE 8 : PRISE DE DECISION ET MODALITE DE VOTE

- 8.1.** Sauf autre indication prévue par la Loi ou par le présent statut, dans chaque organe et pour chaque décision, la prise de décision se fait dans une recherche de consentement ou à défaut, à la majorité des deux tiers des coopérateurs présents.
- 8.2.** L'ensemble des organes et instances de la coopérative fonctionnent suivant un mode de consensus raisonné, c'est-à-dire un mode de décision visant à dégager un accord suivant un processus participatif, en évitant de faire apparaître les objections et les abstentions, incluant autant que faire ce peut les réflexions du Comité de coordination. Dans un souci d'efficacité, ce processus de décision revêt cependant un caractère préparatoire, en l'absence de consensus. En conséquence, s'il ne peut être dégagé, il est statué à la majorité des deux tiers des coopérateurs ou membres présents, sauf dans les cas prévus par la loi.
- 8.3.** La coopérative promeut la transparence vers ses coopérateurs tant dans son fonctionnement que dans ses choix stratégiques, les rapports avec les tiers (investisseurs, fournisseurs et institutions) et sa situation

financière. Elle peut le cas échéant développer ceux-ci dans son Règlement d'ordre intérieur.

- 8.4.** La société veille au renouvellement des postes dans les organes et instances de gestion ou associée à celle-ci.

ARTICLE 9 : CELLULES

- 9.1.** Les cellules sont créées ou supprimées autour de thèmes avec l'aval du Comité de coordination. Elles permettent l'éclosion et/ou l'encadrement d'initiatives de terrain.
- 9.2.** Elles se composent de coopérateurs décidés à participer activement à la vie de la coopérative et à ses activités, liés à celle-ci par un contrat ou non.
- 9.3.** Chaque cellule désigne en son sein, selon le mode prévu au Règlement d'Ordre intérieur, un représentant qui fait office de lien au sein du Comité de Coordination.
- 9.4.** Chaque cellule dispose d'un budget prédéfini annuellement. Ce dernier fait l'objet d'une résolution préparée par le Comité de coordination et approuvée par le Conseil d'Administration. Dans le cadre de ce budget, chaque cellule dispose d'une autonomie financière et opérationnelle ; au-delà, un amendement au budget doit être approuvé aux mêmes conditions.

**TITRE III — CAPITAL SOCIAL - PARTS SOCIALES – CESSIION DES PARTS –
RESPONSABILITE – REGISTRE DES ASSOCIES**

ARTICLE 10 : CAPITAL

- 10.1.** Le capital social est illimité.
- 10.2.** La part fixe du capital s'élève à CINQUANTE-CINQ MILLE EUROS (**55.000 EUR**), le solde relevant de la part variable.
- 10.3.** Le capital est variable sans modification des statuts pour le montant qui excède la part fixe du capital.

ARTICLE 11 – PARTS SOCIALES – LIBERATION – OBLIGATIONS

- 11.1.** Les parts sont nominatives. Elles portent un numéro d'ordre.
- 11.2.** Chaque coopérateur détient une voix.
- 11.3.** Chaque part doit être entièrement libérée, dès sa souscription.

11.4. Le capital social est représenté par des parts sociales de trois types :

a) Part A - Part de consommateur personne physique : 25 euros

- Les parts de catégorie A sont destinées aux personnes physiques désireuses de s'investir en tant que consommateur, en ce compris les évenuels salariés.
- Chaque personne physique peut souscrire un maximum de 200 parts A, soit 5.000 euros de capital.

b) Part B - Part de consommateur personnes morales : 150 €

- Les parts de catégorie B sont destinées aux personnes physiques désireuses de s'investir en tant que personnes morales.
- A cette fin, elles doivent satisfaire aux conditions suivantes :
 - partager les valeurs de la coopérative;
 - bénéficier du soutien du Comité de Coordination.
- Chaque personne morale peut souscrire un maximum de 33 parts B, soit 4.950 euros de capital.

c) Part C - Part de Soutien: 250€

- Les parts de catégorie C sont destinées aux personnes physiques ou morales concernées par la finalité sociale, désireuse d'apporter une contribution à son action, en participant à son financement sans agir comme consommateurs.
- Cette catégorie donne uniquement accès à l'Assemblée générale.
- Chaque membre peut souscrire un maximum de 20 parts C, soit 5.000 euros de capital.

11.5. En dehors des parts représentant les apports, il ne peut être créé aucune espèce de titres, sous quelque dénomination que ce soit, représentatifs de droits sociaux ou donnant droit à une part des bénéfices.

11.6. Un nombre de parts sociales correspondant au capital fixe devra à tout moment être souscrit.

11.7. Les parts sociales sont indivisibles à l'égard de la société qui a le droit, en cas d'indivision, de suspendre les droits afférents aux parts sociales jusqu'à ce qu'une seule personne ait été reconnue comme propriétaire à son égard. Si les parts sociales sont grevées d'usufruit, le titulaire de

l'usufruit exerce les droits attachés à celles-ci sauf opposition du nu-propriétaire, auquel cas l'exercice des droits y attachés sera suspendu jusqu'à ce qu'une seule personne ait été désignée comme propriétaire à l'égard de la société. La société ne reconnaît, quant à l'exercice des droits accordés aux associés, qu'un seul propriétaire pour chaque titre.

- 11.8.** Les coopérateurs de chaque type de part peuvent se réunir aussi souvent qu'ils le souhaitent pour échanger sur des questions propres à leur catégorie. Les résultats de leur discussion peuvent être portés en Assemblée générale si au moins le 10% de la catégorie en font la demande et intègrent l'ordre du jour préparé par le Comité de Coordination.

ARTICLE 12 : CESSIION DES PARTS SOCIALES

a) Cession entre vifs

- 12.1.** Les parts sociales sont incessibles la première année de souscription ou d'acquisition.
- 12.2.** Tout coopérateur peut effectuer une conversion d'un type de part A vers un type de part C ou inversement. Les parts sont automatiquement converties au prorata du montant engagé.

b) Transmissions pour cause de mort

- 12.3.** En cas de décès de toute personne physique détentrice de parts représentatives du capital de la société, les parts seront transmises sans agrément, à ses héritiers légaux ou testamentaires.

c) Sanctions

- 12.4.** La contravention aux dispositions qui précèdent entraînera l'annulation de la cession litigieuse, sans préjudice de tous dommages et intérêts destinés à réparer le préjudice subi.

ARTICLE 13 : RESPONSABILITE

- Les associés ne sont tenus que jusqu'à concurrence de leur souscription. Il n'existe entre eux ni solidarité, ni indivisibilité.

ARTICLE 14 : REGISTRE DES ASSOCIES

- 14.1.** Il est tenu au siège social un registre des parts que chaque associé peut consulter. Ce registre est établi conformément aux exigences du Code des sociétés.

14.2. La propriété des parts s'établit par une inscription dans le registre des parts. Des certificats constatant ces inscriptions sont délivrés aux titulaires de parts.

14.3. Le registre contient les mentions suivantes :

- les nom, prénoms, domicile de chaque associé et, pour les personnes morales, le siège social de la société ainsi que son numéro d'entreprise (BCE) ;
- les dates d'admission, de démission, d'exclusion ou de décès de chaque associé;
- le nombre de parts sociales;
- le montant des versements effectués ainsi que des sommes retirées en cas de remboursement de la part sociale ;
- le type de parts sociales et l'éventuelle date de transformation du type de parts sociales.

14.4. Il est tenu et actualisé électroniquement par le Comité de Coordination, sous la responsabilité du Conseil d'administration. Le premier est chargé des inscriptions, lesquelles s'effectuent sur base des documents probants datés et signés, et dans l'ordre de leur date. Si, à la suite de l'ouverture d'une succession - ou pour toute autre cause - plusieurs personnes étaient propriétaires d'une même part sociale, l'exercice des droits y afférents sera suspendu jusqu'à ce qu'une seule personne ait été désignée comme étant propriétaire de la part sociale. Une copie actualisée des coopérateurs est imprimée annuellement et est disponible au siège social. Y figureront, entre autres, les noms, prénoms et domicile de chaque membre, la date de son admission et de son retrait et le type et le nombre de parts dont il est titulaire, les transferts ou transmissions de parts.

TITRE IV - ASSOCIES – ADMISSION – DEMISSION – EXCUSION - REMBOURSEMENT

ARTICLE 15 : ASSOCIES

15.1. Les associés ne sont passibles des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports. Il n'existe entre eux ni solidarité, ni indivisibilité.

15.2. Sont associés :

- les signataires de l'acte de constitution ;
- les personnes physiques ou les personnes morales pouvant s'intéresser au but social par un rapprochement d'activités ou d'intérêts, qui en font la demande et qui sont admises comme associés par le conseil d'administration. La société ne peut, dans un but de spéculation, refuser l'affiliation d'associés que s'ils ne remplissent pas les conditions générales d'admission ;
- les membres du personnel de la société engagés depuis un an et qui en font la demande. Cette demande doit être adressée par écrit à l'organe de gestion. Cette disposition ne s'applique toutefois pas aux membres du personnel qui ne jouissent pas de la pleine capacité civile.

ARTICLE 16 : ADMISSION

- 16.1.** Le conseil d'administration envisage en réunion toutes les demandes d'admission qui lui sont transmises.
- 16.2.** Il statue souverainement sur ces demandes.
- 16.3.** En cas de refus d'une demande d'admission par le conseil d'administration, toutes les sommes déjà versées par le candidat coopérateur lui seront remboursées dans les plus brefs délais.

ARTICLE 17 : DEMISSION

- 17.1.** Les associés cessent de faire partie de la société par leur démission, exclusion, décès, interdiction, faillite ou déconfiture
- 17.2.** Le membre du personnel admis comme associé perd de plein droit la qualité d'associé dès la fin du contrat de travail le liant à la société, à moins qu'il en exprime le vœu à l'échéance de celui-ci.
- 17.3.** Tout associé ne peut démissionner que dans les six premiers mois de l'exercice social. Sa demande de démission, qu'il signera personnellement, sera adressée sous pli recommandé au siège de la société. Elle n'aura d'effet, une fois acceptée par le conseil d'administration, qu'au début de l'exercice social suivant celui au cours duquel elle a été introduite valablement.
- 17.4.** Cette démission est transcrite au registre des associés.
- 17.5.** En toute hypothèse, cette démission ou ce retrait n'est autorisé que dans la mesure où il n'a pas pour effet de réduire le capital à un montant

inférieur à la part fixe ou de réduire le nombre des associés à moins de trois. La démission d'un associé peut être refusée si elle a pour effet de provoquer la liquidation de la société. Si le conseil d'administration refuse de constater la démission, elle est reçue au Greffe de la Justice de Paix du siège social. Le Greffier en dresse procès-verbal et en donne connaissance à la société par lettre recommandée envoyée dans les vingt-quatre heures. Les mêmes conditions de formes et délais sont applicables en cas de retrait partiel.

- 17.6.** Tout associé qui n'est ni présent, ni représenté au cours de trois assemblées générales ordinaires successibles est réputé démissionnaire. Il appartient alors au Conseil d'administration d'acter sa démission, s'il le souhaite.

ARTICLE 18 : EXCLUSION

- 18.1.** Tout associé peut être exclu pour justes motifs ou s'il cesse de remplir les conditions visées par l'article 11 des présents statuts, ou s'il commet des actes contraires à l'intérêt moral et matériel de la société.
- 18.2.** Les exclusions sont prononcées par le *Conseil d'administration* sur proposition du *Comité de coordination*. Elles doivent être motivées. L'associé dont l'exclusion est demandée doit être invité à faire connaître ses observations par écrit et dans le mois de l'envoi d'un pli recommandé contenant la proposition motivée d'exclusion. Il peut demander à être entendu par le conseil d'administration ; s'il le demande, il doit être entendu par le conseil d'administration. La décision d'exclusion est constatée par un procès-verbal dressé et signé par le conseil d'administration de la société et mentionne les faits sur lesquels l'exclusion est fondée. Il est fait mention de l'exclusion dans le registre des associés ainsi qu'au dossier de l'associé. Une copie conforme de la décision d'exclusion est adressée dans les quinze jours, par lettre recommandée, à l'associé exclu.

ARTICLE 19 : REMBOURSEMENT DES PARTS SOCIALES

- 19.1.** L'associé démissionnaire ou exclu a uniquement droit au remboursement de sa part sociale, telle qu'elle résulte des comptes annuels de l'exercice social pendant lequel la démission a été donnée. Il ne peut prétendre à

aucune part dans les réserves, plus-values et fonds de prévision ou autres prolongements du capital social. En aucun cas, il ne peut obtenir plus que la valeur nominale de ses parts sociales.

19.2. Le paiement aura lieu en espèces après l'écoulement d'un délai d'une année prenant cours à la date de sa démission ou de son exclusion. Toutefois, dans le cas où l'exécution de la formalité prévue ci-avant entraîne pour un exercice social une série de remboursement dont la somme totale excède dix pour cent du capital social existant à la précédente clôture sociale, ce délai pourra être prorogé d'un an par décision du conseil d'administration. Les délais prévus ci-avant peuvent être réduits par le conseil d'administration statuant à la majorité des deux tiers.

19.3. En cas de décès d'un associé, ses ayants droit recouvrent la valeur de ses parts suivant les mêmes modalités et sous les mêmes conditions.

ARTICLE 20 : OBLIGATION DES ASSOCIES DEMISSIONNAIRES

- Tout associé cessant de faire partie de la société reste personnellement tenu dans les limites où il s'est engagé, et ce pendant cinq ans à partir de ces faits.

TITRE V – ADMINISTRATION - CONTROLE

ARTICLE 21 : CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Nomination et composition

21.1. La coopérative est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois coopérateurs au minimum et cinq coopérateurs au maximum élus par l'Assemblée générale.

21.2. Si le nombre des administrateurs est inférieur à trois, les administrateurs restants doivent réunir immédiatement l'Assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du conseil.

21.3. Au moins deux tiers du Conseil d'Administration doit se composer de coopérateurs consommateurs personnes physiques ou morales. Les autres administrateurs peuvent être désignés parmi les coopérateurs de soutien ou des tiers, pour autant qu'ils aient été sélectionnés pour leurs compétences et appuis au projet.

b) Durée du mandat

- 21.4.** La durée du mandat de chaque administrateur est fixée à deux ans ; il peut être renouvelé une fois. Toutefois, au terme de chaque mandat, au moins une place au sein du Conseil d'Administration doit être renouvelée. La place se libère sur base volontaire, via une décision du Conseil d'Administration ou de l'assemblée générale.
- 21.5.** En aucun cas, un administrateur ne peut cumuler plus de deux mandats.
- 21.6.** Si l'administrateur est une personne morale, celle-ci doit désigner parmi ses coopérateurs, gérants, administrateurs ou travailleurs un représentant permanent chargé de l'exécution de cette mission au nom et pour le compte de la personne morale.
- 21.7.** Dans les huit jours de leur nomination, les administrateurs doivent déposer au greffe du Tribunal de Commerce un extrait de l'acte constatant leurs pouvoirs et portant leur signature.

c) Rémunération

- 21.8.** Les mandats des administrateurs sont gratuits. En aucun cas, des jetons de présence ne pourront être accordés aux administrateurs.

d) Vacance

- 21.9.** En cas de vacance d'une place d'administrateur par suite de décès, démission ou autre cause, les administrateurs restants ont le droit d'y pourvoir provisoirement jusqu'à l'Assemblée générale suivante.
- 21.10.** Dans ce cas, l'Assemblée générale, lors de sa réunion suivante, nomme un administrateur suppléant, nommé pour le temps nécessaire à l'achèvement du mandat de l'administrateur qu'il remplace.

e) Convocation et tenue

- 21.11.** Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation d'un de ses coopérateurs élus en son sein.
- 21.12.** Les convocations ainsi que les documents relatifs à l'ordre du jour sont envoyés au moins trois jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence. L'urgence doit être motivée au sein du procès verbal de la réunion, par courrier électronique ou via tout autre moyen de communication.

21.13. Le Conseil d'Administration peut également inviter à ses réunions toute personne dont la présence lui paraît nécessaire selon les besoins et à titre consultatif.

f) Délibérations des administrateurs et procurations

21.14. Sauf cas de force majeure, le Conseil d'Administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la moitié au moins de ses coopérateurs est présente ou représentée.

21.15. Tout administrateur peut donner à un autre administrateur une procuration. Aucun administrateur ne peut avoir plus d'une procuration.

g) Registre des procès-verbaux

21.16. Les décisions sont reprises dans des procès-verbaux qui seront consignés dans un registre spécial, disponible sur intranet et contresignés par tous les administrateurs présents.

21.17. Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs doivent être signés par deux administrateurs.

h) Représentation de la coopérative

21.18. Pour tous les actes et actions y compris dans les actes en justice, la coopérative est représentée par au moins un administrateur.

ARTICLE 22 - RESPONSABILITE ET REVOCATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Responsabilité

22.1. Les administrateurs sont les seuls responsables de la bonne gestion de l'entreprise et doivent en rendre compte collégialement à l'Assemblée générale.

22.2. Ils sont responsables de l'exécution du mandat qu'ils ont reçu et des fautes commises dans leur gestion.

22.3. Ils sont solidairement responsables, soit envers la coopérative, soit envers les tiers, de tous dommages et intérêts résultant d'infractions aux dispositions des statuts sociaux.

22.4. L'administrateur qui est représentant d'une personne morale est soumis aux mêmes conditions et encourt les mêmes responsabilités limitées et pénales que s'il exerçait cette mission en son nom et pour compte propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il

représente. Celle-ci ne peut révoquer son représentant qu'en désignant simultanément son successeur.

b) Décharge aux administrateurs

22.5. Chaque année, l'Assemblée Générale donne décharge au Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.

c) Révocation

22.6. Les administrateurs sont en tout temps révocables par l'Assemblée générale.

ARTICLE 23 - MANDAT ET COMPETENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

23.1. Le Conseil d'Administration est investi collégialement des pouvoirs les plus étendus pour poser tous les actes de gestion et de disposition prévu à l'objet social, à l'exception de ceux que la loi ou les statuts réservent à l'Assemblée générale.

23.2. L'Assemblée générale peut conférer à certains administrateurs des missions spécifiques.

23.3. Au cas où un mandat ou une responsabilité spécifique attribuée à un administrateur requiert une rémunération, cette décision doit être prise en Assemblée générale.

23.4. Chaque année, le Conseil d'Administration fait rapport spécial sur la manière dont la coopérative a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé. Ce rapport établit notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la coopérative. Ce rapport spécial est intégré au rapport de gestion.

ARTICLE 24 - COMITE DE COORDINATION – COMPOSITION – CONVOCATION ET DELIBERATION

24.1. Le Comité de Coordination est l'instance de la coopérative qui assure le lien avec et entre de chaque cellule des coopérateurs, selon les modalités établies dans le Règlement d'Ordre intérieur.

24.2. Les coopérateurs du Comité de Coordination ne peuvent pas cumuler les charges des administrateurs, ni des coopérateurs du Comité sociétal.

- 24.3.** Le Comité de Coordination se réunit selon les règles définies dans le Règlement d'Ordre intérieur. La cadence des réunions du Comité de Coordination est définie en fonction des besoins de la coopérative.
- 24.4.** Les administrateurs participent aux réunions du Comité de Coordination comme invités permanents, à titre individuel.

ARTICLE 25 - ROLE ET COMPETENCES DU COMITE DE COORDINATION

- 25.1.** Le Comité de Coordination est l'instance "ressource" de la gestion participative de la coopérative. Il recueille les avis des différentes cellules et sur base de ceux-ci.
- 25.2.** Il établit des notes de réflexion et vote des résolutions visant à aider le Conseil d'Administration. Ces résolutions sont, le cas échéant, commuées en décision par le Conseil d'administration. Si les résolutions prises par le Comité de coordination ne sont pas suivies, il peut convoquer une Assemblée générale extraordinaire.
- 25.3.** On définit par « notes de réflexion », les résolutions qui ont un impact à moyen terme sur la vie de la coopérative et qui concrétisent les lignes stratégiques délibérées par l'Assemblée générale. Elles concernent principalement :
- la gestion des ressources financières et cela, pour des montants inférieurs ou égales à cinquante mille euros;
 - le recrutement et le licenciement des employés;
 - la création ou la dissolution des cellules ;
 - la définition des objectifs à moyen terme des cellules ;
 - ainsi que l'élaboration et la présentation d'un budget annuel prévisionnel.
- 25.4.** Il assume le rôle de garant de la finalité sociale de la coopérative.

ARTICLE 26 – COMITE SOCIETAL - CONTROLE DES COMPTES

a) Généralités :

- 26.1.** Tant que la coopérative répondra aux critères énoncés à l'article 15 du Code des sociétés et sauf décision contraire de l'Assemblée générale, il n'est pas nommé de commissaire réviseur. Le Comité sociétal assume jusqu'alors le contrôle des comptes.

b) Compétence :

26.2. Le respect de l'objet, de la finalité sociale et les comptes de la coopérative sont analysés sur base des décisions du Conseil d'Administration, des résolutions du Comité de Coordination et des décisions de l'Assemblée générale par le Comité sociétal.

c) Composition :

26.3. Le Comité Sociétal est composé par un minimum de trois à maximum cinq personnes, coopérateurs ou non.

26.4. Les membres sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de deux ans, renouvelables à deux reprises.

26.5. Au terme de chaque mandat, un des membres est d'office remplacé, soit sur base volontaire, soit par décision collégiale.

26.6. En aucun cas, un membre du Conseil Sociétal ne peut cumuler plus de trois mandats. Ceux-ci ne peuvent exercer aucune autre fonction ou mandat au sein de la coopérative.

26.7. Les mandats des membres du Comité sociétal sont gratuits.

26.8. En cas de vacance d'une place au sein du Comité sociétal, par suite de décès, démission ou autre cause, il est d'application la même procédure que pour les administrateurs.

d) Délibérations et réunions

26.9. Le Comité sociétal se réunit au moins deux fois par an, sur un calendrier calqué sur celui de l'Assemblée générale.

e) Compétences

26.10. Le Comité Sociétal participe à toutes les Assemblées générales et veille au respect de la finalité sociale, des principes de fonctionnement participatif ainsi qu'à la bonne gestion des comptes et des ressources financières.

26.11. A ces fins, il a accès aux livres, à la correspondance et plus généralement, à toutes les écritures sociales, le tout au siège ou en tout autre endroit désigné par le Conseil d'administration et sans déplacement de ces documents.

26.12. Il dispose du pouvoir d'initiative d'avis (positif ou négatif), chaque fois qu'il juge cela nécessaire. Il peut également proposer un ou plusieurs points de l'ordre du jour des Assemblée Générale ordinaires ou

convoquer une Assemblée générale extraordinaire lorsqu'il le juge nécessaire.

- 26.13.** Chaque année, le Comité sociétal dresse un rapport sur la manière dont la coopérative a réalisé son but social. Ce document demeure annexé au rapport d'activités du Conseil d'Administration et est présenté en Assemblée générale. Il est consultable en tout temps par tous les coopérateurs sur l'intranet de la coopérative.

TITRE VI - ASSEMBLEES GENERALES

ARTICLE 27 : COMPOSITION ET POUVOIRS

- 27.1.** L'assemblée générale est l'organe souverain de la coopérative et se compose de tous les coopérateurs. Elle se compose de l'ensemble des associés et peut inviter des tiers à y participer. Elle représente la diversité de la base sociale de la coopérative et est le lieu principal d'expression pour les coopérateurs et les invités.
- 27.2.** Ses décisions sont obligatoires pour tous, même les absents ou dissidents.
- 27.3.** Elle possède les pouvoirs lui attribués par la loi et les présents statuts. Elle a seule le droit d'apporter des modifications aux statuts, de nommer des administrateurs et commissaires, de les révoquer, d'accepter leur démission et de leur donner décharge de leur administration, ainsi que d'approuver les comptes annuels.
- 27.4.** Sont notamment réservés à sa compétence :
- la définition des orientations stratégiques de la coopérative ;
 - l'approbation du plan de gestion annuel et/ou pluriannuel ;
 - les modifications des statuts ;
 - la nomination et la révocation des administrateurs et des membres du Comité sociétal ;
 - la décision de charger un ou plusieurs administrateurs d'une délégation comportant des prestations spéciales ou permanentes ;
 - l'approbation des comptes et du rapport d'activités annuel ainsi que la décharge des administrateurs ;
 - la dissolution volontaire de la coopérative;

- en concours avec le Conseil d'administration, l'autorisation donnée pour dépense de plus de cinquante mille euros.
- 27.5.** L'Assemblée générale arrête les choix stratégiques, selon une finalité durable, en dialogue avec le Conseil d'administration, le cas échéant, sur base de résolution du Comité de coordination, comme :
- les décisions qui ont un impact à long terme et qui engagent l'avenir et le développement de la coopérative ;
 - les décisions qui engagent la coopérative et concernent l'insertion ou les interactions de la coopérative avec son environnement au sens large (communauté, quartier, coopérateur).

ARTICLE 28 : CONVOCATION – ORDRE DU JOUR

- 28.1.** L'assemblée générale annuelle se tient le **deuxième lundi de novembre à 18h00** ou le premier jour ouvrable suivant.
- 28.2.** L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige par courrier électronique et/ou voie postale adressé au moins quinze jours calendrier avant la date de la réunion. L'information est également diffusée sur le site internet de la coopérative et dans sa lettre d'information.
- 28.3.** Elle est également convoquée par le Conseil d'Administration chaque fois que l'intérêt de la coopérative l'exige ou sur demande :
- de coopérateurs représentant au moins un dixième des voix (et cela quel que soit le type de parts) ;
 - du Conseil d'Administration ;
 - du Comité Sociétal;
 - du Comité de Coordination.
- 28.4.** L'Assemblée générale se tient dans les trois semaines de l'invitation à convocation.
- 28.5.** La convocation doit mentionner les points à l'ordre du jour, la date, le lieu et l'heure de la réunion. Aucune assemblée ne peut délibérer sur des objets qui ne figurent pas à l'ordre du jour.
- 28.6.** Celui-ci est préparé par le Comité de Coordination, après la consultation de chaque cellule mais adressé, après approbation ou non, par le Conseil d'Administration.

- 28.7.** Toute proposition portée, au moins sept jours avant la date de convocation de l'Assemblée Générale, par au moins un cellule, le Comité Sociétal ou signée par au moins par 3% de la totalité des coopérateurs (et ce quel que soit le type de parts) ou signé par au moins le 10% des détenteurs d'un type de parts, doit être portée à l'ordre du jour et débattue lors de l'Assemblée générale immédiatement successive à la proposition.
- 28.8.** Elle doit l'être une fois par an, dans un délai de six mois suivant la clôture des comptes, et ce au lieu, jour et heures fixées par le conseil d'administration, pour statuer sur les comptes annuels et la décharge ainsi que l'examen des différents rapports, du plan d'action annuel et du budget prévisionnel de l'année suivante.
- 28.9.** Les assemblées se tiennent au siège social ou en tout autre endroit indiqué sur la convocation.
- 28.10.** Quinze jours avant l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration met à disposition de tous les coopérateurs sur l'intranet de la coopérative les documents de l'assemblée et adresse aux coopérateurs qui en font la demande, sans délai et gratuitement, une copie papier des documents prévus par l'article 410 du code des sociétés.

ARTICLE 29 : TENUE DES ASSEMBLEES GENERALES

- 29.1.** L'Assemblée générale est facilitée par plusieurs coopérateurs membres par le Comité de Coordination ; ils forment le bureau. Ceux-ci animent l'Assemblée générale, veillent au respect de l'ordre du jour, à son planning et à ce que chaque participant puisse prendre la parole. Ils assurent l'encodage des personnes présentes dans une liste des présences et dressent le procès verbal de l'Assemblée générale, sous le contrôle du Conseil d'administration.
- 29.2.** Les coopérateurs ou leurs mandataires sont tenus, avant de prendre part à l'Assemblée Générale, de signer la liste des présences et de mentionner leurs nom, prénom, domicile et éventuellement, le nom et le prénom de la personne qu'ils représentent par procuration. Les procurations demeurent annexées à la liste de présence.

ARTICLE 30 : PROCURATION

30.1. Tout associé peut donner à toute autre personne, pourvu qu'elle soit elle-même associée et détienne le même type de part, une procuration écrite pour le représenter à une assemblée et y voter en ses lieu et place. Aucun associé ne peut représenter plus de deux associés. Cependant, les personnes morales et les incapables peuvent être représentés par leur mandataire et administrateur, même non membre.

30.2. Chaque personne ne peut être porteuse que d'une procuration.

ARTICLE 31 : DELIBERATION - NOMBRE DE VOIX - QUORUMS

31.1. Chaque coopérateur a une voix, quels que soient le type et le nombre de parts détenues.

31.2. En cas de retard dans la libération des parts sociales, le droit de vote est suspendu 30 jours après mise en demeure du Conseil d'Administration ; il n'est recouvré que lorsque la libération est à jour.

31.3. L'Assemblée générale délibère valablement sur toute question ressortissant de sa compétence, selon le mode du consensus. Hormis les cas prévus par la loi ou les statuts et par dérogation à la règle générale énoncée à l'article 9, si un consensus ne peut être atteint, l'assemblée délibère à la majorité des coopérateurs présents ou représentés, pour autant que les coopérateurs du type "consommateurs" (parts A et parts B) - présents ou représentés - représentent au moins les deux tiers des coopérateurs présents et représentés.

31.4. Si ce quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation sera nécessaire et la nouvelle Assemblée générales délibérera valablement, sans quorum, c'est à dire quel que soit le nombre des coopérateurs présents ou représentés.

31.5. L'Assemblée générale régulièrement convoquée et constituée représente l'universalité des coopérateurs et ses décisions obligent même les absents ou incapables.

31.6. Un membre qui a un intérêt direct dans un ou plusieurs des points mis à l'ordre du jour ne peut prendre part au vote sur ceux-ci. En pareil cas, pour le calcul des voix, sa voix n'est pas prise en considération.

31.7. Les décisions qui concernent :

- les modifications des statuts ;

- la dissolution de la coopérative ou sa restructuration ;
- l'exclusion d'un coopérateur qui aurait causé un préjudice matériel ou moral ;
- la création de nouveaux types de parts,

31.8. Les décisions ne peuvent intervenir que si elles sont décidées par une Assemblée générale dont les coopérateurs du type "consommateurs" présents ou représentés (parts A et parts B) représentant au moins les deux tiers des voix de l'ensemble des parts sociales et si la modification est approuvée par consentement ou à défaut, à la majorité des deux tiers des coopérateurs présents et représentés.

31.9. Si le quorum de présence n'est pas atteint, une nouvelle convocation sera nécessaire et la nouvelle Assemblée générale délibérera valablement quel que soit le nombre de coopérateurs présents et représentés. Cette Assemblée délibérera par consentement ou à défaut par une majorité de deux tiers des coopérateurs présents et représentés

ARTICLE 32 : PROCES-VERBAUX

32.1. Les procès-verbaux des assemblées générales sont signés par les membres du conseil d'administration et les associés qui le demandent. Les extraits ou copies à produire en justice ou ailleurs sont signés par un administrateur.

32.2. Ce procès-verbal est diffusé électroniquement par les facilitateurs à tous les coopérateurs dans les 21 jours qui suivent l'Assemblée Générale et il reste à disposition via l'intranet. Un membre qui en fait la demande peut recevoir le procès-verbal sous format papier.

32.3. Pour toute décision devant faire l'objet d'une publication au Moniteur Belge tel que prévu par la loi ou les présents statuts, un extrait du procès-verbal est établi et signé par au moins deux administrateurs.

TITRE VII - EXERCICE SOCIAL – COMPTES ANNUELS

ARTICLE 33 : EXERCICE SOCIAL

33.1. A l'exception du premier exercice, les exercices sociaux courent du **premier janvier** au **trente et un décembre** de chaque année.

33.2. Chaque année, l'organe d'administration fait rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé. Ce rapport établit notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société. Ce rapport spécial est intégré au rapport de gestion établi conformément à la loi.

ARTICLE 34 : COMPTES ANNUELS

- A la fin de chaque exercice social, le conseil d'administration dresse l'inventaire ainsi que le bilan, le compte de résultat et ses annexes ainsi qu'un rapport de gestion lorsque la loi le requiert. Ceux-ci seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

ARTICLE 35 - AFFECTATION DES BENEFICES

- 35.1.** Sur le résultat net tel qu'il résulte des comptes annuels, il est prélevé au moins cinq pour cent pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social; il doit être repris si la réserve légale vient à être entamée.
- 35.2.** Le solde recevra l'affectation que lui donnera l'assemblée générale conformément aux règles suivantes :
- sur le résultat net tel qu'il résulte des comptes annuels, il est prélevé au moins 5 % pour la réserve légale selon les prescriptions de la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ce fonds de réserve a atteint le dixième du capital social souscrit ;
 - le solde recevra l'affectation que lui donnera l'Assemblée générale, sur proposition du Comité de Coordination, notamment pour la réalisation de la finalité et du but social ;
 - l'excédent est versé à un fonds de provision.
- 35.3.** En aucun cas, les bénéfices de la coopérative ne pourront être destinés à octroyer aux coopérateurs un avantage patrimonial, sous forme de dividende ou de ristourne.

TITRE VIII - DISSOLUTION — LIQUIDATION

ARTICLE 36 : DISSOLUTION

- Outre les causes légales de dissolution, la société peut être dissoute anticipativement par décision de l'assemblée générale. Cette décision sera adoptée suivant les dispositions de l'article 34.

ARTICLE 37 : LIQUIDATION

- 37.1.** En cas de dissolution de la société, pour quelque cause et à quelque moment que ce soit, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs liquidateurs. Elle détermine également leurs pouvoirs, le mode de liquidation et leurs indemnisations. L'assemblée se réunit sur convocation et sous la présidence du liquidateur ou d'un des liquidateurs (le président s'il y en a un ou le plus âgé des administrateurs), conformément aux dispositions des présents statuts. Elle conserve le pouvoir de modifier les statuts pour mener à bien la liquidation.
- 37.2.** Après apurement de toutes les dettes et frais de la liquidation, l'actif net servira par priorité à rembourser les parts sociales à concurrence de la valeur nominale du montant de leur libération. Le solde recevra une affectation qui se rapprochera autant que possible du but social de la société.

TITRE IX - DISPOSITIONS DIVERSES

ARTICLE 38 : CODE DES SOCIETES

- Les dispositions légales, auxquelles il ne serait pas licitement dérogé, sont réputées inscrites dans le présent acte et les clauses contraires aux dispositions impératives de la loi sont censées non écrites.

DISPOSITIONS FINALES ET/OU TRANSITOIRES

- Les comparants prennent à l'unanimité les décisions suivantes qui ne deviendront effectives qu'à dater du dépôt au greffe de l'extrait de l'acte constitutif, conformément à la loi.

1. Clôture du premier exercice social

- Le premier exercice social prend cours le jour où elle acquiert la personnalité morale et sera clôturé **le trente et un décembre deux mille seize.**

2. Première assemblée annuelle

- La première assemblée annuelle sera tenue en **deux mille dix-sept.**

3. Mandats des administrateurs

- Les comparants déclarent que le Notaire soussigné a attiré leur attention sur :
 - a) les dispositions de la loi du dix-neuf février mil neuf cent soixante-cinq relative à l'exercice par des étrangers d'activités professionnelles indépendantes, telles que modifiées par la loi du dix janvier mil neuf cent septante-sept et la loi du deux février deux mil un;
 - b) les dispositions de l'article 1 de l'Arrêté Royal numéro 22 du vingt-quatre octobre mil neuf cent trente-quatre, modifié par les lois des quatorze mars mil neuf cent soixante-deux et quatre août mil neuf cent septante-huit, sur l'interdiction d'exercice de certains mandats;
 - c) les différentes incompatibilités concernant l'exercice de mandats dans des sociétés commerciales;
 - d) les dispositions de la loi du dix février mil neuf cent nonante-huit et de l'Arrêté Royal du vingt et un octobre mil neuf cent nonante-huit, concernant l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et, notamment, sur la nécessité de l'obtention de l'attestation requise en matière de connaissances de base de gestion.

4. Composition des organes

- Étant donné qu'il résulte d'estimations faites de bonne foi que pour son premier exercice, la société répond aux critères repris à l'article 141 juncto 15 du Code des sociétés, les comparants décident de ne pas nommer de commissaire.
- Les associés de la société coopérative, réunis immédiatement en assemblée générale, décident de fixer le nombre d'administrateurs à 3 et de nommer à cette fonction : *, prénommés, ici présents qui acceptent et qui confirment que l'acceptation de ce mandat ne leur est pas interdite. Leur mandat est exercé à titre gratuit et prendra fin avec l'assemblée générale ordinaire de 2017.

5. Reprise d'engagements

- Tous les engagements, ainsi que les obligations qui en résultent, et toutes les activités entreprises depuis le **1er janvier 2016** par les fondateurs, au nom et pour compte de la société en formation sont repris par la société

présentement constituée. Cependant, cette reprise n'aura d'effet qu'au moment où la société aura la personnalité morale.

CERTIFICATION – DROIT D'ECRITURE

- Le notaire soussigné certifie l'exactitude des noms, prénoms, lieu et date de naissance des comparants, au vu du Registre national des personnes physiques, dont l'indication du numéro d'identification en tête des présentes fait l'objet de leur accord exprès.
- Droit d'écriture de nonante-cinq euros (95,00 EUR) payable sur déclaration du notaire instrumentant.

DONT PROCES-VERBAL,

Fait et passé lieu et date que dessus,

Lecture intégrale et commentée faite les membres du bureau et le cas échéant, les comparants désireux, signent avec nous, Notaire.

Annexe 5 : les spécificités liées à BEES coop

Le projet de BEES coop reflète différentes spécificités et il n'est pas toujours aisé de pouvoir faire des liens entre celui-ci et ce que dit la littérature par rapport au développement durable, à la RSE⁴¹ (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et aux indicateurs dans ces domaines. Dans cette annexe, nous exposerons plusieurs divergences que nous avons soulevées, pour conclure qu'il est préférable de concevoir un outil de gestion « sur mesure » pour la coopérative.

Tout d'abord, la littérature aborde principalement le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en termes de stratégie ou d'obligation pour des grandes sociétés cotées, des entreprises industrielles et commerciales, des administrations, etc. Ainsi, selon Berland (2007), la RSE permettrait dans certains cas aux entreprises de faire du « greenwashing », c'est-à-dire qu'elles utiliseraient cette information pour « verdir » leurs actions. Dans le cas de BEES coop, nous comprenons que la démarche est totalement contraire. La prise en compte d'intérêts principalement sociaux et environnementaux implique que ces dimensions sont l'essence-même du projet que porte la coopérative, elles sont le fondement de son organisation et de son fonctionnement.

Ensuite, Berland (2007) explique dans son article que trois types de mesures peuvent être retenus lorsque l'on veut mesurer la performance d'une entreprise : évaluer des évolutions, comparer les réalisations de l'organisation à des normes

⁴¹ Dans leur article, Dohou & Berland (2007) expliquent la différence entre les deux concepts de développement durable et de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Le premier est né dans les années 80 suite à la création d'une commission sur l'environnement et le développement, dirigée par Brundtland (à ce moment-là Premier ministre en Norvège) pour l'ONU. En 1987, la Commission Brundtland définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cependant, cette définition laisse place à plusieurs interprétations possibles et elle fait référence à une dimension macroéconomique difficilement applicable aux entreprises. Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises se fait alors au moyen de la responsabilité sociétale. Elle définit ainsi la RSE comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001, p.8). « Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes » (Dohou & Berland, 2007).

ou objectifs, ou comparer les entreprises entre elles par des benchmarks. Pour ce qui est de notre cas particulier, cela ne sera en grande partie pas possible. En effet, puisque BEES coop ne dispose à l'heure actuelle d'aucun outil de gestion mesurant sa performance, nous démarrons « de zéro » et nous ne saurons pas encore évaluer les évolutions de sa performance. Cela ne sera donc possible que d'ici une à deux années, suivant le choix des produits qui seront commercialisés dans le magasin. Nous ne saurons pas non plus mesurer les performances de la coopérative par rapport à des normes car il n'existe pas de normes préétablies et comparables pour le cas particulier des sociétés coopératives à responsabilité limitée à finalité sociale. Il ne sera pas non plus possible de comparer BEES coop avec d'autres organisations du même type, car son modèle est unique. Effectivement, bien que le fonctionnement de BEES coop s'inspire principalement de celui de la Park Slope Food Coop, son modèle a été personnalisé en fonction des valeurs défendues par les coopérateurs belges. La seule chose que nous pouvons retenir dans notre cas est la comparaison des performances de la coopérative avec les objectifs qu'elle s'était fixés au départ et éventuellement une comparaison avec ses concurrents principaux (même si ce ne sont pas des organisations parfaitement du même type, elles peuvent être prises en compte comme référence).

En outre, nous pouvons trouver différentes pratiques en termes de RSE dans la littérature, mais cela pour des entreprises de capitaux (Martinet & Payaud, 2008) ainsi que plusieurs indicateurs de développement durable. Ces derniers sont élaborés tant au niveau macroéconomique qu'au niveau des entreprises. Pensons notamment à un indicateur à l'échelle mondiale comme l'IDH (Indice de Développement Humain), qui est compilé chaque année par les Nations Unies (Huybens & Villeneuve, 2004) et qui combine trois indicateurs : l'espérance de vie à la naissance, le revenu et le niveau d'éducation (Boulanger, 2004). Notons également à titre d'exemple l'ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare), indice monétaire corrigeant le PIB sur un certain nombre de points, et l'indicateur de bien-être économique et social d'Osberg et Sharpe, qui est une moyenne pondérée de quatre indicateurs de base : le flux de consommation au sens large, les stocks de richesses (économique, humaine, environnementale), les

inégalités et la pauvreté économiques et l'insécurité économique (les risques économiques liés au chômage, à la maladie, à la vieillesse et aux familles monoparentales) (Boulanger, 2004).

En ce qui concerne les outils de mesure de la RSE actuellement disponibles au niveau des entreprises, Dohou & Berland (2007) les classent en trois catégories : ceux qui mesurent la dimension environnementale uniquement, ceux qui mesurent la dimension sociale et ceux qui mesurent la performance globale. Cette dernière « résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises » (Dohou & Berland, 2007). Sans vouloir donner une liste exhaustive de ces outils, nous en donnons quelques exemples, ceci pour chacune des catégories.

Les deux exemples d'outils traitant de la dimension environnementale du développement durable sont la comptabilité environnementale et la norme ISO 14000. La première est « Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » (Christophe, 1995, cité dans Dohou & Berland, 2007, p. 12). La seconde correspond à une famille de normes traitant principalement du management environnemental. Ainsi, la norme ISO 14001:2004 (qui a été révisée par la norme ISO 14001:2015) « spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO, 2004).

Pour ce qui est des outils mesurant la dimension sociale du développement durable, retenons les normes AA 1000 et SA 8000. « Les principes AccountAbility AA1000 sont, en premier lieu, destinés à l'usage des organisations dans

l'élaboration d'une approche responsable et stratégique du développement durable. Ils leur permettront de comprendre, gérer et améliorer leurs performances en matière de développement durable » (AccountAbility, 2008, p. 8). La norme sociale SA 8000, quant à elle, met en avant le respect des droits fondamentaux des travailleurs. « Elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale » (Dohou & Berland, 2007, p. 13).

Concernant les mesures de la performance globale, notons la norme ISO 26000 et le reporting GRI (Global Reporting Initiative). La norme ISO 26000 donne des lignes directrices aux organisations en matière de responsabilité sociétale. « L'ISO 26000:2010 a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. Elle a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer » (ISO, 2010). La GRI, pour sa part, propose des lignes directrices pour la mise en place des rapports de développement durable et elle suggère des indicateurs de performance pour les dimensions économique, environnementale et sociale. Elle est assurément le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable et elle « fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise » (Dohou & Berland, 2007, p. 16).

Remarquons que ces deux derniers outils ne sont que des pistes de solution, fournissant une vision segmentée de la performance globale selon les trois dimensions du développement durable. En effet, il n'existe pas encore d'outil de mesure permettant « d'intégrer les trois dimensions du développement durable

et de fournir la mesure d'une performance globale » (Dohou & Berland, 2007, p. 18).

Ces indicateurs et pratiques nous semblent clairement beaucoup trop compliqués à interpréter et à mettre en œuvre et trop éloignés de la réalité de BEES coop que pour pouvoir les utiliser dans le cadre de ce travail. Pour que les indicateurs qui composeront le tableau de bord de la coopérative soient pertinents, nous devons partir de sa réalité de terrain et, à partir de cette réalité pratique, élaborer des mesures concrètes et faciles à utiliser. Il est toutefois possible que certaines des mesures reprises dans le tableau de bord de BEES coop soient également développées dans les référentiels d'indicateurs au niveau des entreprises (le GRI par exemple). Néanmoins, dans tous les cas, nous nous baserons sur les objectifs concrets de la coopérative pour choisir les indicateurs qui en découlent.

Enfin, Tyteca (2002) et Boulanger (2004) préconisent une pondération et une agrégation des indicateurs dans le but d'améliorer la comparabilité des données (via la standardisation) et de réduire leur complexité, tout en contribuant à une meilleure exploitabilité (via l'agrégation). À nouveau, il semble évident que cette pratique ne pourra être reprise dans la construction des indicateurs du tableau de bord de BEES coop.

Pour résumer, se baser principalement sur la littérature concernant les indicateurs de performance, et plus particulièrement les indicateurs de RSE, n'est pas pertinent dans notre cas spécifique. En effet, ces mesures sont souvent trop complexes à comprendre, à mettre en œuvre et à utiliser pour BEES coop et il n'est donc pas intéressant de les adopter lors de la conception du tableau de bord de gestion de la coopérative. Nous nous concentrerons plutôt sur la création d'indicateurs faciles à utiliser pour chacun des trois piliers du développement durable, en partant de la réalité de terrain de BEES coop et en suivant la méthode de construction de tableau de bord OVAR.

Annexe 6 : le détail de la conception de l'axe financier

Le détail de la conception de l'axe financier que nous présentons dans cette annexe provient du fichier Excel du tableau de bord de gestion réalisé pour BEES coop.

Onglet « méthode »

Ce premier onglet de l'axe financier du tableau de bord comprend deux grands points : le récapitulatif des indicateurs retenus pour cette partie et l'explication de la méthode utilisée pour la conception de cet axe.

Récapitulatif

Le tableau récapitulatif réalisé dans cet onglet reprend tous les objectifs, variables d'action et indicateurs de la partie financière du tableau de bord. Nous avons également numéroté chacun des indicateurs. Nous retrouvons ces numéros dans les titres des onglets qui suivent. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

PARTIE FINANCIERE

Récapitulatif :

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Assurer une survie à court et long terme	Être liquide et solvable	Position de trésorerie nette
2		Être rentable	Marge nette
3	Réinvestir dans le projet	Générer des liquidités	Flux de trésorerie (cash flows)
4			Bénéfice reporté
5	Adopter une politique du prix juste	Proposer un prix accessible pour les consommateurs, tout en rémunérant décemment des producteurs	Marge brute moyenne par type de produit + totale
6	Optimiser la gestion des stocks	Connaitre le rythme des ventes par type de produit	Quantités vendues/ type de produit

7		Connaitre le taux de rotation des stocks	Taux de rotation des stocks
8		Connaitre la durée moyenne de stockage	Durée moyenne de stockage

Méthode utilisée

Ensuite, nous avons détaillé la méthode que nous avons suivie afin de réaliser l'axe financier du tableau de bord. Nous avons subdivisé cette explication en fonction des différents indicateurs retenus. Nous avons détaillé notre méthode de travail afin que chaque calcul et hypothèse réalisés dans le tableau de bord de gestion de la coopérative puissent être compris par ses membres. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

Méthode utilisée:

Toutes les informations de référence pour les prévisions proviennent du plan financier au 15 juin 2016

Toutes les formules utilisées sont à chaque fois explicitées dans les onglets concernés

Ce qui suit est un détail de la provenance des informations utilisées dans le tableau de bord

Si une information n'est pas reprise ci-dessous, cela signifie que la formule utilisée est visible dans la cellule ou que l'information est détaillée avant

Les cellules en fond orange clair devront contenir les valeurs réelles observées

1 **Position de trésorerie nette:**

Onglet "bilan" du plan financier

FRN = actifs circulants - dettes CT

Les valeurs trouvées pour les actifs circulants viennent de la rubrique du même nom

Les valeurs trouvées pour les dettes court terme viennent de la rubrique "autres dettes"

BFR = BFR exploitation + BFR divers

BFR exploitation:

Les valeurs trouvées pour les stocks viennent de la sous-rubrique "stocks" de la rubrique "actifs circulants"

Les valeurs trouvées pour les créances commerciales viennent de la sous-rubrique du même nom de la rubrique "actifs circulants"

Les valeurs trouvées pour les dettes commerciales viennent de la sous-rubrique du même nom de la rubrique "autres dettes"

BFR divers:

Les valeurs pour les autres créances viennent de la sous-rubrique "compte courant TVA" de la rubrique "actifs circulants"

Les valeurs pour les autres dettes court terme viennent de la sous-rubrique "compte courant TVA" de la rubrique "autres dettes"

2

Marge nette:

*Onglet "résultats" du
plan financier*

Résultat d'exploitation = produits d'exploitation - charges d'exploitation

Produits d'exploitation:

Les valeurs trouvées pour le chiffre d'affaires viennent des sous-rubriques "produits alimentaires", "boissons" et "produits non alimentaires" de la rubrique "chiffre d'affaires"

Les valeurs trouvées pour les autres produits d'exploitation viennent de la sous-rubrique du même nom de la rubrique "chiffre d'affaires"

Charges d'exploitation:

Les valeurs trouvées pour le coût des ventes viennent de la rubrique du même nom

Les valeurs trouvées pour les services et biens divers viennent des comptes 61 de la rubrique "frais généraux"

Les valeurs trouvées pour les rémunérations viennent des comptes 62 de la rubrique "frais généraux" et de la rubrique "rémunérations"

Les valeurs trouvées pour les amortissements viennent de la rubrique "amortissements"

Les valeurs trouvées pour les autres charges d'exploitation viennent des comptes 64 de la rubrique "frais généraux"

Résultat financier = produits financiers - charges financières

Les valeurs trouvées pour les charges financières viennent des trois sous-rubriques de charges financières

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels - charges exceptionnelles

Les valeurs trouvées pour les charges exceptionnelles viennent du compte 66 de la rubrique "frais généraux"

Les valeurs trouvées pour l'impôt viennent de la rubrique "impôts sur le résultat"

3

Cash flows

*Onglet "cash flow" du
plan financier*

Variation dettes long terme:

Les valeurs trouvées pour les dettes de long terme viennent de la rubrique

"cash flow financier" où j'ai fait (emprunt 1 + emprunt 2 (financement)) -
(emprunt 1 + emprunt 2 (remboursement))

CF investissement:

Les valeurs trouvées pour les acquisitions viennent de la rubrique
"investissements"

4 **Bénéfice reporté**

*Onglet "résultats" du
plan financier*

Les valeurs trouvées pour le résultat reporté viennent de la rubrique "résultat
après impôts"

5 **Marge brute**

*Onglet "détails ventes"
du plan financier*

Les valeurs trouvées pour la marge brute moyenne viennent de la colonne
"marges"

Pour les années 2019 et 2020, nous avons considéré que les marges brutes
restaient constantes par rapport à celles de 2018

6 **Quantités vendues/produit**

*Onglet "résultats" du
plan financier*

Chiffre d'affaires total:

Les valeurs trouvées pour les produits alimentaires, les boissons et les produits
non alimentaires viennent de la rubrique "chiffre d'affaires"

*Onglet "détails ventes"
du plan financier*

Chiffre d'affaires/produit:

Les valeurs trouvées pour les proportions (en %) des types de produits
viennent de la colonne "produits/services"

Prix de vente/produit:

Les valeurs trouvées pour les prix de vente des différents types de produits
viennent de la colonne "PU ventes htva"

7 **Taux de rotation des stocks**

*Onglet "résultats" du
plan financier*

Les valeurs trouvées pour le chiffre d'affaires des trois catégories de produits
viennent des trois premières sous-rubriques de la rubrique "Chiffre d'affaires"

*Onglet "données de base"
du plan financier*

Les valeurs trouvées pour les valeurs d'achat des stocks viennent de la sous-rubrique "Stock minimum (en valeur d'achat)" de la rubrique "Stocks et délais de paiement"

*Onglet "détails ventes"
du plan financier*

Les valeurs trouvées pour les marges brutes moyennes viennent de la colonne "marges"

La moyenne des marges brutes a été faite pour chacune des trois catégories de produits

8 **Durée moyenne de stockage**

/

Onglet « vue d'ensemble »

Ce deuxième onglet reprend les informations principales de la partie financière, c'est-à-dire les graphiques comparant les données prévisionnelles avec les données réelles. Il est une sorte de résumé des indicateurs retenus et de leurs tendances. La date qui figure en haut à droite se modifie d'elle-même afin d'afficher la date du jour. Les graphiques repris dans cet onglet sont modifiés et s'adaptent en fonction des données reprises dans les onglets suivants. Puisque nous avons déjà présenté des captures d'écran de cet onglet dans le corps du mémoire, nous ne les ajoutons pas ici.

Onglet « 1+2 »

Cet onglet reprend les deux premiers indicateurs retenus pour la partie financière : la position de trésorerie nette et la marge nette.

PARTIE FINANCIERE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Assurer une survie à court et long terme	Être liquide et solvable	Position de trésorerie nette
2		Être rentable	Marge nette

Position de trésorerie nette

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en quatre parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons la position de trésorerie nette sur base des données prévisionnelles. Après, nous réalisons le même calcul, mais cette fois avec les données réelles. Enfin, nous comparons les prévisions avec le réel. Cette démarche est suivie pour chacun des indicateurs de l'axe financier.

Comme expliqué dans la méthode suivie, les données reprises dans les calculs concernant les prévisions proviennent du plan financier de BEES coop et celles utilisées dans les calculs « réels » ont été inventées afin de pouvoir générer les graphiques correspondants. Ces dernières devront être remplacées par les données réelles observées par la coopérative. Les seules cellules qui devront être modifiées par BEES coop sont celles avec un fond corail, les autres contiennent soit les données prévisionnelles, soit des formules. Les remarques reprises dans ce paragraphe valent pour tous les indicateurs de l'axe financier.

Remarquons que lorsque certains éléments des calculs ne sont pas détaillés, leur détail est repris dans un des onglets précédents. Aussi, il est à noter que, dans le fichier Excel, toutes les cellules contiennent les formules nécessaires aux calculs. Les utilisateurs du tableau de bord de la coopérative n'auront qu'à rentrer les données observées pour que tous les calculs se fassent d'eux-mêmes et que les graphiques soient générés avec les nouvelles données. Cette remarque s'applique, à nouveau, à tous les indicateurs de l'axe financier du tableau de bord de gestion de BEES coop.

1. Position de trésorerie nette

Formules

$$\text{PTN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

$$\text{FRN} = \text{actifs circulants} - \text{dettes CT}$$

BFR = BFR exploitation + BFR divers

BFR exploitation = stocks et commandes en cours d'exécution + créances commerciales - dettes commerciales

BFR divers = autres créances + compte de régularisation actif - dettes à plus d'un an échéant dans l'année -

autres dettes à court terme - compte de régularisation passif

Calculs - Prévisions

FRN

	2016	2017	2018	2019	2020
Actifs circulants	84.098	157.699	268.038	355.886	406.989
Dettes CT	63.252	130.831	193.590	220.790	230.754
FRN	20.846	26.868	74.448	135.096	176.235

BFR exploitation

	2016	2017	2018	2019	2020
Stocks	50.960	64.634	100.300	116.099	122.467
Créances commerciales	0	0	0	0	0
Dettes commerciales	63.252	130.831	189.921	215.265	224.972
BFR exploitation	-12.292	-66.197	-89.621	-99.166	-102.505

BFR divers

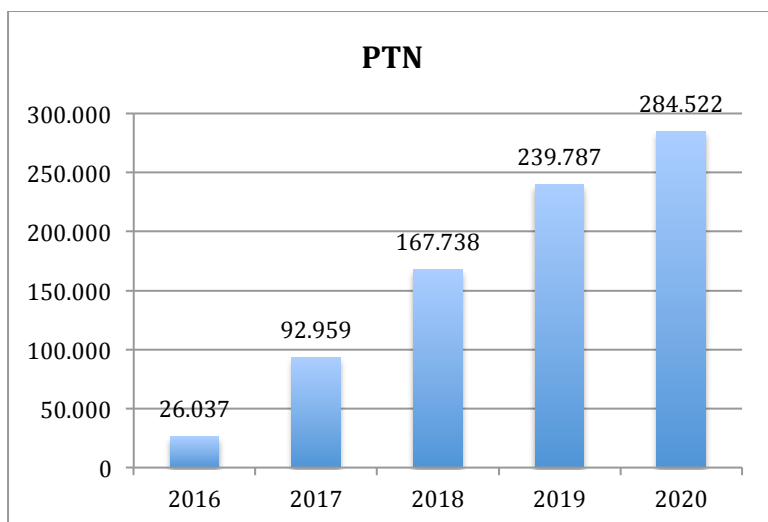
	2016	2017	2018	2019	2020
Autres créances (TVA)	7.101	106	0	0	0
Régul. actif	0	0	0	0	0
Dettes LT échéant dans l'année	0	0	0	0	0
Autres dettes CT (TVA)	0	0	3.669	5.525	5.782
Régul. passif	0	0	0	0	0
BFR divers	7.101	106	-3.669	-5.525	-5.782

BFR total

	2016	2017	2018	2019	2020
BFR	-5.191	-66.091	-93.290	-104.691	-108.287

PTN

	2016	2017	2018	2019	2020
PTN	26.037	92.959	167.738	239.787	284.522



Calculs - Réel

FRN

	2016	2017	2018	2019	2020
Actifs circulants	84.000	157.000	268.000	355.000	406.000
Dettes CT	63.000	130.000	193.000	220.000	230.000
FRN	21.000	27.000	75.000	135.000	176.000

BFR exploitation

	2016	2017	2018	2019	2020
Stocks	50.000	64.000	100.000	116.000	122.000
Créances commerciales	0	0	0	0	0
Dettes commerciales	63.000	130.000	189.000	215.000	224.000
BFR exploitation	-13.000	-66.000	-89.000	-99.000	-102.000

BFR divers

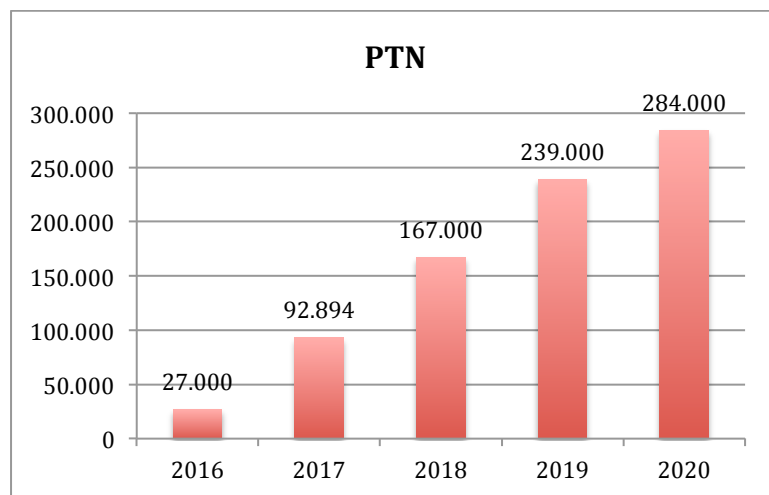
	2016	2017	2018	2019	2020
Autres créances (TVA)	7.000	106	0	0	0
Régul. actif	0	0	0	0	0
Dettes LT échéant dans l'année	0	0	0	0	0
Autres dettes CT (TVA)	0	0	3.000	5.000	6.000
Régul. passif	0	0	0	0	0
BFR divers	7.000	106	-3.000	-5.000	-6.000

BFR total

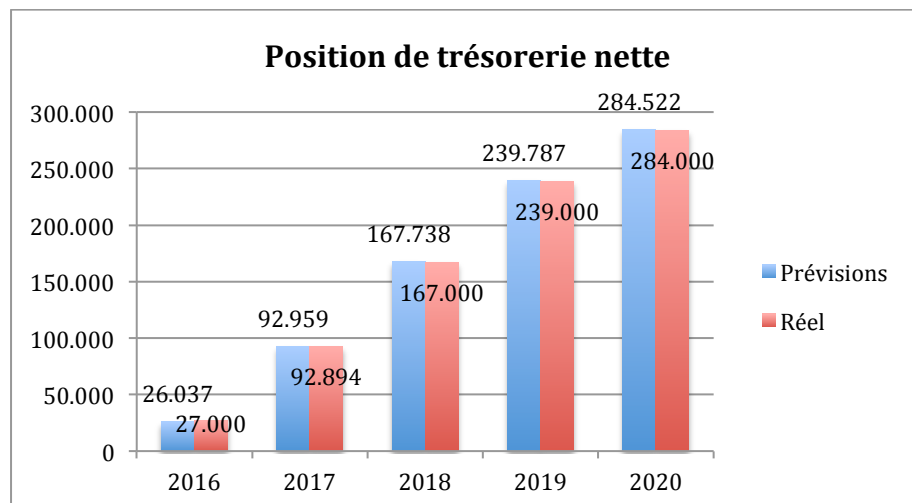
	2016	2017	2018	2019	2020
BFR	-6.000	-65.894	-92.000	-104.000	-108.000

PTN

	2016	2017	2018	2019	2020
PTN	27.000	92.894	167.000	239.000	284.000

*Comparaison prévisions - réel*

PTN - Comparaison					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	26.037	92.959	167.738	239.787	284.522
Réel	27.000	92.894	167.000	239.000	284.000
Différence (€)	963	-65	-738	-787	-522



Marge nette

Il est à noter que nous n'avons pas généré de graphique sur base des prévisions et du réel pour la marge nette. Effectivement, l'évolution de celle-ci sera présentée après, en parallèle avec l'évolution de chiffre d'affaires et du résultat net. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre dédié à la conception de la partie financière du tableau de bord, la comparaison de ces trois variables est intéressante. Aussi, puisque l'évolution de la marge nette y est représentée, il n'est pas nécessaire de réaliser deux fois le même graphique.

2. Marge nette

Formules

Marge nette = résultat net/CA

Résultat net = (résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel) - impôt

Résultat d'exploitation = produits d'exploitation - charges d'exploitation

Résultat financier = produits financiers - charges financières

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels - charges exceptionnelles

CA = total des ventes (prix*quantités)

Calculs – Prévisions

Résultat d'exploitation

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632
Autres produits d'exploitation	0	25.000	5.000	0	0
<u>Total produits d'exploitation</u>	<i>282.219</i>	<i>1.169.333</i>	<i>1.911.512</i>	<i>2.525.479</i>	<i>2.776.632</i>
Coût des ventes	231.423	914.496	1.538.201	2.058.265	2.290.721
Services et biens divers (61)	26.497	63.021	64.545	70.495	83.030
Rémunérations (62)	12.970	100.794	179.636	272.015	280.165
Amortissements (63)	19.161	47.261	52.730	52.730	52.730
Autres charges d'exploitation (64)	591	2.097	2.097	1.089	1.111
<u>Total charges d'exploitation</u>	<i>290.642</i>	<i>1.127.669</i>	<i>1.837.209</i>	<i>2.454.594</i>	<i>2.707.757</i>
Résultat d'exploitation	-8.423	41.664	74.303	70.885	68.875

Résultat financier

	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Produits financiers</u>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<u>Charges financières</u>	<i>3.206</i>	<i>6.345</i>	<i>4.938</i>	<i>4.024</i>	<i>3.077</i>
Résultat financier	-3.206	-6.345	-4.938	-4.024	-3.077

Résultat exceptionnel

	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Produits exceptionnels</u>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<u>Charges exceptionnelles (66)</u>	<i>11.993</i>	<i>51.495</i>	<i>53.382</i>	<i>53.035</i>	<i>55.533</i>
Résultat exceptionnel	-11.993	-51.495	-53.382	-53.035	55.533

Impôt

	2016	2017	2018	2019	2020
Impôts sur le résultat	0	0	0	0	0

Résultat net

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-23.622	-16.176	15.983	13.826	10.265

Chiffre d'affaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632

Marge nette

	2016	2017	2018	2019	2020
Marge nette	-8,370%	-1,414%	0,838%	0,547%	0,370%

*Calculs - Réel***Résultat d'exploitation**

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	200.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Autres produits d'exploitation	0	25.000	5.000	0	0
<u>Total produits d'exploitation</u>	<i>200.000</i>	<i>1.025.000</i>	<i>1.505.000</i>	<i>2.000.000</i>	<i>2.500.000</i>
Coût des ventes	231.000	914.000	1.538.000	2.058.000	2.290.000
Services et biens divers (61)	26.000	63.000	64.000	70.000	83.000
Rémunérations (62)	12.000	100.000	179.000	272.000	280.000
Amortissements (63)	19.000	47.000	52.000	52.000	52.000
Autres charges d'exploitation (64)	500	2.000	2.000	1.000	1.000
<u>Total charges d'exploitation</u>	<i>288.500</i>	<i>1.126.000</i>	<i>1.835.000</i>	<i>2.453.000</i>	<i>2.706.000</i>
Résultat d'exploitation	-88.500	-101.000	-330.000	-453.000	-206.000

Résultat financier

	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Produits financiers</u>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<u>Charges financières</u>	<i>3.000</i>	<i>6.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>3.000</i>
Résultat financier	-3.000	-6.000	-4.000	-4.000	-3.000

Résultat exceptionnel

	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Produits exceptionnels</u>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<u>Charges exceptionnelles (66)</u>	<i>11.000</i>	<i>51.000</i>	<i>53.000</i>	<i>53.000</i>	<i>55.000</i>
Résultat exceptionnel	-11.000	-51.000	-53.000	-53.000	-55.000

Impôt

	2016	2017	2018	2019	2020
Impôts sur le résultat	0	0	0	0	0

Résultat net

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-102.500	-158.000	-387.000	-510.000	-264.000

Chiffre d'affaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	200.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000

Marge nette

	2016	2017	2018	2019	2020
Marge nette	-51,250%	-15,800%	-25,800%	-25,500%	-10,560%

Marge nette - résultat net - CA*Calculs - Prévisions***Marge nette**

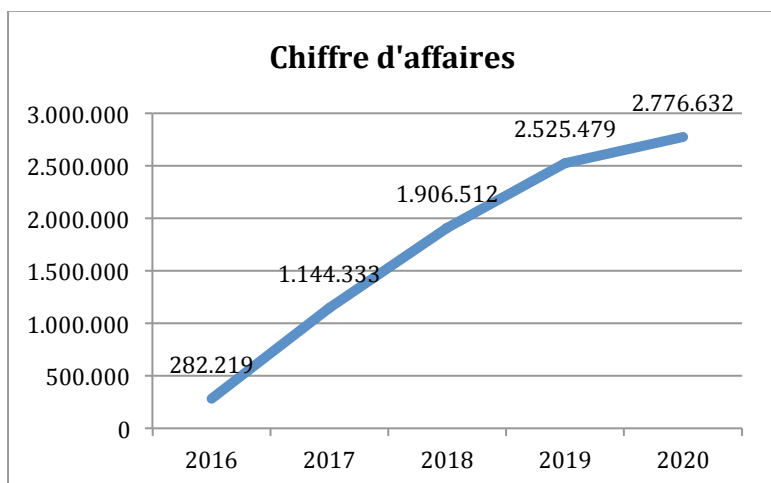
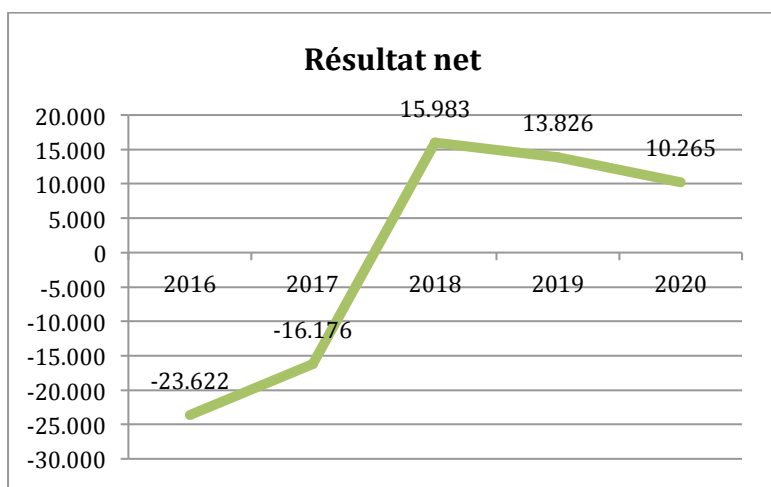
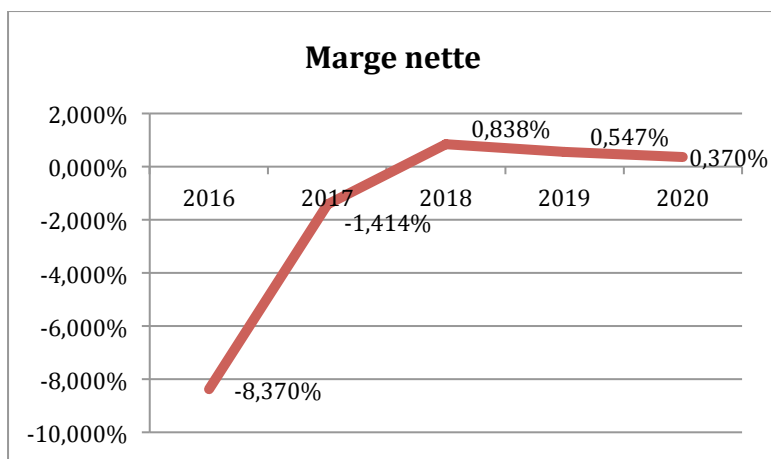
	2016	2017	2018	2019	2020
Marge nette	-8,370%	-1,414%	0,838%	0,547%	0,370%

Résultat net

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-23.622	-16.176	15.983	13.826	10.265

Chiffre d'affaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632



Calculs - Réel

Marge nette

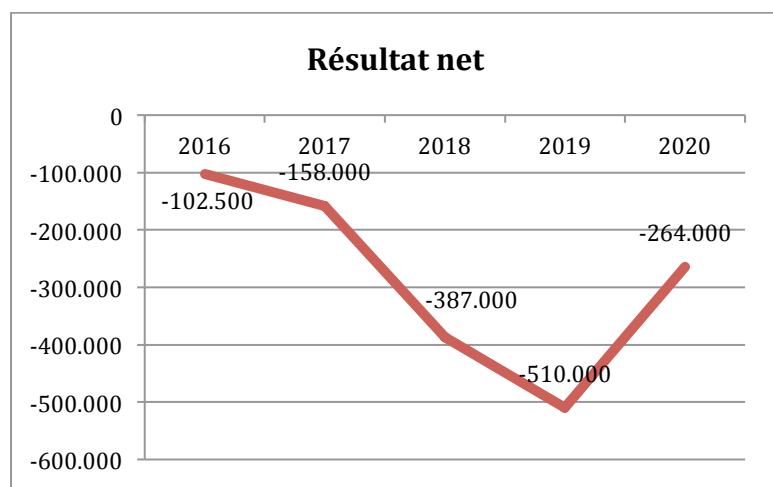
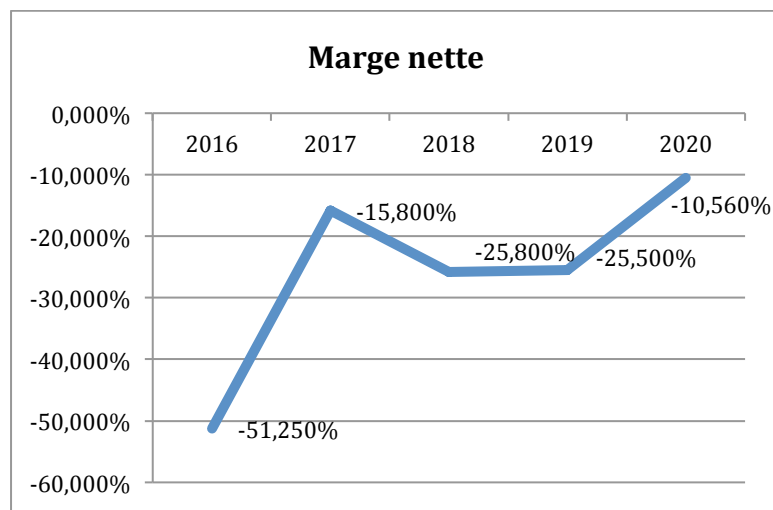
	2016	2017	2018	2019	2020
Marge nette	-51,250%	-15,800%	-25,800%	-25,500%	-10,560%

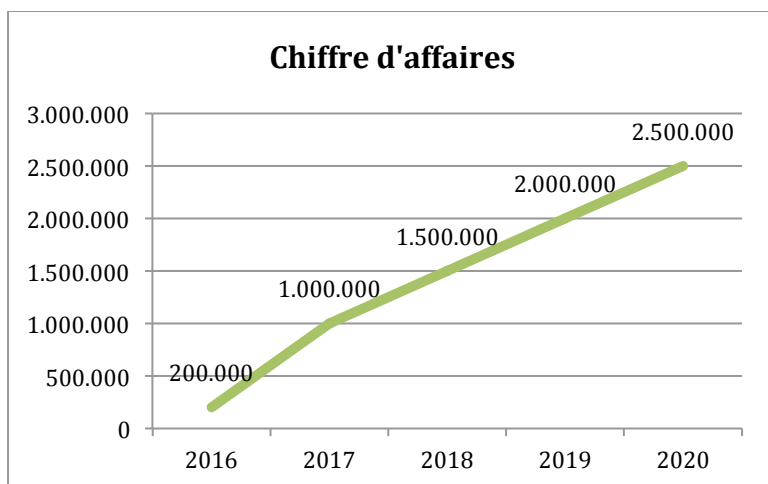
Résultat net

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-102.500	-158.000	-387.000	-510.000	-264.000

Chiffre d'affaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	200.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000





Comparaison prévisions - réel

Marge nette - Comparaison

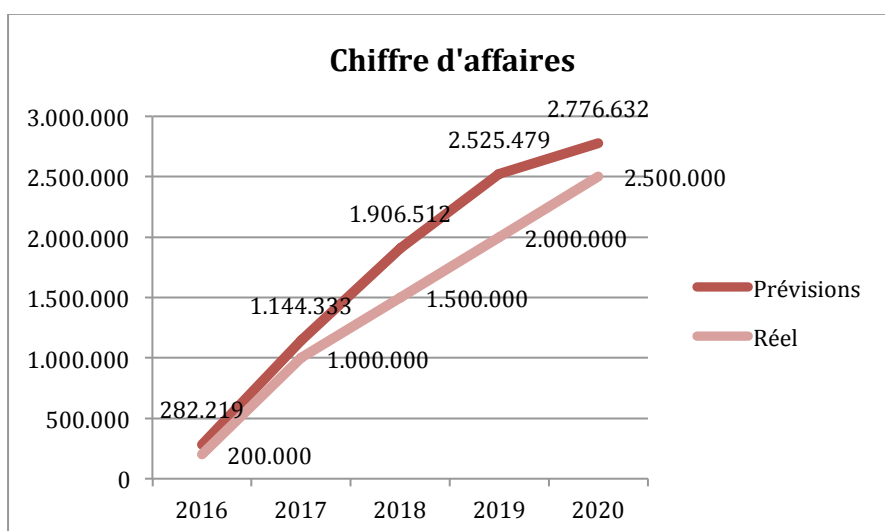
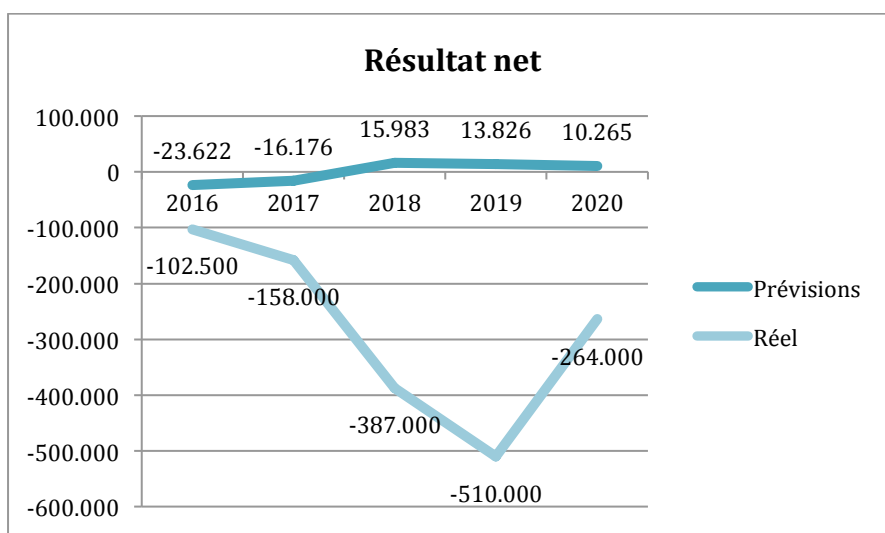
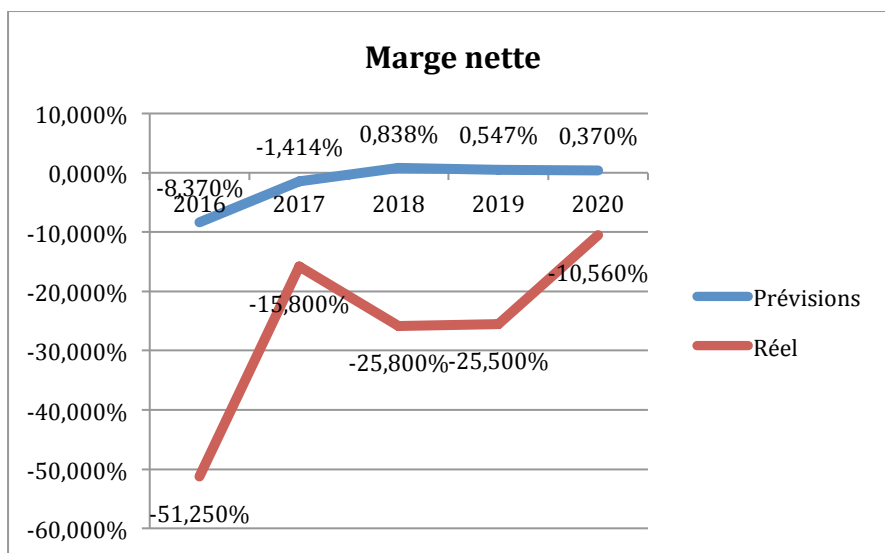
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	-8,370%	-1,414%	0,838%	0,547%	0,370%
Réel	-51,250%	-15,800%	-25,800%	-25,500%	-10,560%
Différence	-42,880%	-14,386%	-26,638%	-26,047%	-10,930%

Résultat net - Comparaison

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	-23.622	-16.176	15.983	13.826	10.265
Réel	-102.500	-158.000	-387.000	-510.000	-264.000
Différence (€)	-78.878	-141.824	-402.983	-523.826	-274.265

Chiffre d'affaires - Comparaison

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632
Réel	200.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Différence (€)	-82.219	-144.333	-406.512	-525.479	-276.632



Onglet « 3+4 »

Cet onglet reprend les calculs du troisième et du quatrième indicateur de l'axe financier : le calcul des flux de trésorerie et le résultat reporté.

PARTIE FINANCIERE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
3	Réinvestir dans le projet	Générer des liquidités	Flux de trésorerie (cash flows)
4			Bénéfice reporté

Flux de trésorerie

3. Cash flows

Formules

Variation de trésorerie = CF opérationnel + CF financier - CF investissement

CF opérationnel = résultat net + dotations aux amortissements, provisions, réductions de valeur - variation BFR

CF financier = émissions d'actions + variation dettes LT + variation dettes CT financières - rachats

CF investissement = acquisitions - cessions actifs immobilisés

Calculs - Prévisions

Variation BFR

	2016	2017	2018	2019	2020
BFR	-5.191	-66.091	-93.290	-104.691	-108.287
Variation BFR	-5.191	-60.900	-27.199	-11.401	-3.596

CF opérationnel

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-23.622	-16.176	15.983	13.826	10.265
Amo., prov., réd. valeur	19.161	47.261	52.730	52.730	52.730
Variation BFR	-5.191	-60.900	-27.199	-11.401	-3.596
CF opérationnel	730	91.985	95.912	77.957	66.591

Variation dettes LT

	2016	2017	2018	2019	2020
Dettes LT	172.675	154.612	128.619	101.711	73.856
Variation dettes LT	172.675	-18.063	-25.993	-26.908	-27.855

Variation dettes CT fin.

	2016	2017	2018	2019	2020
Dettes CT fin.	0	0	0	0	0
Variation dettes CT fin.	0	0	0	0	0

CF financier

	2016	2017	2018	2019	2020
Emissions	101.000	50.000	35.000	21.000	6.000
Variation dettes LT	172.675	-18.063	-25.993	-26.908	-27.855
Variation dettes CT fin.	0	0	0	0	0
Rachats	0	0	0	0	0
CF financier	273.675	31.937	9.007	-5.908	-21.855

CF investissement

	2016	2017	2018	2019	2020
Acquisitions	248.367	57.000	30.139	0	0
Cessions	0	0	0	0	0
CF investissement	248.367	57.000	30.139	0	0

Variation trésorerie

	2016	2017	2018	2019	2020
Variation trésorerie	26.038	66.922	74.780	72.049	44.736

Trésorerie

	2016	2017	2018	2019	2020
Trésorerie disponible	26.038	92.960	167.740	239.789	284.525

*Calculs - Réel***Variation BFR**

	2016	2017	2018	2019	2020
BFR	-6.000	-65.894	-92.000	-104.000	-108.000
Variation BFR	-6.000	-59.894	-26.106	-12.000	-4.000

CF opérationnel

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net	-102.500	-158.000	-387.000	-510.000	-264.000
Amo., prov., réd. valeur	19.000	47.000	52.000	52.000	52.000
Variation BFR	-6.000	-59.894	-26.106	-12.000	-4.000
CF opérationnel	-77.500	-51.106	-308.894	-446.000	-208.000

Variation dettes LT

	2016	2017	2018	2019	2020
Dettes LT	172.000	154.000	128.000	101.000	73.000
Variation dettes LT	172.000	-18.000	-26.000	-27.000	-28.000

Variation dettes CT fin.

	2016	2017	2018	2019	2020
Dettes CT fin.	0	0	0	0	0
Variation dettes CT fin.	0	0	0	0	0

CF financier

	2016	2017	2018	2019	2020
Emissions	101.000	50.000	35.000	21.000	6.000
Variation dettes LT	172.000	-18.000	-26.000	-27.000	-28.000
Variation dettes CT fin.	0	0	0	0	0
Rachats	0	0	0	0	0
CF financier	273.000	32.000	9.000	-6.000	-22.000

CF investissement

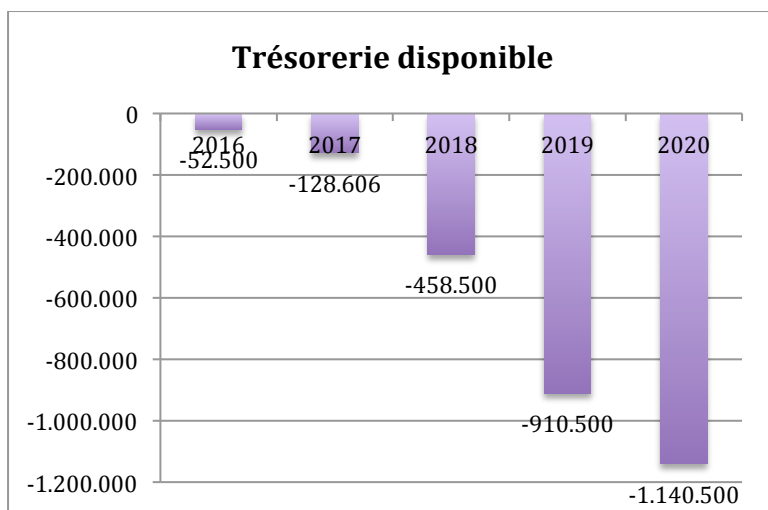
	2016	2017	2018	2019	2020
Acquisitions	248.000	57.000	30.000	0	0
Cessions	0	0	0	0	0
CF investissement	248.000	57.000	30.000	0	0

Variation trésorerie

	2016	2017	2018	2019	2020
Variation trésorerie	-52.500	-76.106	-329.894	-452.000	-230.000

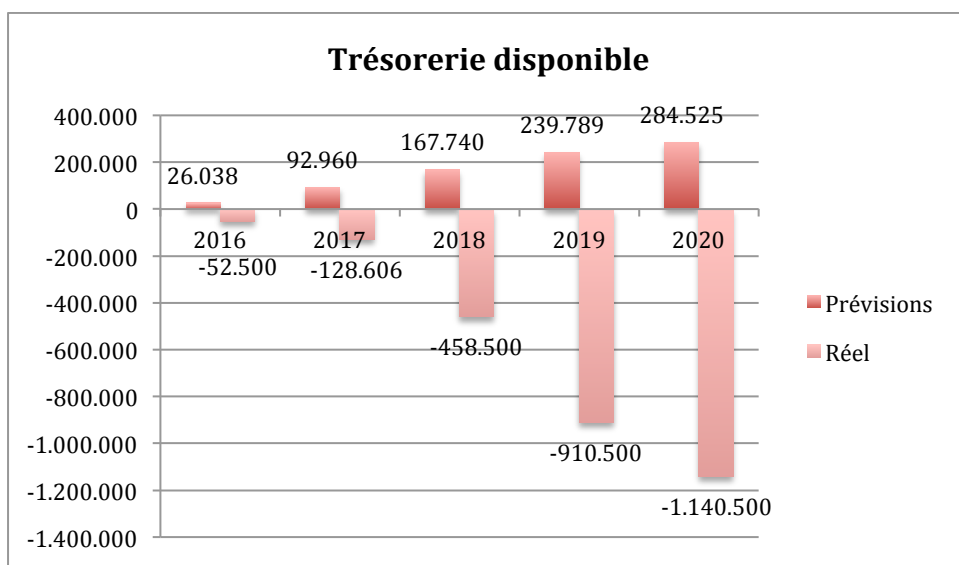
Trésorerie

	2016	2017	2018	2019	2020
Trésorerie disponible	-52.500	-128.606	-458.500	-910.500	-1.140.500



Comparaison prévisions - réel

Trésorerie disponible - Comparaison					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	26.038	92.960	167.740	239.789	284.525
Réel	-52.500	-128.606	-458.500	-910.500	-1.140.500
Différence (€)	-78.538	-221.566	-626.240	-1.150.289	-1.425.025



Résultat reporté

4. Bénéfice (ou perte) reporté

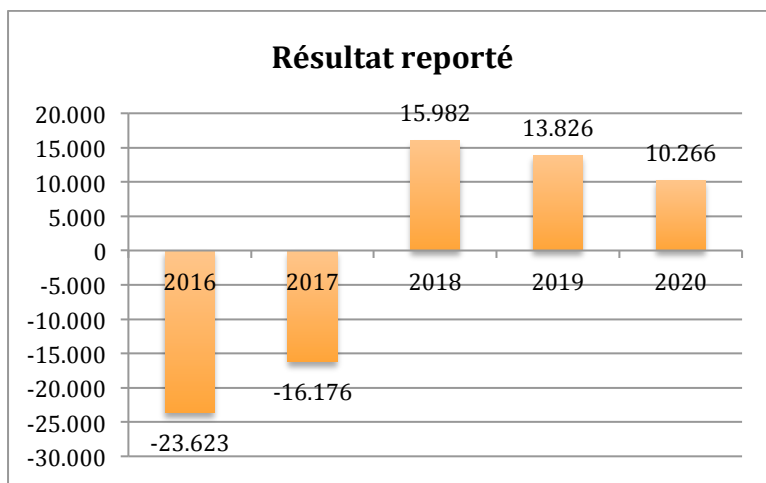
Formules

Pas de formule nécessaire, l'information se retrouve dans la rubrique "Résultat reporté" du bilan

Calculs - Prévisions

Résultat reporté

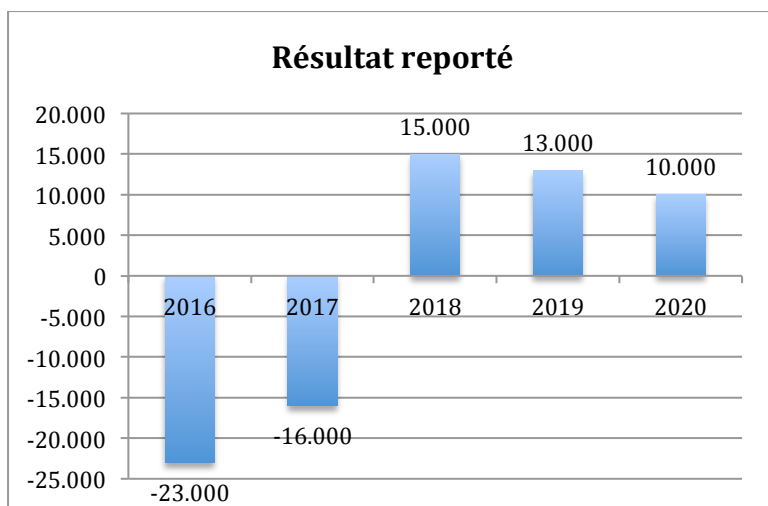
	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat reporté	-23.623	-16.176	15.982	13.826	10.266



Calculs - Réel

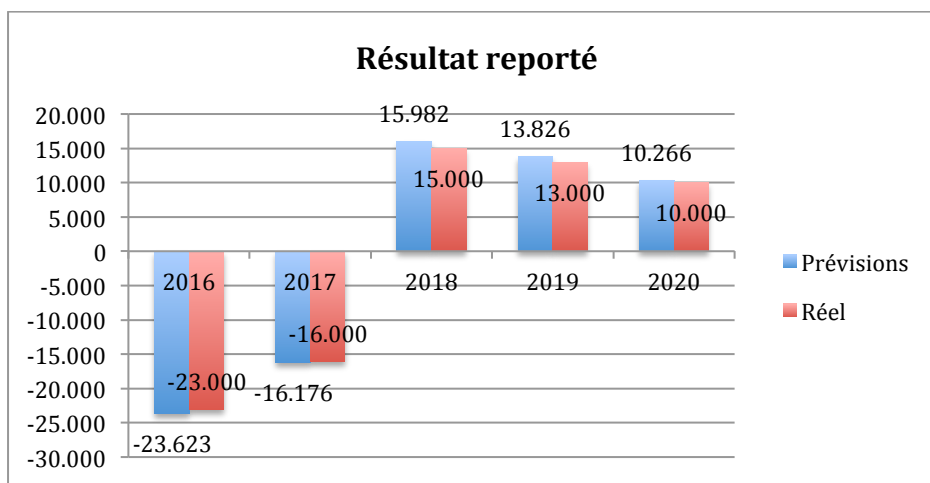
Résultat reporté

	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat reporté	-23.000	-16.000	15.000	13.000	10.000



Comparaison prévisions - réel

Résultat reporté - Comparaison					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	-23.623	-16.176	15.982	13.826	10.266
Réel	-23.000	-16.000	15.000	13.000	10.000
Différence (€)	623	176	-982	-826	-266



Onglet « 5 »

Cet onglet reprend les calculs concernant le cinquième indicateur retenu pour la partie financière : la marge brute moyenne.

PARTIE FINANCIERE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
5	Adopter une politique du prix juste	Proposer un prix accessible pour les consommateurs, tout en rémunérant décemment des producteurs	Marge brute moyenne par catégorie de produits + totale

Marge brute

5. Marge brute*Formules*

Prix d'achat * Marge brute = Prix de vente

Donc, **Marge brute** = Prix de vente/Prix d'achat

L'information devrait rester constante et est reprise dans l'onglet "Détails Ventes" du plan financier

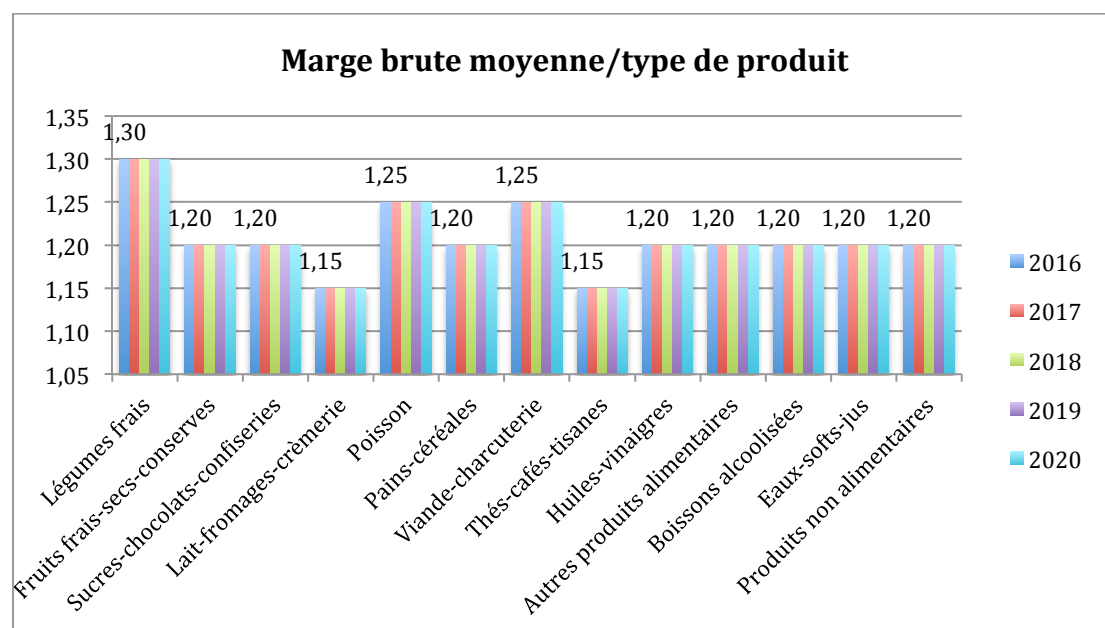
Les catégories de produits : légumes frais, fruits frais-secs-conserves, sucres-chocolats-confiseries, lait-fromages-crèmerie, poisson, pains-céréales, viande-charcuterie, thés-café-tisanes, huiles-vinaigres, autres produits alimentaires,

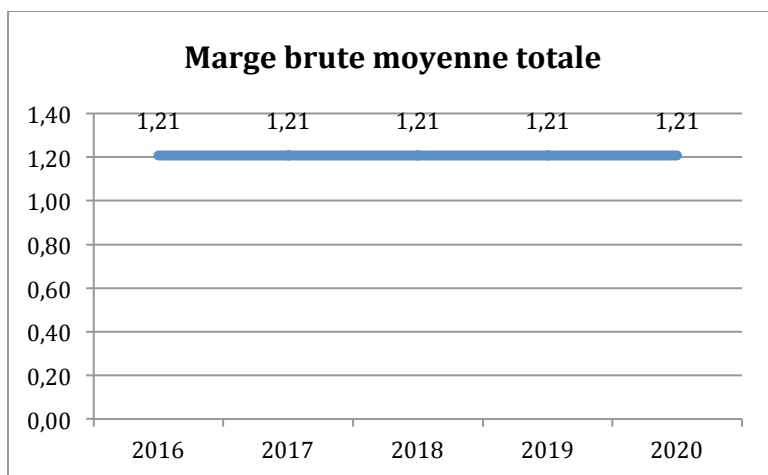
boissons alcoolisées, eaux-softs-jus, produits non alimentaires

Calculs - Prévisions

Marge brute moyenne

	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Fruits frais-secs-conserves	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Sucres-chocolats-confiseries	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Lait-fromages-crèmerie	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
Poisson	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Pains-céréales	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Viande-charcuterie	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Thés-café-tisanes	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
Huiles-vinaigres	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Autres produits alimentaires	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Boissons alcoolisées	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Eaux-softs-jus	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Produits non alimentaires	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Marge brute moyenne totale	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21





Calculs - Réel

Prix de vente moyen

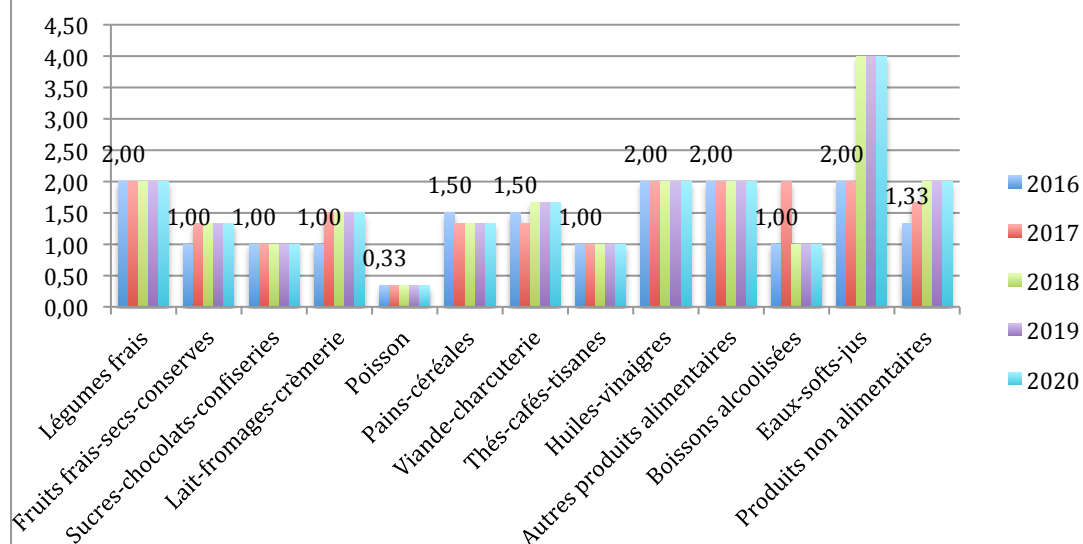
	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Fruits frais-secs-conserves	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Sucres-chocolats-confiseries	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lait-fromages-crèmerie	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Poisson	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Pains-céréales	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Viande-charcuterie	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Thés-café-tisanes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Huiles-vinaigres	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Autres produits alimentaires	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Boissons alcoolisées	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Eaux-softs-jus	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Produits non alimentaires	4,00	5,00	6,00	6,00	6,00

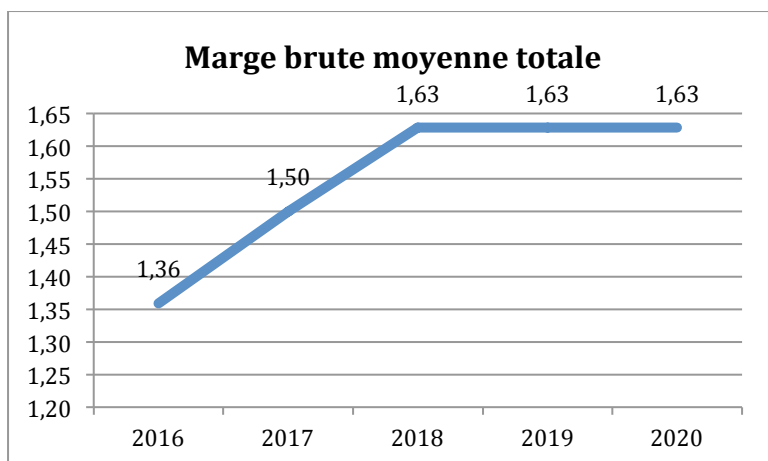
Prix d'achat moyen

	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Fruits frais-secs-conserves	1,00	1,50	1,50	1,50	1,50
Sucres-chocolats-confiseries	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lait-fromages-crèmerie	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Poisson	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Pains-céréales	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Viande-charcuterie	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Thés-café-tisanes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Huiles-vinaigres	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Autres produits alimentaires	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Boissons alcoolisées	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Eaux-softs-jus	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Produits non alimentaires	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Marge brute moyenne

	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Fruits frais-secs-conserves	1,00	1,33	1,33	1,33	1,33
Sucres-chocolats-confiseries	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lait-fromages-crèmerie	1,00	1,50	1,50	1,50	1,50
Poisson	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Pains-céréales	1,50	1,33	1,33	1,33	1,33
Viande-charcuterie	1,50	1,33	1,67	1,67	1,67
Thés-café-tisanes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Huiles-vinaigres	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Autres produits alimentaires	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Boissons alcoolisées	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Eaux-softs-jus	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
Produits non alimentaires	1,33	1,67	2,00	2,00	2,00
Marge brute moyenne totale	1,36	1,50	1,63	1,63	1,63

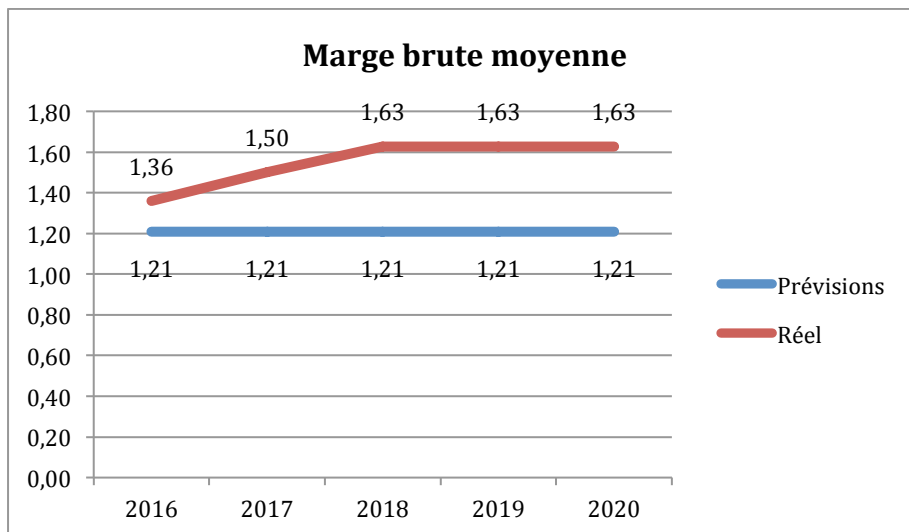
Marge brute moyenne/type de produit



Comparaison prévisions - réel

Marge brute - Comparaison

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Réel	1,36	1,50	1,63	1,63	1,63
Différence	0,15	0,29	0,42	0,42	0,42



Onglet « 6 »

Cet onglet reprend le cinquième indicateur retenu pour la partie financière : la quantité de produits vendus par type de produit.

PARTIE FINANCIERE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
6	Optimiser la gestion des stocks	Connaitre le rythme des ventes par type de produit	Quantités vendues/type de produit

Quantités vendues par type de produit

6. Quantités vendues/type de produit

Formules

CA = Prix de vente * Quantités vendues

Donc, **Quantités vendues** = CA/Prix de vente

Les types de produits : légumes frais, fruits frais-secs-conserves, sucres-chocolats-confiseries, lait-fromages-crèmerie, poisson, pains-céréales, viande-charcuterie, thés-café-tisanes, huiles-vinaigres, autres produits alimentaires, boissons alcoolisées, eaux-softs-jus, produits non alimentaires

Calculs - Prévisions

Chiffre d'affaires total

	2016	2017	2018	2019	2020
Produits alimentaires	220.547	810.841	1.350.899	1.789.481	1.967.440
Boissons	26.455	143.056	238.338	315.716	347.114
Produits non alimentaires	35.217	190.436	317.275	420.282	462.078
Chiffre d'affaires	282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632

Chiffre d'affaires/ produit

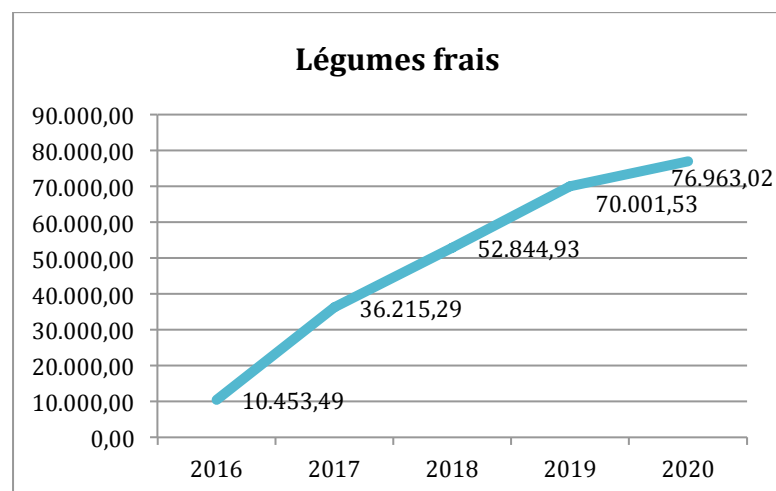
	% du pani er total	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires total		282.219	1.144.333	1.906.512	2.525.479	2.776.632
Légumes frais	8,26 %	23.311,29	94.521,91	157.477,89	208.604,57	229.349,80
Fruits frais- secs- conserves	6,39 %	18.033,79	73.122,88	121.826,12	161.378,11	177.426,78
Sucres- chocolats- confiseries	4,69 %	13.236,07	53.669,22	89.415,41	118.444,97	130.224,04
Lait- fromages- crèmerie	9,74 %	27.488,13	111.458,03	185.694,27	245.981,65	270.443,96
Poisson	4,61 %	13.010,30	52.753,75	87.890,20	116.424,58	128.002,74
Pains- céréales	13,32 %	37.591,57	152.425,16	253.947,40	336.393,80	369.847,38
Viande- charcuterie	14,68 %	41.429,75	167.988,08	279.875,96	370.740,32	407.609,58
Thés-café- tisanes	1,95 %	5.503,27	22.314,49	37.176,98	49.246,84	54.144,32
Huiles- vinaigres	1,87 %	5.277,50	21.399,03	35.651,77	47.226,46	51.923,02
Autres produits alimentaires	5,34 %	15.070,49	61.107,38	101.807,74	134.860,58	148.272,15
Boissons alcoolisées	6,78 %	19.134,45	77.585,78	129.261,51	171.227,48	188.255,65
Eaux-softs- jus	5,72 %	16.142,93	65.455,85	109.052,49	144.457,40	158.823,35
Produits non alimentaires	16,64 %	46.961,24	190.417,01	317.243,60	420.239,71	462.031,56
Total	99,9 9%	282.190, 78	1.144.218, 57	1.906.321, 35	2.525.226, 45	2.776.354, 34
Différence	0,01 %	28,22	114,43	190,65	252,55	277,66

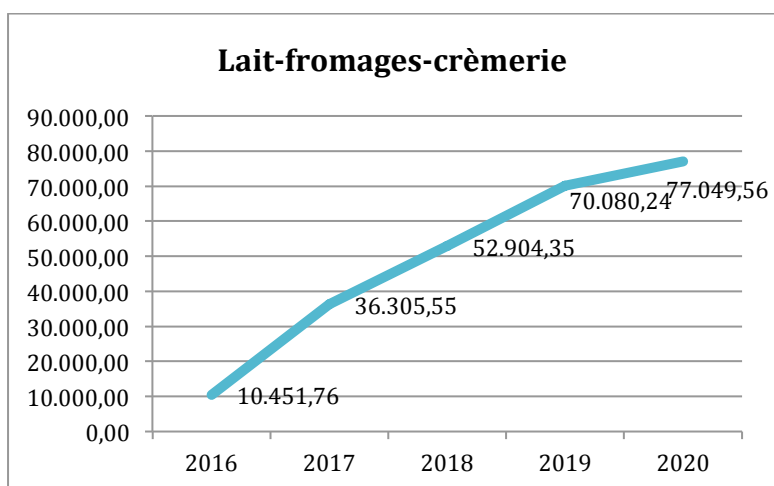
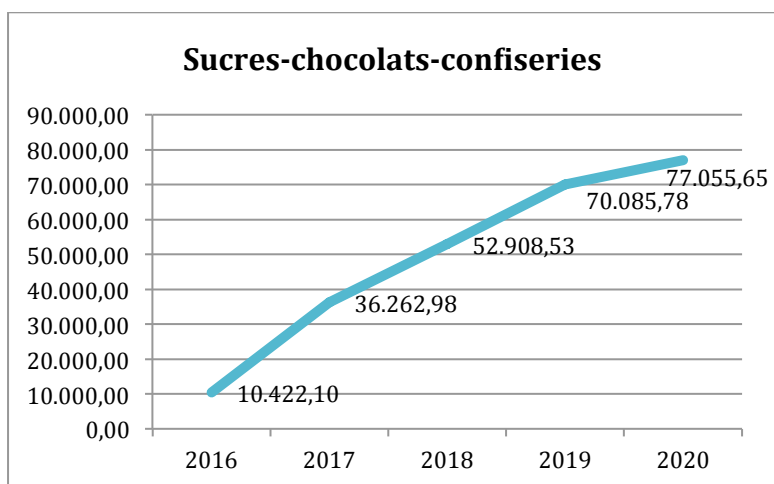
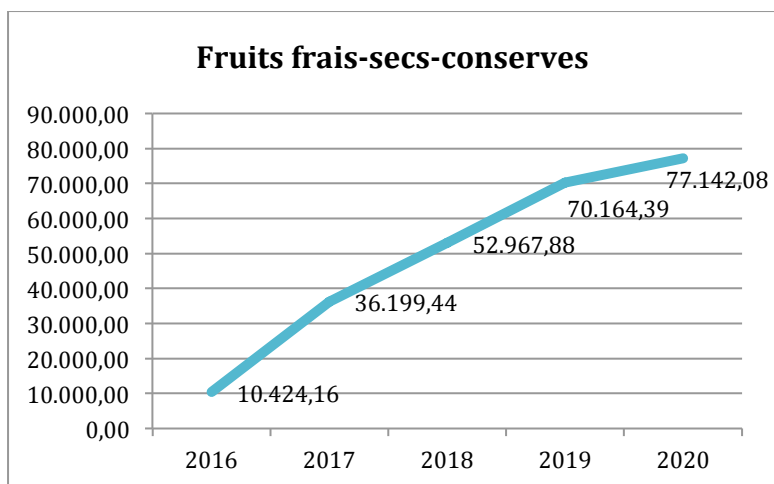
Prix de vente/produit

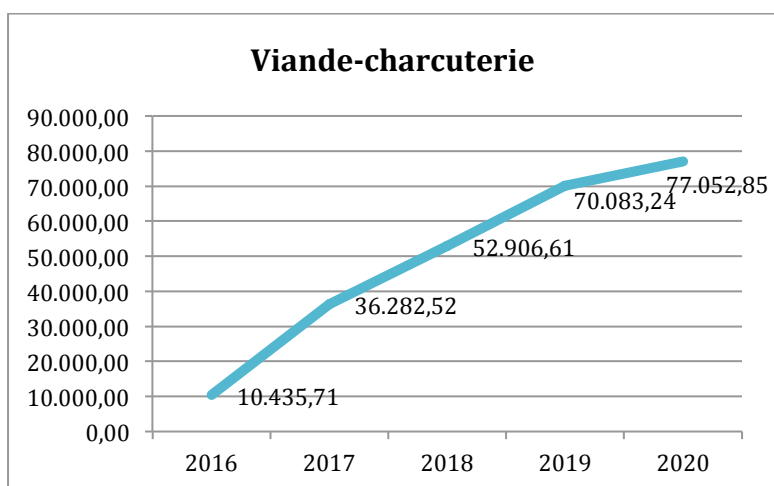
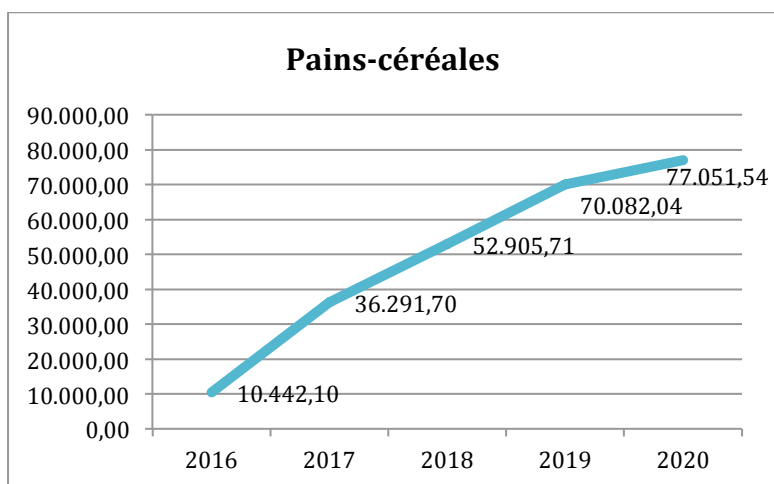
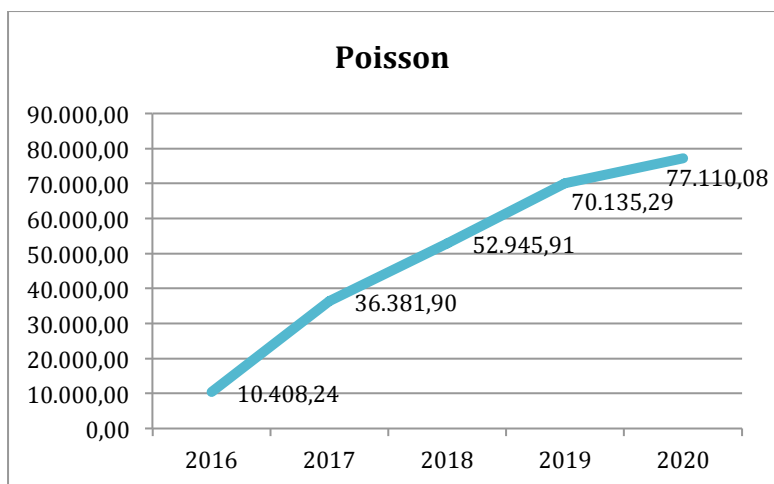
	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	2,23	2,61	2,98	2,98	2,98
Fruits frais-secs-conserves	1,73	2,02	2,30	2,30	2,30
Sucres-chocolats-confiseries	1,27	1,48	1,69	1,69	1,69
Lait-fromages-crèmerie	2,63	3,07	3,51	3,51	3,51
Poisson	1,25	1,45	1,66	1,66	1,66
Pains-céréales	3,60	4,20	4,80	4,80	4,80
Viande-charcuterie	3,97	4,63	5,29	5,29	5,29
Thés-café-tisanes	0,53	0,62	0,70	0,70	0,70
Huiles-vinaigres	0,51	0,59	0,67	0,67	0,67
Autres produits alimentaires	1,44	1,68	1,93	1,93	1,93
Boissons alcoolisées	1,83	2,14	2,44	2,44	2,44
Eaux-softs-jus	1,55	1,80	2,06	2,06	2,06
Produits non alimentaires	4,50	5,25	6,00	6,00	6,00

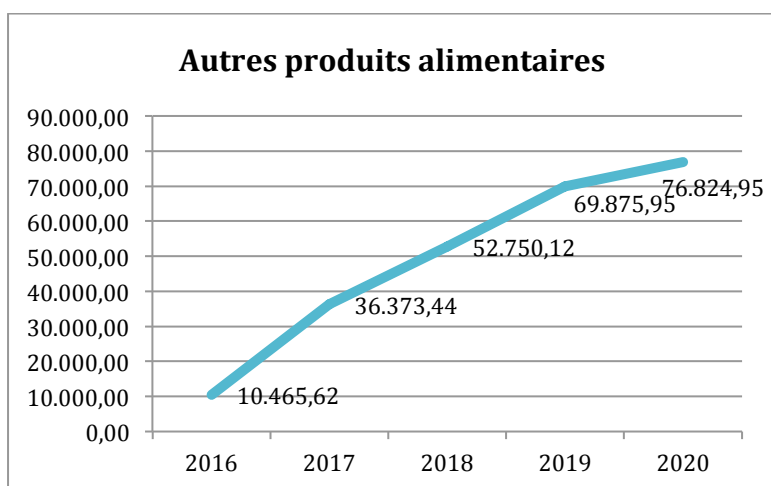
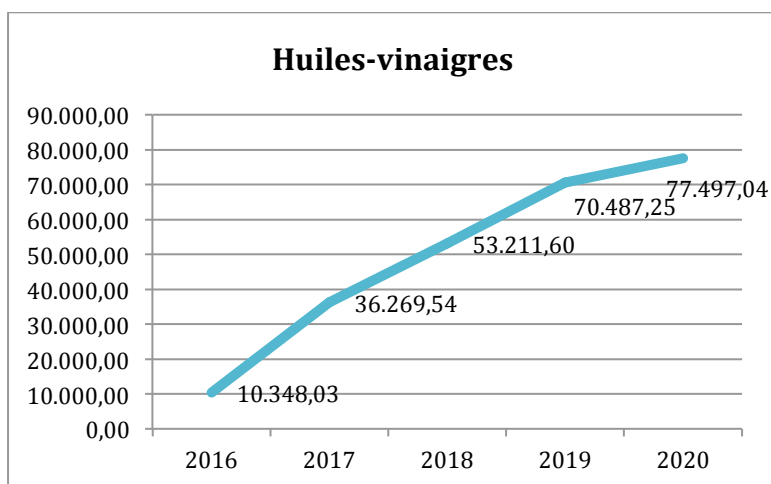
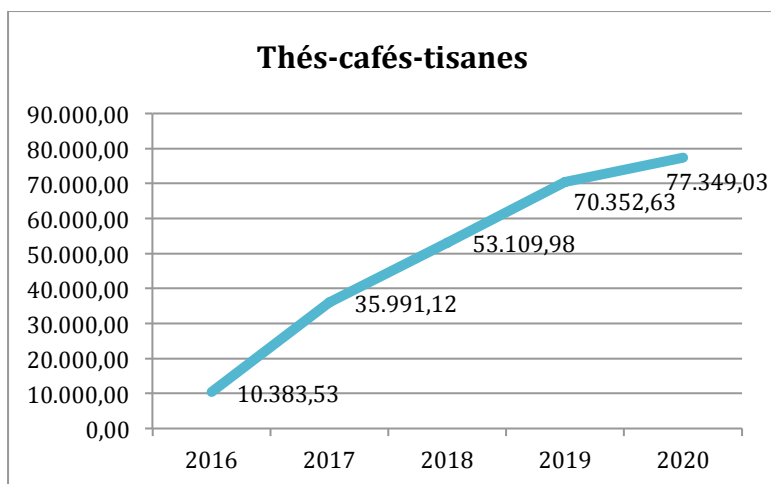
Quantités vendues/ produit

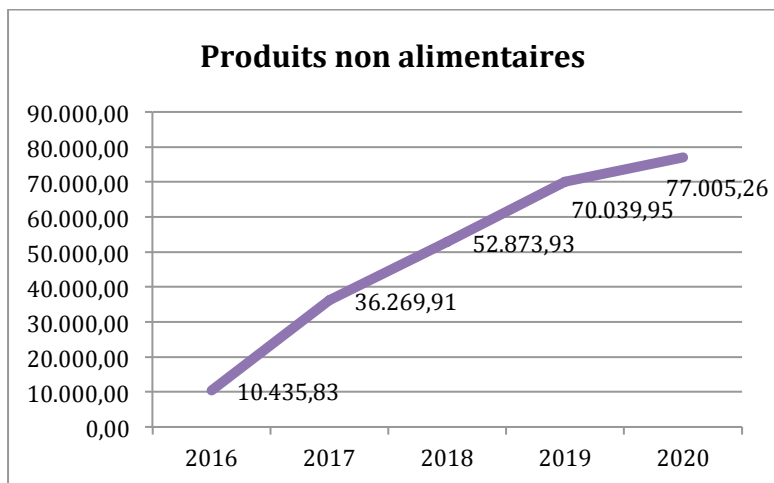
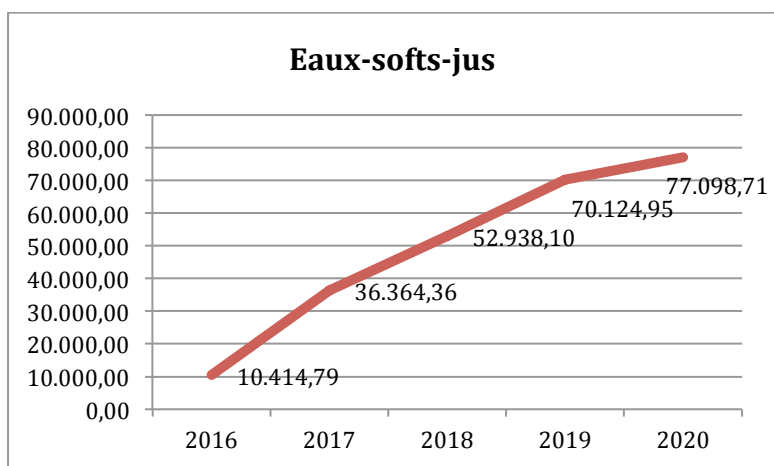
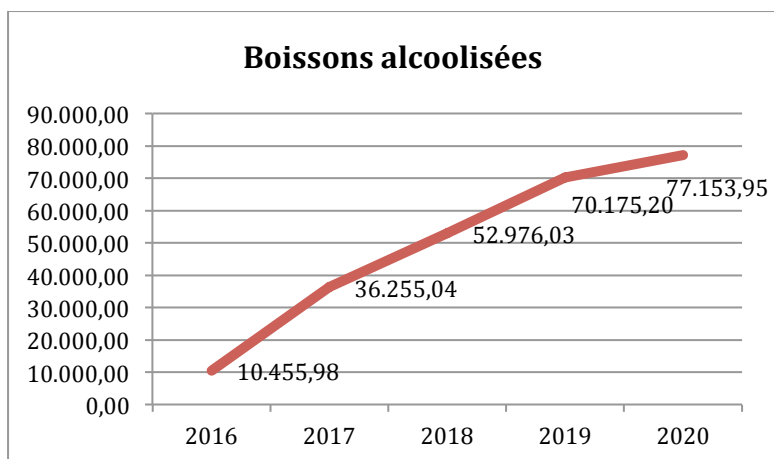
	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	10.453,49	36.215,29	52.844,93	70.001,53	76.963,02
Fruits frais-secs-conserves	10.424,16	36.199,44	52.967,88	70.164,39	77.142,08
Sucres-chocolats-confiseries	10.422,10	36.262,98	52.908,53	70.085,78	77.055,65
Lait-fromages-crèmerie	10.451,76	36.305,55	52.904,35	70.080,24	77.049,56
Poisson	10.408,24	36.381,90	52.945,91	70.135,29	77.110,08
Pains-céréales	10.442,10	36.291,70	52.905,71	70.082,04	77.051,54
Viande-charcuterie	10.435,71	36.282,52	52.906,61	70.083,24	77.052,85
Thés-café-tisanes	10.383,53	35.991,12	53.109,98	70.352,63	77.349,03
Huiles-vinaigres	10.348,03	36.269,54	53.211,60	70.487,25	77.497,04
Autres produits alimentaires	10.465,62	36.373,44	52.750,12	69.875,95	76.824,95
Boissons alcoolisées	10.455,98	36.255,04	52.976,03	70.175,20	77.153,95
Eaux-softs-jus	10.414,79	36.364,36	52.938,10	70.124,95	77.098,71
Produits non alimentaires	10.435,83	36.269,91	52.873,93	70.039,95	77.005,26
Quantité totale	135.541,35	471.462,79	688.243,68	911.688,44	1.002.353,73







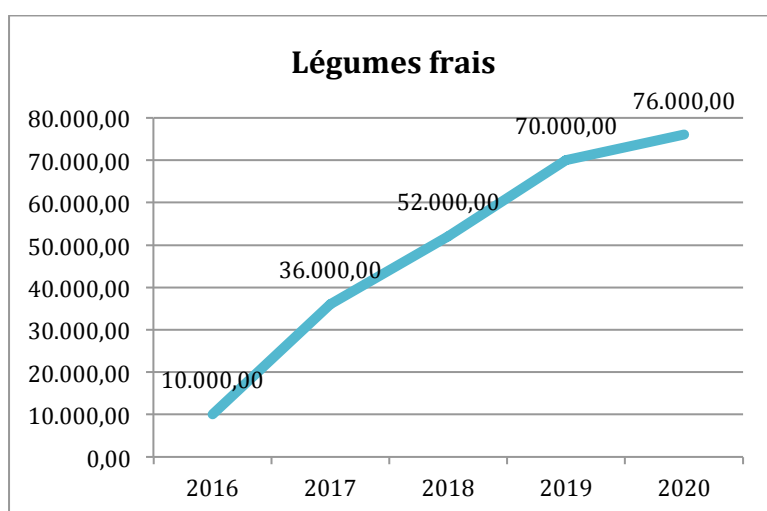


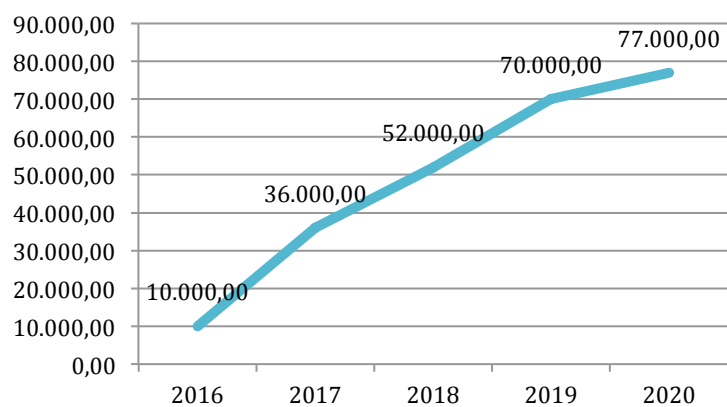
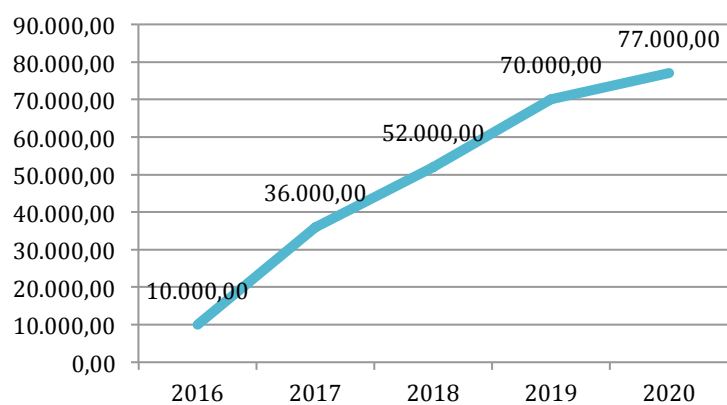
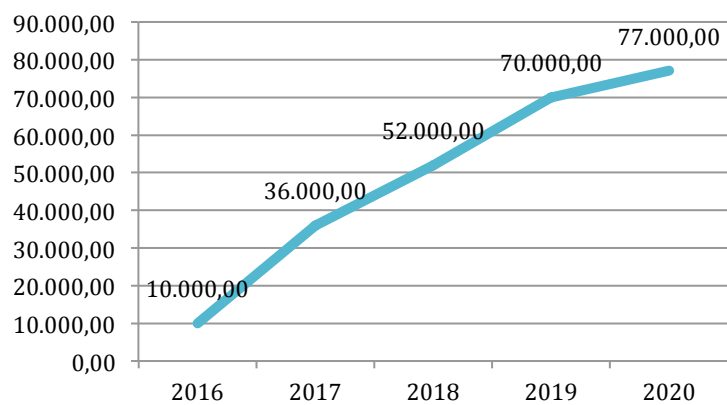


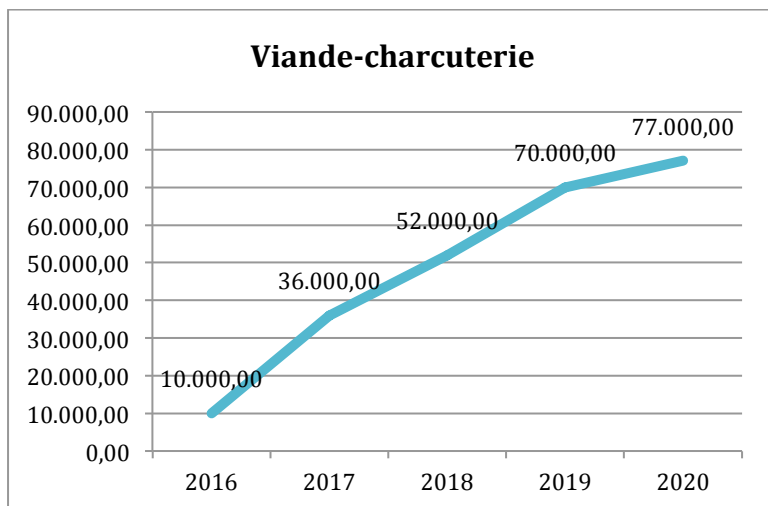
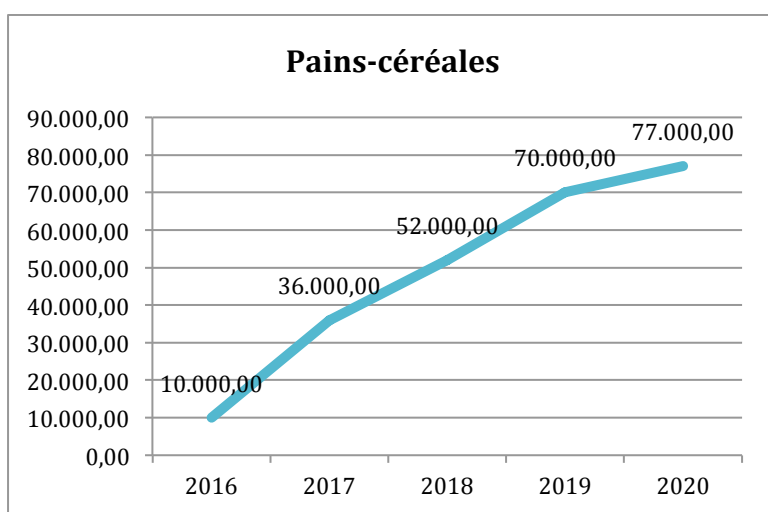
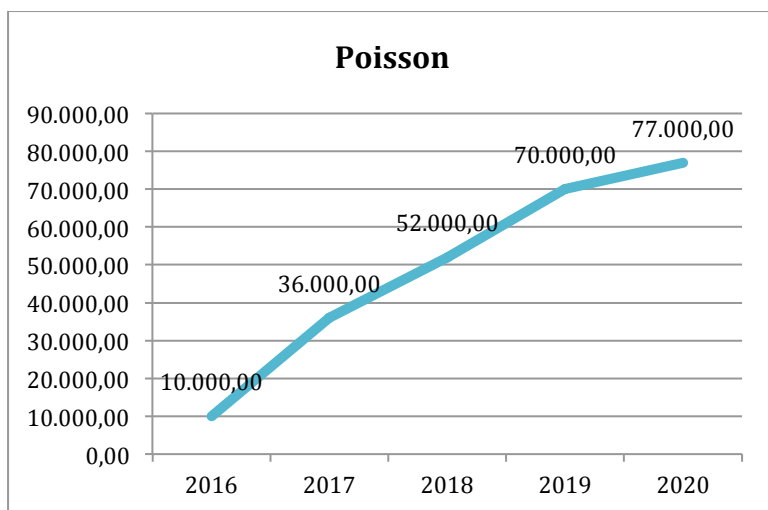
Calculs - Réel

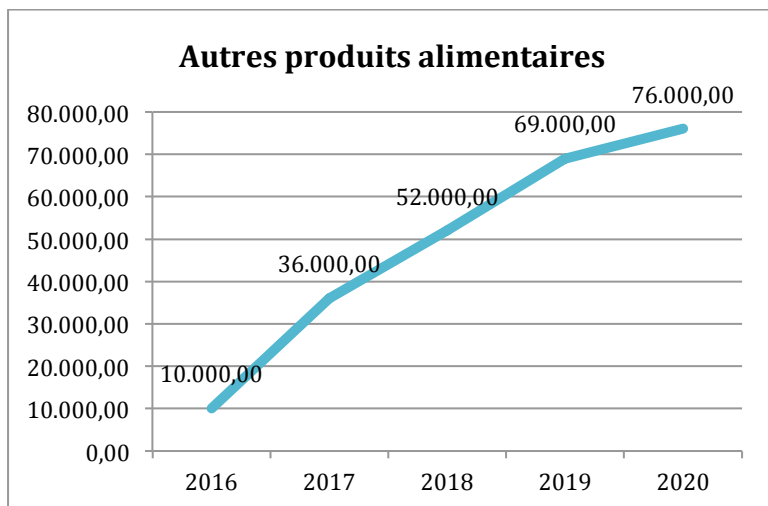
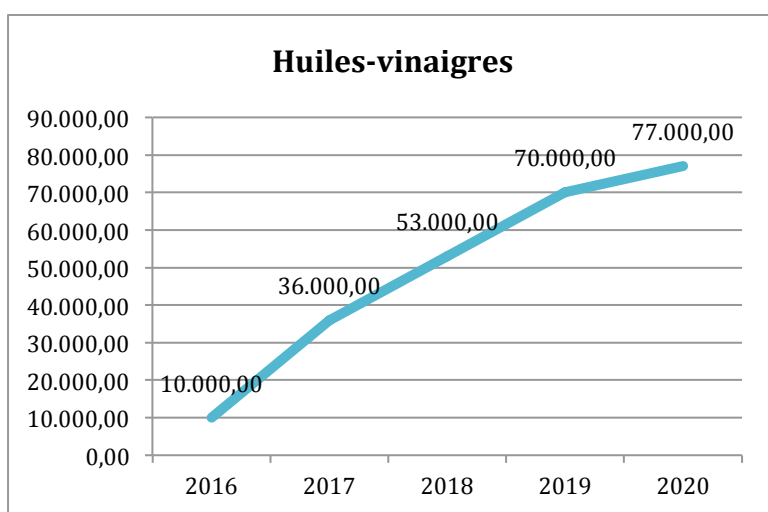
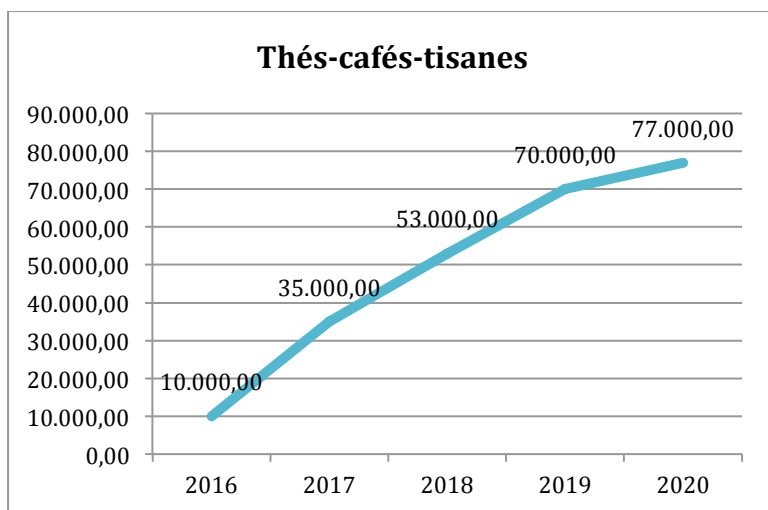
Quantités vendues/ produit

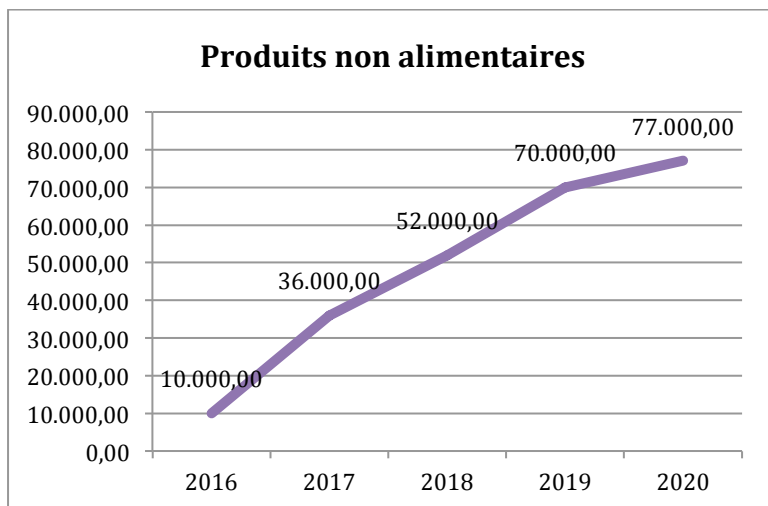
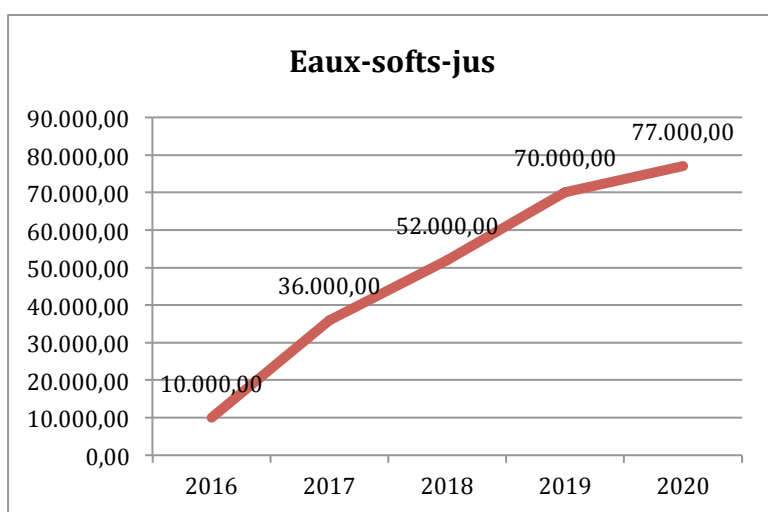
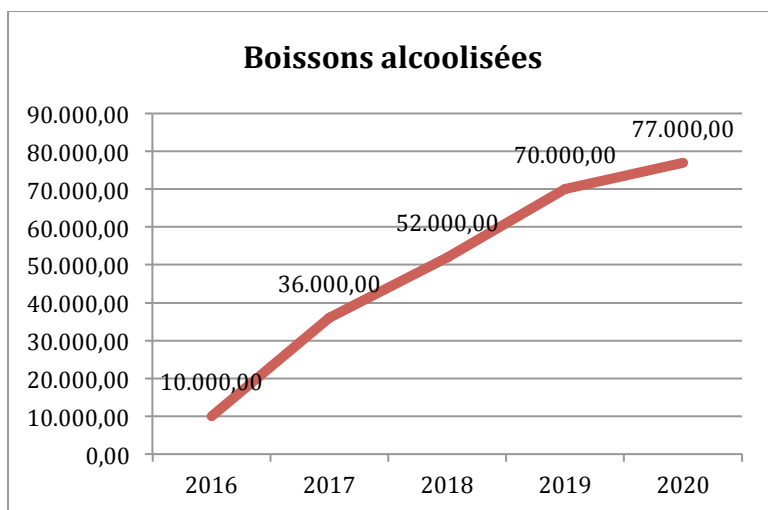
	2016	2017	2018	2019	2020
Légumes frais	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	76.000,00
Fruits frais- secs-conserves	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Sucres- chocolats- confiseries	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Lait-fromages- crèmerie	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Poisson	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Pains-céréales	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Viande- charcuterie	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Thés-café- tisanes	10.000,00	35.000,00	53.000,00	70.000,00	77.000,00
Huiles- vinaigres	10.000,00	36.000,00	53.000,00	70.000,00	77.000,00
Autres produits alimentaires	10.000,00	36.000,00	52.000,00	69.000,00	76.000,00
Boissons alcoolisées	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Eaux-softs-jus	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Produits non alimentaires	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Quantité totale	130.000,00	467.000,00	678.000,00	909.000,00	999.000,00



Fruits frais-secs-conserves**Sucres-chocolats-confiseries****Lait-fromages-crèmerie**







Comparaison prévisions - réel

Légumes frais					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.453,49	36.215,29	52.844,93	70.001,53	76.963,02
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	76.000,00
Différence	-453,49	-215,29	-844,93	-1,53	-963,02

Fruits frais-secs-conserves					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.424,16	36.199,44	52.967,88	70.164,39	77.142,08
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-424,16	-199,44	-967,88	-164,39	-142,08

Sucres-chocolats-confiseries					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.422,10	36.262,98	52.908,53	70.085,78	77.055,65
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-422,10	-262,98	-908,53	-85,78	-55,65

Lait-fromages-crèmerie					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.451,76	36.305,55	52.904,35	70.080,24	77.049,56
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-451,76	-305,55	-904,35	-80,24	-49,56

Poisson					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.408,24	36.381,90	52.945,91	70.135,29	77.110,08
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-408,24	-381,90	-945,91	-135,29	-110,08

Pains-céréales					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.442,10	36.291,70	52.905,71	70.082,04	77.051,54
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-442,10	-291,70	-905,71	-82,04	-51,54

Viande-charcuterie

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.435,71	36.282,52	52.906,61	70.083,24	77.052,85
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-435,71	-282,52	-906,61	-83,24	-52,85

Thés-café-tisanes

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.383,53	35.991,12	53.109,98	70.352,63	77.349,03
Réel	10.000,00	35.000,00	53.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-383,53	-991,12	-109,98	-352,63	-349,03

Huiles-vinaigres

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.348,03	36.269,54	53.211,60	70.487,25	77.497,04
Réel	10.000,00	36.000,00	53.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-348,03	-269,54	-211,60	-487,25	-497,04

Autres produits alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.465,62	36.373,44	52.750,12	69.875,95	76.824,95
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	69.000,00	76.000,00
Différence	-465,62	-373,44	-750,12	-875,95	-824,95

Boissons alcoolisées

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.455,98	36.255,04	52.976,03	70.175,20	77.153,95
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-455,98	-255,04	-976,03	-175,20	-153,95

Eaux-softs-jus

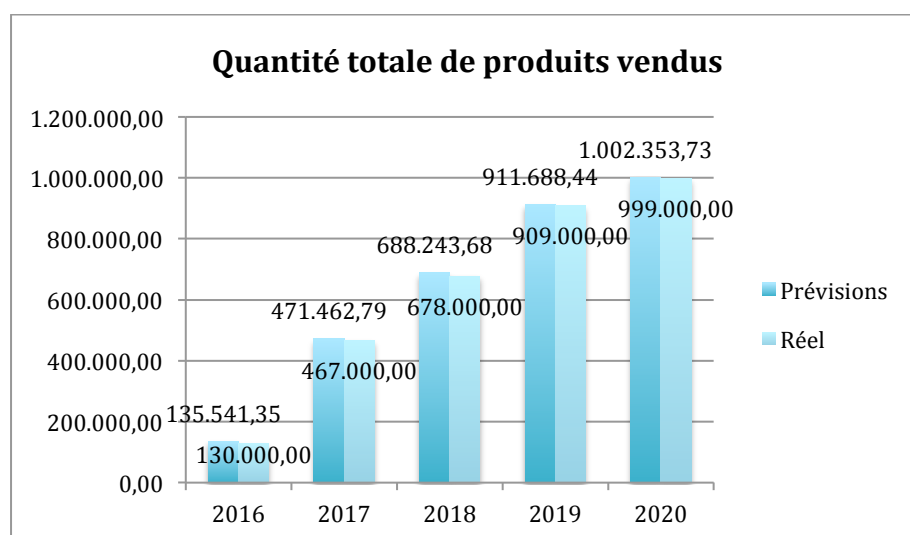
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.414,79	36.364,36	52.938,10	70.124,95	77.098,71
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-414,79	-364,36	-938,10	-124,95	-98,71

Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	10.435,83	36.269,91	52.873,93	70.039,95	77.005,26
Réel	10.000,00	36.000,00	52.000,00	70.000,00	77.000,00
Différence	-435,83	-269,91	-873,93	-39,95	-5,26

Quantité totale de produits vendus

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	135.541,35	471.462,79	688.243,68	911.688,44	1.002.353,73
Réel	130.000,00	467.000,00	678.000,00	909.000,00	999.000,00
Différence	-5.541,35	-4.462,79	-10.243,68	-2.688,44	-3.353,73



Il existe dans le tableau de bord des graphiques comparant les données prévisionnelles et les données réelles pour chaque type de produits. Néanmoins, nous ne les avons pas repris en annexe du travail car ils sont quasi identiques aux graphiques générés pour chaque type de produit (autant pour les prévisions que pour le réel). De plus, les différences entre les quantités prévisionnelles et réelles sont indiquées dans les tableaux ci-avant.

Onglet « 7+8 »

Cet onglet reprend le septième et le huitième indicateur de la partie financière :
le taux de rotation des stocks et la durée moyenne de stockage.

PARTIE FINANCIERE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
7	Optimiser la gestion des stocks	Connaitre le taux de rotation des stocks	Taux de rotation des stocks
8		Connaitre la durée moyenne de stockage	Durée moyenne de stockage

Taux de rotation des stocks**7. Taux de rotation des stocks***Formules*

Taux de rotation = CA/Valeur de vente du stock
Avec Valeur de vente du stock = Valeur d'achat du stock * Marge brute moyenne

*Calculs - Prévisions***Taux de rotation - Produits alimentaires**

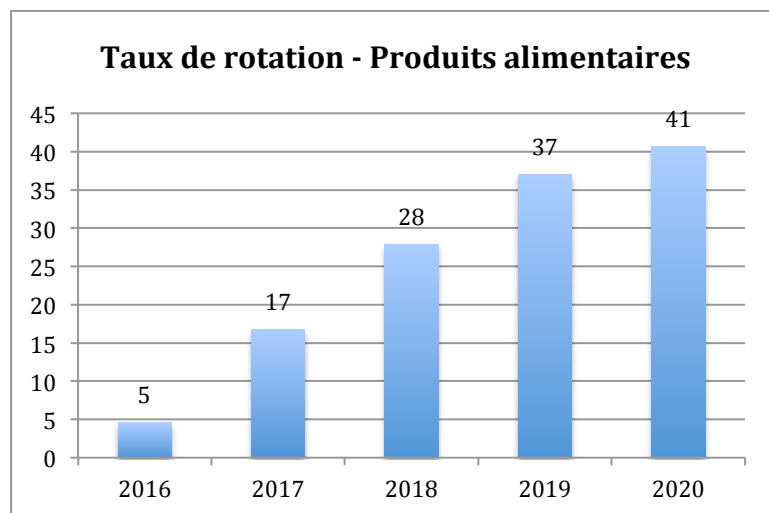
	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	<i>220.547</i>	<i>810.841</i>	<i>1.350.899</i>	<i>1.789.481</i>	<i>1.967.440</i>
Valeur d'achat du stock	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Marge brute moyenne	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
<i>Valeur de vente du stock</i>	<i>48.400</i>	<i>48.400</i>	<i>48.400</i>	<i>48.400</i>	<i>48.400</i>
Taux de rotation - Produits alimentaires	5	17	28	37	41
Rotation du stock tous les x mois	2,63	0,72	0,43	0,32	0,30

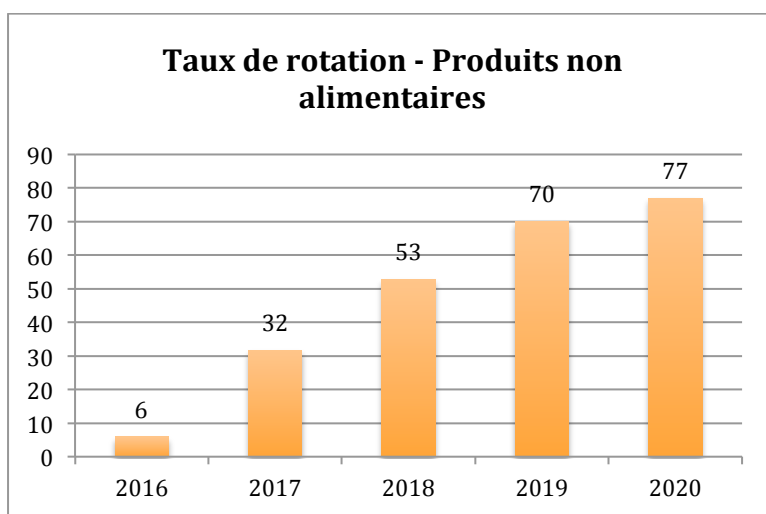
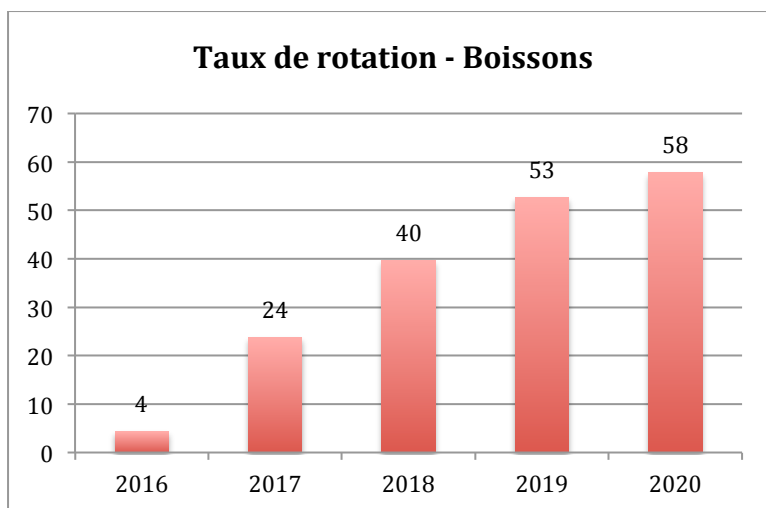
Taux de rotation - Boissons

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	26.455	143.056	238.338	315.716	347.114
Valeur d'achat du stock	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Marge brute moyenne	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<i>Valeur de vente du stock</i>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Taux de rotation - Boissons	4	24	40	53	58
Rotation du stock tous les x mois	2,72	0,50	0,30	0,23	0,21

Taux de rotation - Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	35.217	190.436	317.275	420.282	462.078
Valeur d'achat du stock	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Marge brute moyenne	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
<i>Valeur de vente du stock</i>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Taux de rotation - Produits non alimentaires	6	32	53	70	77
Rotation du stock tous les x mois	2,04	0,38	0,23	0,17	0,16





Calculs - Réel

Taux de rotation - Produits alimentaires

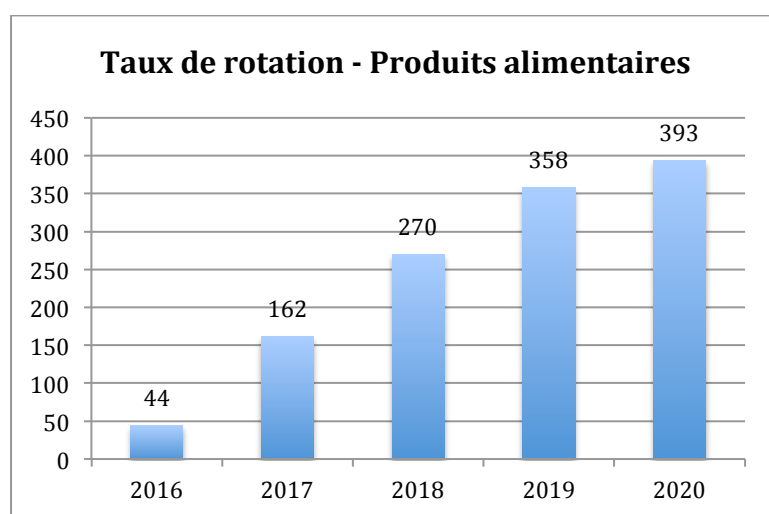
	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	220.000	810.000	1.350.000	1.789.000	1.967.000
Valeur d'achat du stock	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Marge brute moyenne	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<i>Valeur de vente du stock</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Taux de rotation	44	162	270	358	393
Rotation du stock tous les x mois	0,27	0,07	0,04	0,03	0,03

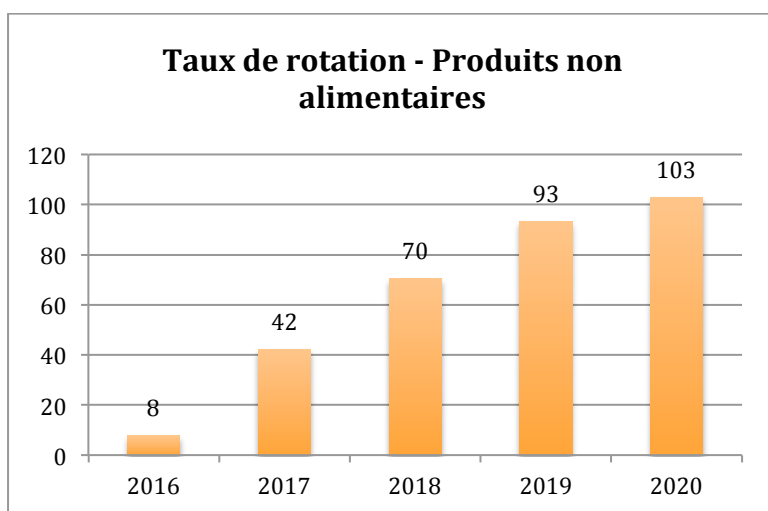
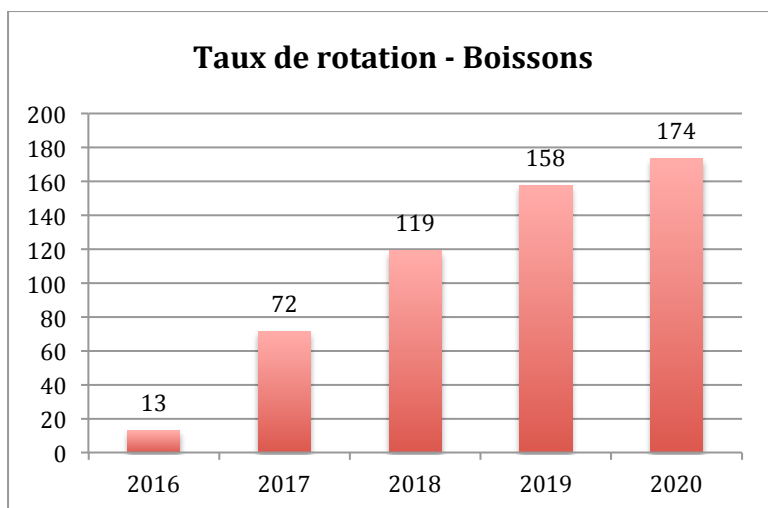
Taux de rotation - Boissons

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	26.000	143.000	238.000	315.000	347.000
Valeur d'achat du stock	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Marge brute moyenne	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<i>Valeur de vente du stock</i>	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Taux de rotation	13	72	119	158	174
Rotation du stock tous les x mois	0,92	0,17	0,10	0,08	0,07

Taux de rotation - Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Chiffre d'affaires</i>	35.000	190.000	317.000	420.000	462.000
Valeur d'achat du stock	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marge brute moyenne	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
<i>Valeur de vente du stock</i>	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Taux de rotation	8	42	70	93	103
Rotation du stock tous les x mois	1,54	0,28	0,17	0,13	0,12





Comparaison prévisions - réel

Taux de rotation - Produits alimentaires

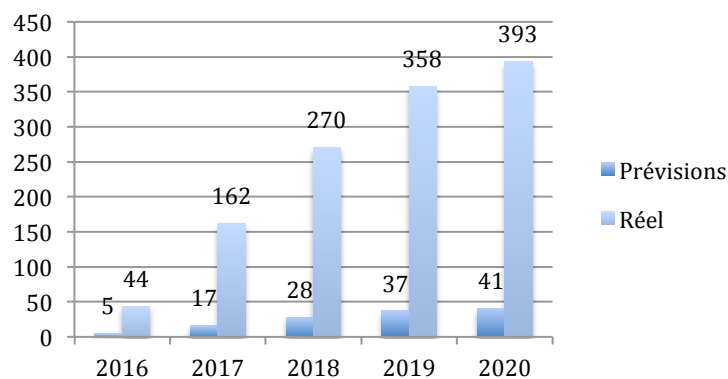
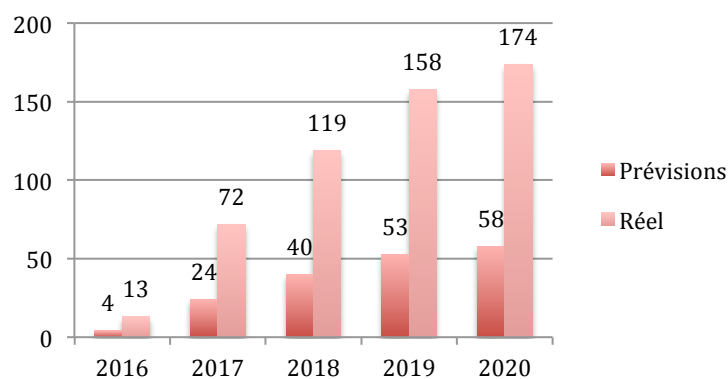
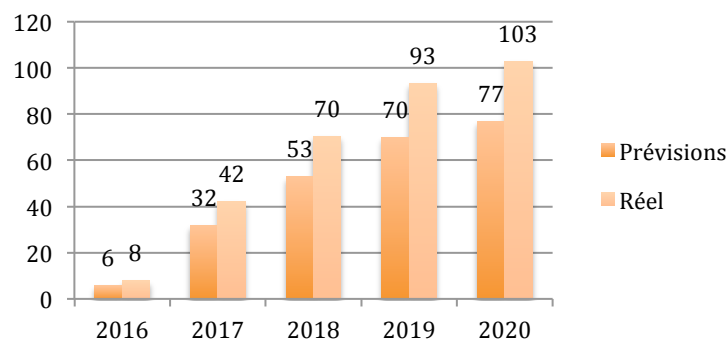
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	5	17	28	37	41
Réel	44	162	270	358	393
Différence	39	145	242	321	353

Taux de rotation - Boissons

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	4	24	40	53	58
Réel	13	72	119	158	174
Différence	9	48	79	105	116

Taux de rotation - Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	6	32	53	70	77
Réel	8	42	70	93	103
Différence	2	10	18	23	26

Taux de rotation - Produits alimentaires

Taux de rotation - Boissons

Taux de rotation - Produits non alimentaires


Durée moyenne de stockage

8. Durée moyenne de stockage

Formules

Durée moyenne de stockage = 365 jours/Taux de rotation des stocks

Calculs - Prévisions

Durée moyenne de stockage - Produits alimentaires

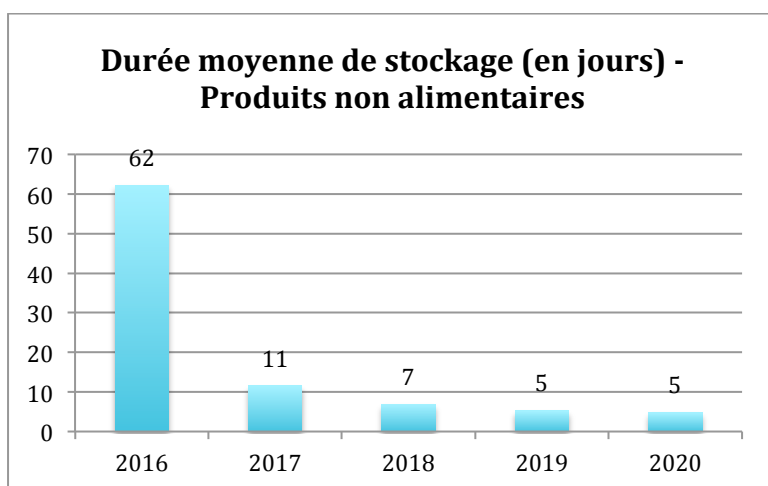
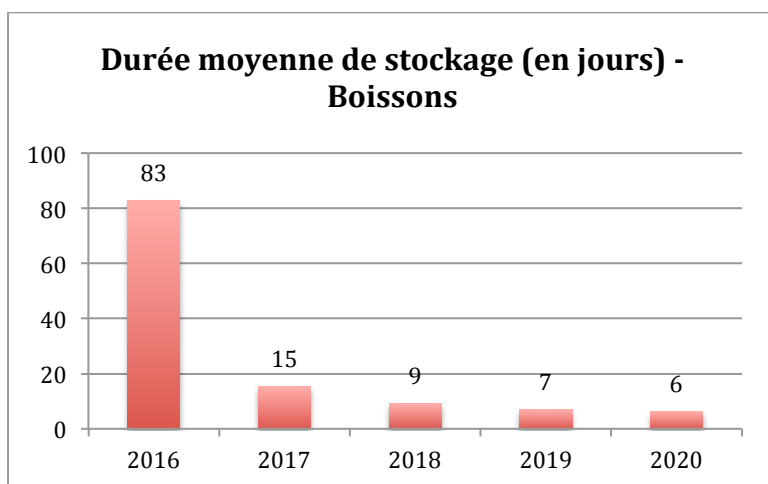
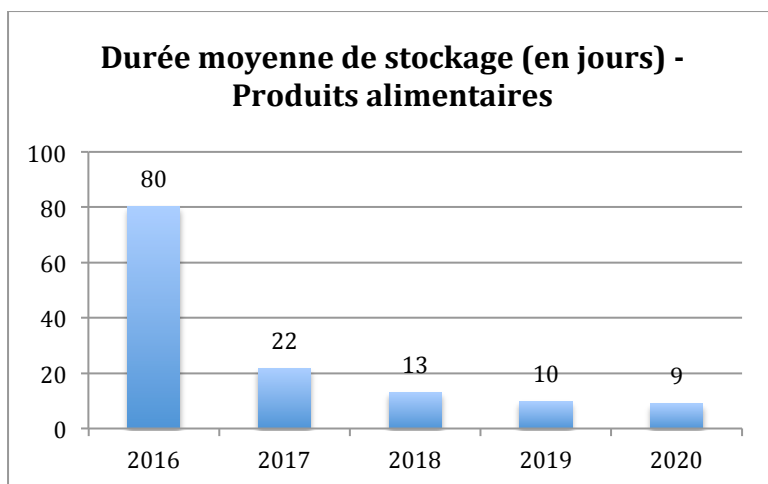
	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Produits alimentaires	4,56	16,75	27,91	36,97	40,65
Durée moyenne de stockage (en jours) - Produits alimentaires	80	22	13	10	9

Durée moyenne de stockage - Boissons

	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Produits alimentaires	4,41	23,84	39,72	52,62	57,85
Durée moyenne de stockage (en jours) - Boissons	83	15	9	7	6

Durée moyenne de stockage - Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Produits alimentaires	5,87	31,74	52,88	70,05	77,01
Durée moyenne de stockage (en jours) - Produits non alimentaires	62	11	7	5	5



Calculs - Réel

Durée moyenne de stockage - Produits alimentaires

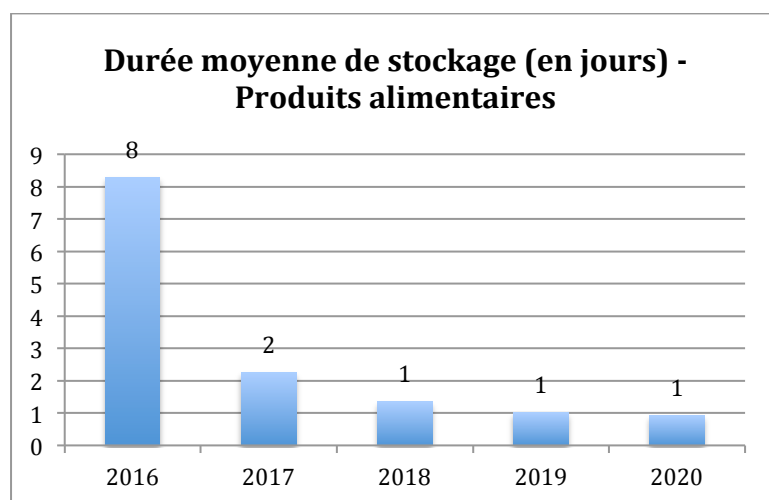
	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Produits alimentaires	44,00	162,00	270,00	357,80	393,40
Durée moyenne de stockage (en jours) - Produits alimentaires	8	2	1	1	1

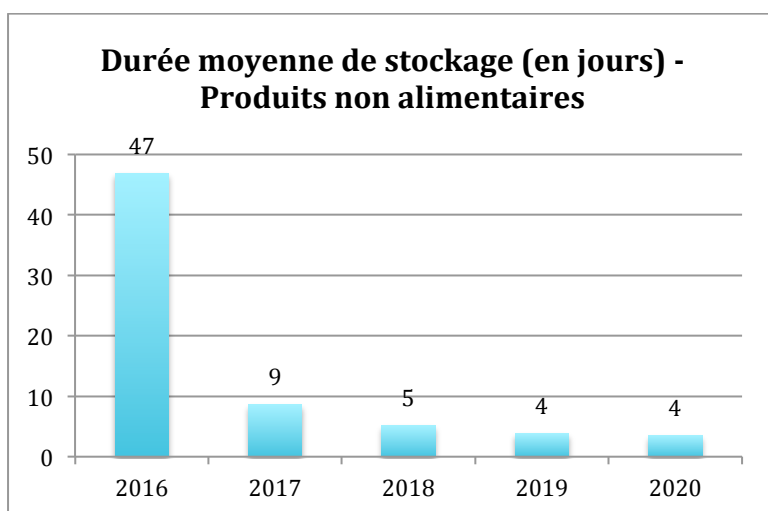
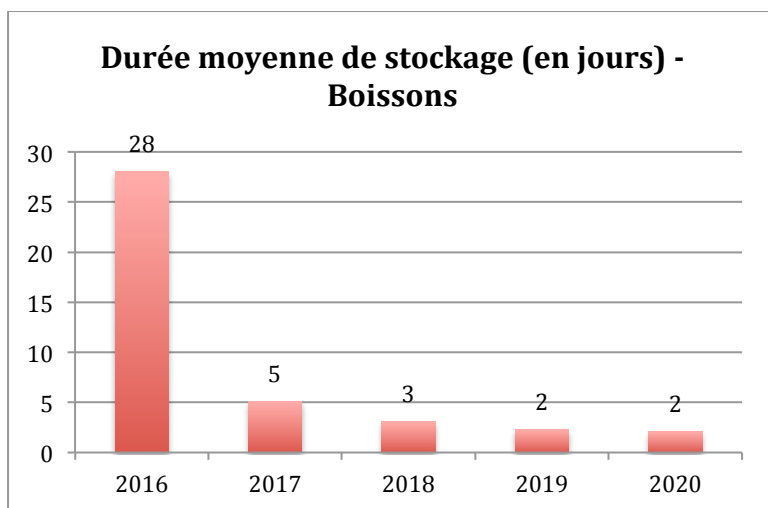
Durée moyenne de stockage - Boissons

	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Boissons	13,00	71,50	119,00	157,50	173,50
Durée moyenne de stockage (en jours) - Boissons	28	5	3	2	2

Durée moyenne de stockage - Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Jours/an	365	365	365	365	365
Taux de rotation - Produits non alimentaires	7,78	42,22	70,44	93,33	102,67
Durée moyenne de stockage (en jours) - Produits non alimentaires	47	9	5	4	4





Comparaison prévisions - réel

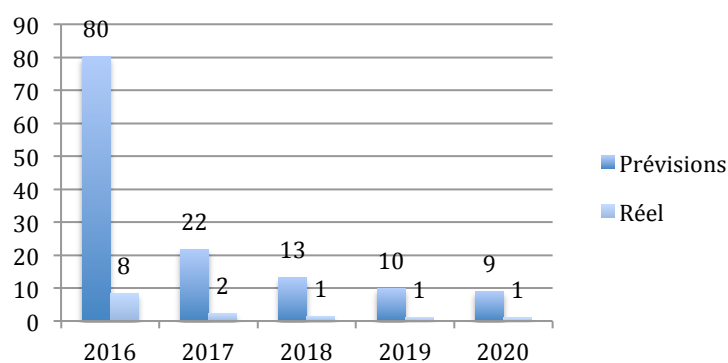
Produits alimentaires					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	80	22	13	10	9
Réel	8	2	1	1	1
Différence (jours)	-72	-20	-12	-9	-8

Boissons					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	83	15	9	7	6
Réel	28	5	3	2	2
Différence (jours)	-55	-10	-6	-5	-4

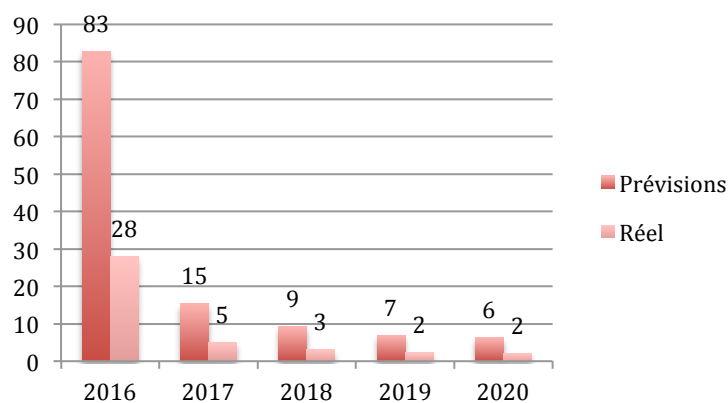
Produits non alimentaires

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	62	11	7	5	5
Réel	47	9	5	4	4
Différence (jours)	-15	-3	-2	-1	-1

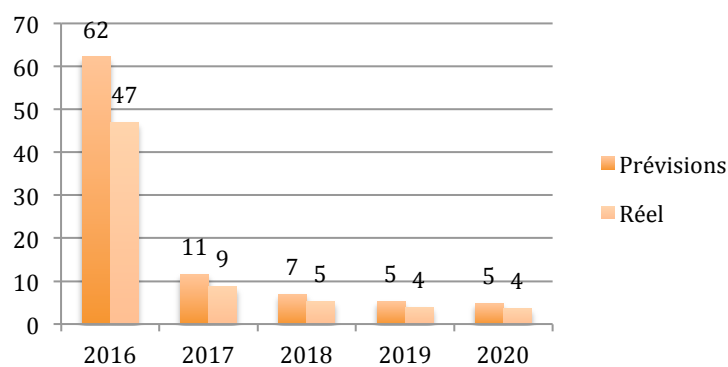
Durée moyenne de stockage - Produits alimentaires



Durée moyenne de stockage - Boissons



Durée moyenne de stockage - Produits non alimentaires



Annexe 7 : le bilan social

Nous avons relevé les trois mesures les plus pertinentes pour BEES coop parmi les multiples composantes du bilan social. Celui-ci est composé de 7 chapitres et 34 rubriques, qui sont les suivantes (Decock Good & Georges, 2003) :

- l'emploi (effectifs, travailleurs extérieurs, embauches, départs, chômage et absentéisme) ;
- les rémunérations et les charges accessoires (la masse salariale, la hiérarchie des rémunérations, les charges accessoires, la charge salariale et la participation financière) ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité (les accidents du travail et de trajet, les maladies professionnelles et les dépenses de sécurité) ;
- les autres conditions de travail : la durée du travail, son aménagement horaire, son organisation et les dépenses pour l'amélioration de ses conditions ;
- la formation : le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue, le nombre de stagiaires, le nombre d'heures de stage, les congés formation ;
- les relations professionnelles : la composition du comité central d'entreprise, le nombre de ses réunions, les dates et objets des accords ;
- les autres conditions de vie relevant de l'entreprise : les œuvres sociales et le cout des autres prestations complémentaires.

Au vu du nombre beaucoup plus conséquent de coopérateurs par rapport aux quelques personnes permanentes employées (500 coopérateurs sont prévus pour l'année 2016, contre 3 ou 4 permanents), il nous a semblé pertinent de nous concentrer sur les membres coopérateurs de BEES coop. Par conséquent, des mesures liées au travail rémunéré (chômage, rémunérations, autres charges et couts, congés, etc.) ne sont pas reprises dans la partie sociale du tableau de bord proposé.

De plus, puisque les coopérateurs travaillent bénévolement durant seulement trois heures par mois et à des postes non dangereux d'un point de vue physique

(caisse, nettoyage, etc.), des mesures telles que les accidents du travail, les maladies professionnelles, la durée du travail, etc. ne semblent pas pertinentes.

Pour ce qui est des mesures relatives à l'aménagement et l'organisation des horaires de travail, nous ne les retenons pas non plus dans le tableau de bord car elles ne sont pas primordiales pour la coopérative. En effet, les coopérateurs de BEES coop auront le choix entre deux types d'organisation de leur travail : le travail par créneaux ou le programme de créneaux anticipés. Avec le premier type d'organisation, le coopérateur détermine son créneau et travaille à la même heure toutes les quatre semaines. Avec le second type d'organisation, le coopérateur est flexible et effectue ses trois heures de travail bénévole à des horaires variables, généralement dans des plages horaires moins intéressantes. En outre, une politique de flexibilité est prévue, tant pour les absences que pour les cas de maladie. Celle-ci permettra aux membres d'échanger leur créneau de travail avec d'autres membres, d'anticiper certains créneaux de travail s'ils prévoient une absence, de geler leur participation dans le cas d'une absence de plus de huit semaines, etc. De plus, BEES coop offrira à ses membres des services qui leur permettront de prêter de leurs heures de bénévolat plus aisément. À titre d'exemple, une garderie encadrée par des coopérateurs qualifiés sera mise en place.

En ce qui concerne la formation des coopérateurs, BEES coop s'engage à former ses membres avant et après l'ouverture du magasin. Ces formations seront dispensées par les cellules chargées de l'intégration et de la participation des membres, en fonction du type de travail à réaliser par ces derniers.

Enfin, les rubriques composant le chapitre « les relations professionnelles » ne seront pas non plus reprises dans le tableau de bord que nous construisons pour BEES coop. Effectivement, il n'est pas intéressant pour la coopérative de suivre la composition de son comité central car nous mesurons la mixité d'une façon plus large et complète dans l'indicateur de mixité. Aussi, le comité de coordination étant composé des « premiers liens » de chaque cellule et du Conseil d'Administration et le fonctionnement de BEES coop étant démocratique, les

informations concernant les réunions et les accords conclus au sein de ce comité sont communiquées très rapidement, sur une base régulière et aisément à tous les membres.

Annexe 8 : le détail de la conception de l'axe social

Le détail de la conception de l'axe social que nous présentons dans cette annexe provient du fichier Excel du tableau de bord de gestion réalisé pour BEES coop.

Onglet « méthode »

Cet onglet de l'axe social du tableau de bord comprend deux grands points : le récapitulatif des indicateurs retenus pour cette partie et l'explication de la méthode utilisée pour la conception de cet axe.

Récapitulatif

Le tableau récapitulatif réalisé dans cet onglet reprend tous les objectifs, variables d'action et indicateurs de la partie financière du tableau de bord. Nous avons également numéroté chacun des indicateurs. Nous retrouvons ces numéros dans les titres des onglets qui suivent. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

PARTIE SOCIALE

Récapitulatif :

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Rendre le supermarché accessible à un maximum de personnes	Augmenter les plages horaires d'ouverture du magasin	Heures d'ouverture additionnelles
2	Sensibiliser les personnes sur les problématiques liées à l'alimentation	Organiser des ateliers de sensibilisation sur les habitudes alimentaires et leurs conséquences	Nombre de (nouvelles) personnes présentes aux ateliers
3	Encourager une économie locale	Créer des partenariats avec des producteurs belges	Proportion du chiffre d'affaires provenant de la vente de produits de producteurs belges
4	Assurer la pérennité des relations avec les coopérateurs	Vérifier que chaque coopérateur remplisse ses obligations	Taux d'absentéisme aux permanences
5		Mesurer la satisfaction des coopérateurs par rapport au projet	Turnover des membres

6	Assurer l'expansion du projet	Augmenter le nombre d'adhérents (coopérateurs) au projet	Taux de croissance des coopérateurs
7	Assurer l'adhésion des membres au modèle de gouvernance	Mesurer la participation des membres aux décisions concernant les orientations de la coopérative	Proportion des membres présents aux AG

Méthode utilisée

Ensuite, nous avons détaillé la méthode que nous avons suivie afin de réaliser l'axe financier du tableau de bord. Nous avons subdivisé cette explication en fonction des différents indicateurs retenus. Nous avons détaillé notre méthode de travail afin que chaque calcul et hypothèse réalisés dans le tableau de bord de gestion de la coopérative puissent être compris par ses membres. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

Méthode utilisée:

Les cellules en fond orange clair devront contenir les valeurs réelles observées

- 1 **Augmentation des heures d'ouverture** *Onglet "résumé" du plan financier*

Les valeurs trouvées pour le nombre de jours d'ouverture par semaine viennent de la rubrique du même nom

- 2 **Ateliers de sensibilisation organisés** /

- 3 **Partenariats créés** /

- 4 **Taux d'absentéisme aux permanences** /

- 5 **Turnover des coopérateurs** *Onglet "résumé" du plan financier*

Les valeurs trouvées pour le nombre total de coopérateurs viennent de la rubrique du même nom

- 6 **Taux de croissance des coopérateurs** *Onglet "résumé" du plan financier*

Les valeurs trouvées pour le nombre total de coopérateurs viennent de la

rubrique du même nom

7 **Proportion des membres présents aux AG** /

Onglet « vue d'ensemble »

Ce deuxième onglet reprend les informations principales de la partie sociale, c'est-à-dire les graphiques comparant les données prévisionnelles avec les données réelles et les graphiques reprenant l'évolution de certains indicateurs. Il est une sorte de résumé des indicateurs retenus pour cet axe et de leurs tendances. La date qui figure en haut à droite se modifie d'elle-même afin d'afficher la date du jour. Les graphiques repris dans cet onglet sont modifiés et s'adaptent en fonction des données reprises dans les onglets suivants (qui contiennent toutes les formules). Puisque nous avons déjà présenté des captures d'écran de cet onglet dans le corps du mémoire, nous ne les ajoutons pas ici.

Onglet « 1 »

Cet onglet reprend les calculs concernant le premier indicateur retenu pour la partie sociale : les heures d'ouverture du futur supermarché de BEES coop.

PARTIE SOCIALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Rendre le supermarché accessible à un maximum de personnes	Augmenter les plages horaires d'ouverture du magasin	Heures d'ouverture additionnelles

Heures d'ouverture additionnelles du magasin

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en quatre parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons les heures d'ouverture du magasin sur base des données prévisionnelles. Après, nous réalisons le même calcul, mais cette fois avec les données réelles. Enfin, nous comparons les prévisions avec le réel et les heures d'ouverture des concurrents.

Comme expliqué dans la méthode suivie, les données reprises dans les calculs concernant les prévisions proviennent du plan financier de BEES coop et celles utilisées dans les calculs « réels » ont été inventées afin de pouvoir générer les graphiques correspondants. Ces dernières devront être remplacées par les données réelles observées par la coopérative. Les seules cellules qui devront être modifiées par BEES coop sont celles avec un fond corail, les autres contiennent soit les données prévisionnelles, soit des formules. Les remarques reprises dans ce paragraphe valent pour tous les indicateurs de l'axe social.

Remarquons que lorsque certains éléments des calculs ne sont pas détaillés, leur détail est repris dans un des onglets précédents. Aussi, il est à noter que, dans le fichier Excel, toutes les cellules contiennent les formules nécessaires aux calculs. Les utilisateurs du tableau de bord de la coopérative n'auront qu'à rentrer les données observées pour que tous les calculs se fassent d'eux-mêmes et que les graphiques soient générés avec les nouvelles données. Cette remarque s'applique à tous les indicateurs de l'axe social du tableau de bord de gestion de BEES coop.

1. Heures d'ouverture du magasin

Formules - Hypothèses

On considère que 1 jour d'ouverture = 12 heures d'ouverture (pour BEES coop)

On considère que les plages horaires d'ouverture des concurrents sont les suivantes et qu'elles restent stables dans le temps:

Lundi - Jeudi: 8h - 20h

Vendredi: 8h - 21h

Samedi: 8h - 20h

Dimanche: fermé

Ceci fait au total 73 heures d'ouverture par semaine

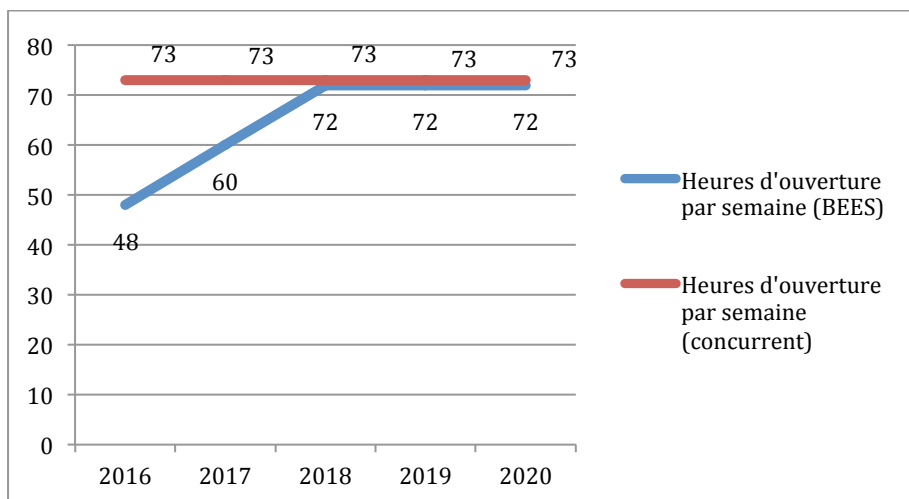
Calculs - Prévisions

Heures d'ouverture du magasin

	2016	2017	2018	2019	2020
Jours d'ouverture/ semaine	4	5	6	6	6
Heures d'ouverture/jour	12	12	12	12	12
Heures d'ouverture par semaine (BEES)	48	60	72	72	72

Heures d'ouverture concurrent

	2016	2017	2018	2019	2020
Heures d'ouverture par semaine (concurrent)	73	73	73	73	73



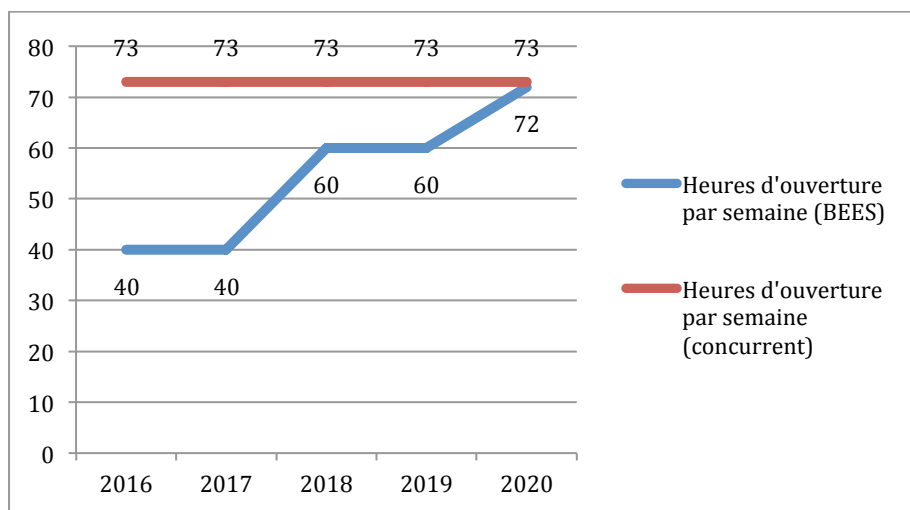
Calculs - Réel

Heures d'ouverture du magasin

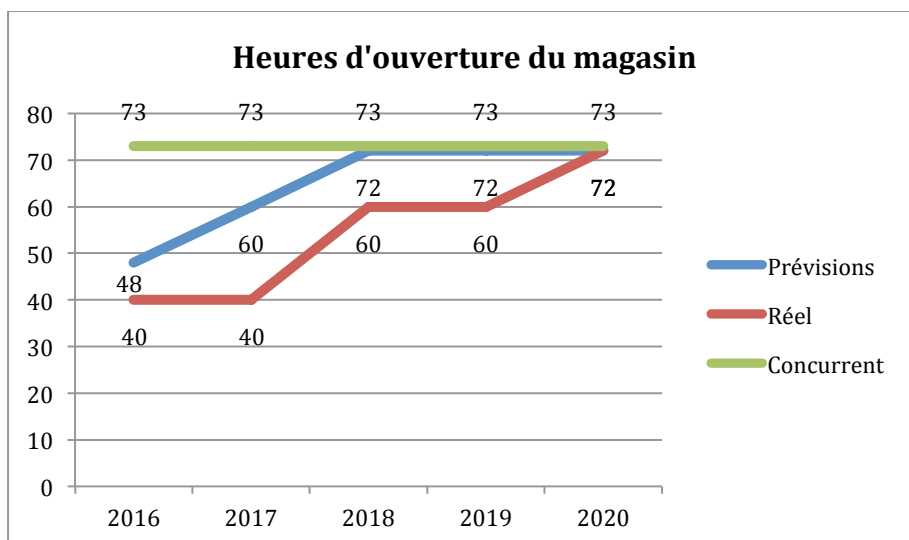
	2016	2017	2018	2019	2020
Jours d'ouverture/ semaine	4	4	5	5	6
Heures d'ouverture/jour	10	10	12	12	12
Heures d'ouverture par semaine (BEES)	40	40	60	60	72

Heures d'ouverture concurrent

	2016	2017	2018	2019	2020
Heures d'ouverture par semaine (concurrent)	73	73	73	73	73

*Comparaison prévisions - réel*

Heures d'ouverture					
	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	48	60	72	72	72
Réel	40	40	60	60	72
Concurrent	73	73	73	73	73
Différence BEES coop	-8	-20	-12	-12	0
Différence réel - concurrent	-33	-33	-13	-13	-1



Onglet « 2+3 »

Cet onglet reprend les calculs concernant le deuxième et le troisième indicateur de la partie sociale : le nombre d'ateliers organisés et le nombre de partenariats créés avec des producteurs de la région bruxelloise.

PARTIE SOCIALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
2	Sensibiliser les personnes sur les problématiques liées à l'alimentation	Organiser des ateliers de sensibilisation sur les habitudes alimentaires et leurs conséquences	Nombre de (nouvelles) personnes présentes aux ateliers
3	Encourager une économie locale	Créer des partenariats avec des producteurs belges	Proportion du chiffre d'affaires provenant de la vente de produits de producteurs belges

Personnes présentes aux ateliers de sensibilisation

Cet indicateur mesure la proportion de nouvelles personnes et la quantité de personnes présentes aux ateliers organisés par la coopérative afin de sensibiliser les personnes sur leurs habitudes alimentaires et leurs conséquences. Nous présentons d'abord la formule utilisée, puis nous réalisons le calcul.

2. Personnes présentes aux ateliers de sensibilisation

Formules

Proportion de nouvelles personnes présentes aux ateliers = Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers / Nombre total de participants

Calculs

Personnes présentes aux ateliers (2016)

	Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3	Atelier 4	Atelier 5	Moyenne 2016
Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers	20					
Nombre total de participants aux ateliers	20					
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	100%					100%

Personnes présentes aux ateliers (2017)

	Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3	Atelier 4	Atelier 5	Moyenne 2017
Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers	20	2				
Nombre total de participants aux ateliers	32	20				
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	63%	10%				36%

Personnes présentes aux ateliers (2018)

	Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3	Atelier 4	Atelier 5	Moyenne 2018
Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers	1	2	5			
Nombre total de participants aux ateliers	20	13	16			
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	5%	15%	31%			17%

Personnes présentes aux ateliers (2019)

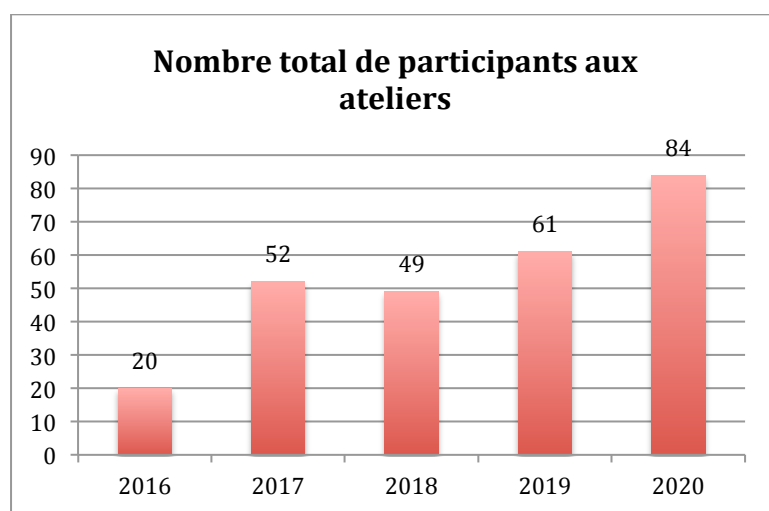
	Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3	Atelier 4	Atelier 5	Moyenne 2019
Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers	0	5	2	1		
Nombre total de participants aux ateliers	20	13	16	12		
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	0%	38%	13%	8%		15%

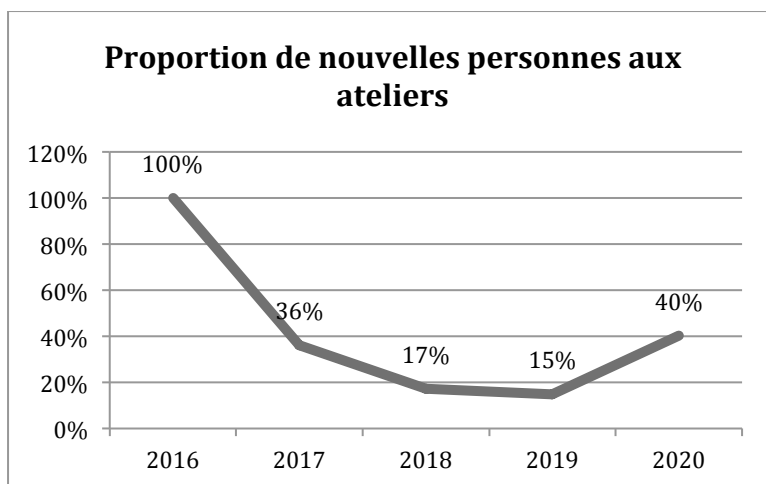
Personnes présentes aux ateliers (2020)

	Atelier 1	Atelier 2	Atelier 3	Atelier 4	Atelier 5	Moyenne 2020
Nombre de nouvelles personnes présentes aux ateliers	20	2	5	6	1	
Nombre total de participants aux ateliers	20	13	16	12	23	
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	100%	15%	31%	50%	4%	40%

Personnes présentes aux ateliers/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre total de participants aux ateliers	20	52	49	61	84
Proportion de nouvelles personnes aux ateliers	100%	36%	17%	15%	40%





Chiffre d'affaires de produits belges

Cet indicateur mesure la proportion du chiffre d'affaires réalisé par la coopérative qui provient de la vente de produits achetés à des producteurs belges. Nous exposons d'abord la formule que nous utilisons et réalisons ensuite le calcul avec les données réelles.

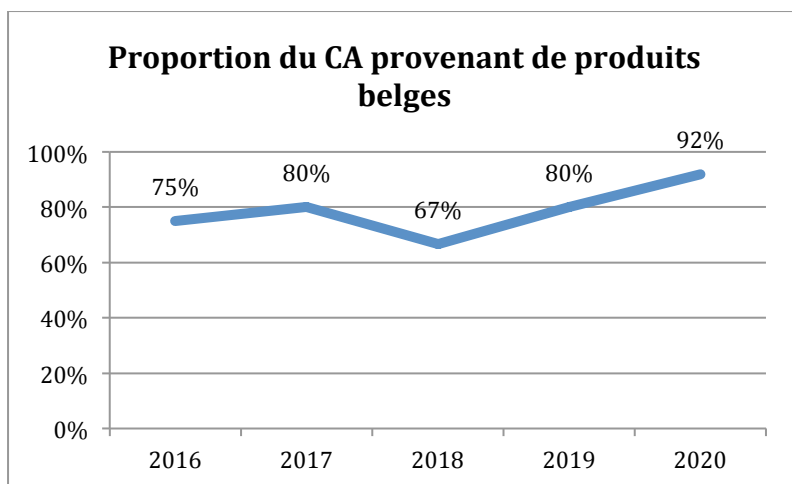
Formules

Proportion du CA provenant du produits belges = CA provenant de la vente de produits belges/CA total

Calculs

CA de produits belges

	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires total	200.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Chiffre d'affaires de la vente de produits belges	150.000	800.000	1.000.000	1.600.000	2.300.000
Proportion du CA provenant de produits belges	75%	80%	67%	80%	92%



Onglet « 4+5 »

Cet onglet reprend les calculs relatifs au quatrième et au cinquième indicateur de la partie sociale : le taux d'absentéisme aux permanences et le turnover des coopérateurs.

PARTIE SOCIALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
4	Assurer la pérennité des relations avec les coopérateurs	Vérifier que chaque coopérateur remplisse ses obligations	Taux d'absentéisme aux permanences
5		Mesurer la satisfaction des coopérateurs par rapport au projet	Turnover des membres

Taux d'absentéisme aux permanences

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en deux parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons le taux d'absentéisme des membres aux permanences sur base des données réelles, ceci mois par mois.

4. Taux d'absentéisme aux permanences

Formules

Taux d'absentéisme = Total des heures d'absence/Nombre total d'heures normalement prestées

Pour le nombre total d'heures de travail, nous avons considéré que chaque coopérateurs travaille 3h/semaine et que le nombre de coopérateurs évolue en fonction des prévisions faites dans le plan financier

Calculs

Taux d'absentéisme (2016)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Nombre d'heures d'absence	15	13	2	5	7	10	15	20	5	7	4	12	115
Nombre total d'heures de travail bénévole	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Taux d'absentéisme	1,00%	0,87%	0,13%	0,33%	0,47%	0,67%	1,00%	1,33%	0,33%	0,47%	0,27%	0,80%	0,64%

Taux d'absentéisme (2017)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Nombre d'heures d'absence	15	13	2	5	7	10	15	20	5	7	4	12	115
Nombre total d'heures de travail bénévole	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	2.820	33.840
Taux d'absentéisme	0,53%	0,46%	0,07%	0,18%	0,25%	0,35%	0,53%	0,71%	0,18%	0,25%	0,14%	0,43%	0,34%

Taux d'absentéisme (2018)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Nombre d'heures d'absence	15	13	2	5	7	10	15	20	5	7	4	12	115
Nombre total d'heures de travail bénévole	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	45.360
Taux d'absentéisme	0,40%	0,34%	0,05%	0,13%	0,19%	0,26%	0,40%	0,53%	0,13%	0,19%	0,11%	0,32%	0,25%

Taux d'absentéisme (2019)

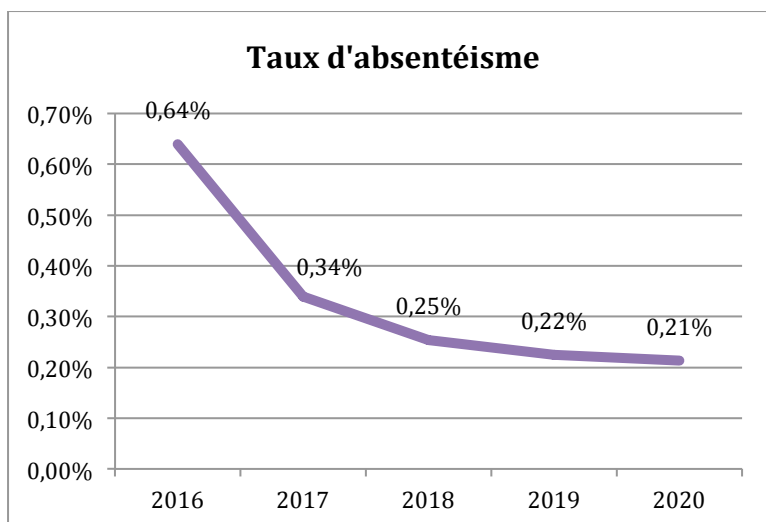
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Nombre d'heures d'absence	15	13	2	5	7	10	15	20	5	7	4	12	115
Nombre total d'heures de travail bénévole	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	4.275	51.300
Taux d'absentéisme	0,35%	0,30%	0,05%	0,12%	0,16%	0,23%	0,35%	0,47%	0,12%	0,16%	0,09%	0,28%	0,22%

Taux d'absentéisme (2020)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Nombre d'heures d'absence	15	13	2	5	7	10	15	20	5	7	4	12	115
Nombre total d'heures de travail bénévole	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000
Taux d'absentéisme	0,33%	0,29%	0,04%	0,11%	0,16%	0,22%	0,33%	0,44%	0,11%	0,16%	0,09%	0,27%	0,21%

Taux d'absentéisme/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Taux d'absentéisme	0,64%	0,34%	0,25%	0,22%	0,21%



Turnover des membres

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en deux parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons le turnover des membres sur base des données réelles.

5. Turnover des membres

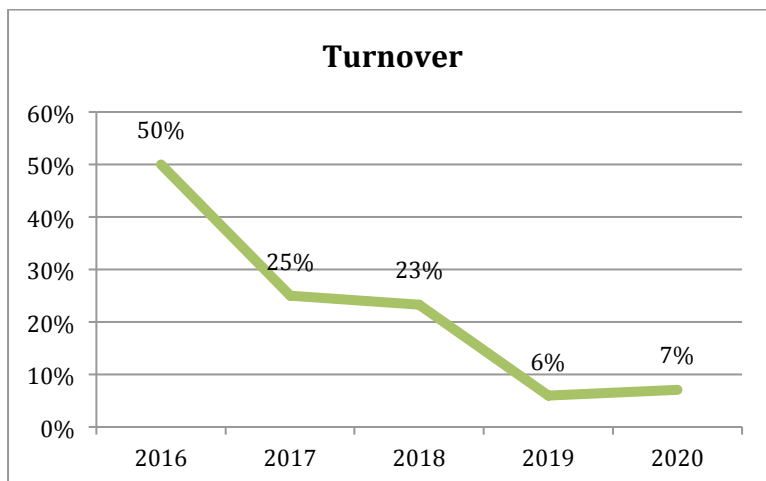
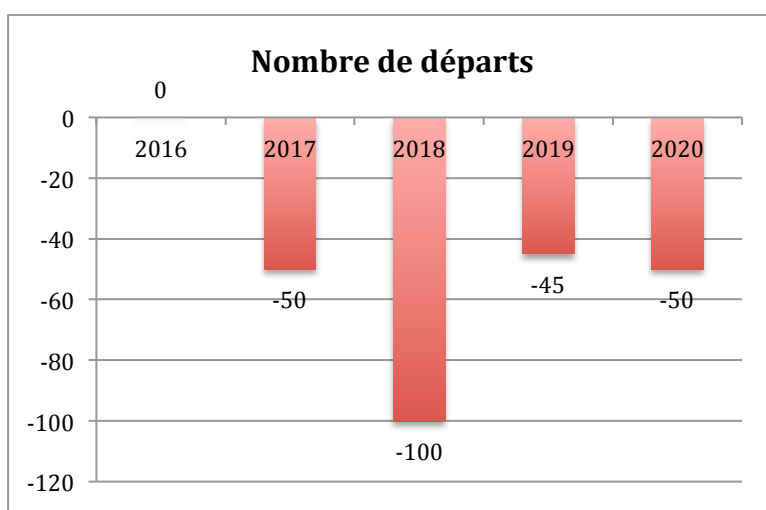
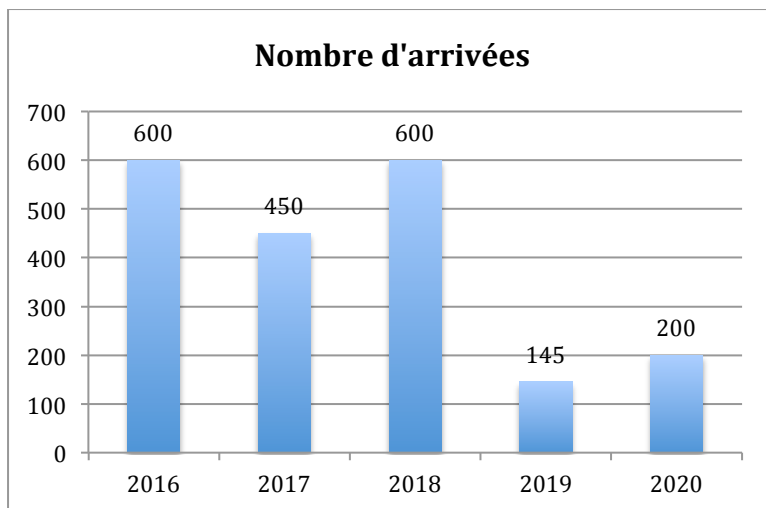
Formules

Turnover = ((Nombre d'arrivées + Nombre de départs)/2)/Nombre total de coopérateurs

Calculs

Turnover

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'arrivées	600	450	600	145	200
Nombre de départs	0	-50	-100	-45	-50
Nombre total de coopérateurs	600	1.000	1.500	1.600	1.750
Turnover	50%	25%	23%	6%	7%



Onglet « 6+7 »

Cet onglet reprend les calculs concernant le sixième et le dernier indicateur de la partie sociale : le taux de croissance des coopérateurs et la proportion des membres présents aux assemblées générales.

PARTIE SOCIALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
6	Assurer l'expansion du projet	Augmenter le nombre d'adhérents (coopérateurs) au projet	Taux de croissance des coopérateurs
7	Assurer l'adhésion des membres au modèle de gouvernance	Mesurer la participation des membres aux décisions concernant les orientations de la coopérative	Proportion des membres présents aux AG

Taux de croissance des coopérateurs

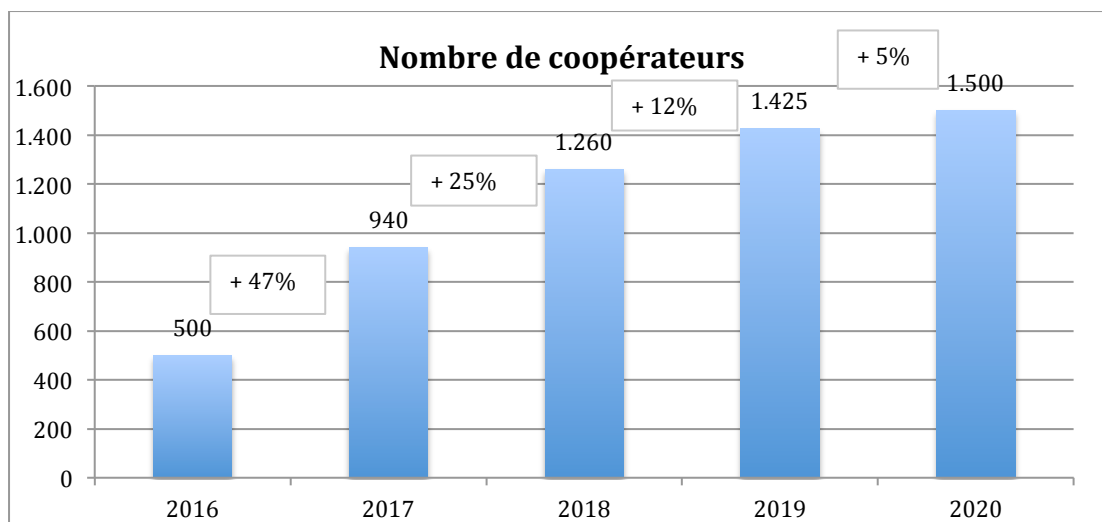
Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en quatre parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons le nombre de coopérateurs et l'évolution de ce nombre sur base des données prévisionnelles. Après, nous réalisons le même calcul, mais cette fois avec les données réelles. Enfin, nous comparons les prévisions avec le réel.

6. Taux de croissance des coopérateurs*Formules*

Taux de croissance = (Nombre de coopérateurs en N - Nombre de coopérateurs en N-1)/Nombre de coopérateurs en N

*Calculs - Prévisions***Taux de croissance**

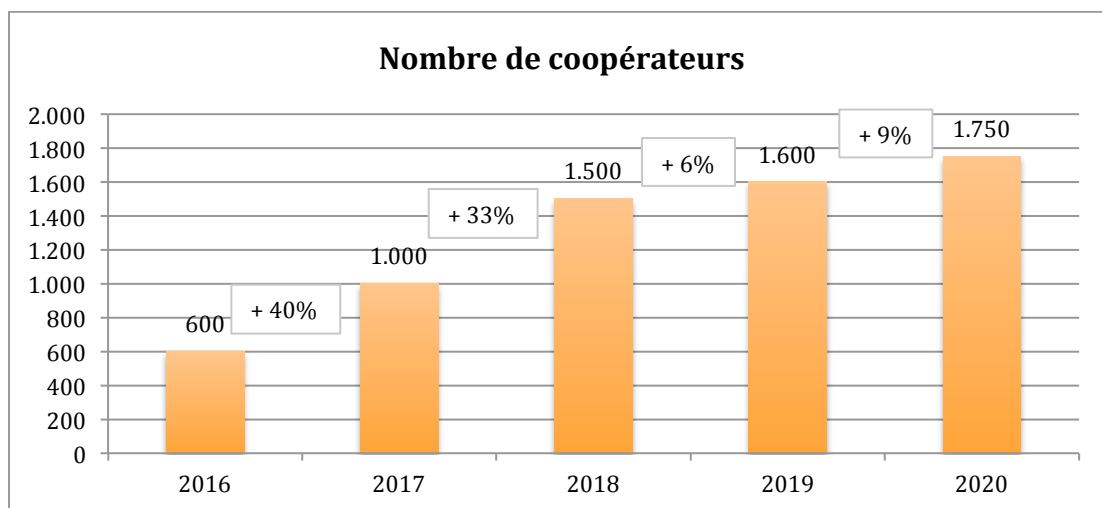
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de coopérateurs	500	940	1.260	1.425	1.500
Taux de croissance	100%	47%	25%	12%	5%



Calculs - Réel

Taux de croissance

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de coopérateurs	600	1.000	1.500	1.600	1.750
Taux de croissance	100%	40%	33%	6%	9%



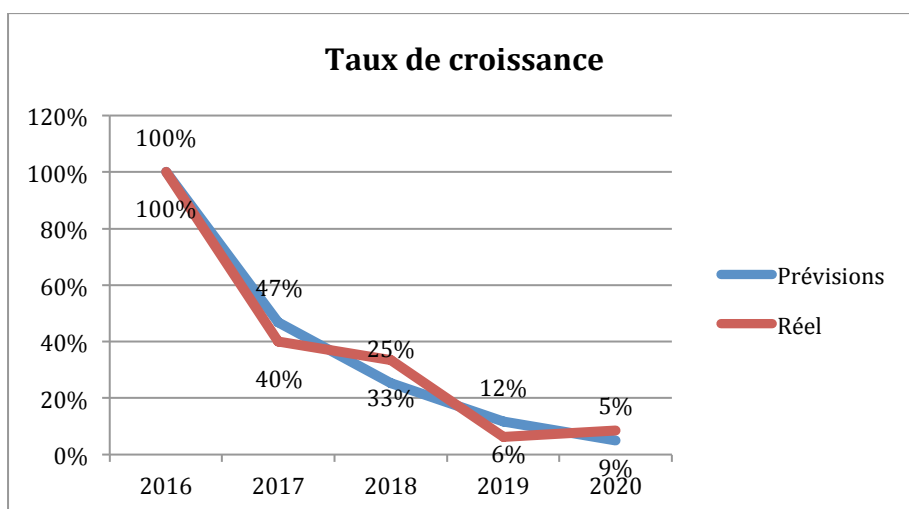
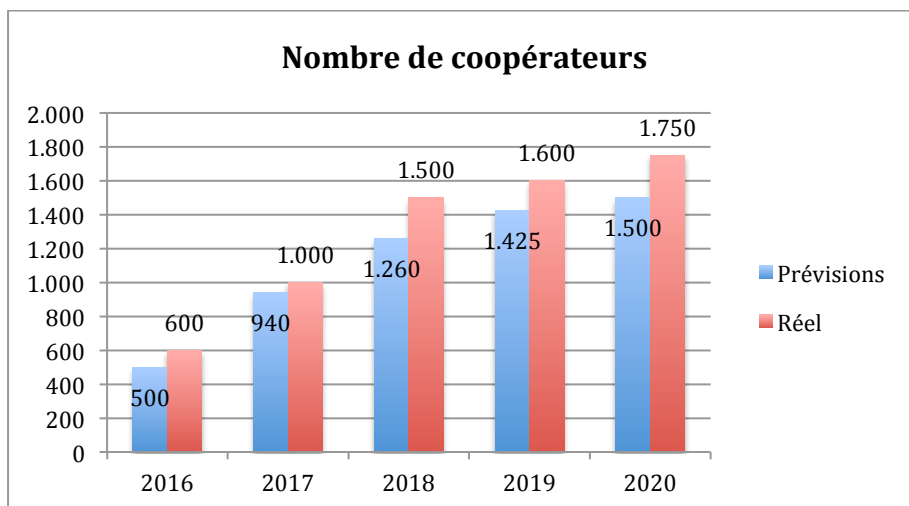
Comparaison prévisions - réel

Nombre de coopérateurs

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	500	940	1.260	1.425	1.500
Réel	600	1.000	1.500	1.600	1.750
Différence	100	60	240	175	250

Taux de croissance

	2016	2017	2018	2019	2020
Prévisions	100%	47%	25%	12%	5%
Réel	100%	40%	33%	6%	9%
Différence	0%	-7%	8%	-5%	4%



Proportion des membres présents aux AG

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en deux parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous réalisons les calculs avec les données réelles.

7. Proportion des membres présents aux AG

Formules

Proportion des membres présents aux AG = Nombre de membres présents aux AG/Nombre total de membres

Calculs

Membres présents aux AG (2016)

	AG ordin. 1	AG ordin. 2	AG ordin. 3	AG extra. 1	Moyenne 2016
Nombre de membres présents aux AG	450	500	300	200	
Nombre total de membres	700	700	700	700	
Proportion des membres présents aux AG	64%	71%	43%	29%	52%

Membres présents aux AG (2017)

	AG ordin. 1	AG ordin. 2	AG ordin. 3	AG extra. 1	Moyenne 2017
Nombre de membres présents aux AG	850	950	600	400	
Nombre total de membres	1.000	1.000	1.000	1.000	
Proportion des membres présents aux AG	85%	95%	60%	40%	70%

Membres présents aux AG (2018)

	AG ordin. 1	AG ordin. 2	AG ordin. 3	AG extra. 1	Moyenne 2018
Nombre de membres présents aux AG	1.000	900	/	/	
Nombre total de membres	1.200	1.200	1.200	1.200	
Proportion des membres présents aux AG	83%	75%			79%

Membres présents aux AG (2019)

	AG ordin. 1	AG ordin. 2	AG ordin. 3	AG extra. 1	Moyenne 2019
Nombre de membres présents aux AG	1.500	1.640	/	1.000	
Nombre total de membres	1.800	1.800	1.800	1.800	
Proportion des membres présents aux AG	83%	91%		56%	77%

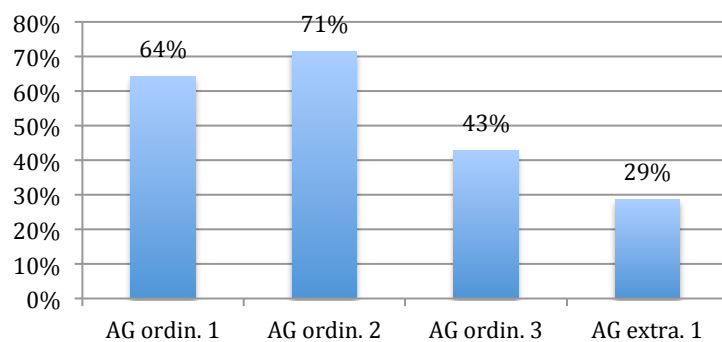
Membres présents aux AG (2020)

	AG ordin. 1	AG ordin. 2	AG ordin. 3	AG extra. 1	Moyenne 2020
Nombre de membres présents aux AG	1.400	1.800	1.760	/	
Nombre total de membres	2.000	2.000	2.000	2.000	
Proportion des membres présents aux AG	70%	90%	88%		83%

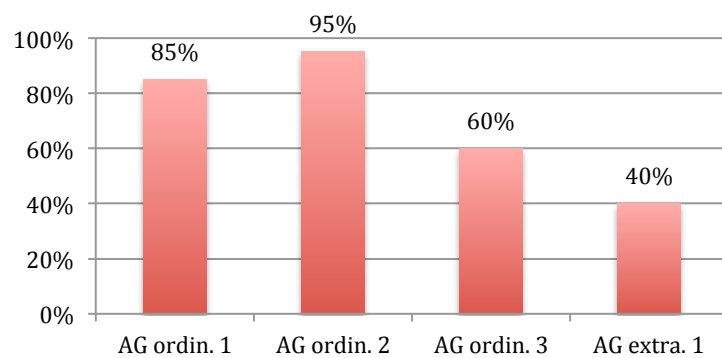
Membres présents aux AG/an

	Moyenne 2016	Moyenne 2017	Moyenne 2018	Moyenne 2019	Moyenne 2020
Proportion des membres présents aux AG	52%	70%	79%	77%	83%

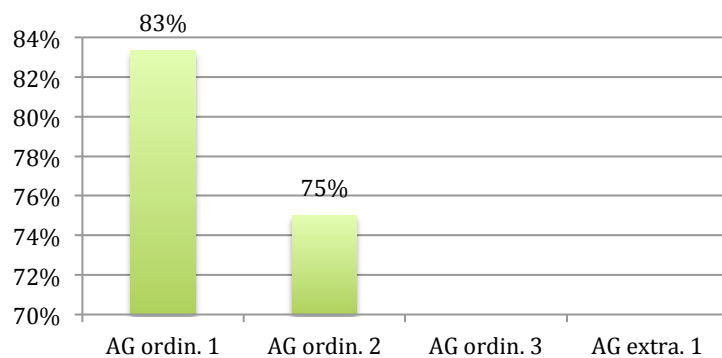
**Proportion des membres présents aux
AG (2016)**

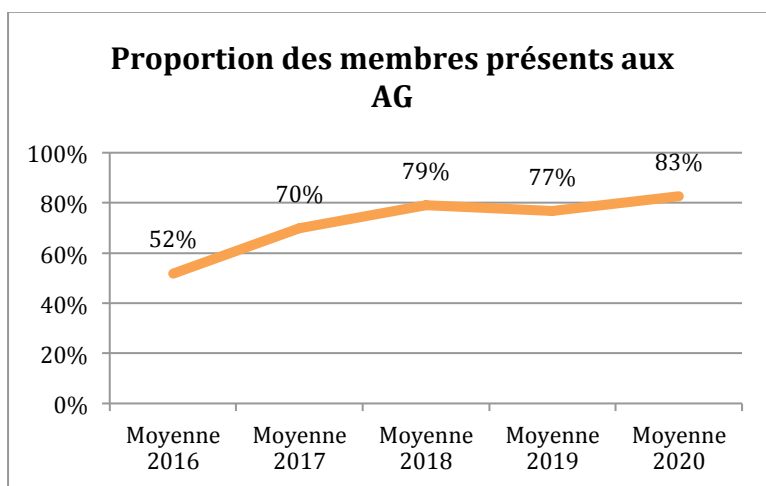
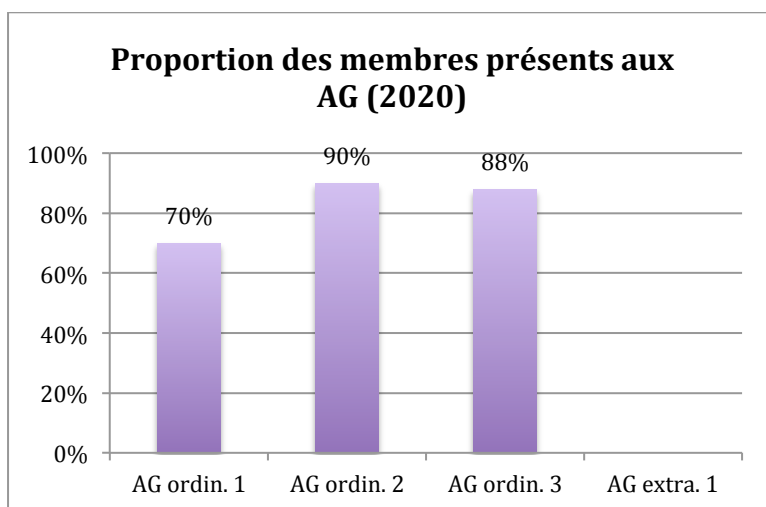
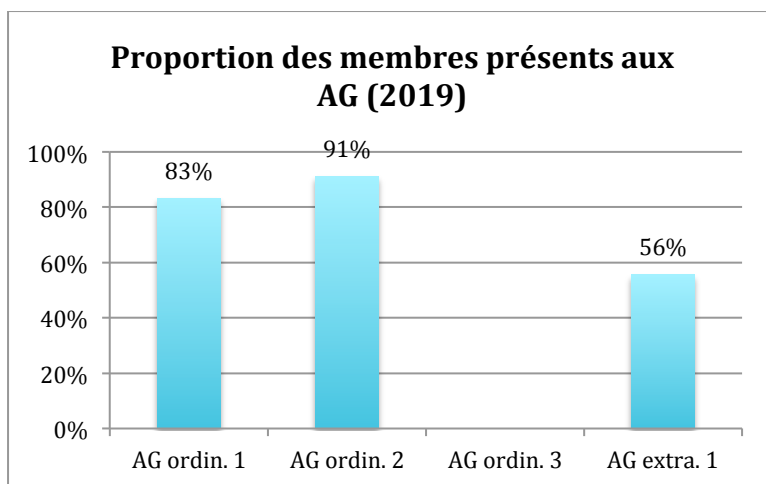


**Proportion des membres présents aux
AG (2017)**



**Proportion des membres présents aux
AG (2018)**





Annexe 9 : l'analyse et la comparaison des indicateurs environnementaux liés au secteur de l'alimentation

Pour cette analyse, nous avons retenu les indicateurs suivants : les kilomètres alimentaires, le bilan carbone, l'intensité énergétique, l'empreinte écologique, l'analyse du cycle de vie et l'écobilan modulaire.

Food miles

Les food miles ou kilomètres alimentaires correspondent simplement à « la distance parcourue par les denrées alimentaires depuis l'exploitation agricole jusqu'au consommateur » (traduit de Watkiss, Schmith, Tweddle & McKinnon, 2005, p. 2). La distance en kilomètres peut également être transformée en unités de pollution (comme les émissions de CO₂) ou en unités monétaires afin d'obtenir un résultat homogène pour les différentes étapes et de les rendre comparables (Grolleau, Sirieix & Schaer, 2010).

Cette mesure a été utilisée dans différents rapports au ton alarmiste, dont celui de Gaballa & Abraham (2007), qui s'inquiètent des distances considérables parcourues par les denrées alimentaires. En effet, ces auteurs affirment que 29 des denrées alimentaires les plus communément consommées en Australie avaient parcouru 70 803 kilomètres avant d'atteindre le consommateur. Ceci représente environ deux fois le tour du globe.

Cependant, la mesure des kilomètres alimentaires ne considère pas la dimension environnementale dans sa globalité. En effet, plusieurs facteurs ne sont pas pris en compte (Grolleau, Sirieix & Schaer, 2010) :

- les émissions polluantes liées au moyen de transport choisi (au-delà de la seule distance parcourue) : transport aérien versus transport routier ou fluvial ;
- la logistique : une réduction des food miles grâce à un approvisionnement de proximité peut se traduire par des quantités transportées moindres, ce qui peut, au final, conduire à une augmentation des impacts environnementaux par tonne transportée ;

- des différences dans les systèmes de production : un lieu de production plus éloigné mais permettant une production de plein champ versus une production locale sous serres ;
- d'autres éléments du contexte social et économique : importance du choix proposé aux consommateurs, effets sur les prix, contribution au développement, effet sur l'économie locale, etc.

Les travaux réalisés par Schlich et al. (2006) sur la consommation d'énergie finale⁴² de plusieurs produits alimentaires présentent ainsi la problématique liée à l'indicateur des food miles.

Effectivement, les auteurs étudient si, d'une manière générale, les produits alimentaires provenant de chaînes d'approvisionnement régionales sont caractérisés par une consommation d'énergie finale inférieure à celle des produits provenant des chaînes d'approvisionnement suprarégionales (dont mondiales). Ainsi, les chaînes d'approvisionnement de trois produits alimentaires (jus de fruits, viande d'agneau et vin) sont analysées en prenant en compte la consommation d'énergie de la production, de la transformation, du transport et de la distribution des matières premières, ainsi que des produits intermédiaires et finis.

Le tableau ci-dessous présente la consommation d'énergie finale spécifique pour deux chaînes d'approvisionnement et pour deux modes de transport dans le cas de la viande d'agneau :

⁴² « L'énergie finale est un terme issu du secteur de l'énergie. Ce terme recouvre toutes les formes d'énergie que les sociétés de production et distribution d'énergie obtiennent à partir de l'énergie primaire (par exemple, le pétrole, la lignite, la houille, l'uranium) et vendent à l'utilisateur final. L'énergie peut être dépendante d'une ligne de distribution (par exemple, le gaz naturel, le chauffage urbain, l'électricité) ou en être indépendante (le fioul, le carburant, la brique de lignite, le bois de chauffage). Au moment et sur le lieu de l'utilisation, le consommateur final transforme l'énergie finale en énergie utile (la chaleur, le travail, la lumière, la mobilité) » (Schlich et al., 2006, p.112).

Caractéristique	Chaîne d'approvisionnement régionale	Chaîne d'approvisionnement mondiale	
		Part du transport maritime	Part du transport routier
Distance de transport	100 km	20 000 km	400 km
Moyen de transport	camionnette	Porte-conteneurs avec 2 500 conteneurs, dont 97 réfrigérés avec viande d'agneau à destination du port de Hambourg	Poids lourd avec conteneurs réfrigérés
Quantité transportée	200 kg par transport	20 000 kg par conteneur	20 000 kg
Retour sans charge	oui	non	oui
Consommation de carburant	15 kg pour 100 km	1 000 000 kg pour 20 000 km	25 kg pour 100 km
Consommation de carburant spécifique	15 kg de carburant par 100 kg de viande d'agneau	400 kg de carburant par conteneur = 2 kg de carburant pour 100 kg de viande d'agneau	200 kg de carburant par conteneur = 1 kg de carburant pour 100 kg de viande d'agneau
Consommation d'énergie finale spécifique*	1,5 kWh/kg	0,2 kWh/kg	0,1 kWh/kg

*Calculée avec une valeur approchée de 10 kWh d'énergie finale par kg de carburant.

Les résultats indiquent clairement que les grands moyens de transports (porte-conteneurs et poids lourd) ont, malgré des distances parcourues beaucoup plus longues, un avantage énergétique sur la camionnette utilisée dans un périmètre régional⁴³. Aussi, ces résultats mettent en avant le fait que l'indication seule de la distance de transport des produits étudiés ne dit rien sur la consommation d'énergie finale spécifique associée à un produit et sur sa « qualité énergétique ».

Bilan carbone

Le bilan carbone est défini comme étant le « diagnostic de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de production et de commercialisation [...] » (Descotes & Moncomble, 2007, p. 1). Sa méthode de calcul est proche de celle des kilomètres alimentaires, mais il l'améliore en ne s'intéressant pas uniquement au nombre de kilomètres parcourus par les produits.

⁴³ Dans notre cas spécifique, puisque la distance parcourue par les produits vendus par BEES coop est de maximum 70 kilomètres, nous ne tiendrons pas compte de cette conclusion. C'est pourquoi la variable « moyen de transport » ne sera pas reprise dans l'indicateur développé pour le tableau de bord de la coopérative.

De cette manière, « Le bilan carbone a vocation à mesurer les émissions de gaz à effet de serre produits par telle ou telle activité ou agent. [...] Tous les gaz à effet de serre sont transformés en tonnes d'équivalent carbone ou en tonnes d'équivalent CO₂ (1tonne d'équivalent CO₂ = 0.2727 tonnes équivalent carbone) et le bilan permet sur base d'un certain nombre de données préétablies, de mesurer poste par poste les émissions de carbone de chaque activité » (Abdelmalki et al., 2010, cité dans Lemmens, 2010, p. 93).

L'inconvénient principal de cet indicateur est qu'il n'utilise qu'un seul critère et focalise, par conséquent, toute son attention sur un seul problème : le carbone émis par un produit alimentaire. « L'outil utilisé par cet indicateur est un tableur dans lequel les dépenses en carburant, le nombre de livraisons réalisées par le fournisseur, le poids de ces livraisons et leur fréquences sont insérées, permettant d'obtenir le total des émissions de CO₂ et autres gaz à effet de serre sous une unité global : l'équivalent carbone » (Lemmens, 2010, p. 93).

Les facteurs d'émissions sont les références moyennes des émissions de gaz à effet de serre. Effectivement, la mesure de ces émissions est de plus en plus courant au sein de la communauté scientifique, mais des mesures directes restent difficiles à mettre en œuvre. Par conséquent, des estimations des émissions de gaz à effet de serre sont calculées (Lemmens, 2010).

Intensité énergétique

« L'indicateur d'intensité énergétique met en rapport l'énergie primaire employée le long d'un cycle de vie d'un produit et soit son poids, soit le prix final d'un produit ; il est exprimé en MJ/kg ou MJ/ valeur monétaire » (Redlingshöfer, 2006, p. 89).

Plusieurs travaux se sont penchés sur cet indicateur et mettent en avant le fait que celui-ci « trouve son utilité dans l'estimation de la consommation d'énergie primaire liée directement aux achats alimentaires, sur base des dépenses alimentaires ou des quantités achetées » (Lemmens, 2010, p. 92).

Ainsi, Kramer et Moll (1995, cité dans Redlingshöfer, 2006) ont utilisé l'intensité énergétique pour comparer différents produits et ils ont estimé que la production de légumes en serre chauffée présente une consommation d'énergie primaire 20 à 30 fois plus élevée que la production en plein champ.

Carlsson-Kanyama, Engström & Kok (2005) ont, pour leur part, étudié la consommation énergétique attribuable à quatre ménages types de Stockholm, sur la base de leurs dépenses pour 300 produits de consommation quotidienne. Cette consommation énergétique comprend l'énergie directe (électricité, carburants utilisés par les ménages, etc.) ainsi que l'énergie indirecte (par exemple l'électricité et l'énergie utilisées pour la fabrication de produits consommés par les ménages). Dans le domaine de l'alimentaire, les intensités énergétiques de 103 produits ont ainsi été établies. Le tableau suivant reprend plusieurs produits alimentaires avec des intensités énergétiques basses et hautes (Carlsson-Kanyama, Engström & Kok, 2005, p. 228) :

<i>Food with high energy intensity, MJ/Euro</i>		<i>Food with low energy intensity, MJ/Euro</i>	
Beef and veal	11	Game meat	4.5
Cod	16	Clams	3.0
Salmon, farmed	9.3	Legumes	5.2
Chicken	14	Root vegetables	4.2
Pork	11	Eating out	8.2
Vegetables from greenhouse	28	Apples	6.0
Cheese	13		
Snacks/ice cream	10–12		

Note: One megajoule (MJ) = 10^6 joules (J, SI) $\approx$ 239 kilocalories (kcal) $\approx$ 948 British thermal units (BTU).

Comme nous pouvons l'observer sur ce tableau, les valeurs obtenues pour les produits d'origine animale, pour les légumes produits en serre chauffée et pour les légumes de plein champ diffèrent fortement.

Dans leur modélisation, ces auteurs considèrent « non seulement la composition de l'alimentation, mais aussi le type d'agriculture (biologique et conventionnelle) et l'origine des produits (locale, nationale ou d'importation) » (Redlingshöfer, 2006, p. 90). Ils estiment que 30% d'énergie utilisée indirectement dans l'alimentation peuvent être économisés en produisant une alimentation saine et

respectueuse de l'environnement et en intégrant les produits biologiques et locaux.

Enfin, l'étude montre que, si l'alimentation d'un ménage consomme énormément d'énergie, elle offre, à court terme, le potentiel le plus important pour une réduction de consommation énergétique.

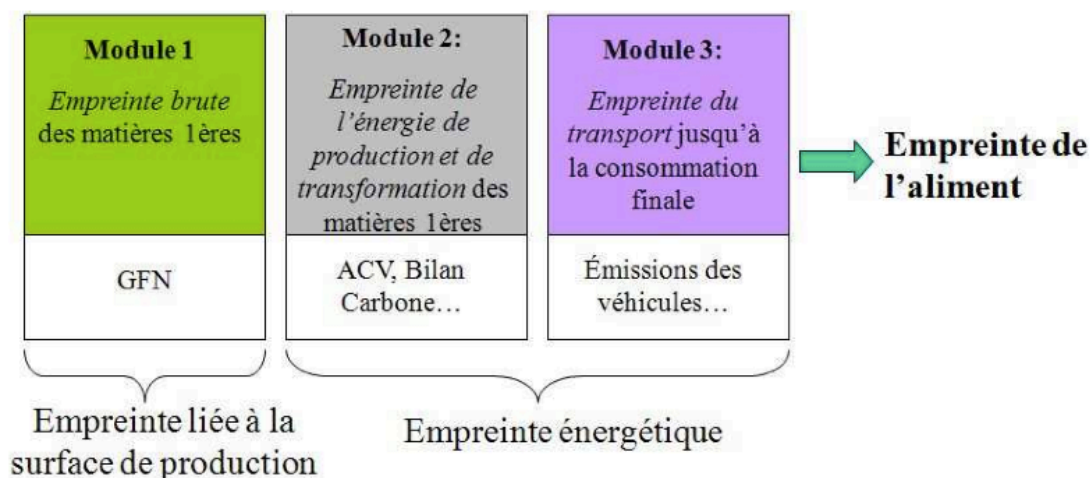
Empreinte écologique

L'empreinte écologique peut être définie comme un indicateur de « soutenabilité écologique » (WWF, 2010, p. 16). C'est un outil développé par le Global Footprint Network qui permet de mesurer la pression qu'exerce l'homme sur la nature. Ainsi, « L'empreinte écologique mesure la quantité de surface terrestre bio-productive nécessaire pour produire les biens et services que nous consommons et absorber les déchets que nous produisons » (WWF, 2016). Cet indicateur a été conçu à la base pour étudier les sociétés à part entière, mais des développements ont permis de l'adapter au niveau de plus petites entités telles que des villes ou des groupements d'habitats, de personnes, ou même d'objets (Lemmens, 2010).

Selon le CIVAM (Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu) de Bretagne (2009), il est possible de simplifier le calcul de l'empreinte écologique d'un aliment en trois grands modules :

- L'empreinte de la surface de production. Pour le pain, par exemple, ce sera la surface occupée par la culture du blé tendre.
- L'empreinte énergétique de la production et de la transformation. À nouveau pour l'exemple du pain, ce sera le carburant des tracteurs, l'énergie de synthèse des intrants agricoles, l'énergie utilisée par la meunerie et par le boulanger pour transformer le blé en farine puis en pâte et enfin en pain cuit.
- L'empreinte énergétique des transports utilisés pour la fabrication. Encore dans l'exemple du pain, ce sera le transport des intrants, du blé, de la farine, des emballages, des clients pour aller chercher leur pain, etc.

Ces trois modules peuvent être représentés comme suit (CIVAM Bretagne, 2009, p. 2) :



Chaque module concerne des enjeux différents et se réfère, par conséquent, à des marges de manœuvre différentes si l'on veut réaliser des changements (CIVAM Bretagne, 2009) :

- Le résultat du module 1 varie en fonction de la composition de la ration alimentaire et du type d'aliments utilisés : produits animaux/végétaux, type de viande ou de poisson, etc.
- Le module 2, pour sa part, dépend de la quantité d'énergie utilisée, autant au sein de l'exploitation (carburant, fertilisants, etc.) que dans les industries agroalimentaires (degré de transformation, emballages, etc.).
- Quant au module 3, il diffère selon les kilomètres parcourus, qui dépendent du degré d'élaboration (parcours de chacun des ingrédients, emballages, etc.), du mode de distribution (circuits courts/importations avec de nombreux intermédiaires), de la saisonnalité, etc.

« Les surfaces sont mesurées en hectares globaux (hag) et sont fonction des technologies du moment afin de préciser les méthodes de gestion des déchets engendrés par l'unité étudiée. Ces résultats apparemment simples cachent une véritable complexité sous-jacente où chaque élément consommé et produit par le système étudié sera développé et intégré. Les données de consommation utiles au calcul sont classées en cinq catégories : l'alimentation ; le logement ; les

transports ; la production et la consommation de biens ; la production et la consommation de services » (Lemmens, 2010, p. 94).

Les résultats découlant de l'empreinte écologique sont donc exprimés de manière très simple. En effet, grâce à l'unité utilisée, c'est-à-dire l'hectare, qui est une mesure facilement appropriable, les résultats sont rendus faciles à appréhender par tout un chacun (Lemmens, 2010).

Des chercheurs du CIVAM se sont ainsi penchés sur l'utilisation de cet indicateur environnemental pour un projet d'évaluation de l'empreinte écologique des repas collectifs. Cette étude relativise l'influence du transport sur l'indicateur car, selon l'origine des produits et le mode de transport utilisé, la consommation d'espace en termes de transport peut être fortement réduite, voire annulée. L'étude met également en avant que la valeur de l'indicateur peut être impactée plus ou moins lourdement selon la saison durant laquelle certains aliments sont consommés (Lemmens, 2010).

Néanmoins, cet indicateur souffre également de limites (CIVAM Bretagne, 2009). Effectivement, les principaux types de pressions humaines sur les ressources pris en compte dans cette mesure sont les surfaces construites, les surfaces pour produire des aliments, de bois, etc. et les émissions de carbone liées à l'utilisation d'énergie. Ainsi, pour estimer l'empreinte, énergétique, on évalue la surface de forêt qui serait nécessaire pour fixer le CO₂ afin qu'il ne s'accumule pas dans l'atmosphère. Mais d'autres types d'impacts écologiques ne sont pas pris en compte dans l'empreinte écologique. Pensons notamment aux atteintes à la biodiversité, à la consommation d'eau et de ressources non-renouvelables, aux pollutions, à la non-durabilité de certaines pratiques agricoles, etc. En altérant la capacité productive des sols, ces impacts affectent négativement les ressources disponibles à plus long terme.

Analyse du cycle de vie ou écobilan

« L'analyse du cycle de vie (ACV) évalue l'impact environnemental d'un produit, d'un service ou d'un système en relation à une fonction particulière et ceci

considérant toutes les étapes de son cycle de vie. Elle permet d'identifier les points sur lesquels un produit peut être amélioré et elle contribue au développement de nouveaux produits. Cet outil est avant tout employé pour comparer les charges environnementales de différents produits, processus ou systèmes entre eux, ainsi que les différentes étapes du cycle de vie d'un même produit » (Jolliet, Saadé, Crettaz & Shadek, 2010, p. 7).

On va donc quantifier l'impact d'un produit, en partant de l'amont (des matières premières utilisées) vers l'aval (l'élimination) et mesurer l'ensemble des flux de matières et d'énergie qui entrent et sortent à chaque moment du cycle de vie du produit (Abdelmalki et al., 2010, cité dans Lemmens, 2010). Les moments du cycle de vie du produit vont de l'extraction des ressources à la production des matériaux, leur réutilisation, leur recyclage et leur mise en déchet finale.

Selon Lemmens (2010), il s'agit alors de mettre en évidence une unité fonctionnelle permettant de comparer les produits ayant une même fonction et de faire connaître les éventuels transferts de pollution qui s'opèrent d'un moment du cycle de vie à un autre.

Weber & Matthews (2008) ont utilisé cet indicateur pour mesurer l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre produites dans le système alimentaire aux Etats-Unis. Ils montrent que le total de ces émissions se répartit comme suit :

- 83% revient à la production ;
- le transport représente 11% ;
- la livraison au distributeur en fin de chaîne compte pour seulement 4%.

Sur la base de leur étude, les auteurs ont pu déterminer que, si un ménage aux Etats-Unis choisit de s'approvisionner de manière locale pour la totalité de ses produits alimentaires, cela ne conduirait qu'à une réduction de 4 à 5% des émissions de gaz à effet de serre.

La norme ISO 14040:2006 « spécifie les principes et le cadre applicables à la réalisation d'analyses du cycle de vie comprenant: la définition des objectifs et du domaine d'application ACV, la phase d'inventaire du cycle de vie, la phase

d'évaluation de l'impact du cycle de vie, la phase d'interprétation du cycle de vie, la communication et la revue critique de l'analyse du cycle de vie, les limitations de l'analyse du cycle de vie, la relation entre les phases de l'analyse du cycle de vie et les conditions d'utilisation des choix de valeurs et des éléments facultatifs » (ISO, 2006).

Ainsi, la norme ISO 14040:2006 impose aux personnes voulant réaliser une analyse de cycle de vie (Lemmens, 2010) :

- De réaliser un inventaire des matériaux ou déchets entrants ou sortant d'un système de produits ;
- D'évaluer les impacts environnementaux liés à ces matériaux ou déchets ;
- D'interpréter les résultats par rapport aux objectifs de l'étude.

Cette technique d'évaluation environnementale est la plus complète et la plus globale, mais elle est difficilement reproductible à cause de la lourdeur de sa mise en place. Les comparaisons entre les produits sont dès lors limitées par le nombre d'études réalisées (Lemmens, 2010).

Ecobilan modulaire

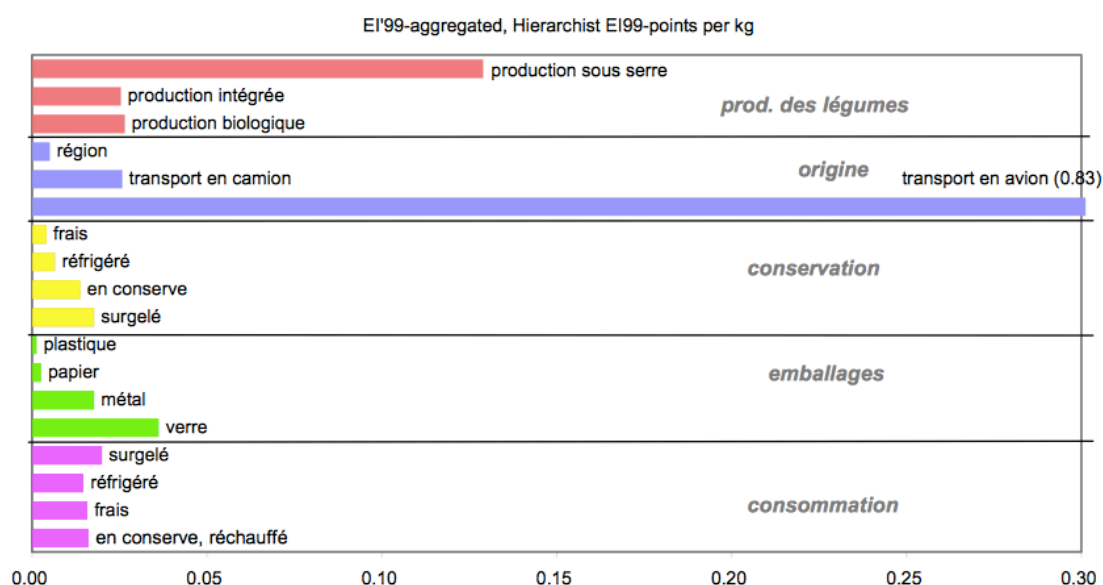
En 2000, face à la complexité d'un écobilan traditionnel, Jungbluth a développé l'écobilan modulaire. Cet indicateur est une approche simplifiée de l'analyse du cycle de vie, qui utilise cinq modules du cycle de vie pour évaluer la part de différentes caractéristiques du produit dans ses impacts sur l'environnement : la production, l'origine du produit, ses méthodes de conservation, son emballage et sa consommation. « Grâce à ces modules, il est possible de juger différentes variantes d'un produit (différentes combinaisons de caractéristiques) sans qu'il soit nécessaire de réaliser un écobilan complet pour chaque variante » (Redlingshöfer, 2006, p. 92).

La méthode de calcul utilisée par Jungbluth est celle de l'Eco-indicator 95, qui couvre onze catégories d'impacts sur l'environnement puis, il a développé l'Eco-indicator 99. Les différentes charges environnementales sont ainsi résumées dans un ordre de grandeur connu et différentes émissions sont groupées en une

valeur de points totale, ce qui permet une comparaison relative des charges environnementales (Jungbluth & Faist Emmenegger, 2004).

Deux catégories de produits (les légumes et la viande) ont été étudiées par Jungbluth avec l'écobilan modulaire, ceci dans le but de déterminer le poids des différentes caractéristiques des produits dans l'indicateur.

L'illustration suivante « montre les points de l'Eco-indicator 99 pour les différents modules du bilan lors d'un achat de légumes. Dans ce cas, tous les critères provoquent des impacts d'un ordre de grandeur comparable. Les niveaux de pollution se différencient nettement selon les différentes variantes d'un critère » (Jungbluth & Faist Emmenegger, 2004, p. 5).



Nous pouvons observer que les légumes frais importés par avion sont particulièrement importants dans le bilan écologique et que l'emballage a, comparé aux autres critères, une importance moindre. Certaines caractéristiques telles que l'origine régionale d'un produit peuvent ainsi limiter d'autres caractéristiques moins avantageuses.

« Les produits carnés constituaient le deuxième groupe de produits de l'étude. La production agricole a généralement une grande importance dans les résultats

généraux des achats de viande, à cause de son fort impact environnemental. En d'autres termes, les autres caractéristiques des achats de viandes sont de moindre importance. A lui seul, le transport aérien augmente considérablement l'impact environnemental des produits prêts à la vente » (Jungbluth, 2010, p. 4).

« Il ressort de l'étude que, pour les deux catégories étudiées, les aspects énergie et émissions de gaz à effet de serre ne tiennent qu'une place restreinte comparés à d'autres impacts sur l'environnement, comme celui des pesticides, des métaux lourds, l'acidification ou l'apport excessif en fertilisant. Ce point justifie voire nécessite l'intégration d'autres aspects environnementaux au-delà de l'énergie et des gaz à effet de serre dans les recherches afin de mieux couvrir les impacts environnementaux liés à l'alimentation » (Redlingshöfer, 2006, p. 93).

Conclusions concernant l'analyse des indicateurs environnementaux

Grâce à l'analyse de ces différents indicateurs environnementaux liés au secteur de l'alimentation, nous pouvons mettre en avant les variables dont chacun d'eux tient compte de même que les conséquences environnementales qui en découlent.

Tout d'abord, les kilomètres alimentaires ainsi que l'empreinte écologique, le bilan carbone et l'écobilan modulaire intègrent la distance de transport effectuée entre le lieu de production et le lieu de consommation. De cette manière, nous avons observé que le rapprochement géographique permet une limitation des émissions induites par le transport des aliments. Néanmoins, comme nous l'avons vu dans l'étude réalisée par Schlich et al. (2006), les émissions liées à la distance parcourue dépendent également du type de transport utilisé et du taux de chargement du véhicule. Ainsi, l'utilisation du bateau pour importer des produits d'origine très lointaine peut s'avérer moins polluante que le transport de produits régionaux effectué en camionnette. Par conséquent, « L'efficacité énergétique des transports des circuits courts pourrait être moins bonne que pour les transports de la grande distribution qui permettent des économies d'échelle grâce aux quantités importantes transportées, et au mode de transport

choisi pour distribuer efficacement la production » (Lemmens, 2010, p. 40).

Aussi, nous avons vu que l'intensité énergétique et l'écobilan modulaire mettent en avant le mode de production utilisé. De ce fait, nous avons pu nous rendre compte que la production sous serre chauffée ou l'utilisation d'intrants chimiques induisent une consommation énergétique plus importante, ce qui implique un impact plus important sur l'environnement. L'empreinte écologique fait aussi ressortir cette variable, mais en l'intégrant dans l'empreinte liée à la surface nécessaire pour la production des matières premières.

Ensuite, l'empreinte écologique tient également compte de la consommation d'espace du système de production étudié. Celle-ci dépend de la productivité à l'hectare du système de production et de l'espace nécessaire à la fabrication des intrants. Cet indicateur présente donc l'importance de l'utilisation des sols dans le calcul de l'impact environnemental d'un mode de production donné.

Enfin, l'empreinte écologique et l'écobilan modulaire rendent compte de l'impact lié aux méthodes de conservation et de conditionnement des produits alimentaires. Ces facteurs peuvent eux aussi avoir une incidence considérable sur l'environnement.

Pour finir, il est à noter que l'analyse réalisée par Lemmens (2010) indique que le mode de distribution influence moins la durabilité d'un système que le mode de production agricole. La production de manière biologique est donc mise en avant pour permettre un système alimentaire durable. Néanmoins, la distribution en circuits courts permettrait d'augmenter cette durabilité. Alors, « Une combinaison d'un mode de production biologique et de la distribution par des circuits courts augmenterait la durabilité des systèmes alimentaires par leurs avantages sociaux, environnementaux et économiques respectifs » (Lemmens, 2010, p. 77).

Annexe 10 : le détail de la conception de l'axe environnemental

Le détail de la conception de l'axe environnemental que nous présentons dans cette annexe provient du fichier Excel du tableau de bord de gestion réalisé pour BEES coop.

Onglet « méthode »

Cet onglet de l'axe environnemental du tableau de bord comprend deux grands points : le récapitulatif des indicateurs retenus pour cette partie et l'explication de la méthode utilisée pour la conception de cet axe.

Récapitulatif

Le tableau récapitulatif réalisé dans cet onglet reprend tous les objectifs, variables d'action et indicateurs de la partie environnementale du tableau de bord. Nous avons également numéroté chacun des indicateurs. Nous retrouvons ces numéros dans les titres des onglets qui suivent. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

PARTIE ENVIRONNEMENTALE

Récapitulatif :

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Promouvoir une alimentation durable	Donner la priorité aux produits biologiques	Quantité de produits bio vendus/ Quantité totale de produits alimentaires vendus
2		Donner la priorité aux produits locaux	Quantité de produits locaux vendus/ Quantité totale de produits vendus
3		Donner la priorité aux produits locaux provenant de l'agriculture biologique	Quantité de produits locaux et bio vendus/ Quantité totale de produits alimentaires vendus
4		Donner la priorité aux produits fair trade	Quantité de produits fair trade vendus/ Quantité totale de produits alimentaires vendus

5		Donner la priorité aux produits écologiques	Quantité de produits écologiques vendus/ Quantité totale de produits non alimentaires vendus
6		Promouvoir la vente en vrac	Quantité de produits vendus en vrac/ Quantité totale de produits alimentaires vendus
7	Avoir une démarche respectueuse de l'environnement	Garder stable ou diminuer la consommation d'électricité	Consommation d'électricité
8		Garder stable ou diminuer la consommation d'eau	Consommation d'eau
9		Se fournir un maximum en énergie provenant de ressources renouvelables	Consommation énergétique provenant de ressources renouvelables/ Consommation énergétique totale
10		Trier un maximum les déchets	Quantité de sacs poubelle non triés/ Quantité totale de sacs poubelle

Méthode utilisée

Ensuite, nous avons détaillé la méthode que nous avons suivie afin de réaliser l'axe environnemental du tableau de bord. Nous avons subdivisé cette explication en fonction des différents indicateurs retenus. Nous avons détaillé notre méthode de travail afin que chaque calcul et chaque hypothèse réalisés dans le tableau de bord de gestion de la coopérative puissent être compris par ses membres. Voici un aperçu de cette partie de l'onglet « méthode » réalisé dans le fichier Excel :

Méthode utilisée:

/

Les cellules en fond orange clair devront contenir les valeurs réelles observées

Onglet « vue d'ensemble »

Ce deuxième onglet reprend les informations principales de la partie environnementale, c'est-à-dire les graphiques comparant les données prévisionnelles avec les données réelles et les graphiques reprenant l'évolution de certains indicateurs. Il est une sorte de résumé des indicateurs retenus pour cet axe ainsi que de leurs tendances. La date qui figure en haut à droite se

modifie d'elle-même afin d'afficher la date du jour. Les graphiques repris dans cet onglet sont modifiés et s'adaptent en fonction des données reprises dans les onglets suivants (qui contiennent toutes les formules). Puisque nous avons déjà présenté des captures d'écran de cet onglet dans le corps du mémoire, nous ne les ajoutons pas ici.

Onglet « 1+2+3 »

Cet onglet reprend les calculs concernant les trois premiers indicateurs retenus pour la partie environnementale : la proportion de produits bio vendus par rapport à la totalité des produits alimentaires vendus ; la proportion de produits locaux vendus par rapport à la totalité des produits vendus ; et la proportion de produits bio et locaux vendus par rapport à la totalité des produits alimentaires vendus.

PARTIE ENVIRONNEMENTALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
1	Promouvoir une alimentation durable	Donner la priorité aux produits biologiques	Quantité de produits bio vendus / Quantité totale de produits alimentaires vendus
2		Donner la priorité aux produits locaux	Quantité de produits locaux vendus / Quantité totale de produits vendus
3		Donner la priorité aux produits locaux provenant de l'agriculture biologique	Quantité de produits locaux et bio vendus / Quantité totale de produits alimentaires vendus

Proportion de produits bio vendus

Nous avons subdivisé le calcul de cet indicateur en deux parties. Tout d'abord, nous rappelons les formules que nous utilisons. Ensuite, nous calculons la proportion de produits bio vendus sur base des données réelles. Cette subdivision s'applique à tous les indicateurs de l'axe environnemental, mise à part le septième et le huitième indicateur.

Comme expliqué dans la méthode suivie, les données reprises dans les calculs « réels » ont été inventées afin de pouvoir générer les graphiques correspondants et devront être remplacées par les données réelles observées par la coopérative. Les seules cellules qui devront être modifiées par BEES coop sont celles avec un fond corail, les autres contiennent soit les données prévisionnelles, soit des formules. Cette remarque vaut pour tous les indicateurs de l'axe environnemental.

Remarquons que lorsque certains éléments des calculs ne sont pas détaillés, leur détail est repris dans un des onglets précédents. Aussi, il est à noter que, dans le fichier Excel, toutes les cellules contiennent les formules nécessaires aux calculs. Les utilisateurs du tableau de bord de la coopérative n'auront qu'à rentrer les données observées pour que tous les calculs se fassent d'eux-mêmes et que les graphiques soient générés avec les nouvelles données. Cette remarque s'applique à tous les indicateurs de l'axe environnemental du tableau de bord de gestion de BEES coop.

1. Quantité de produits bio vendus

Formules

Proportion de produits bio vendus = Quantité de produits bio vendus / Quantité totale de produits alimentaires vendus

Produits bio (2016)

[illegible]

Produits bio (2017)

[illegible]

Produits bio (2019)

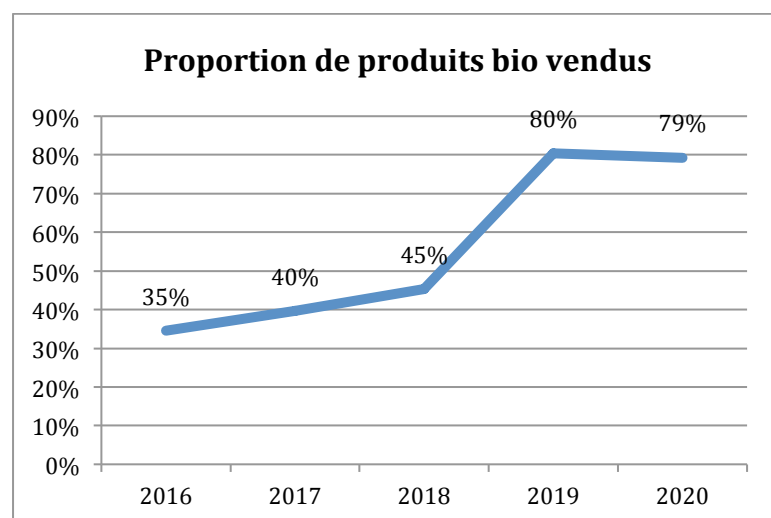
[illegible]

Produits bio (2020)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Quantité de produits bio vendus	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	612.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	771.600
Proportion de produits bio vendus	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%	79%

Produits bio/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits bio vendus	36.000	144.000	240.000	564.000	612.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	104.208	362.496	529.440	702.000	771.600
Proportion de produits bio vendus	35%	40%	45%	80%	79%



2. Quantité de produits locaux vendus

Proportion de produits locaux vendus = Quantité de produits locaux vendus/Quantité totale de produits vendus

Produits locaux (2016)

[illegible]

Produits locaux (2017)

Quantité de produits locaux vendus	Janvier
	Février
Quantité totale de produits vendus	Mars
	Avril
Proportion de produits locaux vendus	Mai
	Juin
	Juillet
	Août
	Septembre
	Octobre
	Novembre
	Décembre
TOTAL	TOTAL

Produits locaux (2018)

[illegible]

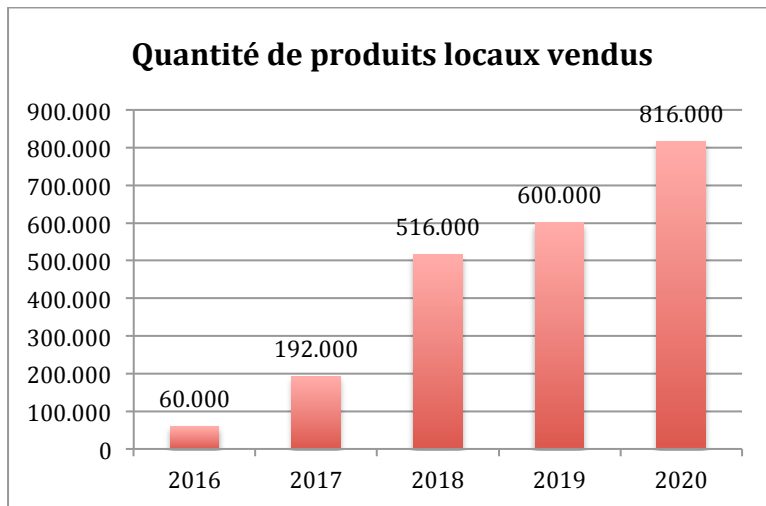
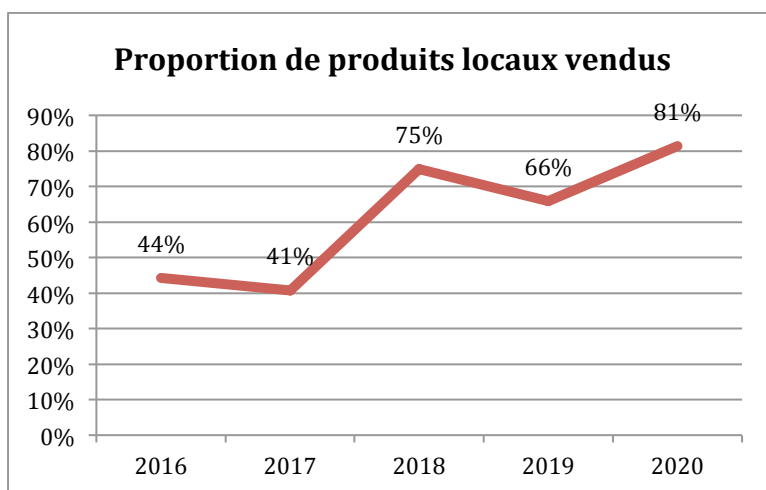
[illegible]

Produits locaux (2020)

Quantité de produits locaux vendus	Janvier	68.000	83.500	Proportion de produits locaux vendus
	Février	68.000	83.500	
	Mars	68.000	83.500	
	Avril	68.000	83.500	
	Mai	68.000	83.500	
	Juin	68.000	83.500	
	Juillet	68.000	83.500	
	Août	68.000	83.500	
	Septembre	68.000	83.500	
	Octobre	68.000	83.500	
	Novembre	68.000	83.500	
	Décembre	68.000	83.500	
	TOTAL	816.000	1.002.000	

Produits locaux/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits locaux vendus	60.000	192.000	516.000	600.000	816.000
Quantité totale de produits vendus	135.480	471.600	690.000	912.000	1.002.000
Proportion de produits locaux vendus	44%	41%	75%	66%	81%



Formules

Calculs

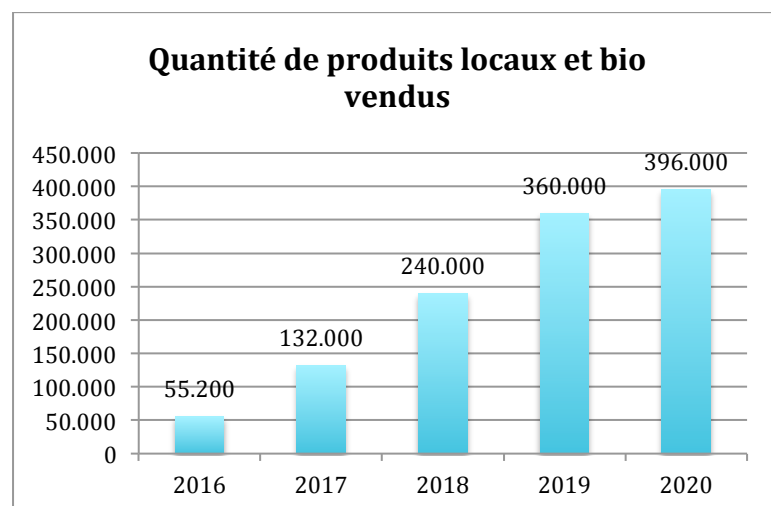
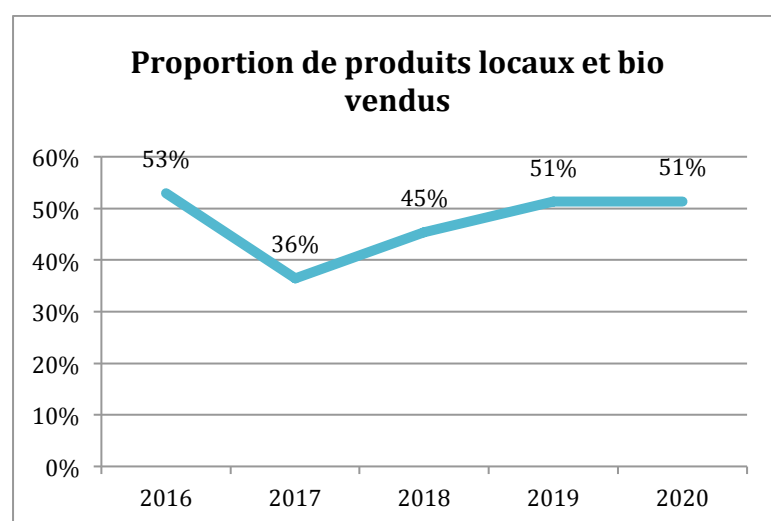
Quantité de produits locaux et bio vendus	Janvier	4.600	Quantité totale de produits alimentaires vendus	8.684	Proportion de produits locaux et bio vendus	53%
	Février	4.600		8.684		53%
	Mars	4.600		8.684		53%
	Avril	4.600		8.684		53%
	Mai	4.600		8.684		53%
	Juin	4.600		8.684		53%
	Juillet	4.600		8.684		53%
	Août	4.600		8.684		53%
	Septembre	4.600		8.684		53%
	Octobre	4.600		8.684		53%
	Novembre	4.600		8.684		53%
	Décembre	4.600		8.684		53%
TOTAL		55.200	104.208	53%		

Produits locaux et bio (2020)

[illegible]

Produits locaux et bio/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits locaux et bio vendus	55.200	132.000	240.000	360.000	396.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	104.208	362.496	529.440	702.000	771.600
Proportion de produits locaux et bio vendus	53%	36%	45%	51%	51%

**Onglet « 4+5+6 »**

Cet onglet reprend les calculs concernant le quatrième, le cinquième et le sixième indicateur de la partie environnementale : la proportion de produits issus du commerce équitable vendus par rapport à la totalité des produits alimentaires vendus ; la proportion de produits écologiques vendus par rapport à la totalité

des produits non alimentaires vendus ; et la proportion de produits vendus en vrac par rapport à la totalité des produits alimentaires vendus.

PARTIE ENVIRONNEMENTALE

	Objectif	Variable d'action	Indicateur
4	Promouvoir une alimentation durable	Donner la priorité aux produits fair trade	Quantité de produits fair trade vendus / Quantité totale de produits alimentaires vendus
5		Donner la priorité aux produits écologiques	Quantité de produits écologiques vendus / Quantité totale de produits non alimentaires vendus
6		Promouvoir la vente en vrac	Quantité de produits vendus en vrac / Quantité totale de produits alimentaires vendus

Proportion de produits fair trade vendus

4. Quantité de produits fair trade vendus

Formules

Proportion de produits fair trade vendus = Quantité de produits fair trade vendus / Quantité totale de produits alimentaires vendus

Calculs

Produits fair trade (2016)

[illegible]

Produits fair trade (2017)

[illegible]

Produits fair trade (2019)

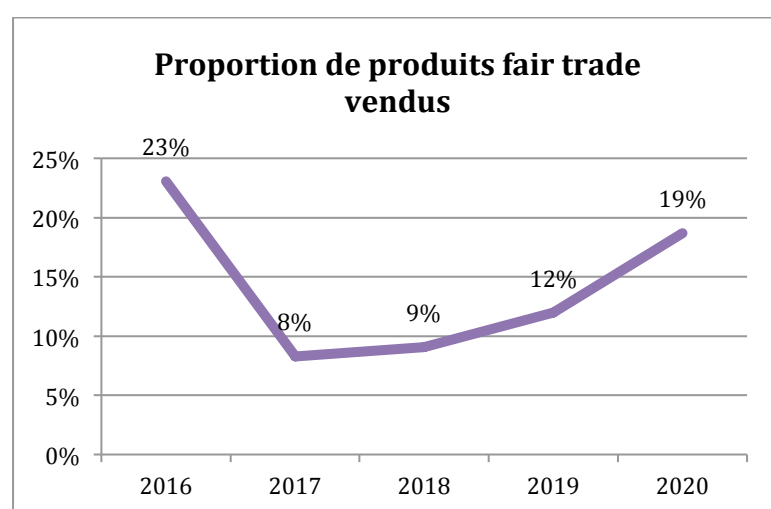
[illegible]

Produits fair trade (2020)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Quantité de produits fair trade vendus	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	771.600
Proportion de produits fair trade vendus	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%

Produits fair trade/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits fair trade vendus	24.000	30.000	48.000	84.000	144.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	104.208	362.496	529.440	702.000	771.600
Proportion de produits fair trade vendus	23%	8%	9%	12%	19%



5. Quantité de produits écologiques vendus

Proportion de produits écologiques vendus = Quantité de produits écologiques vendus/Quantité totale de produits non alimentaires vendus

Produits écologiques (2016)

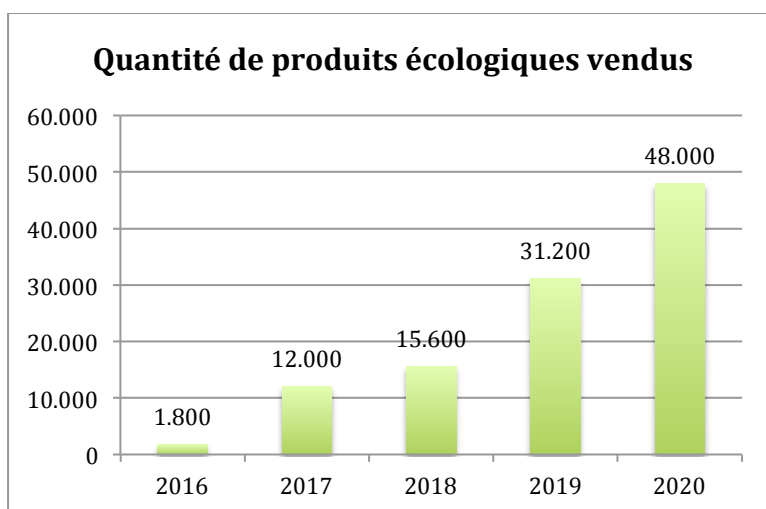
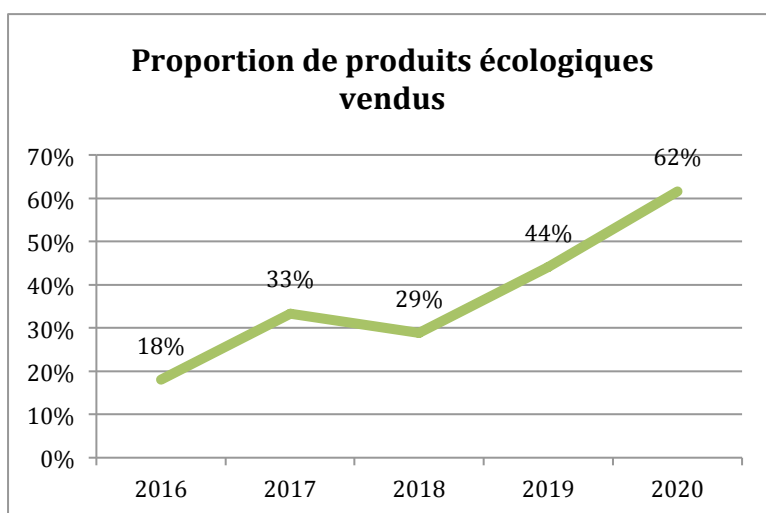
[illegible]

Produits écologiques (2020)

[illegible]

Produits écologiques/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits écologiques vendus	1.800	12.000	15.600	31.200	48.000
Quantité totale de produits non alimentaires vendus	9.996	36.000	54.000	70.800	78.000
Proportion de produits écologiques vendus	18%	33%	29%	44%	62%

**Proportion de produits vendus en vrac****6. Quantité de produits vendus en vrac***Formules*

Proportion de produits vendus en vrac = Quantité de produits vendus en vrac / Quantité totale de produits alimentaires vendus

Produits en vrac (2016)

[illegible]

Produits en vrac (2017)

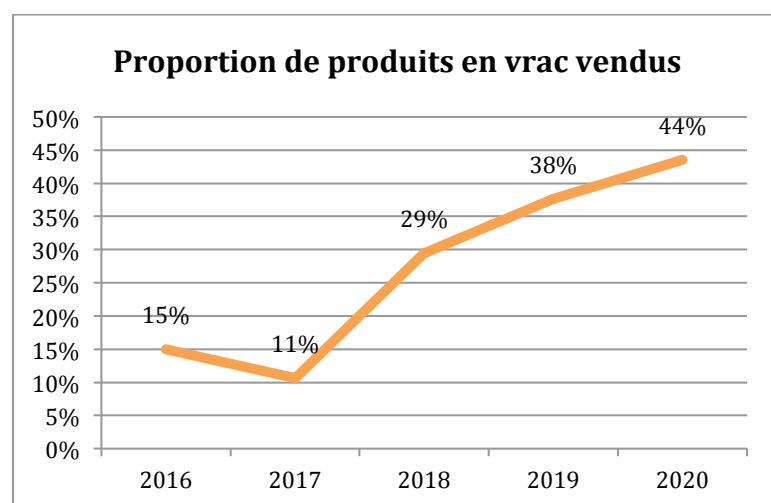
Quantité de produits vendus en vrac	Janvier	
	Février	
Quantité totale de produits alimentaires vendus	Mars	
	Avril	
Proportion de produits vendus en vrac	Mai	
	Juin	
	Juillet	
	Août	
	Septembre	
	Octobre	
	Novembre	
	Décembre	
	TOTAL	

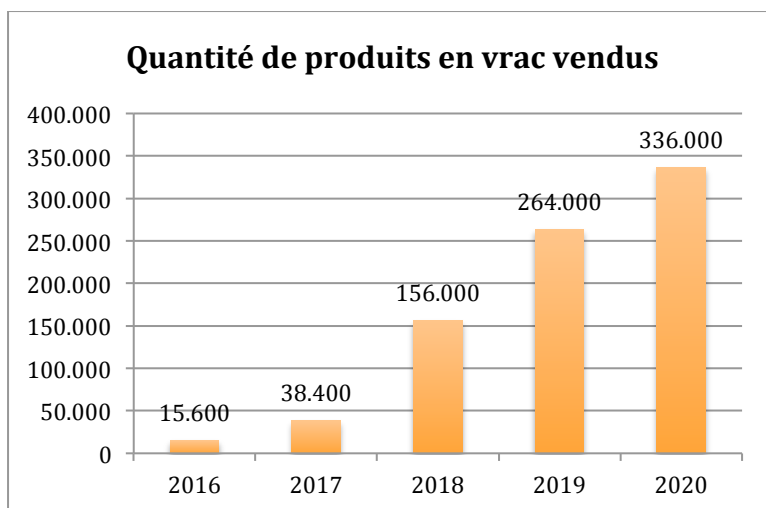
Produits en vrac (2020)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Quantité de produits vendus en vrac	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	336.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	64.300	771.600
Proportion de produits vendus en vrac	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%

Produits en vrac/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Quantité de produits en vrac vendus	15.600	38.400	156.000	264.000	336.000
Quantité totale de produits alimentaires vendus	104.208	362.496	529.440	702.000	771.600
Proportion de produits en vrac vendus	15%	11%	29%	38%	44%





Onglet « 7+8 »

Cet onglet reprend les calculs concernant le septième et le huitième indicateur composant la partie environnementale : la consommation d'électricité et la consommation d'eau. Pour ces deux indicateurs, aucune formule n'est utilisée.

PARTIE ENVIRONNEMENTALE

7	Promouvoir une alimentation durable	Garder stable ou diminuer la consommation d'électricité	Consommation d'électricité
8		Garder stable ou diminuer la consommation d'eau	Consommation d'eau

Consommation d'électricité

7. Consommation d'électricité

Calculs

Consommation d'électricité (2016)

	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Octobre-Novembre-Décembre	TOTAL
Consommation d'électricité (kWh)	38.300	30.000	25.000	34.000	127.300

Consommation d'électricité (2017)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet-Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Consommation d'électricité (kWh)	36.600	29.300	22.000	33.700	121.600

Consommation d'électricité (2018)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet-Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Consommation d'électricité (kWh)	39.200	32.100	26.400	35.000	132.700

Consommation d'électricité (2019)

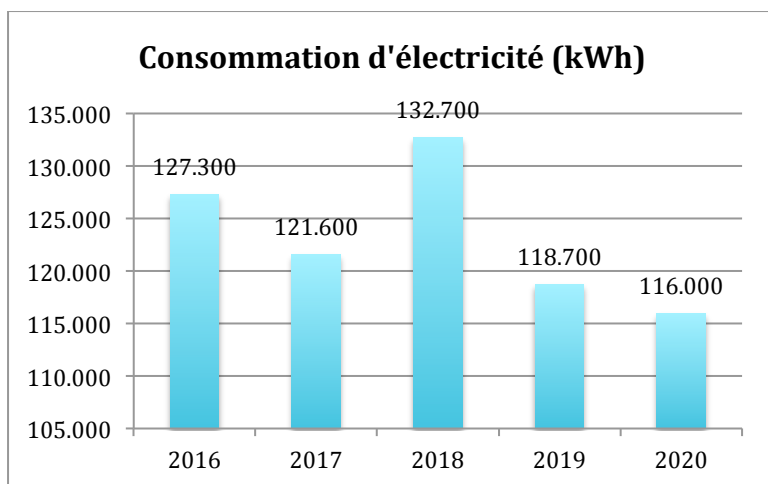
	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet-Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Consommation d'électricité (kWh)	35.600	29.300	22.800	31.000	118.700

Consommation d'électricité (2020)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet-Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Consommation d'électricité (kWh)	35.000	29.000	22.000	30.000	116.000

Consommation d'électricité/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Consommation d'électricité (kWh)	127.300	121.600	132.700	118.700	116.000



Consommation d'eau

8. Consommation d'eau

Calculs

Consommation d'eau (2016)

	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Octobre-Novembre-Décembre	TOTAL
Consommation d'eau (L)	151	160	180	173	664

Consommation d'eau (2017)

	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Octobre-Novembre-Décembre	TOTAL
Consommation d'eau (L)	178	184	230	193	785

Consommation d'eau (2018)

	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Octobre-Novembre-Décembre	TOTAL
Consommation d'eau (L)	347	529	617	528	2.021

Consommation d'eau (2019)

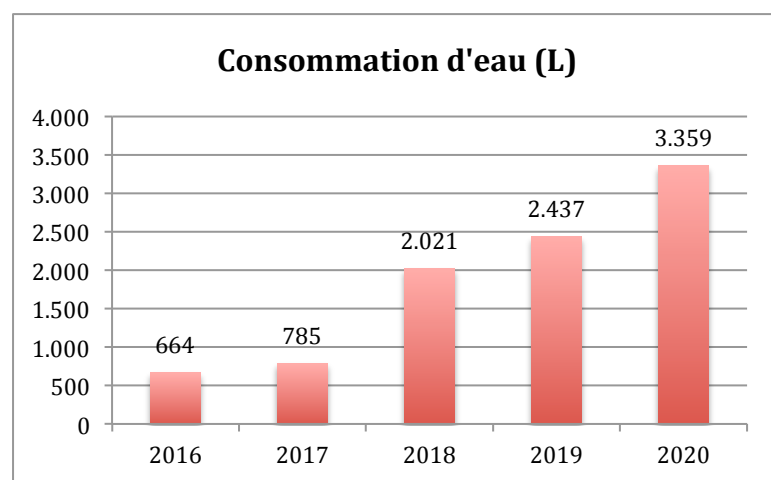
	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Octobre-Novembre-Décembre	TOTAL
Consommation d'eau (L)	469	629	735	604	2.437

Consommation d'eau (2020)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet-Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Consommation d'eau (L)	708	895	943	813	3.359

Consommation d'eau/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Consommation d'eau (L)	664	785	2.021	2.437	3.359

**Onglet « 9+10 »**

Cet onglet reprend les calculs concernant les deux derniers indicateurs de la partie environnementale : la consommation énergétique provenant de ressources renouvelables et la proportion de sacs poubelle non triés par rapport au nombre total de sacs poubelle.

PARTIE ENVIRONNEMENTALE

9	Promouvoir une alimentation durable	Se fournir un maximum en énergie provenant de ressources renouvelables	Consommation énergétique provenant de ressources renouvelables/ Consommation énergétique totale
10		Trier un maximum les déchets	Quantité de sacs poubelle non triés/ Quantité totale de sacs poubelle

Proportion de la consommation énergétique provenant de ressources renouvelables

9. Consommation énergétique provenant de ressources renouvelables

Formules

Proportion de consommation énergétique provenant de ressources renouvelables = Quantité de consommation énergétique provenant de ressources renouvelables / Consommation énergétique totale

Calculs

Ressources renouvelables (2016)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Energie provenant de ressources renouvelables (kWh)	0	0	0	0	0
Consommation énergétique totale (kWh)	38.300	30.000	25.000	34.000	127.300
Proportion provenant de ressources renouvelables (kWh)	0%	0%	0%	0%	0%

Ressources renouvelables (2017)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Energie provenant de ressources renouvelables (kWh)	13.000	14.000	15.000	16.000	58.000
Consommation énergétique totale (kWh)	36.600	29.300	22.000	33.700	121.600
Proportion provenant de ressources renouvelables (kWh)	36%	48%	68%	47%	48%

Ressources renouvelables (2018)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Energie provenant de ressources renouvelables (kWh)	30.000	30.000	20.000	32.000	112.000
Consommation énergétique totale (kWh)	39.200	32.100	26.400	35.000	132.700
Proportion provenant de ressources renouvelables (kWh)	77%	93%	76%	91%	84%

Ressources renouvelables (2019)

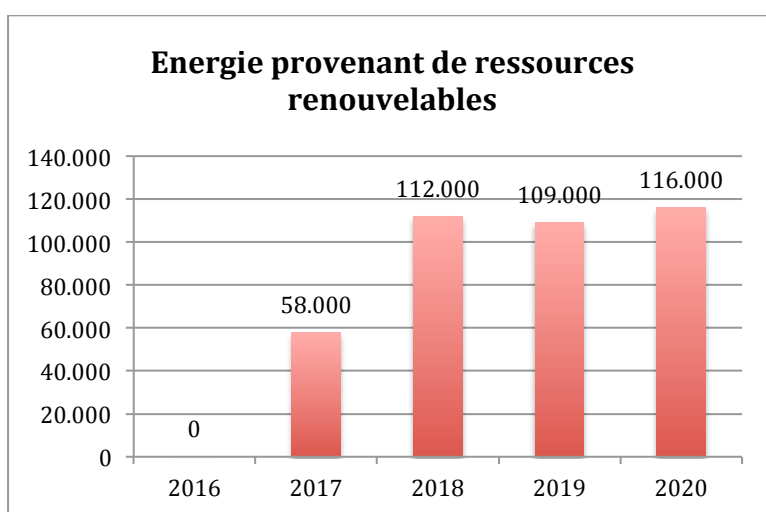
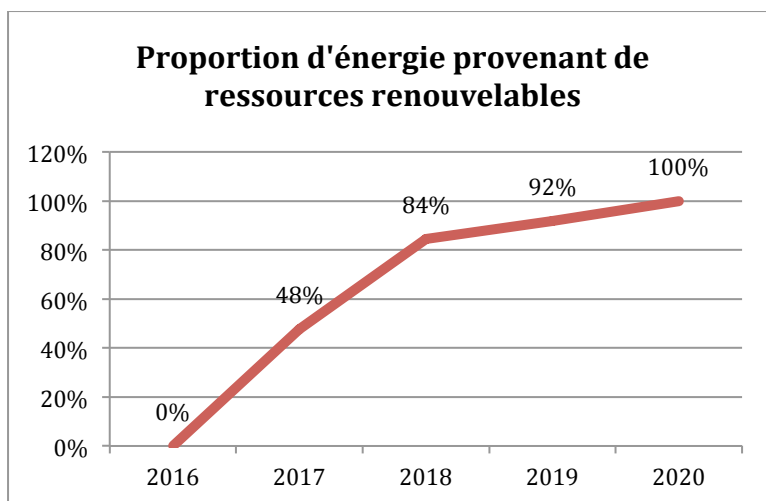
	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Energie provenant de ressources renouvelables (kWh)	30.000	29.000	20.000	30.000	109.000
Consommation énergétique totale (kWh)	35.600	29.300	22.800	31.000	118.700
Proportion provenant de ressources renouvelables (kWh)	84%	99%	88%	97%	92%

Ressources renouvelables (2020)

	Janvier- Février- Mars	Avril- Mai-Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Energie provenant de ressources renouvelables (kWh)	35.000	29.000	22.000	30.000	116.000
Consommation énergétique totale (kWh)	35.000	29.000	22.000	30.000	116.000
Proportion provenant de ressources renouvelables (kWh)	100%	100%	100%	100%	100%

Energie renouvelable/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Energie provenant de ressources renouvelables	0	58.000	112.000	109.000	116.000
Proportion d'énergie provenant de ressources renouvelables	0%	48%	84%	92%	100%



Proportion de sacs poubelle non triés

10. Tri des déchets

Formules

Proportion de sacs poubelle non triés = Quantité de sacs poubelle non triés / Quantité totale de sacs poubelle

Calculs

Tri des déchets (2016)

	Janvier- Février- Mars	Avril-Mai- Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Nombre de sacs poubelle non triés	70	65	68	90	293
Nombre total de sacs poubelle	145	136	140	203	624
Proportion de sacs poubelle non triés	48%	48%	49%	44%	47%

Tri des déchets (2017)

	Janvier- Février- Mars	Avril-Mai- Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Nombre de sacs poubelle non triés	93	80	74	95	342
Nombre total de sacs poubelle	167	159	193	237	756
Proportion de sacs poubelle non triés	56%	50%	38%	40%	45%

Tri des déchets (2018)

	Janvier- Février- Mars	Avril-Mai- Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Nombre de sacs poubelle non triés	102	83	80	109	374
Nombre total de sacs poubelle	184	179	200	245	808
Proportion de sacs poubelle non triés	55%	46%	40%	44%	46%

Tri des déchets (2019)

	Janvier- Février- Mars	Avril-Mai- Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Nombre de sacs poubelle non triés	153	107	137	142	539
Nombre total de sacs poubelle	210	198	237	273	918
Proportion de sacs poubelle non triés	73%	54%	58%	52%	59%

Tri des déchets (2020)

	Janvier- Février- Mars	Avril-Mai- Juin	Juillet- Août- Septembre	Octobre- Novembre- Décembre	TOTAL
Nombre de sacs poubelle non triés	70	65	68	90	293
Nombre total de sacs poubelle	184	179	200	245	808
Proportion de sacs poubelle non triés	38%	36%	34%	37%	36%

Tri des déchets/an

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de sacs poubelle non triés	293	342	374	539	293
Proportion de sacs poubelle non triés	47%	45%	46%	59%	36%

