

## Module 4

# Développement organisationnel



# Module 4: Développement organisationnel



## **Introduction**

**B**on nombre d'organisations coopératives sont initiées par des personnes physiques hautement motivées et très enthousiastes alors que d'autres sont créées par des organisations étatiques. Indépendamment des raisons spécifiques de leur création, toutes les coopératives font face, à un certain stade de leur développement, à des changements aux niveaux des marchés, du leadership, des appuis extérieurs, ou des besoins et priorités des membres. La survie de l'organisation dépend de sa capacité à se conformer à la nouvelle situation et à adapter ses objectifs, son régime et sa politique. Ces changements sont plus faciles à mettre en œuvre si la coopérative a auparavant mis en place une politique de développement organisationnel et défini un processus continu d'ajustement de ses structures et de ses objectifs. Cependant, dans la pratique, les coopératives ne perçoivent le besoin de s'adapter et de se reconvertir que lorsqu'elles font face à de sérieux problèmes de survie. Ce manque de stratégie de développement, peut conduire à des décisions précipitées, entraînant des changements non maîtrisés par les membres.

## Section 4.1

# Développement organisationnel et définition d'une vision



### Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants seront capables:



- D'établir les objectifs du développement organisationnel d'une coopérative.
- D'expliquer pourquoi il est important d'avoir une vision et comment la développer.

### Points clés d'apprentissage



- Objectifs du développement organisationnel de la coopérative.
- Equilibre entre les performances opérationnelles de l'entreprise et la satisfaction des besoins des membres.
- Approches en matière de développement organisationnel et le rôle du formateur/promoteur.
- Importance de la vision et des objectifs communs.
- Éléments et caractéristiques d'une vision et d'une mission.
- Processus pour aider la coopérative à développer une vision.

### Stratégie d'enseignement



Demander aux participants si les coopératives dont ils sont membres sont restées les mêmes depuis leur création, ou s'il y a eu des changements, et dans ce cas, qu'est-ce qui les a provoqués.

Partir des expériences des participants et des résultats de la discussion pour introduire les principes et objectifs du développement organisationnel.

Insister sur l'équilibre entre la satisfaction des membres et l'esprit d'entreprise, ainsi que sur la distinction entre une coopérative et des entreprises purement commerciales.

Résumer brièvement les principales approches du développement organisationnel, par exemple, guidées par les membres, dirigées de manière participative et suscitées par le formateur/promoteur. Diviser les participants en groupes et leur demander d'analyser les diverses approches en indiquant les avantages et inconvénients de chacune d'elles. Au cours de la discussion générale, demander

aux participants d'analyser les approches par rapport à leurs propres organisations et de résumer les difficultés et les avantages qu'il y aurait à suivre chacune d'elles. Se référer à la liste de contrôle et à l'exemple de questions/réponses présentés à l'annexe au présent module en tant qu'instrument à adapter et à utiliser pour faciliter le processus de développement organisationnel (on peut les distribuer aux participants sous forme de photocopies).

Introduire le concept de vision partagée et son importance dans le soutien aux coopératives pour développer des objectifs réalistes. Demander aux participants si une de leurs coopératives possède une vision partagée et si celle-ci a été réalisée à travers un processus délibérément structuré ou si elle a été arrêtée de manière informelle. Résumer les différentes approches pour aider les coopératives à identifier leur vision.

Distribuer l'étude de cas suivante et demander aux participants de l'analyser et de la commenter en groupes:

L'objectif principal d'une coopérative agricole est de générer des revenus plus élevés pour ses membres. Ceux-ci disposent de terres non utilisées sur les flancs des collines qu'ils voudraient mettre en valeur pour cultiver des produits rentables. Un agronome connaissant bien la région leur a recommandé de s'orienter vers la production d'oranges. Une carte de la propriété de la communauté est tirée et des arbres sont marqués partout où selon l'agronome, ils peuvent produire des fruits. Pendant qu'ils travaillaient, certains membres s'exprimaient sur les espoirs qu'ils fondaient pour leur famille, leurs propres affaires, la communauté et la coopérative. Ces idées sont consignées par écrit et affichées au tableau. Après les avoir lues à tous les membres, elles sont regroupées. Puis à travers des discussions afin de savoir ce qui est réaliste et ce qui ne l'est pas, un accord commun est trouvé. La vision de la coopérative est développée comme suit:

«Nous voulons que notre village produise des oranges sur les flancs de ses collines, et à cet effet, nous voulons que notre coopérative fournisse les jeunes plants, les engrais, et tout autre intrant ainsi que le savoir-faire sur l'irrigation et la plantation des vergers. Nous voulons également qu'elle fournisse le capital de départ de manière à ce que tous les membres qui le souhaitent puissent participer et éventuellement vendre la totalité des oranges au nom des membres participants à ce projet».

Faire suivre la discussion en groupes par une séance plénière au cours de laquelle les participants discutent l'approche adoptée, l'adéquation et les implications de la vision développée dans l'étude de cas.

Expliquer comment la vision retenue peut constituer la base d'un développement stratégique. Distribuer la seconde partie de l'étude de cas, et demander aux participants de l'analyser en groupes et de faire des commentaires sur les options stratégiques adoptées. Leur demander également de trouver d'autres approches s'ils ont des idées à cet effet.

### ***Etude de cas - Partie 2***

Après avoir discuté en détail sur la déclaration de vision, les membres ont pensé qu'ils pourraient avoir des problèmes s'ils essayaient de la mettre en œuvre sur tous les flancs des collines. En effet, les terres en question appartiennent à plusieurs personnes ayant des revenus inégaux et possédant des superficies de terre différentes. Ils ne pouvaient pas dire non plus si la coopérative était en mesure de se procurer suffisamment d'argent pour constituer le capital de départ du projet. La coopérative ne disposant pas de réserves financières pour les investissements de départ et pour donner des prêts à la production à tous les membres, ils ont proposé les options stratégiques suivantes:

- les membres constituent des équipes de travailleurs agricoles qui préparent la terre chaque année, indépendamment de qui en est le propriétaire ou de qui en détient le titre foncier;
- les premiers plants sont financés par un prêt fait par un agent extérieur;
- les premières récoltes de fruits du projet vont à la coopérative, et ce jusqu'au remboursement des coûts d'investissement;
- la coopérative s'efforce de trouver des marchés pour les oranges produites par les membres;
- les membres acceptent de livrer des oranges à la coopérative jusqu'à ce que tous les coopérateurs aient complété leur première récolte.

## Informations de référence



### Définition du développement organisationnel

Dans le cas des coopératives, le développement organisationnel représente un processus continu d'apprentissage par lequel l'organisation adapte ses objectifs et ses structures afin de maintenir la compétitivité, d'assurer la survie, d'accroître et d'améliorer les profits reversés aux membres. Par-dessus tout, il représente une approche consciente orientée sur l'avenir de l'organisation et préconise l'établissement d'un système permettant à celle-ci de répondre aux changements environnementaux de manière **novatrice, flexible et efficace**.

Toute organisation coopérative a besoin de réévaluer périodiquement ses premiers objectifs, ses réalisations, et en cas de besoin, de réajuster ses objectifs stratégiques.

### Le but du développement organisationnel coopératif

Le développement organisationnel coopératif doit être basé sur deux principes:

- répondre prioritairement aux besoins des membres;
- maintenir un **comportement entrepreneurial**, c'est-à-dire, identifier et chercher de nouvelles opportunités d'affaires.

### Assurer un équilibre entre le succès opérationnel de l'entreprise et la satisfaction des membres

*Pourquoi est-il essentiel de donner la priorité aux membres?*

Si on force les membres à contribuer aux objectifs définis unilatéralement par leurs responsables élus ou par des gérants salariés, il est probable qu'ils ne fassent que le minimum (voir participation passive, module 2). Ils pourraient toujours assister aux réunions annuelles et réaliser des transactions avec la coopérative quand ils n'ont pas le choix, mais ils ne seront pas prêts à abandonner des avantages ou des gains à court terme pour le développement durable de la coopérative. A la longue, ceci réduira le capital de confiance et de loyauté des membres volontaires (voir les avantages comparatifs du modèle d'organisation coopérative, module 1).

### Causes du manque d'esprit d'entrepreneuriat dans les coopératives

Dans les petites entreprises commerciales, l'entrepreneur fondateur fournit le capital, gère les affaires, prend toutes les décisions, assume les risques et devient du coup le principal bénéficiaire de toute la croissance.

Dans les coopératives, ces rôles sont partagés entre différentes personnes. Il arrive que certaines des contributions viennent de l'extérieur; par exemple, de nouvelles idées peuvent provenir de conseillers extérieurs, le capital peut provenir de différentes institutions de financement, les gérants peuvent ne pas être des adhérents aux coopératives. Tous ces acteurs ont probablement des finalités différentes.

Travailler dans une coopérative implique aussi être à connaissance du fait que, même lorsqu'on contribue plus que les autres au succès des opérations (par exemple, en introduisant une nouvelle idée, en travaillant plus dur ou en fournissant un capital additionnel) les bénéfices seront partagés équitablement. Cette idée de partager les ressources supplémentaires, les compétences et les idées peut inhiber la motivation et les prises d'initiatives, ce qui à long terme peut constituer un handicap pour la compétitivité de la coopérative.

### ***Lier la satisfaction des membres et l'esprit entrepreneurial***

Pour attirer, acquérir et susciter des capacités entrepreneuriales, les coopératives devraient s'assurer que:

- les règles et la structuration internes ne découragent pas l'activité et la créativité entrepreneuriales, c'est-à-dire, que la **gouvernance** est appropriée;
- des **primes** récompensent les initiatives et les activités entrepreneuriales réussies;
- il existe des individus ayant les capacités **entrepreneuriales requises**.

En prenant en compte la réalisation des objectifs ci-dessus définis, le développement organisationnel implique les questions clés suivantes:

- Comment la coopérative peut-elle croître, innover et changer de manière à suivre l'évolution des besoins des membres?
- Comment peut-elle connaître les attentes des membres?
- Comment peut-elle combiner son objectif de satisfaire les besoins des membres et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise?

Les réponses à ces questions sont non seulement spécifiques à chaque coopérative, mais également limitées dans le temps.

## **Approches du développement organisationnel**

Tout changement organisationnel planifié de l'extérieur conduira à plus de résistance à l'intérieur qu'un changement planifié de l'intérieur.

S'il est plus indiqué de laisser la gestion quotidienne de l'entreprise aux gérants (indépendamment du fait qu'ils soient des représentants élus ou des gérants professionnels), l'orientation du développement à moyen ou long terme doit être définie par l'ensemble des membres. Les gérants peuvent apporter des contributions professionnelles, veiller à ce que les décisions prises au sein de la coopérative soient pertinentes, économiquement viables et bien réfléchies. Cependant l'ultime décision revient aux membres de l'organisation.

Une fois que les membres ont eu le dernier mot dans la détermination de l'orientation générale de la coopérative, les responsables élus et les gérants peuvent s'occuper des opérations économiques conformément à la politique définie.

### ***Obstacles à un développement organisationnel guidé par les membres***

I. Le manque de connaissances et de compétences:

Si les membres ne sont pas à même de comprendre les réalités économiques auxquelles la coopérative a à faire face, soit les responsables et gérants seront frustrés et démotivés, soit ils domineront le processus de prise de décisions, ce qui conduira à la perte d'intérêt de la part des membres.

## 2. Les problèmes d'attitude:

Dans toute organisation, il y a une certaine résistance au changement. Les résistances sont souvent dues aux convictions et valeurs individuelles des membres, ainsi qu'à leurs perceptions de la coopérative. Les perceptions affecteront le comportement et détermineront les opinions et décisions. Si par exemple les membres sont convaincus que leurs responsables ont toujours raison, ils auront tendance à continuer de croire qu'ils n'ont rien à contribuer.

## 3. Les normes implicites:

Les besoins des membres doivent être la priorité de la coopérative, et ces besoins doivent être pris en compte à travers une bonne communication interne. Cependant dans la plupart des organisations, certaines voix demeurent silencieuses, c'est le cas des femmes et des petits paysans.

## 4. Les problèmes structurels:

La plupart des obstacles à une participation efficace des membres sont d'ordre structurel. Les assemblées générales, par exemple, se tiennent souvent une fois par an et l'ordre du jour est si chargé que les questions de développement organisationnel ont peu de chance d'être traitées.

### ***Développement organisationnel coopératif participatif***

Un développement organisationnel planifié signifie la redéfinition des objectifs, le changement des attitudes, normes, structures et primes. De tels processus vont au-delà de la gestion et des tâches de définition des politiques et s'appliquent à toute forme de coopérative formelle.

Pour surmonter les problèmes de gestion de leurs organisations, les membres devraient s'assurer que:

- des réunions se tiennent régulièrement pour discuter des objectifs courants, et que la majorité des membres continue de les accepter;
- il existe des règles de base que seuls les membres peuvent changer, par exemple, les statuts et règlements internes;
- les normes de gestion sont transparentes et acceptées, par exemple, en élaborant un code d'éthique, en établissant des repères pour le style de gestion préféré;
- les droits, responsabilités, et devoirs de base des gérants et responsables sont connus et acceptés, par exemple, en élaborant des descriptions de rôles, et cahiers des charges;
- les systèmes de primes et contributions sont approuvés par les membres;
- les occasions d'apprentissage deviennent partie intégrante du processus.

### ***Initiation d'un développement organisationnel participatif***

Généralement, les premières questions qui viennent à l'esprit en termes de développement organisationnel sont:

- Qui devrait avoir le droit d'évaluer la situation présente?
- Qui peut le faire en terme de capacité?
- Quelles hypothèses concernant les besoins, les marchés et compétiteurs des membres/ clients devraient-elles être prises en compte?

- Comment peut-on concilier des indications apparemment conflictuelles?
- Qui devrait décider des ressources à utiliser dans la coopérative et des conditions de commerce entre les membres et la coopérative?

Il faudrait, d'une certaine façon, être préparé à faire des compromis afin d'arriver à une perspective commune sur ce que la coopérative peut faire pour ses membres. Si on ne parvient pas à aboutir à de tels compromis, l'alternative serait de procéder à une subdivision des questions en petites unités pour arriver à des accords là où cela est possible.

### ***Le rôle du formateur/promoteur dans l'initiation du développement organisationnel***

Une approche planifiée du développement organisationnel repose fortement sur la communication, la facilitation et les compétences entrepreneuriales, qui n'existent pas en grand nombre dans beaucoup de coopératives. Quelqu'un doit aider à créer le climat convenable, poser les questions qu'il faut, et motiver les contributions. L'idéal serait que cette personne ait des connaissances suffisantes sur les besoins des membres, les problèmes des gérants, et les marchés pertinents.

Selon son statut financier, un groupe de coopératives pourrait se procurer les services d'un expert ou demander de l'aide au niveau du mouvement coopératif, de l'Etat, ou de toute autre institution œuvrant pour la promotion coopérative.

Cependant l'idéal serait que ces coopératives acquièrent les compétences indispensables à la recherche et l'évaluation de leurs potentialités par elles-mêmes. La meilleure façon d'arriver à ceci est de passer par un processus local, guidé et assisté temporairement par un formateur externe, et de mobiliser autant de connaissances et de capacités locales que possible dans le processus. Il y a plusieurs cas où il s'est avéré que beaucoup plus de potentialités locales n'étaient disponibles, que ni les responsables ni les gérants ne le croyaient.

Une des tâches de la personne externe appelée à aider dans le développement organisationnel peut être de voir, à travers une évaluation, si la coopérative fait réellement face à un problème organisationnel (dans le sens d'un esprit d'entrepreneuriat novateur et orienté vers les membres) plutôt qu'à des problèmes de gestion opérationnelle de routine. Les exercices donnés dans l'annexe à ce module peuvent aider à déterminer cela.

Avant qu'un formateur extérieur ne puisse assister le groupe dans la tâche qui consiste à percevoir le besoin et à initier un processus de développement organisationnel participatif, celui/celle-ci doit se forger sa propre opinion sur la situation de la coopérative. Il/elle doit aussi avoir une idée générale sur les conditions prévalentes au niveau des activités économiques de la coopérative, en utilisant de préférence les méthodes de recherche participatives telles que celles décrites dans le module 7 et l'exercice 2 figurant en annexe au présent module.

## **Vision coopérative**

La combinaison du succès économique à court terme et de la survie à long terme peut se réaliser plus facilement si la coopérative a une vision claire de son avenir, fondée sur une hiérarchie d'objectifs à savoir un principal et plusieurs autres en appui au premier (Parnell, 1995: 42-46).

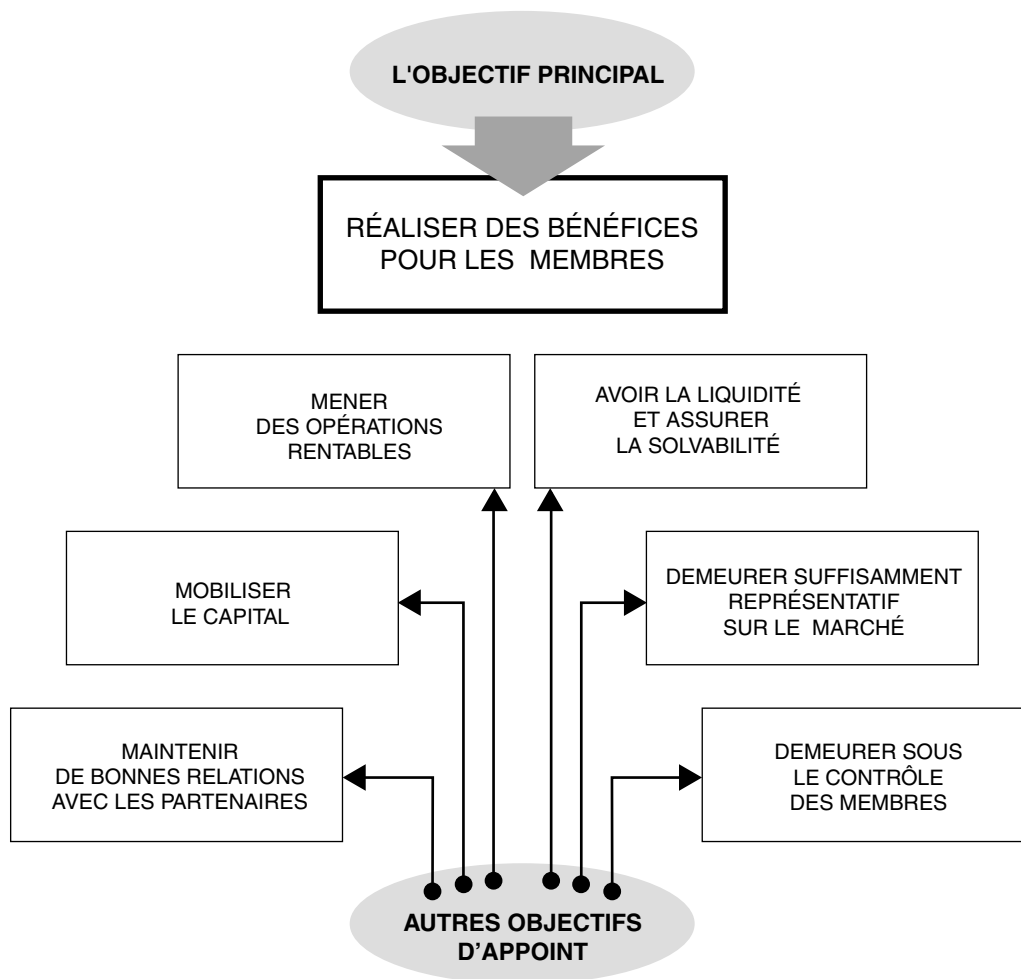
### ***Un exemple de hiérarchie d'objectifs dans une coopérative*** (Source: Parnell, 1995: 44)

Les membres, les responsables et par conséquent le personnel ont rarement une compréhension claire de la nature exacte de leur coopérative et de ses principaux objectifs. Aucune entreprise ne comprenant **pas pourquoi elle existe, ce qu'elle cherche à réaliser et ce que pourrait être son avenir**, ne peut s'attendre à réussir.



Un responsable proposera-t-il un ensemble d'objectifs que tous les membres accepteront à la suite d'une discussion, ou les membres trouveront-ils les objectifs d'eux-mêmes à travers un brainstorming et une discussion? Que se passera-t-il si, après un peu de temps, certains membres découvrent qu'ils n'avaient pas compris ce qui était sous-entendu ou lorsque, déçus, ils se rendront compte que, ce qui auparavant leur paraissait bien, n'est plus ce que désormais ils veulent?

Avant d'arriver à un ensemble d'objectifs partagés, il doit au moins exister une idée vague de ce que cherchent les membres.



### **Qu'est-ce que c'est qu'une vision?**

Une vision est une image mentale du futur idéal de l'organisation, partagée par la majorité des individus qui la composent. Cette vision partagée déterminera les décisions, les choix, et les activités à l'intérieur de l'organisation. Habituellement, elle ne conduit pas à des plans opérationnels mais elle doit combiner les idées sur le développement des structures, les comportements et les attitudes avec une focalisation économique réaliste. Elle doit être présentée comme une déclaration de mission avec un ensemble de buts et d'objectifs opérationnels.

### **Pourquoi élaborer une vision?**

Elaborer une vision signifie que tous ceux qui sont impliqués doivent communiquer leurs principaux buts de façon claire et dénuée de toute ambiguïté. Les objectifs partagés peuvent ensuite émerger,

être discutés et classés en termes de priorités. Dans ces conditions, il est difficile à des membres particuliers de «prendre le contrôle» et de déterminer des objectifs indépendamment des autres.

Une telle vision devrait jeter les bases de la **planification stratégique des opérations et du développement des structures et du comportement** permettant un bon niveau de participation des membres, des responsables élus et de la direction technique aux prises de décisions sur les structures, les questions de fonctionnement et de gestion.

### ***Elaboration d'une vision***

L'élaboration d'une vision, l'identification et la classification des objectifs sont liés. Des objectifs sans une vision claire partagée ne garantissent pas la motivation suffisante de tous les membres à travailler pour leur réalisation. De même, une vision non liée à des objectifs clairs demeure illusoire.

Il existe deux manières d'élaborer une vision pour les membres coopératifs. L'une consiste à se focaliser sur la situation courante et à essayer de trouver de nouvelles solutions intelligentes aux problèmes vécus. L'autre consiste à élaborer des scénarios fondés sur les espoirs et aspirations des membres – en mettant de côté à ce stade les problèmes habituels. La seconde approche est aussi une voie utile pour les coopératives formelles ou informelles durant leur phase de démarrage. Elle indiquera au groupe les similarités ou les divergences d'idées et leur permettra de savoir s'ils peuvent accepter ou non une vision entrepreneuriale commune et identifier des objectifs partagés.

Un point de départ pour élaborer des objectifs et une vision entrepreneuriale partagés pourrait être une rencontre très participative où les membres, les responsables et les gérants analysent les questions clés auxquelles la coopérative fait face. Un facilitateur devrait ensuite poser des questions pour aider les participants à analyser les problèmes et, ce faisant, à mettre en lumière les principaux objectifs et perspectives partagés. Le tableau ci-dessous donne un exemple de telles questions (qui devront être modifiées pour s'adapter aux situations spécifiques).

- Sur quel marché sommes-nous?
- Sur quels marchés voudrions-nous être?
- Quel est le degré de fiabilité des marchés maintenant, et comment évolueront-ils?
- Recevons-nous les livraisons ou les achats effectués par les membres qui nous permettent de rester/ de nous positionner sur ce marché?
- Qu'est-ce qui devrait changer dans nos propres entreprises et dans la coopérative pour qu'elles demeurent sur le marché/accèdent à de nouveaux marchés? (en termes de volumes d'échanges, de qualité des produits, de prix, de profits pour les membres)?
- Que pourrions-nous faire si nous perdions/ne pouvions-nous pas nous positionner sur ces marchés?

Une bonne modération des discussions, de la visualisation et surtout une bonne écoute devraient conduire à une appréciation globale des différences ou similitudes dans les perceptions, et en même temps, aider le formateur à identifier les personnes clés dans la coopérative (voir module 3: Communication, pour plus de détails).

### **Considérations à inclure dans la vision**

Pour que la vision puisse dépasser les simples entreprises et toucher au développement des structures et des attitudes, il faudrait répondre aux questions suivantes (selon Parnell, 1995:92).

- Quels bénéfices la coopérative procurera-t-elle à ses membres?

- Sur quels marchés évoluera-t-elle, quelle sera sa position sur ces marchés, et quelle sera l'étendue de ses activités?
- Qui seront ses membres, combien seront-ils, et quel type de relations auront-ils avec leur coopérative?
- Quelle position occupera la coopérative dans l'esprit de ses membres, ses clients, et ses parties prenantes?
- Comment la coopérative sera-t-elle dirigée et gérée, et comment les membres participeront-ils au processus de prise de décisions?
- Comment seront financées les activités de la coopérative?
- Quelles approches, méthodes de travail, et systèmes seront utilisés? Quelle technologie sera employée?

Une fois que les questions sont écrites et combinées avec le scénario de fonctionnement, le document peut s'appeler une «déclaration de vision». Il s'agit d'une déclaration de politique générale articulant le but de la coopérative et sa raison d'être. Elle pourrait être exposée dans les boutiques et publiée dans tous les bulletins de la coopérative.

En aidant les membres à élaborer une vision pour toute la coopérative, il est souvent utile de donner des exemples en insistant sur le fait que ce sont des approches qui conviennent aussi à d'autres organisations.

Pendant la discussion devant conduire à l'élaboration de la déclaration, il convient d'aborder les points contentieux avec une certaine ouverture d'esprit car les discussions devraient se dérouler dans un contexte de contributions constructives plutôt que conflictuelles.

Un tel processus d'élaboration d'une vision peut nécessiter plusieurs rencontres. Concurrément avec ou en tant que conséquences du processus d'élaboration de la vision, certains objectifs se trouveront être plus réalistes que d'autres. L'image future de la coopérative émergera plus clairement au fil des discussions.

## **Comment les visions et objectifs se placent-ils dans le développement organisationnel?**

Les objectifs émanent du développement de la vision, base sur laquelle se planifie la gestion stratégique. Une première étape serait de traduire les objectifs en déclaration de **stratégie susceptible** d'aider à identifier les premiers clients de la coopérative, sa stratégie défensive, ses forces et opportunités.

Le processus de planification (voir module 6 pour plus de détails sur les outils) se poursuit généralement avec une partie des membres (un groupe de travail), les représentants élus et les gérants. Les membres représentatifs y contribueront en apportant des connaissances locales, et les gérants pourront expliquer les tendances du marché et les considérations financières. Finalement, la déclaration de stratégie devrait être formellement acceptée par le Conseil d'administration, et mise à la disposition de tout le personnel et des membres intéressés. Elle peut ensuite servir de document de référence pour établir des directives claires à l'intention des gérants et responsables.

Le processus de choix des différentes approches stratégiques alternatives révélera une série de facteurs critiques. Beaucoup d'entre elles seront des hypothèses concernant des facteurs que la coopérative ne peut pas influencer (par exemple, les prix de vente sur deux ans), tandis que d'autres relèveront des ressources que les membres pourront apporter ou trouver.

Finalement, on peut ajouter au plan détaillé de réalisation de la vision, la programmation, et l'affectation réaliste des ressources. Ceci relève largement du ressort de la direction technique et du Conseil d'administration ou, dans le cas de grandes coopératives, des membres ou du personnel spécialement affectés à cet effet.

Pour que l'organisation demeure flexible, il est important que les changements externes soient enregistrés et analysés à travers un suivi continu et des procédures d'évaluation. Il sera nécessaire, de temps en temps, de tenir des rencontres avec les membres pour voir si la vision de départ et l'objectif principal sont toujours réalistes. Si les objectifs de départ ont été bien analysés, généralement ils demeurent. Des ajustements sont souvent possibles par un ajustement des objectifs complémentaires, ou par une classification différente de la première. Bien entendu, ceci entraînera des changements dans les plans stratégiques et pourra requérir une révision des objectifs opérationnels.

Les changements internes auront aussi besoin d'un suivi continu. Des changements au niveau des membres, par exemple, influenceront les chances de réussite de la stratégie. Etant donné que les membres contribuent volontairement, de tels changements demandent habituellement une révision des montants et des systèmes de contributions financières, des normes et des règles.

Afin de permettre le contrôle, le suivi et l'évaluation des changements internes et externes, il convient d'identifier les indicateurs appropriés. Ces indicateurs devraient être identifiés pour toutes les hypothèses, pour tous les sous-objectifs et objectifs opérationnels définis (par exemple: gains ou pertes pour les activités économiques; le montant supplémentaire de l'engrais acheté chaque année en tant qu'indicateur du développement des potentialités d'investissement des paysans; la participation aux réunions; l'opinion des membres sur la coopérative en tant qu'indicateur de leur satisfaction, etc.) Pour plus de détails sur le processus voir le module 7.

### ***Un avantage supplémentaire***

Terminer avec succès un exercice d'élaboration de vision peut donner de la motivation aux membres, responsables, et gérants. Cette approche devrait être utilisée pour agir sur la vision, par exemple, pour commencer les activités du groupe de travail, mettre en œuvre les changements structurels, collecter les contributions financières ayant fait l'objet d'accords. Plus le temps entre les exercices d'élaboration de la vision et la mise en œuvre des activités sera long, plus faibles seront les chances de trouver des volontaires.

## Section 4.2

# Normes, structures et entrepreneuriat



### Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants seront capables:



- D'expliquer le rôle des règlements et structures dans le développement organisationnel.
- De résumer les raisons pour lesquelles il faut promouvoir les groupes coopératifs et l'entrepreneuriat.

### Points clés d'apprentissage



- Types de normes organisationnelles et leur influence sur le développement coopératif.
- Structures permettant un contrôle effectif par les membres.
- La représentation des membres et le leadership.
- Les coopératives en tant qu'organisations d'apprentissage.
- La promotion des approches novatrices et le potentiel entrepreneurial.
- Le développement, la cohésion et la motivation du groupe.
- Le développement des activités économiques des coopératives.

### Stratégie d'enseignement



Présenter le rôle des normes implicites et explicites dans les organisations et les manières dont elles affectent le comportement et influencent le développement organisationnel.

Demander aux participants de faire la liste des règles implicites et observées dans leur coopérative et d'analyser l'effet qu'elles ont eu sur le changement organisationnel. Quelles sont les normes qui ont contribué au changement et quelles sont celles qui ont constitué des obstacles?

Demander aux participants qu'est-ce qui détermine les structures coopératives? Partir des résultats de la discussion pour développer davantage les facteurs affectant le développement de telles structures.

Demander aux participants de réfléchir sur les structures coopératives qui, selon leurs propres expériences, se sont révélées plus efficaces lorsqu'elles sont contrôlées par les membres. Au cours de la discussion, traiter des questions telles que l'élargissement des responsabilités, les groupes de travail et les représentations des membres.

Si les participants proviennent de grands systèmes coopératifs, il faut traiter des structures, de l'efficacité de la gestion, du partage des responsabilités, et des différents niveaux du système de contrôle des membres lors de la discussion sur le diagramme (4.1) donné dans le matériel de référence.

Résumer les raisons pour lesquelles une coopérative devrait être perçue comme une organisation d'apprentissage et ce que devrait être le rôle des primes. Mentionner la double fonction de la coopérative en insistant sur les processus entrepreneuriaux et l'innovation.

Demander aux participants de quelle façon une coopérative peut promouvoir le potentiel entrepreneurial de ses membres aussi bien au stade initial qu'une fois la coopérative créée. Leur demander de considérer ce qui motive les membres et d'essayer de lier les primes aux facteurs de motivation qu'ils peuvent identifier. Dans cette discussion, s'assurer que, entre autres choses, les questions de primes économiques, de statut, d'appartenance au groupe et de développement du groupe sont abordées.

Conclure le module en abordant la question du développement organisationnel du point de vue des affaires, c'est-à-dire, en considérant la nécessité pour les coopératives de mener des activités procurant des profits, et générant des bénéfices acceptables sur les investissements, et cela, d'une manière compétitive. Demander aux participants quels sont les facteurs qui affecteront la survie des activités de la coopérative et comment le développement organisationnel peut contribuer au succès des affaires.



## *Notes*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informations de référence

### Normes et développement coopératif



Les normes organisationnelles influencent les modes de comportement dans les coopératives presque autant que les structures ou primes matérielles. Les normes sont si intégrées à la culture organisationnelle que souvent on ne remarque leur importance qu'en cas de problèmes ou de contrastes avec d'autres organisations.

#### **Que sont les normes organisationnelles?**

Toute institution fonctionne selon certaines règles ou normes. Ces codes comportementaux internes se divisent en deux catégories:

- **Les normes explicites:** celles-ci ont été consciemment établies pour encourager un certain comportement à l'intérieur de l'organisation (par exemple, les codes d'éthique, les statuts, les règlements internes, etc.). Chacun peut, s'il le veut, en venir à connaissance et il serait même souhaitable qu'il le fasse.
- **Les normes implicites:** celles-ci sont largement dues à des modes de comportement inconscients, traditionnels, ou individuels. Elles paraissent toutes évidentes pour certains, mais sont difficiles à détecter ou à comprendre pour les personnes extérieures et les nouveaux venus. Étant difficiles à saisir, elles sont difficiles à changer.

Les normes explicites et particulièrement implicites sont très spécifiques à chaque organisation et constituent une partie intégrale de sa culture organisationnelle. Elles déterminent ce qui peut être fait et ce qui ne peut pas l'être, indépendamment du fait qu'elles soient écrites et formellement reconnues ou non.

#### **Comment les normes influencent-elles le développement coopératif?**

Comme toute organisation, les coopératives ont besoin de règles de comportement. Ces règles devraient faire en sorte que l'entreprise demeure sous le contrôle de ses membres, et devraient régir les relations entre les membres, et les tierces parties. Cependant, au fil de la croissance de l'organisation, certaines règles peuvent devenir superflues, et la nécessité de les changer ou d'en adopter de nouvelles en remplacement se fera sentir. Les anciens modes de communication peuvent devenir inefficaces et même inhiber le développement. Certaines règles sociales peuvent aussi constituer des obstacles aux entrepreneurs désireux d'innover. On peut citer par exemple le fait de vouloir éviter totalement les conflits.

En tant que facilitateur/formateur, vous pouvez remarquer que certaines normes implicites empêchent la coopérative d'utiliser efficacement toutes ses potentialités (par exemple, le rôle des femmes dans la coopérative). Porter le sujet à l'attention de la coopérative débouche souvent sur du scepticisme, car les gens se demandent pourquoi des normes qui ont été utiles à l'organisation par le passé doivent être remplacées.

Si ces normes sont explicites, il est plus aisé d'aider les membres à les changer. Lorsque ces derniers comprennent que des changements externes ou internes menacent la survie de la coopérative, ils sont mieux préparés à discuter des changements et à chercher de nouvelles solutions. De même, si on peut montrer clairement comment un changement dans les normes peut conduire à une meilleure utilisation des connaissances des membres et/ou des ressources, les membres peuvent alors accepter les changements.

Lorsque les règles sont implicites, les membres ne comprennent souvent pas ce qui empêche une interaction ou innovation efficace. Les normes implicites sont aussi plus spécifiques à la société dans laquelle la coopérative évolue. Il peut même être très gênant pour le groupe de penser abandonner certains modes de comportement ou certaines croyances dans l'intérêt de la coopérative.

Le point de départ pour changer les normes implicites est de trouver le moyen de les rendre explicites. Rendre une norme explicite ne signifie pas empêcher les membres de décider s'ils veulent ou non garder les anciennes normes. En effet, imposer un changement des valeurs et des normes sans le support de l'organisation peut sérieusement endommager la compétitivité et l'efficacité de la coopérative.

### **Questions critiques à propos desquelles les normes ont besoin d'être changées**

Le fait qu'une vision a été élaborée par l'ensemble des membres peut aider à rendre certaines normes explicites et à les inclure dans les statuts. Cependant, cela n'altère pas automatiquement les normes détenues par les individus plus directement impliqués dans la gestion opérationnelle et en ayant sa charge, tels les responsables et les gérants.

A travers le monde, les coopératives ont jugé nécessaire d'élaborer des statuts et des codes de conduite afin de s'assurer que la promotion de leurs membres demeure le point focal des activités, et que celle-ci ne soit pas entravée par les normes implicites de leurs responsables ou de leurs gérants. Afin de permettre aux membres d'être plus conscients des problèmes d'attitude qu'ils ignoraient, nous avons inclus une liste de contrôle («checklist») des domaines dans lesquels de telles normes ou règles devraient être considérées (voir l'annexe au présent module: «Evaluation formelle – Quel est le degré de flexibilité de la coopérative?»). Décidez vous-mêmes si l'organisation que vous conseillez a besoin de remettre en question l'une ou l'autre d'entre elles.

### **Développement de structures organisationnelles appropriées**

Les structures organisationnelles des coopératives sont en partie déterminées par la loi (par exemple, les lois coopératives, les lois sur les taxes, les lois sur les banques, les lois des entreprises et toute autre législation y afférente) et en partie par la coopérative elle-même, selon une gamme de facteurs propres à sa situation particulière (par exemple, ses objectifs, les types d'activités, les conditions des membres, etc.) Dans ce manuel, nous nous concentrerons sur la dernière détermination.

Il ne peut y avoir un seul modèle pour toutes les coopératives. Chaque coopérative doit élaborer ses propres structures en tenant compte de ses objectifs. Pendant le processus d'élaboration, une série d'éléments doit être prise en compte pour assurer une certaine pertinence et efficacité.

### **Structures nécessaires pour un contrôle efficace par les membres**

Dans toute coopérative, il doit y avoir une structure pour assurer que le contrôle ultime et efficace demeure entre les mains des membres. L'Assemblée générale sera normalement investie de certains pouvoirs à exercer dans l'intérêt des membres, y compris: (Hanel, 1992: 92)

- l'élaboration et les changements subséquents dans les statuts et règlements intérieurs;



- les décisions sur les sujets de politique générale et de gestion des coopératives;
- la prise de décisions sur l'élection/la désignation/le renvoi du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance et du Comité consultatif;
- l'approbation du plan opérationnel, du compte d'exploitation prévisionnelle, l'adoption du bilan, la conduite générale des activités et de la gestion.

Dans la plupart des pays, la loi prescrit un système d'audit externe. Cependant, ceci ne peut pas remplacer les mécanismes internes de contrôle. En dehors des longs intervalles entre les contrôles externes, les rapports sont habituellement difficiles à lire et doivent être analysés, résumés, et expliqués aux membres avant que ces derniers ne puissent prendre une part active dans le contrôle de leurs entreprises et de la performance de leurs gérants et responsables. Les audits externes contiennent aussi souvent des informations insuffisantes. Ils peuvent se confiner à l'évaluation du développement économique ou seulement à savoir si les comptes sont corrects quant à la forme. Ils ne cherchent pas non plus à savoir si les intérêts des membres font l'objet d'une promotion sûre et efficiente, et ils ne prennent pas en considération les perspectives futures de la coopérative.

### ***Les besoins spécifiques dans les grandes coopératives***

Les grandes coopératives ont besoin de systèmes organisationnels plus complexes afin d'assurer la représentation des intérêts de tous leurs membres. Ceci est particulièrement important lorsque les sujets portent sur l'avenir de la coopérative plutôt que sur les décisions quotidiennes telles que la distribution des ristournes.

Les gérants et responsables coopératifs doivent constamment être conscients des besoins et des souhaits des membres. Cependant, plus l'organisation est grande, plus il est difficile que les membres sentent qu'ils sont «propriétaires» à la fois des processus et des résultats. Les occasions de discussions entre les membres et les responsables ainsi que les mécanismes permettant aux responsables et gérants de produire des rapports sur l'avancement à l'intention des membres doivent être établis de manière plus formelle que dans les plus petites organisations.

### ***Idées sur des structures de contrôle efficaces permettant d'établir les responsabilités***

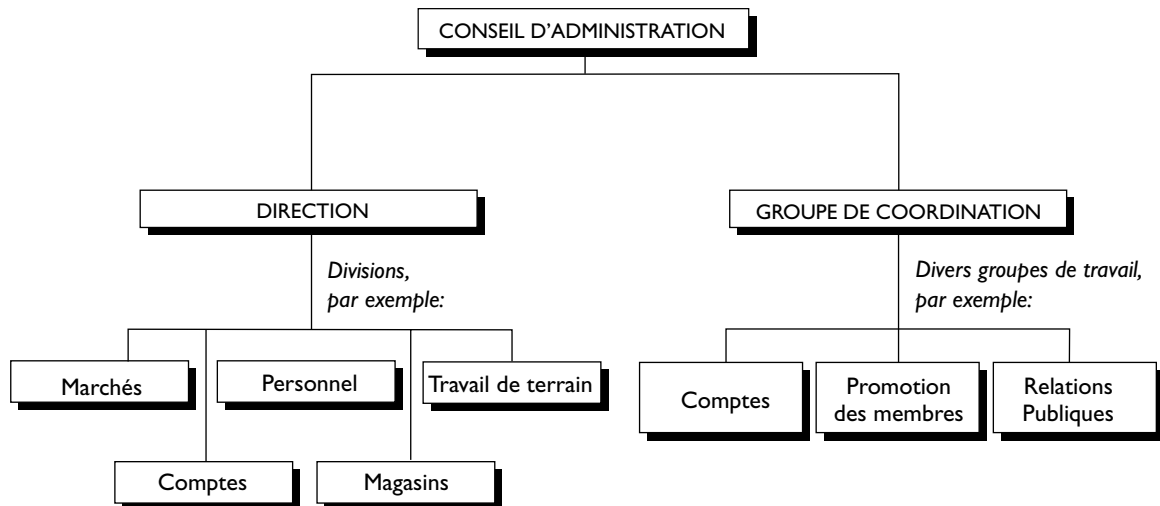
Une manière de faire ceci sans surcharger les gérants est d'établir un certain nombre de groupes de travail opérant séparément ou sous la conduite d'un groupe de coordination. Chaque groupe se concentrera sur les aspects spécifiques du processus de développement et, dans le cadre d'un ensemble de directives, devra traiter des détails des changements désirés. Leur tâche est de faire progresser le processus de développement arrêté par les membres, de trouver des voies pour clarifier les objectifs, et de s'assurer que les plans opérationnels de la mise en œuvre sont en conformité avec l'idée de promotion des membres et qu'ils peuvent être contrôlés.

Les groupes peuvent être de tailles différentes et ne pas nécessairement avoir une composition fixe. D'autres personnes peuvent s'y joindre seulement lorsque cela est nécessaire (par exemple, les spécialistes, les facilitateurs extérieurs).

S'il existe un groupe de coordination, il doit organiser les activités et veiller sur leur avancement; il doit toujours rassembler les résultats des groupes de travail, soutenir ceux-ci et agir en tant qu'intermédiaire entre le groupe et le Conseil. Dans ce cas, les groupes de travail devraient inclure une personne choisie parmi les membres du groupe de coordination afin de rendre la communication plus facile et rapide. Les membres du groupe de coordination

devraient être élus ou désignés par une assemblée générale. Les groupes de travail peuvent être constitués sur la base du volontariat, par désignation au sein du groupe de coordination ou par élection au niveau des membres. A tout moment, il devrait y avoir quelqu'un chargé de constater le progrès réalisé et de faire un rapport.

L'organigramme d'une coopérative contrôlée par les groupes de travail peut se présenter comme suit:



Aucun des groupes n'a besoin d'être représentatif de tous les membres. Cependant, ils doivent être composés d'individus connaissant relativement bien les principales activités de la coopérative. Ils ne devraient jamais considérer l'existence d'une quelconque partie ou activité de l'organisation comme une chose acquise, et leur position doit être telle que leurs recommandations sont prises au sérieux par les membres qu'ils représentent ainsi que par les gérants et les responsables.

Quelquefois, il peut être souhaitable de faire appel à un facilitateur extérieur pour donner une opinion. Si nécessaire, ce facilitateur devrait être capable d'indiquer le niveau auquel les prises de décisions défensives ont lieu et de concilier les différents points de vue du groupe.

Il faut prendre soin à ce que le processus entier ne devienne pas trop bureaucratique, avec des activités centrées sur la préparation des rapports formels.

Les sujets liés doivent être groupés afin d'éviter la prolifération de groupes de travail. Le succès du processus entier dépendra du niveau d'engagement à la tête de l'organisation, ce faisant ils peuvent ainsi maintenir l'enthousiasme de chacun, et s'assurer que les changements requis se fassent. Ceci peut être possible si le Comité d'organisation fait des rapports réguliers sur les progrès réalisés et en prenant des mesures pour écarter les obstacles au changement qui pourraient exister aux plus hauts niveaux de l'organisation.

## Représentation des membres dans le développement organisationnel

La plupart des **systèmes de représentation** fonctionnant dans les grandes coopératives sont basés sur la localisation géographique des membres. Ceci est utile lorsque les

infrastructures de communication et de transport font qu'il est impossible aux membres d'avoir des contacts dynamiques avec un point de rencontre centralisé. Cependant, il existe d'autres approches en matière de représentation. Tant qu'ils permettent la représentation de tous les groupes significatifs, des groupes de travail peuvent se constituer sur la base d'autres critères tels que ceux listés ci-dessous. Ces groupes peuvent alors assurer le suivi du développement des diverses zones d'intérêts et conseiller les organes de décisions. Les groupes de suivi pourraient, par exemple, être formés pour s'occuper:

- des principales activités économiques de la coopérative en ayant à l'esprit qu'aucune activité n'est en soi le but de la coopérative mais seulement un moyen de procurer aux membres les profits qu'ils souhaitent recevoir de leur coopérative;
- du contrôle des membres et de son exercice, y compris les sujets liés à la structure de contrôle, au fonctionnement des organes de décisions, aux structures de gestion et à la gouvernance;
- de financement, de génération de capital et du redéploiement des biens;
- des profits et de la loyauté des membres;
- du développement des ressources humaines;
- des projets pilotes pour tester les nouvelles approches;
- des possibilités de repositionnement de la coopérative par rapport aux nouveaux marchés et aux parties prenantes extérieures.

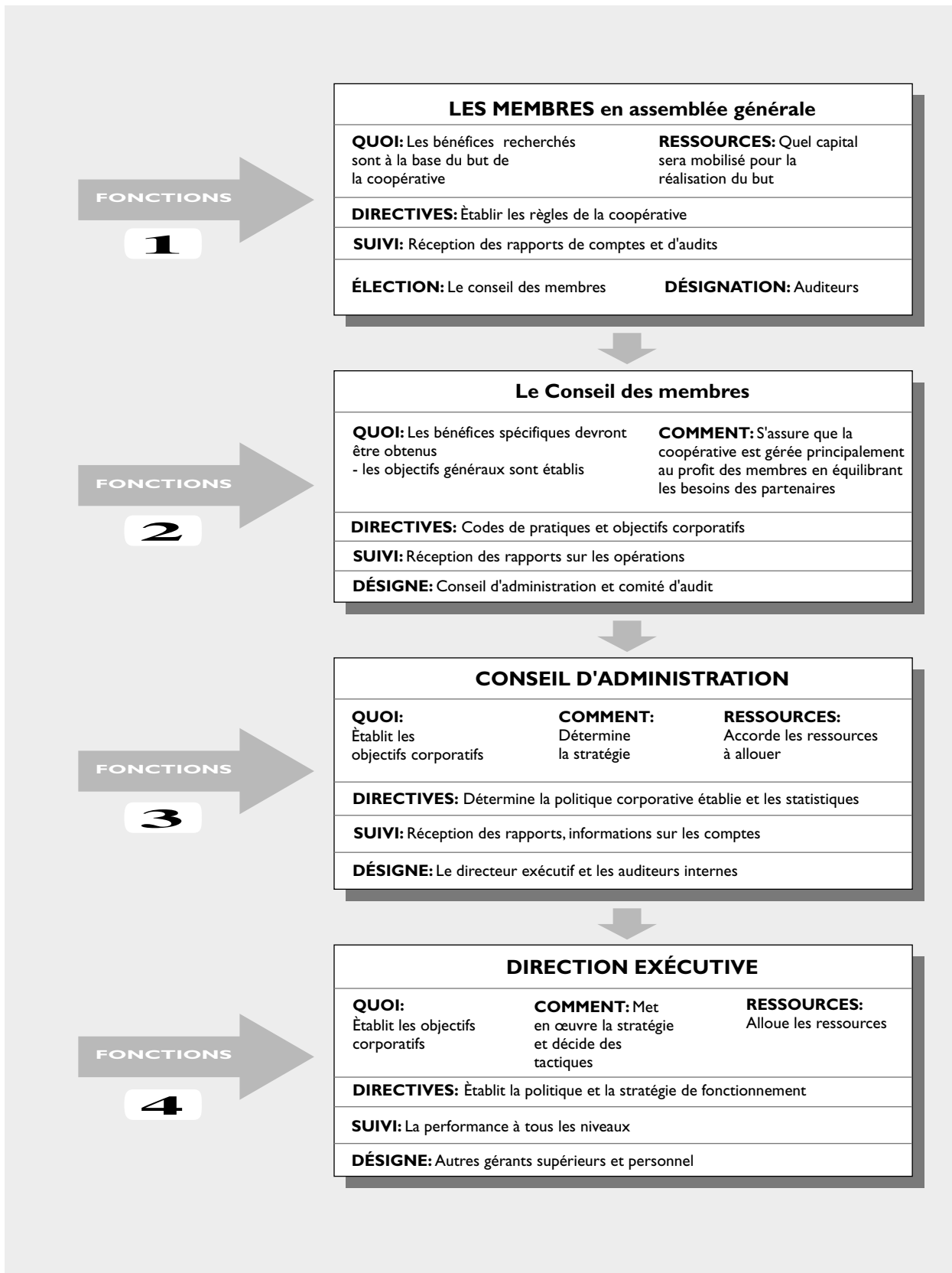
## Structure du leadership

**Les structures des organes dirigeants** peuvent se présenter sous la forme d'un simple système, ou d'un système à double niveau, selon qu'il comprend un Comité de supervision en plus du Conseil d'administration. Habituellement, cela est déterminé par la loi coopérative, même s'il y a des situations où un comité de supervision est créé, en l'absence de toute condition légale interne spécifique à cet effet. Si le Conseil d'administration se concentre sur les fonctions relatives à la direction des affaires de la coopérative, un second conseil subsidiaire peut servir à représenter les intérêts des différents groupes. Cela peut permettre aux autres groupes de partenaires d'être représentés (par exemple, les institutions financières ayant des intérêts dans la coopérative ou les agences de promotion).

Tous les membres qui assument des fonctions de représentation ont besoin d'avoir une description des tâches et d'être formés. Les règles propres aux conseils et aux comités peuvent en général satisfaire ce besoin. Sans ces directives et la formation nécessaire, les représentants trouveront le travail trop compliqué, ou se sentiront peu sûrs, ce qui peut déboucher sur une situation où ils définissent eux-mêmes leurs rôles. Ils peuvent devenir apathiques, ou chercheront à exercer un contrôle trop pointilleux sur les gérants professionnels. Ceci à son tour frustrera les gérants et limitera l'épanouissement de la coopérative dans son ensemble.

En essayant de distinguer les différents rôles l'un de l'autre sans un plan détaillé, la distribution des responsabilités aux différents niveaux du système de contrôle des membres peut se présenter comme suit:

**Diagramme 4.1: Système de contrôle des membres pour une coopérative**



(Source: Parnell, 1995: 103)

## Structures pour améliorer l'efficacité de la gestion

**La réussite de la gestion** d'une coopérative est liée à la participation des membres dans la mise en œuvre des activités. Les assemblées générales annuelles, qui ont tendance à être très formelles, ne peuvent pas aider à réaliser cet objectif. Des approches beaucoup plus novatrices sont indispensables.

Le développement d'une vision par les membres telle que décrite plus haut peut s'appliquer à la gestion stratégique.

Des groupes de travail peuvent être mis en place pour élaborer des **plans de promotion**, en clarifiant les objectifs concernant la prestation de service et les bénéfices que la coopérative entend donner à ses membres, et en définissant de ce fait un objectif pour la promotion des membres au-delà des recettes et ristournes habituelles sur les actions réalisées dans la coopérative (voir aussi Hanel, 1992: 94). Ces plans de promotion peuvent ensuite être comparés avec les résultats réels, à intervalles fixes, portant sur toute l'année. Les données sur le commerce avec les membres peuvent être présentées comme des rapports et des bilans de promotion.

Le plan de promotion doit aussi prendre en compte les moyens de contrecarrer les effets du phénomène des «profiteurs».

**Les effets du phénomène des «profiteurs»** surviennent lorsque des non membres – qui ne contribuent pas en tant que propriétaires au développement de l'entreprise coopérative – bénéficient des services de la coopérative au même titre que les membres. Ceci peut arriver lorsqu'il devient nécessaire de faire des démarches auprès des non membres pour pouvoir utiliser toutes les capacités techniques (par exemple, entrepôts ou outillage). Cette situation peut sévèrement mettre en danger la stabilité de la coopérative à moins qu'elle ne soit contrecarrée par des primes et bénéfices exclusivement réservés aux membres pour motiver ces derniers à maintenir leur statut de membres.

Comme avec l'approche du Comité d'organisation du développement organisationnel, le groupe de travail s'occupant de la promotion devrait discuter ses résultats dans leur totalité et directement avec les membres et les responsables, de manière à avoir la plus grande acceptation possible.

Pour chaque type de promotion des activités de la coopérative, on peut établir des groupes de travail similaires ayant un objectif et un plan clairs. Un exemple se trouve dans l'annexe au présent module.

## Elaboration des primes

Jusque-là on a supposé que les membres acceptent volontiers de participer à la planification et au développement organisationnel auto-déterminés, et qu'ils considèrent ceux-ci comme étant importants et non négligeables.

Ceci demande un engagement considérable, à long terme, de la part des membres, responsables, et gérants; ce qui révèle la possibilité et le besoin de créer et de maintenir un système approprié de primes.

Il a aussi été établi que:

- pour qu'ils s'impliquent, les membres doivent constater que leurs profits seront supérieurs aux contributions qu'ils feront;
- le groupe décide des bénéfices économiques et sociaux qu'ils veulent tirer de leur organisation;
- la viabilité économique à long terme de la coopérative, les primes et/ou les bénéfices des membres individuels doivent être équilibrés.

Pour demeurer compétitives, les coopératives doivent continuellement innover et s'adapter pour faire face aux besoins changeants à la fois des activités des membres et des marchés. Dans cette perspective, les coopératives devraient être conçues comme des **organisations d'apprentissage** à la fois pour les membres, les responsables et les gérants.

Un aspect clé dans les processus d'apprentissage et les méthodologies de formation des adultes concerne le besoin de faire ressortir ce que l'aspirant va réaliser et gagner individuellement en acquérant cette compétence particulière ou cette connaissance complémentaire.

Dans ce contexte, les opportunités d'apprentissage devraient commencer par l'expérience personnelle des aspirants et montrer la portée de l'applicabilité sinon l'applicabilité directe par rapport à leur travail et leur condition de vie.

La coopérative doit donner des primes favorisant l'engagement dans le processus d'apprentissage si elle veut réaliser l'équilibre à long terme entre le succès économique organisationnel et l'accroissement des bénéfices des membres.

### ***Les primes entrepreneuriales***

En se concentrant sur l'identification et la mise en œuvre des opportunités coopératives, la première fonction des promoteurs coopératifs est à la fois entrepreneuriale et innovatrice. L'identification de la possibilité de produire quelque chose à un meilleur coût est donc à la fois le résultat d'une approche innovatrice et d'une action entrepreneuriale.

### ***Soutien extérieur pour le développement du potentiel entrepreneurial***

Dans les phases initiales de création d'une coopérative, on a souvent besoin d'accorder des primes en faveur de la promotion d'un comportement entrepreneurial. L'aide extérieure devrait être activement recherchée par les responsables et gérants de la coopérative avec pour seul objectif d'accroître les opportunités d'entreprise et la capacité de gestion. Habituellement, cette aide prend la forme de cours de formation, de projets, d'apport financier, ou de conseils offerts par le mouvement coopératif, les ONG ou les institutions gouvernementales.

Généralement, les formateurs/promoteurs travaillent avec de futurs entrepreneurs. Ils doivent être capables d'analyser leurs besoins selon leurs expériences, leurs niveaux de connaissance et leurs capacités à résoudre les problèmes. Il est utile qu'ils puissent savoir si le besoin est de nature technique, économique, éducatif ou social. L'étape suivante serait de trouver s'ils ont besoin d'être efficaces (apprendre à faire les choses qu'il faut) ou plus efficaces (apprendre à faire les choses de la bonne manière). Avant de chercher à être efficace dans une activité quelconque, l'on doit chercher à être efficace, car il est insensé d'apprendre à faire les choses qu'il ne faut pas même si c'est de la bonne manière.

## **Primes pour motiver l'entrepreneuriat coopératif**

Après l'effet de nouveauté d'un produit ou d'un service, les revenus économiques ne peuvent être assurés que si la compétitivité est maintenue. De même, l'organisation dans son ensemble doit rester innovatrice et efficiente particulièrement pour ce qui est de la promotion des membres. La satisfaction des besoins initiaux des membres doit être suivie par l'identification des besoins émergents et la recherche de solutions convenables.

Dans une certaine mesure les entrepreneurs coopératifs seront motivés par leur statut. Il se peut qu'ils soient fiers de leurs contributions, ou bien qu'ils aiment être impliqués de façon désintéressée dans quelque activité en dehors des leurs. Cependant, on ne peut pas supposer que de telles motivations demeurent valables indéfiniment, en particulier quand de grandes difficultés surgissent ou quand il y a des risques économiques alors que les recettes doivent être partagées avec beaucoup d'autres personnes.

Il y a ainsi un besoin de créer des primes supplémentaires pour les activités entrepreneuriales dans les coopératives. La promotion générale des membres doit être équilibrée par la remise de récompenses pour toutes activités et tâches entrepreneuriales menées à bien. Par exemple une négociation heureuse pour un contrat de ventes en faveur d'un produit de la coopérative pourrait être récompensée par l'octroi d'un certain montant ou d'un petit pourcentage sur le profit réalisé. D'autres possibilités pourraient inclure le paiement de primes pour des idées qui fonctionnent bien, ou encore la permission offerte aux membres entrepreneurs de faire des expérimentations à petite échelle en utilisant des fonds de la coopérative et en gardant toutes recettes au-dessus de ce que le capital investi aurait généré à travers les autres.

## **«L'apprentissage partagé» comme prime offerte aux membres**

La création de nouvelles opportunités, telles que la découverte de nouveaux marchés ou de nouveaux fournisseurs d'intrants ou d'intrants bon marché, pour les membres, ne peut pas se faire à travers une gestion de routine. Cependant, même lorsqu'il existe un entrepreneuriat important, les fonds nécessaires pour l'identification et la mise en œuvre des opportunités peuvent manquer. La coopérative elle-même peut ne pas avoir le pouvoir, l'influence et l'expérience requis pour s'attaquer aux contraintes extérieures affectant ses potentialités et les surmonter. En particulier dans ses phases initiales de contact avec le marché, il lui faudra, dans une grande mesure, apprendre par tâtonnement et les membres peuvent s'entraider et aider la coopérative dans son ensemble en mettant leurs expériences à son service.

Le développement d'une stratégie pour la coopérative requiert la connaissance des besoins, des ressources et des capacités des membres. De même, pour pouvoir planifier leurs entreprises, les membres doivent connaître l'envergure des activités futures de la coopérative. En outre, la coopérative et ses membres doivent connaître l'environnement. Ils devront comprendre la structure du marché, connaître les concurrents, le cadre légal et régulateur ainsi que les politiques gouvernementales. Dans ces différents domaines, plus la connaissance sera complète, plus efficace la stratégie sera.

L'élaboration d'une vision, d'un plan stratégique et éventuellement des plans opérationnels constituent des «opportunités d'apprentissage». La participation aux rencontres de groupes peut donc être bénéfique aux membres et à la coopérative de deux manières:

- la réduction du temps de tâtonnement nécessaire pour découvrir les stratégies efficaces à la fois pour l'entreprise coopérative et pour les activités personnelles des membres;

- l'amélioration de la planification des activités de la coopérative et des coopérateurs par un accroissement de leurs compétences dans la gestion stratégique.

## **Développement du groupe coopératif**

Le développement organisationnel comprend à la fois des processus techniques et humains. Dans ce contexte, nous avons déjà traité de la nécessité de mettre en œuvre des structures appropriées pour le développement du leadership et de la participation. Cette section va plus en détail pour voir comment habituellement les groupes se développent dans le temps, et ce qu'il convient de surveiller afin de s'assurer que les changements dans la structure et dans la taille des groupes augmentent plutôt que ne diminuent la chance de tous les membres bénéficiaires.

### ***Comment les groupes d'autopromotion changent-ils dans le temps?***

Les groupes d'auto-promotion se développent suivant des phases ou des étapes propres à chaque organisation. Lorsqu'ils sont créés sur l'initiative des membres, avec à l'esprit une perspective à long terme, et finissent par prendre la forme d'une coopérative, c'est en général une indication de l'engagement social des membres. Cependant, le nombre de telles coopératives est en régression à travers le monde. Depuis la libéralisation des marchés, les coopératives se posent la question de savoir si elles peuvent survivre ou non.

Les plus anciens groupes ou les groupes formés de non volontaires créés à l'origine sur initiative exogène sont différents dans leur composition des groupes plus jeunes formés de volontaires créés sur une base endogène. Les groupes les plus jeunes sont par exemple plus homogènes quant à leurs buts.

Si les membres les moins nantis ont la possibilité de quitter la coopérative mais ne le font pas, c'est la plupart du temps une indication qu'ils reçoivent des bénéfices qu'ils ne pourraient pas avoir autrement. Cependant, quelquefois, ils sont légalement libres de quitter mais, à part le fait qu'ils y gagnent très peu, ils estiment que parce qu'ils ont investi une bonne part de leurs maigres ressources, ils perdraient beaucoup en quittant l'organisation. Dans d'autres cas, ils sont liés à la coopérative par des prêts, des locations-ventes ou des contrats fonciers. Il est important de savoir s'ils demeurent des membres parce qu'ils sont satisfaits par la coopérative ou si leur désir de continuer à être membre est en réalité «dicté par d'autres raisons».

Il peut en être de même pour des membres plus aisés s'ils estiment qu'ils n'ont pas la parole dans l'organisation, mais ne quittent pas en raison d'autres obligations les liant au groupe. Dans les deux cas, il peut en résulter une inactivité, une apathie, et peut-être même un comportement préjudiciable de la part de ces membres.

## **Maintien de la motivation à l'intérieur du groupe coopératif**

Une coopérative a besoin d'être transparente et de se focaliser sur des objectifs, des mécanismes et des structures permettant aux membres de garder le contrôle. Elle a aussi besoin de canaux efficaces de communication à double sens. Elle pourrait avoir un membre au sein du Conseil d'administration ou un groupe de travail s'occupant exclusivement du développement des membres, qui participerait aux rencontres locales, visiterait des membres sélectionnés, et qui parlerait régulièrement aux gens. Ceci peut aider à faire en sorte que la coopérative utilise au mieux ses avantages majeurs sur les concurrents non coopératifs: des informations pouvant être directement collectées sur les préférences des membres/



clients. Les principales tâches d'un tel membre du Conseil ou d'un tel groupe de travail seraient de:

- développer la confiance et maintenir de bonnes relations entre les membres eux-mêmes et entre ces derniers et la coopérative;
- convaincre les organes dirigeants et le gérant de la nécessité et de l'importance d'être justes et fidèles dans leurs relations au sein de la coopérative;
- s'assurer que la transparence, le sens de responsabilité et la vérité soient le mode dominant dans toutes les activités et communications;
- rappeler constamment aux membres la vision commune et les objectifs;
- s'assurer que la prise de décisions demeure ouverte aux propositions des membres par exemple, en transmettant les idées des membres aux gérants et responsables, en contribuant ainsi à la flexibilité dans la gestion de l'organisation;
- s'occuper promptement des sentiments négatifs que les membres peuvent avoir sur les activités de la coopérative;
- se préparer à faire des recommandations ou à utiliser des sanctions contre ceux qui poursuivent leurs propres intérêts aux dépens du groupe;
- s'assurer que ceux qui respectent les règles bénéficient des activités de la coopérative;
- s'assurer qu'il ne soit pas facile de devenir un «profiteur» (voir module 5);
- s'assurer que de nouveaux membres puissent adhérer librement (de manière à éviter que la coopérative fasse une discrimination vis-à-vis d'autres membres de la communauté) s'ils remplissent les conditions établies par tous les membres dans les statuts;
- s'assurer que les membres puissent quitter librement, à condition qu'ils ne laissent pas des impayés derrière eux.

Mettre en place le mécanisme ci-dessus signifie donner à la coopérative les meilleures chances de maintenir son unique potentiel en tant qu'organisation fondée sur le partage des ressources, des capacités, et l'optimisation des bénéfices pour tout le groupe aussi bien à court qu'à long terme.

## **Développement de l'entreprise coopérative**

Une coopérative n'est pas seulement une organisation sociale, mais aussi une aventure économique qui, dans certains cas, peut atteindre le statut d'une grande entreprise. Un formateur/promoteur invité pour assurer une formation ou pour donner des conseils sur le développement organisationnel devra avoir une compréhension claire des considérations d'une entreprise.

### ***Forme de la coopérative***

Toute personne arrivant de l'extérieur devrait d'abord essayer de comprendre la nature de la coopérative. A-t-elle une identité claire au regard de ses activités d'entreprise, telle que par exemple, une coopérative offrant un seul produit? ou, est-ce une coopérative offrant une variété de produits? Peut-être fournit-elle aussi à ses membres des intrants et des

fonds? Dans ce cas serait-elle une coopérative à objectifs multiples? ou, comporte-t-elle des activités à valeur ajoutée telle que la mise en bouteilles des produits, le séchage ou l'emballage des produits pour ses fonctions commerciales; et en tant que telle, est-elle une coopérative intégrée?

### ***Bénéfices dérivant des ressources***

Pour un promoteur extérieur, le prochain domaine d'intérêt est de savoir si la coopérative utilise de manière efficace les ressources existant au sein de l'entreprise. Les coopératives doivent être capables d'affronter de façon efficace la concurrence, et d'acquérir les ressources dont elles ont besoin au taux du marché.

Fréquemment, lors de la création des coopératives, les membres sont disposés à travailler sur la base du volontariat, souvent même en fournissant le capital et sans demander d'intérêts sur celui-ci. L'utilisation de ces ressources aux «coûts en-dessous du marché réel» peut être essentielle pour se positionner sur le marché. Cela peut être le prix que les membres sont prêts à payer en espérant un «gain» alternatif en termes de bénéfices. Cependant, rarement de telles ressources continuent à être disponibles une fois que la coopérative est bien fonctionnelle ou que l'activité en question a démarré.

Trop souvent, des gérants de coopératives continuent à demander aux membres de contribuer avec des ressources à des prix inférieurs à ceux du marché, et ce, longtemps après qu'ils soient en mesure de justifier leur utilisation dans l'intérêt réel des membres. De tels fonds sont généralement plus difficiles à obtenir dans les coopératives à buts multiples, car habituellement toute activité donnée satisfait seulement les intérêts d'une partie des membres.

### ***Avenir pour les activités économiques des coopératives***

L'entreprise appelée à réussir dans le futur devra se concentrer sur ses avantages comparatifs. En tant qu'agents sur des marchés en compétition, les coopératives devront aussi être compétitives. L'accès à un capital suffisant et une gestion professionnelle et créative constitueront des facteurs clés. Ces entreprises devront être résolument tournées vers la clientèle, entièrement conscientes de l'environnement, flexibles afin de répondre aux besoins changeants, et innovatrices pour être à la pointe de leur domaine d'activités. Elles auront à chercher et à utiliser une technologie appropriée, c'est-à-dire une technologie saine sur le plan environnemental et avantageuse sur le plan économique et humain.

En théorie, une coopérative a un potentiel spécial pour s'adapter à de telles exigences changeantes, parce que c'est une organisation dont les membres sont à la fois clients et propriétaires. Le potentiel de toute coopérative spécifique devrait être évalué par rapport aux barrières potentielles au changement, telles que:

- le manque de logique entre, d'une part, les activités entrepreneuriales et les investissements et, d'autre part l'objectif et le point d'intérêt commun. Si l'entreprise est autorisée à mener des activités pour satisfaire des priorités personnelles plutôt que les besoins réels des membres, les compétences et les ressources financières ou autres sont détournées;
- les conflits dans les relations entre la nécessité de réaliser des profits ou surplus, et les autres objectifs de la promotion des membres. Lorsque les gérants des coopératives peuvent prendre des décisions indépendamment des souhaits des membres, ils chercheront à maximiser les recettes. A long terme les membres

quitteront la coopérative en emportant leurs capitaux dans la mesure où ils perdent le contrôle de la coopérative;

- la capacité d'attirer les compétences humaines qu'il faut pour les tâches de gestion et de leadership;
- la capacité d'accéder aux financements sans sacrifier les traits essentiels du contrôle des membres;
- un manque de flexibilité dû à une trop grande bureaucratie et à des processus de prise de décisions lents ou des investissements en capitaux trop lourds.

La capacité à réagir rapidement face aux changements des circonstances extérieures peut aider à rendre une coopérative compétitive par rapport aux autres organisations commerciales.

## **Formation et manque de formation dans le développement organisationnel**

Au sein des organisations coopératives, il y a en général un large consensus sur la nécessité d'établir des institutions de promotion coopérative qui offrent des conseils et une formation sur le développement organisationnel. La formation formelle à travers les séminaires et les ateliers n'est cependant pas bien adaptée au développement organisationnel où le besoin est d'un genre particulier se trouvant au niveau de la consultation et de la formation sur le tas.

Ceci est particulièrement vrai là où les conseils sont donnés seulement à la demande du groupe et là où le conseiller essaie d'être guidé par les points de vue et perspectives que les membres eux-mêmes ont de leurs problèmes. Dans les deux cas, l'ensemble de l'approche de la formation et de la consultation a toutes les chances d'être basé plus sur l'apprentissage par expérience que sur l'offre d'informations ou d'enseignement formel. Les situations typiques dans lesquelles on fait appel aux formateurs/promoteurs sont décrites dans l'annexe à ce module.

Cependant, dans la mesure où le développement organisationnel se passe localement et en groupes, on demande fréquemment à un promoteur de jouer le rôle de facilitateur, modérateur et d'agir en tant que personne ressource avec de tels groupes. Donc il/elle a besoin de compétences en formation très semblables à celles utilisées dans les activités de formation formelle à thèmes. Pour être efficace, le promoteur aura besoin d'un éventail de connaissances substantielles sur les coopératives, ainsi que sur le respect et la confiance du groupe.

Ce genre de formation plutôt informelle peut souvent indiquer de plus amples besoins en formation formelle. L'idéal serait que le promoteur puisse être capable de les évaluer avec l'ensemble du groupe.

Dans plusieurs cas, le promoteur/formateur est appelé lorsque les membres de la coopérative sont incapables d'identifier les causes réelles de leurs problèmes ou simplement lorsqu'il manque les connaissances ou les informations nécessaires pour évaluer leur propre situation. On mène alors une analyse de situation avec les personnes concernées. En tant qu'éléments de ce processus, les responsables et les membres devraient apprendre à faire régulièrement cela de manière autonome afin que non seulement les problèmes puissent être identifiés, mais aussi qu'ils puissent analyser eux-mêmes les problèmes à venir.

En dehors d'une telle formation ou éducation des membres sur le tas, il peut survenir des besoins en formation pouvant être mieux traités par des procédures de formation formelle. Pour être efficace, cette formation devrait être basée sur des besoins en formation clairement identifiés, et être bien planifiée, surveillée et évaluée.

(Voir module 2 – évaluation des besoins en formation)

## ***Instruments et listes de contrôle pour la facilitation du développement organisationnel coopératif***

### **4.1: Déterminer s'il y a réellement un problème de développement organisationnel**

Les questions ci-dessous peuvent aider à déterminer si l'organisation coopérative fait réellement face à un problème de développement organisationnel ou si les problèmes rencontrés relèvent de la routine de la gestion opérationnelle.

Poser ces questions séparément aux adhérents, gérants et membres des organes de décisions ou autres responsables. Si les réponses sont similaires, il existe une compréhension commune du problème - sinon, il y a des problèmes de communication à l'intérieur de l'organisation.

Les questions avec lesquelles on peut établir l'appréciation de base que les membres, la direction et les responsables ont de la coopérative sont:

- Où sera cette coopérative dans 10 ans? Ce sens de direction est-il clair pour tous les membres, responsables, gérants, et le partagent-ils? Cette vision coïncide-t-elle avec les avantages reconnus de la performance des coopératives?
- Constatez-vous des modes de comportement récurrents ou des règles appliquées qui vont à l'encontre de cette vision?
- Les structures et mécanismes internes de la coopérative soutiennent-ils le développement vers cette vision?
- La coopérative donne-t-elle des primes appropriées pour attirer les gens ayant les capacités nécessaires pour le futur programme?
- Y a-t-il nécessité de former les membres, les responsables ou les gérants afin de développer les capacités indispensables?

S'il n'y a aucune réponse de la part des groupes concernés, ou si les réponses diffèrent trop, c'est une indication qu'il n'y a pas de vision partagée. Discutez de votre évaluation et des raisons de votre point de vue dans une rencontre avec tous les groupes. Demandez à ceux qui sont présents d'identifier les domaines où un changement a eu lieu afin d'arriver à un terrain d'entente. Ensuite liez les réponses aux critères donnés par rapport aux implications du développement organisationnel coopératif.

### **4.2: Evaluation initiale de la situation de la coopérative**

Les réponses aux questions ci-dessus pourraient être trouvées dans une série d'interviews informelles plutôt que dans un grand groupe de discussion. Cependant, vous devriez vous faire présenter, peut-être à l'occasion d'une rencontre publique ouverte aux coopérateurs, aux clients de la coopérative et aux concurrents. Il est important qu'aucun groupe des partenaires ne soit anxieux à ce stade sur le devenir de ses intérêts, mais prenne toujours l'interview avec suffisamment de sérieux pour donner ses opinions. Choisir un membre de

confiance dans un autre groupe de partenaires pour vous accompagner au moment où vous posez des questions aux autres groupes, et s'assurer que les réponses sont enregistrées après chaque conversation, de manière à ce que les interprétations ne diffèrent pas plus tard.

Les exemples de règles ci-dessous visent à aider le conseiller extérieur à se faire une impression générale quant aux marchés et à l'état de la coopérative et des entreprises des membres. Réviser les règles suivantes de la coopérative pour voir lesquelles s'appliquent à la coopérative en question:

**1. Exemples de règles assurant que la coopérative demeure fidèle à ses buts et objectifs, et les règles l'empêchant d'être prise en otage par un groupe de partenaires. Celles qui:**

- ✓ lie le pouvoir de vote au rôle que le membre a, en tant que membre, notamment son droit de propriétaire, rôle d'usage et/ou de personnel;
- ✓ restreignent le pouvoir de vote des membres jouant effectivement ces rôles;
- ✓ interdisent la vente des parts sociales et des réserves, à moins qu'il ne soit prouvé que la coopérative n'a plus de but (pour éviter les spoliations par une génération de membres au détriment des générations futures - assurer la survie à long terme);
- ✓ limitent la participation des autres groupes de partenaires dans les affaires de la coopérative, par exemple, en limitant le nombre de représentants des employés dans une coopérative de consommateurs ou de paysans;
- ✓ limitent le pouvoir des investisseurs dans une coopérative, par exemple, en limitant la proportion du capital pouvant appartenir à un membre quelconque;
- ✓ assurent que ceux qui n'ont plus recours aux services de la coopérative abandonnent leurs droits de membres, en particulier: qu'ils perdent le pouvoir de vote;
- ✓ limitent la participation des investisseurs dans les résultats économiques de la coopérative en limitant les intérêts payés sur les parts sociales, aux taux en vigueur sur le marché.

**2. Règles promouvant un réel comportement coopératif de la part des membres et de la direction de la coopérative. Celles qui:**

- ✓ assurent la totale implication des membres dans les principales décisions sur la coopérative;
- ✓ favorisent la conduite des affaires de la coopérative selon des pratiques saines de bonne gouvernance;
- ✓ limitent l'usage que les non membres font des services de la coopérative, sans qu'il leur soit offert la possibilité de devenir membres;
- ✓ assurent que les affaires de la coopératives sont gérées avec transparence et selon les normes éthiques et sociales de l'ensemble de la société environnante;
- ✓ assurent que les bénéfices sont distribués entre les membres sur la base générale de l'utilisation faite des services de la coopérative;
- ✓ assurent que les membres sont correctement et régulièrement informés sur les affaires de la coopérative et sont bien formés pour y participer. En particulier, les règles qui

favorisent l'engagement à former les responsables choisis parmi les membres pouvant agir au nom des autres;

- ✓ prévoient des sanctions contre ceux qui n'arrivent pas à concilier correctement leurs intérêts propres avec ceux du reste des membres de la coopérative;
- ✓ récompensent correctement les contributions des membres en nature, actions ou argent, etc.

### **3. Les règles qui gouvernent la manière dont la coopérative conduit ses affaires, comprennent celles qui:**

- ✓ élargissent les informations et la participation (dans des limites strictes) aux autres groupes de partenaires;
- ✓ assurent que la coopérative agit judicieusement et de manière responsable dans la conduite de ses affaires, non seulement avec ses membres, mais aussi avec ses clients (si ce ne sont pas les mêmes) et les autres groupes de partenaires;
- ✓ encouragent une plus grande coopération avec les autres coopératives pourvu que cela conduise à une amélioration des profits des membres;
- ✓ assurent un commerce bénéfique, de manière à ne pas menacer l'avenir de la coopérative.

## **4.3: Exemple de structuration des activités promotionnelles par l'utilisation d'un groupe de travail**

Les membres d'une coopérative laitière pourraient par exemple bénéficier d'une promotion au-delà de la fonction commerciale s'il leur était permis d'utiliser les installations de la coopérative pour mettre en place un programme d'enregistrement du lait dans un groupe de travail. En utilisant les systèmes d'information de la coopérative, ils pourraient mieux cibler l'élevage ou l'alimentation, et ainsi améliorer leur production laitière.

Un tel groupe de travail utiliserait les informations sur les livraisons de la coopérative pour identifier les paysans ayant des quantités variables de lait. Par les contacts de la coopérative, il pourrait accéder à des services de santé animale et aux spécialistes de l'élevage, et trouver les systèmes d'élevage convenables pour la région. Il pourrait aussi peut-être bénéficier du véhicule de ramassage du lait pour livrer de la semence (le sperme) congelée aux membres.

Un tel groupe de travail pourrait également faire des recherches et informer les membres des résultats des diverses pratiques d'alimentation. Aussi, en utilisant les données de la coopérative sur les aliments vendus, le lait livré, ainsi que les interviews supplémentaires réalisées avec les paysans locaux et autres travailleurs d'avant-garde, il pourrait combiner la connaissance et les expériences locales pour promouvoir ces paysans dont les méthodes de production ne sont pas à ce point avancées.

## **4.4: Exemples de situations typiques dans lesquelles les promoteurs/paysans sont invités à donner des conseils sur le développement organisationnel**

Habituellement, un conseiller ou groupe de promoteurs est invité dans une coopérative selon l'un des scénarios suivants:

- la coopérative vient juste de commencer et personne ne sait comment la mettre en œuvre en se conformant aux règlements et de manière à ce qu'elle remplisse ses objectifs;
- la coopérative était soutenue par l'Etat qui s'est retiré et elle doit désormais faire face à la concurrence dans un marché ouvert;
- la coopérative qui, jusque-là était fondée sur une seule activité commerciale commune, cherche maintenant à partager une machine ou un outil, et a des questions sur comment cela peut s'organiser;
- la coopérative qui a été créée à un moment donné connaît un certain succès économique, mais les membres ont graduellement pris leur distance. La participation active a baissé et les membres se sont retirés, ou du moins, n'ont pas augmenté leur part de capital dans la coopérative.

### **Quel est le degré de flexibilité de la coopérative?**

Pour évaluer les potentialités de changement dans une coopérative donnée, vous pourriez penser à poser certaines des questions suivantes. Les réponses que vous recevrez peuvent montrer plus clairement où se trouvent des barrières particulières qui gênent le développement de l'entreprise:

- La direction actuelle possède-t-elle l'expertise nécessaire pour toutes les activités que la coopérative mène ou veut mener?
- Quel est le niveau de compétition entre les divers champs d'activités de la coopérative pour le temps du personnel et de la direction, pour les finances et autres ressources dont dispose la coopérative? Pouvez-vous identifier des domaines qui ne contribuent ni au surplus ni aux autres bénéfices directs que reçoivent les membres? Les affaires des non membres ont-elles atteint des proportions significatives? Si oui, certaines ressources sont-elles dédiées à leur servir spécifiquement? Ces activités secondaires renforcent-elles ou affaiblissent-elles la coopérative? Soutiennent-elles l'objectif principal pour lequel la coopérative a été créée?
- Quelles sont, ont été, les relations entre les dividendes et les remboursements sur les contributions de soutien d'une part, et les contributions légalement requises ou volontaires dans les réserves au cours des dernières années, d'autre part? Quel est le degré des réserves nécessaires, en fin de compte, pour réaliser les objectifs arrêtés par les membres? Quel est le degré de compétitivité des prix fait aux membres par la coopérative en prenant en compte le remboursement des contributions de soutien et par rapport aux concurrents accessibles par la plupart des membres?
- Quels salaires la coopérative peut-elle payer au personnel de direction? Comment sont-ils comparables à ceux payés ailleurs? Quels autres bénéfices peut supporter la coopérative afin de devenir intéressante pour les membres du personnel les mieux formés?
- Quel taux d'intérêt la coopérative doit-elle payer aux ressources financières extérieures? Les contributions des membres au capital de la coopérative sont-elles liées à leurs chiffres d'affaires dans la coopérative (par exemple, le montant des produits qu'ils veulent que la coopérative commercialise pour eux), ou sont-elles indépendantes de ceci? Y a-t-il une limite à la contribution des membres et, si oui, cette limite demeure-t-elle appropriée lorsqu'on compare leur propre capital au capital



accumulé à l'extérieur? Existe-t-il une transparence totale sur les rapports financiers et une gestion qualitative et fiable visant à attirer du capital? Les investissements proposés entrent-ils dans le cadre des plans de développement à long terme de l'entreprise, et sont-ils fondés sur des budgets réalistes?

- Les canaux de prise de décisions répondent-ils à la fois aux conditions d'un contrôle solide et dirigé par les membres, et au besoin de réagir à un changement extérieur?



## *Notes*

---

---

---

---

---

---

---

---

# Module 5

## La gestion des coopératives agricoles





## Aperçu du module

Le module 5 porte sur les thèmes suivants:

- Gestion des groupes coopératifs: leadership, gestion des équipes et des besoins individuels.
- Gestion des affaires de la coopérative: production, commercialisation et financement.
- Etude de cas sur la gestion d'une coopérative.
- Diversification, croissance et collaboration.



## Introduction au module

Une coopérative doit non seulement réaliser des bénéfices tangibles pour ses membres, mais aussi constituer des provisions pour l'avenir de l'organisation. Les tâches de gestion dans une entreprise coopérative sont aussi bien liées à la gestion du groupe qu'à celle des affaires.

Les membres de la coopérative doivent être impliqués dans la prise de décisions et dans l'élaboration de la politique de l'organisation; cependant, souvent, ils ne possèdent pas la connaissance et les compétences requises pour cela. Une formation portant sur la gestion des groupes pour les membres peut être nécessaire pour changer cette situation.

Peut-être la plus importante décision de gestion à prendre par une coopérative concerne la désignation, la direction, le suivi, le remplacement ou le renvoi des responsables et des cadres (gérants de haut niveau). Ce domaine se situe quelque part entre la gestion du groupe et celle des affaires, car les cadres de gestion et les membres d'une coopérative ont des fonctions dans les deux domaines.

La gestion des affaires est exécutée par des responsables élus non rémunérés lorsque la coopérative est très petite. Dans les grandes coopératives, **l'équipe de gestion** inclut habituellement le Conseil d'administration et le personnel salarié professionnel de gestion. Le personnel rémunéré est donc le responsable principal de la gestion des activités.

Finalement, au fur et à mesure que les coopératives grandissent et se développent, les questions de diversification des affaires et des possibilités de collaboration ou même de fusion avec d'autres organisations deviennent importantes.

L'objectif de ce module est de rendre les participants capables:

- d'utiliser les techniques de gestion participative de l'entreprise coopérative;
- de développer des services d'appui à la production des membres;
- d'accroître et de diversifier leurs activités;
- d'améliorer l'intercoopération.

## Section 5.1

# Gestion du groupe coopératif



### Introduction

Ce module traite des **styles et comportements de gestion** qui permettent aux membres de participer de manière optimale en tant que décideurs et co-travailleurs volontaires dans les comités ou même dans la mise en œuvre physique des plans opérationnels. Il est donc important de voir comment développer le leadership à partir des groupes ainsi que les types de primes à accorder et de quelle manière, ces deux aspects pouvant conduire à l'augmentation de la participation, et quelle stratégie adopter pour accroître les niveaux de confiance et de transparence.



### Objectif de la section

A la fin de la section, les participants seront capables de résumer les thèmes clés concernant la gestion d'une coopérative, et d'identifier les implications qui font la différence entre la conduite d'une coopérative et celle des autres types d'organisation.



### Points clés d'apprentissage

- Développer le leadership au sein de la coopérative.
- Rôle, fonctions et activités du conseil.
- Développer et maintenir la motivation des membres.
- L'effet du phénomène des «profiteurs» (voir glossaire).
- Promotion de l'économie des membres.



### Stratégie d'enseignement

Diviser les participants en groupes et leur demander d'analyser le rôle du leadership au sein d'une coopérative et de lister ce qu'ils perçoivent comme étant les caractéristiques essentielles d'un bon responsable (compétences, aptitudes, personnalité, etc.). Discuter les résultats en séance plénière, en demandant aux participants de fournir des exemples se rapportant à leurs propres expériences, ou des situations dans lesquelles ces caractéristiques, ou leur absence se sont avérées déterminantes au niveau des opérations d'une coopérative.

Encourager les participants à partager leur point de vue sur comment le leadership peut être développé. Compléter les idées proposées en insistant sur la nécessité de créer un pool de talents de leadership au sein de l'organisation. Discuter avec les participants sur les raisons pour lesquelles ceci ne retient pas toujours l'attention des responsables actuels et présenter brièvement l'approche du «collège électoral».

Résumer les fonctions du conseil, en insistant sur l'importance de la contribution des membres dans les prises de décisions (la liste de contrôle donnée dans les informations de référence au Tableau 5.1 pourrait être distribuée à ce stade). Discuter avec les séminaristes sur les diverses activités qui requièrent l'implication du conseil, et leur demander de donner des exemples tirés de leurs propres expériences.

Demander aux aspirants de décrire ce qui motive la participation des adhérents et le rôle de cette participation dans le développement coopératif. Compléter le résultat de la discussion en soulevant d'autres points sur la motivation (voir informations de référence). Partir de ceci pour résumer les moyens de développer et maintenir des niveaux de motivation élevés et par conséquent d'encourager la loyauté des membres.

Discuter des difficultés résultant des objectifs conflictuels des membres ainsi que des conflits entre les objectifs économiques des membres et ceux de la coopérative. Comment peut-on minimiser les risques de divergences? Comment la coopérative peut-elle assurer une promotion durable et efficace des membres?

Décrire le phénomène des profiteurs et son impact sur les coopératives en demandant aux participants de contribuer avec des idées et leurs propres expériences sur le sujet. Cela a-t-il représenté un problème? Si oui, quel en a été l'effet sur la coopérative? Sur les membres? Comment la coopérative a-t-elle réagi? Existe-t-il des mécanismes pour éviter qu'il ne se répète? Qu'est-ce qui devrait être fait?



## *Notes*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informations de référence

### Développement du leadership



La qualité du leadership joue un rôle clé dans la détermination du succès de toute organisation. Il ne concerne pas une seule personne à l'intérieur de l'organisation, mais devrait être présent et organisé à tous les niveaux. De même, le leadership ne se confine pas à ce que peut fournir une personne charismatique ou un responsable de haut niveau, et c'est cela qui, habituellement, vient à l'esprit des gens lorsqu'on aborde le sujet. Les responsables (les leaders) ne sont pas le produit d'une destinée mais peuvent en fait être incités, formés et promus.

### Création d'un pool de leadership

Les responsables coopératifs doivent s'engager à assurer le développement d'une **implication active de la part des adhérents** qui assumeront par la suite le rôle de représentants et de directeurs de la coopérative. L'avenir de toute coopérative dépend de l'identification et du développement de tels individus actifs. Ceux appartenant au leadership actuel sont cependant les seules personnes en position de faire quelque chose pour aplanir le problème récurrent du manque de participation. Au lieu de se plaindre du manque de soutien ou d'éviter soigneusement tout concurrent potentiel, ils devraient inviter les futurs responsables à prendre des responsabilités dans les comités *ad hoc* ou permanents en permettant à ceux-ci d'acquérir la formation et l'ouverture nécessaires. Lorsque ceci n'est pas fait de manière délibérée, les membres peuvent avoir l'impression que les directeurs actuels veulent chasser les autres membres potentiels intéressés afin de maintenir leurs postes. Cela, à son tour, sape la confiance de ces derniers envers les responsables actuels et diminue le niveau de leur soutien.

Une autre approche du développement du leadership (pour les grandes organisations) consiste à intégrer une unité de formation formelle ou «collège électoral» dans les structures de la coopérative (peut-être à travers les statuts), qui recherche et prépare les individus au rôle de leadership aux niveaux les plus élevés de la prise de décisions. Dans la mesure où les membres n'ont pas eu d'expérience passée pouvant les préparer au rôle de directeur ou de représentant des membres, ils manquent de confiance pour accepter ces rôles. Cependant, dans la mesure où les nouveaux membres et les nouvelles idées sont essentiels à toute organisation, on devrait trouver des occasions régulières de formation, non seulement pour les directeurs actuels, mais aussi pour tous ceux qui aspirent à servir dans les conseils, comités ou groupes de travail. Il peut s'agir d'une prime pouvant assurer la continuité du leadership.

Pour demeurer performante et dynamique, chaque coopérative a besoin des meilleurs membres disponibles pour servir les intérêts de tout le groupe. Se préparer pour l'avenir ne doit donc pas se limiter aux investissements matériels ou financiers. Les responsables devraient aussi avoir l'occasion de développer leurs aptitudes et leurs connaissances dans un effort continu afin de s'assurer que leurs capacités concordent avec l'environnement extérieur en perpétuelle évolution.

### Caractéristiques d'un bon responsable

Le point de départ pour tout responsable élu est son engagement sans équivoque pour la coopérative et sa capacité à instaurer la confiance. Il/elle devrait avoir des connaissances

de base sur les fonctions coopératives, et en plus de cela, comprendre les aspirations des membres et s'engager à les satisfaire. Il/elle devrait essayer de canaliser les aspirations des membres et les transmettre aux gérants.

**Les responsables doivent en outre:**

- maintenir les membres focalisés sur la réalisation des objectifs de la coopérative;
- favoriser la cohésion des équipes et un esprit de coopération;
- supporter et apprécier les bonnes performances, en même temps organiser le suivi du progrès, et être capables d'accepter les changements qui s'imposent;
- être un bon communicateur.

L'attention du Conseil d'administration et du Directeur du Groupe de travail devrait se focaliser sur:

- une vision partagée de la propriété de l'organisation;
- une compréhension claire des principaux objectifs de leur coopérative, du développement des stratégies appropriées pour la réalisation de ces objectifs;
- l'acquisition d'une bonne connaissance du travail coopératif, des marchés dans lesquels la coopérative opère, du suivi des tendances dans les zones d'affaires concernées;
- une connaissance des implications légales du statut de membre du Conseil d'administration, y compris des responsabilités envers les membres et les tiers ainsi que les risques et sanctions en cas de manquement aux responsabilités;
- une compréhension du processus conduisant à l'enregistrement, la mise en œuvre et au suivi des résultats des décisions;
- la familiarisation avec les informations financières et le contrôle de base, afin de les utiliser dans le processus de prise de décisions;
- la capacité de choisir les indicateurs clés pour le suivi des résultats des activités économiques de la coopérative;
- la prise d'une part active dans le processus de planification stratégique et des affaires, ainsi que dans le suivi du progrès par rapport à ces plans.

Cet ensemble d'aptitudes et de compétences pourrait être enseigné par des formateurs professionnels. Le Conseil lui-même définit les besoins nécessitant l'acquisition de telles compétences, et devrait donc être impliqué dans un processus continu de développement d'un pool de membres qui, à l'avenir, seront capables d'occuper des postes de direction.

**Amélioration de la prise de décisions**

En dehors des aspects pratiques de la séparation des fonctions de gérants, directeurs et membres du Conseil d'administration (pour plus de détails voir module 4), d'autres approches peuvent promouvoir des relations de travail plus coopératives entre les responsables à divers niveaux.

Si les origines et les expériences des membres des groupes sont similaires, leurs vues et perceptions peuvent aussi se ressembler à tel point qu'ils perçoivent souvent les problèmes comme n'ayant qu'une seule et unique solution. Dans ce cas, il peut être utile de demander aux représentants des autres sous-groupes ou à des personnes extérieures de se joindre aux discussions pour défier certains points de vue. L'utilisation d'une vision extérieure, peut permettre d'améliorer le processus de prise de décisions en s'assurant que plus d'une seule option est prise en considération.

Tout membre du Conseil d'administration (ou d'un groupe de travail) doit savoir comment il/elle peut contribuer au travail du conseil ou du groupe. Ceci implique habituellement qu'il faut à la fois être capable de poser les bonnes questions et être un décideur habile. Les questions doivent viser à:

- la clarification des données et des informations collectées pendant les discussions;
- la vérification de l'exactitude et de la fiabilité des données;
- la collecte de plus amples informations;
- la stimulation de la diversité des idées et des points de vue;
- la détermination des effets éventuels de toute action spécifique.

Il y a deux principaux aspects de la prise de décisions qui sont particulièrement pertinents à tout groupe de travail ou membre du Conseil:

- le besoin de classer la décision qui a été prise, car ceci va déterminer les questions à considérer et à la fin influencer la décision à prendre;
- une compréhension totale du processus de prise de décisions lui-même.

Face à une situation de prise de décisions, le Président du Conseil, le dirigeant ou le membre du groupe de travail devrait lire mentalement une liste de contrôle (voir le tableau suivant 5.1).

### ***Rôle et fonctions du Conseil d'administration***

Conformément à la vision de la coopérative et à son approche stratégique, les fonctions du Conseil ont trait au suivi et au contrôle des plans opérationnels et consistent à s'assurer que les intérêts des membres sont à tout moment préservés. Pour remplir cette tâche efficacement, certaines actions devraient être adoptées à intervalles réguliers. Un plan annuel ou semi-annuel peut aider le Conseil à s'assurer que l'utilisation du temps et des ressources de ses activités est justifiée. De tels plans ne doivent pas être perçus comme limitant la réflexion créative du Conseil, mais plutôt comme un outil pour aider les différents directeurs à canaliser leurs réflexions et à éviter de se concentrer sur certains aspects.

Conformément à la vision de la coopérative et à son approche stratégique, les fonctions du Conseil ont trait au suivi et au contrôle des plans opérationnels et consistent à s'assurer que les intérêts des membres sont à tout moment préservés. Pour remplir cette tâche efficacement, certaines actions devraient être adoptées à intervalles réguliers. Un plan annuel ou semi-annuel peut aider le Conseil à s'assurer que l'utilisation du temps et des ressources de ses activités est justifiée. De tels plans ne doivent pas être perçus comme limitant la réflexion créative du Conseil, mais plutôt comme un outil pour aider les différents directeurs à canaliser leurs réflexions et à éviter de se concentrer sur certains aspects.

### ***Fréquence des rencontres du Conseil d'administration***

Même si la fréquence des rencontres du Conseil dépend des caractéristiques de la coopérative et des activités qu'elle mène, il est généralement admis que pour que le



## **TABLEAU 5.1**

Les étapes suivantes sont un exemple de liste mentale de contrôle pour aider le processus de prise de décisions (Parnell, 1995: 116):

### **Etape 1**

Déterminer le type de décision qu'on vous demande de prendre:

- est-ce une décision que le conseil/groupe de travail devrait vraiment prendre, ou est-ce à la direction de la prendre?
- est-ce une décision pouvant être prise seulement en suivant les conseils d'un expert?
- est-ce une décision pour laquelle l'Assemblée générale devrait d'abord être consultée?
- est-ce une décision concernant une dépense sur le capital ou une décision requérant qu'une approche formelle soit suivie, par exemple, une étude de faisabilité doit-elle être préparée?
- est-ce une décision de principe où, par exemple, les règles de la coopérative ou un code de pratique d'éthique doit être pris en compte avant d'arriver à un consensus?
- est-ce une décision qui va créer un précédent pour les futures prises de décisions?
- est-ce une décision qui affectera les autres, qui de ce fait devraient d'abord être consultés; par exemple, d'autres coopératives ou d'autres entreprises opérant dans la même localité?

### **Etape 2**

Soyez clair dans votre esprit quant à l'objectif de votre décision?

### **Etape3**

Assurez-vous que vous disposez des faits dont vous avez besoin pour prendre la décision, et que vous savez ce que ressentent les personnes impliquées dans le sujet en question. Bien naturellement, il est peu probable que vous ayez toutes les informations que vous souhaiteriez avoir, mais vous devez être sûrs que vous avez des informations suffisantes pour prendre une décision bien réfléchie, et qu'on ne vous bouscule pas pour prendre une décision de manière prématurée.

### **Etape 4**

Assurez-vous qu'on vous a donné toutes les alternatives concernant les différentes décisions pouvant être prises sur le sujet en question. Essayez de savoir si on n'est pas en train de vous pousser vers une décision précise à l'exclusion d'autres pouvant aussi être appropriées. Considérez toujours la possibilité de ne pas prendre une décision ou de ne rien faire.

### **Etape 5**

Prenez en compte les preuves, et pesez les alternatives pour chacune des options viables. Assurez-vous que les sujets ont été vus sous divers angles. Rappelez-vous de vos objectifs, et essayez de ne pas bondir sur des conclusions qui ne peuvent pas être soutenues par des faits.

### **Etape 6**

Essayez de trouver ce qui sera fait pour convertir vos décisions en pratique, et qui sera responsable de la mise en œuvre de votre décision. Aussi, quand sera-t-elle mise en œuvre?

### **Etape 7**

Mettez en place des dispositions pour suivre les effets de vos décisions, quand assurerez-vous le suivi et que pouvez-vous apprendre de votre décision qui puisse améliorer les décisions à l'avenir?

Conseil puisse donner une orientation à l'organisation, il devrait se réunir une fois par mois. S'il se réunit moins fréquemment, la direction pourrait avoir à prendre des décisions qui peuvent déboucher sur un changement de politique ne reflétant pas nécessairement ce que veulent les membres. S'il se réunit plus fréquemment, il peut y avoir un danger d'interférence dans les tâches opérationnelles qui relèvent des gérants.

### **But des rencontres de routine du Conseil d'administration**

**Les rencontres de routine du Conseil de la coopérative devraient inclure ce qui suit:**

- ✓ Demandes d'adhésions et de démissions
- ✓ Résultats/performances par rapport au budget
- ✓ Situation des financements/du numéraire (Liquidité et cash-flow)

**Le plan annuel du Conseil devrait inclure les éléments suivants:**

- ✓ Revue de la déclaration de vision
- ✓ Revue des objectifs et avantages des membres
- ✓ Mise à jour du plan stratégique
- ✓ Elaboration du budget annuel
- ✓ Revue générale des résultats par rapport au budget et au plan stratégique (suivi et évaluation actuelle)
- ✓ Revue des politiques corporatives
- ✓ Revue de la politique de rémunération
- ✓ Revue de la performance de la gestion des cadres
- ✓ Revue de la performance du Conseil
- ✓ Visites des installations en activité (afin de demeurer en contact avec ce qui se passe réellement sur le terrain)
- ✓ Revues des domaines clés d'activité (y compris les rapports personnels établis par le directeur général et les autres employés de direction)
- ✓ Revue du développement des ressources humaines (progrès vers le développement de personnes créatives à travers l'organisation)

L'idéal serait que la rencontre qui traite de la déclaration de vision et cherche à mettre à jour le plan stratégique en exécution puisse avoir lieu dans une atmosphère détendue, de préférence en maintenant les membres du Conseil ensemble durant de longs débats ininterrompus afin de travailler sur ces sujets essentiels.

## **Satisfaction des besoins des membres**

### **Motivation des membres**

Le degré de participation des membres dans une coopérative dépend beaucoup de l'impact que la coopérative a sur la vie quotidienne de ses membres pris individuellement. Si la coopérative échoue dans la satisfaction des aspirations et besoins des membres, son avenir est alors en danger. Les coopératives peuvent aller à la dérive pendant des années avant de tomber en décadence pour finalement cesser d'exister, mais aucune coopérative connaissant le succès ne peut survivre si ses responsables ne sont pas capables de rester au diapason des sentiments et souhaits des membres (voir module 7 à ce sujet). Dans les petites coopératives, ce que pensent ou ressentent les membres peut être mieux perçu en se promenant dans la coopérative, en passant dans tous ses centres de fonctionnement et en bavardant avec les gens à tous les niveaux.

Une bonne communication à double sens entre les responsables coopératifs et les membres n'est pas seulement la tâche des directeurs ou des administrateurs. C'est une fonction combinée impliquant le personnel à tous les niveaux de la coopérative. Des discussions informelles (telles qu'expliquées dans le module 7) peuvent plus facilement avoir lieu (et en effet elles ont lieu) dans les centres de vente et dans les champs, c'est-à-dire lorsque les membres attendent en file pour livrer leurs produits ou pendant les pauses dans les assemblées générales.

Des motivations différentes et souvent complexes poussent les gens à adhérer et participer aux coopératives. L'obtention de produits à des prix économiquement acceptables et des services efficaces constituent une motivation évidente. Cependant, elle n'est pas suffisante à elle seule pour encourager une implication au-delà de ce qu'ils jugent nécessaire par rapport aux avantages qu'ils espèrent ou sur lesquels ils comptent. Cela signifie que les contributions au capital, à l'établissement des buts, au processus de prise des décisions et de suivi qu'ils sont prêts à apporter seront en rapport avec ce qu'ils espèrent gagner en retour.

Les membres percevront les activités participatives comme un bénéfice ou une obligation selon que:

- ils pensent que celles-ci les aideront à atteindre leur but inclus dans le but général du système coopératif;
- ils sont récompensés de quelque façon pour le temps qu'ils consacrent et les dépenses qu'ils engagent en prenant part aux rencontres et discussions de groupes (la récompense pouvant être en termes de statut, reconnaissance ou d'éducation).

### ***Maintenir de hauts niveaux de motivation***

Au fur et à mesure que la coopérative grandit et devient plus hétérogène en termes de membership, le niveau de motivation dépendra de sa capacité à répondre aux besoins de plus en plus spécifiques. Des **groupes d'intérêts ou clubs**, basés sur des intérêts particuliers partagés par des sous-groupes de membres, peuvent aider à maintenir des niveaux d'intérêt plus actifs et à assurer une implication des adhérents. Les rencontres en petits groupes sont aussi plus profitables que celles en grands groupes; elles augmentent l'efficacité des opérations et permettent des feed-back beaucoup plus utiles pour les rencontres générales suivantes. Les assemblées générales devraient se concentrer sur les intérêts et préoccupations réels des membres, limiter les longs monologues des gérants et directeurs, et s'en tenir aux formalités légales et aux affaires de routine strictement nécessaires. Les responsables devraient promouvoir une approche participative pour la conduite des réunions, en modérant les discussions de manière à s'assurer que chaque membre ait l'occasion d'apporter sa contribution.

Lorsque les membres sont trop nombreux pour permettre cela, des groupes de travail sur des sujets précis (ou sur diverses opinions) devraient être encouragés à discuter préalablement, et à choisir un ou deux représentants pour rapporter le résultat de leur travail aux membres lors des rencontres générales. Cela pourrait également permettre d'avoir un dialogue plus centré et direct, tout en favorisant la transparence.

### ***Rôle de la loyauté des membres dans un environnement de compétition***

La loyauté des membres peut être une force majeure pour les coopératives; elle constitue une source d'avantages dans le domaine de la compétition, surtout dans la mesure où les membres sont aussi des clients et financent la coopérative. L'intégration des clients dans l'organisation peut donc avoir des avantages plus grands que ceux résultant de l'épargne des coûts dans la recherche de marchés, la collecte d'informations, et la réduction des temps de réaction.

Les membres adhèrent à une coopérative dès le début car elle s'associe à certains de leurs idéaux relatifs à celle-ci, et même si, en tant qu'entreprise d'affaires, la coopérative est efficace, ils peuvent s'opposer aux changements qui font obstacle à ces idéaux. Un changement relativement mineur dans la conduite de la coopérative, en tant qu'entreprise d'affaires, peut conduire à des protestations disproportionnées s'il va à l'encontre de la perception que les membres ont de son but. Les membres peuvent être très loyaux envers ce qu'ils considèrent comme les idéaux de la coopérative; cela peut s'avérer être une force si cette loyauté est reconnue en tant que telle et si des voies peuvent être trouvées pour l'utiliser tout en effectuant les changements nécessaires.

Dans un même temps, dans une économie compétitive, la loyauté des membres ne peut pas se substituer à la capacité de rendement ou à l'efficacité. Souvent on peut demander à la loyauté des membres de s'accommoder des insuffisances temporaires afin d'obtenir des bénéfices à plus long terme, mais si les inefficiences devaient persister, il est peu probable que les membres restent loyaux. Dans ce cas ils chercheront des voies alternatives pour réaliser ce qu'ils veulent.

Le degré d'intégration des intérêts économiques propres aux membres et à leur entreprise commune affecte aussi leurs relations avec la coopérative. Si le membre a délégué d'importantes fonctions à la coopérative ou y a investi des fonds substantiels, il est plus probable qu'il/elle prenne des responsabilités, persiste à demander certains services, ou participe au suivi et à la planification. Dans tous les cas, il/elle se comportera plus comme un propriétaire que comme un client.

## **Effet du phénomène de «profiteurs»**

L'effet du phénomène de «profiteurs» a d'autant plus de chances de se produire lorsque la coopérative devient un grand groupe. C'est le cas lorsque certains membres essaient de tirer le maximum de la coopérative sans y contribuer. Les raisons pour lesquelles le risque peut grandir de manière disproportionnée avec la taille de la coopérative sont liées à trois aspects, à savoir:

- les relations entre les membres deviennent moins personnelles;
- la coopérative perd le poids de son influence sur chaque membre; le résultat de ceci étant la diminution de l'attention des gérants envers les membres. Cela peut déboucher sur le fait que certains membres essaient de tirer le maximum possible de la coopérative tout en contribuant le moins possible;
- les non membres peuvent dans beaucoup de cas accroître leurs volumes d'affaires afin d'utiliser de manière plus efficiente les ressources de la coopérative.

Les coopératives, surtout celles en phase d'extension, devraient essayer de mettre sur pied des systèmes de groupes de gestion dans le but de décourager le phénomène de l'effet de profiteurs. Ceci pourrait inclure des systèmes limitant fortement le grand nombre de membres contribuant très peu, ou des approches favorisant le développement de sous-systèmes. Pour décider de la conduite à adopter, voyons d'abord le statut des affaires des non membres, qui dans la plupart des cas sont responsables de la tendance des membres à se comporter ainsi.

### ***Les affaires des non membres***

Dans certains cas, les coopératives permettent à des non membres de bénéficier de leurs services. Un sujet controversé a toujours été de savoir si les coopératives devraient étendre les services normalement offerts à leurs membres à des personnes n'apportant pas de parts sociales et ne partageant pas les risques. Certains pays ont complètement interdit cela par loi, tandis que d'autres le permettent, soit de manière illimitée, soit plafonnent le pourcentage du chiffre d'affaires total. Parfois les réglementations nationales sur les taxes appliquent aussi des traitements différents aux coopératives selon qu'elles négocient avec des non membres ou non.

Habituellement on permet aux non membres de recevoir des services de la coopérative parce que l'organisation, et partant les membres, espèrent tirer des profits en réalisant des économies considérables ou pensent mieux pouvoir utiliser les capacités existantes de leur coopérative. Les affaires des non membres peuvent aussi avoir un certain effet promotionnel lorsque les utilisateurs peuvent au bout du compte devenir membres.

Ce type de situation soulève cependant la question des relations entre les non membres et les adhérents ainsi que l'impact potentiel qu'elle peut avoir sur l'augmentation des «profiteurs». Tant que les bénéficiaires que les non membres reçoivent de telles transactions ne sont pas comparables à ceux perçus par les membres à travers des remboursements de contributions, il ne devrait pas y avoir de problèmes. Cependant, si les affaires des non membres demeurent incontrôlées, le risque augmente pour les adhérents, surtout dans les entreprises à responsabilité illimitée où la croissance des affaires demande des fonds externes supplémentaires. Le risque peut être limité en allouant les surplus des affaires des non membres aux réserves. Dans la mesure où les réserves sont habituellement à la disposition de la direction, cette stratégie donne aux gérants plus de pouvoir par rapport au conseil, et peut à long terme réduire le pouvoir de contrôle des membres.

Si les affaires des non membres deviennent dominantes, la coopérative court le danger de perdre son caractère distinctif et essentiel. Il s'agit d'un partenariat lorsque les membres bénéficient davantage des remboursements plus élevés sur les contributions ou de prix plus favorables qu'à travers leur propre commerce direct avec la coopérative. Par conséquent, même lorsqu'ils n'ont plus d'entreprise qui rend nécessaire la qualité de membre, les adhérents peuvent demeurer inactifs tout en profitant des remboursements sur le capital accumulé. Ceci conduit à une diminution progressive du pourcentage des membres actifs dans l'établissement des objectifs, les processus de prise de décisions et de suivi. Homogène au départ, le groupe se subdivise en au moins trois sous-ensembles: les membres actifs, les membres inactifs, et les non membres traitant avec la coopérative.

### ***Maîtriser les effets du phénomène de «profiteurs»***

La diminution de l'implication véritable des membres et l'augmentation du nombre des membres inactifs peuvent atteindre des proportions où il devient très difficile de trouver des membres prêts à accepter des rôles honorifiques et à contribuer à l'organisation de la coopérative. Dans ce cas, les coopératives doivent décider de devenir ou non une organisation commerciale. Les alternatives à cette approche se résument comme suit:

- rayer régulièrement les noms des membres inactifs du registre des membres;
- introduire un double système de la qualité de membre où, par exemple, seuls les membres actifs ont le droit de vote. Cependant ce double système est difficile à gérer et peut agir contre un engagement plus actif du reste des membres;
- arrêter automatiquement la qualité de membre lorsqu'un membre abandonne ses affaires ou part à la retraite. Plusieurs coopératives pratiquent actuellement ce système. Certaines fois, les fonds retenus ou payés pendant la durée de la qualité de membre sont remboursés. Autrement (lorsque la loi sur les coopératives le permet) les statuts stipulent qu'il sera payé au membre une somme annuelle ou mensuelle pendant 10 à 15 ans après son retrait de la coopérative. Ceci pourrait être un moyen d'augmenter les pensions des anciens membres, et en même temps, d'utiliser cet argent plus longtemps. La qualité de membre pourrait aussi être léguée à l'héritier de la personne, pourvu qu'il/elle accepte toutes les obligations et droits y afférents.

## Promotion des économies des membres

La seule raison qui incite à former une coopérative ou à en être membre est l'espoir que la coopérative donnera des avantages à ses membres. Dans le cas des coopératives de services ou de promotion, ceci signifie principalement la promotion des économies des membres, la prestation de services :

- dont on a besoin;
- non disponibles sur le marché; ou
- pouvant être offerts par la coopérative à des coûts, qualités ou conditions plus favorables que ceux des concurrents.

### **Buts conflictuels des membres**

La principale difficulté pour promouvoir efficacement les économies des membres réside dans la divergence de leurs intérêts en tant que clients et de leur rôle en tant que pourvoyeurs de capital. Comme exemple, même dans des groupes relativement homogènes, le besoin de services à bas coûts d'une part, et le besoin de croissance pour l'entreprise coopérative d'autre part, présentent des objectifs conflictuels. Pour trouver un consensus dans des situations de buts conflictuels, il faut prendre en compte les conséquences des décisions alternatives. Les décisions devraient être basées sur des arguments convaincants plutôt que sur des marchandages ou en faisant de la politique.

*Les buts peuvent être complémentaires (lorsque la réalisation d'un objectif peut contribuer à celle d'un autre), conflictuels (lorsque la réalisation d'un objectif concourt à l'exclusion d'un autre) ou neutre lorsqu'aucune relation n'existe entre la réalisation de deux objectifs.*

### **Conflits entre les buts économiques des membres et ceux de l'entreprise coopérative**

Des problèmes peuvent survenir à travers la compétition «naturelle» des potentialités déterminées économiquement et les limitations de la coopérative par rapport aux objectifs essentiels des membres. D'une part, l'intérêt premier des membres se trouve dans l'obtention de bons services, le fait d'avoir de bons prix pour leurs produits et d'avoir à payer le moins possible pour les intrants. D'autre part, avant qu'une coopérative ne puisse décider des détails des services à offrir et du prix à payer, elle doit s'assurer qu'elle dispose d'une base de capital adéquate, autrement, l'organisation se retrouvera en fin de compte en état d'insolvabilité sinon de banqueroute et de dissolution. Cela, à son tour, nécessite qu'on suive un nombre d'objectifs économiques primaires tels que:

- maintenir ou augmenter la part de marché;
- minimiser les coûts de la coopérative au moins jusqu'au niveau de ceux pratiqués par les concurrents;
- protéger le potentiel économique acquis;
- garantir la liquidité disponible;
- apporter continuellement des améliorations.

Pour réaliser une promotion efficace et efficiente des membres, les buts des membres et ceux de l'entreprise coopérative doivent coïncider. Si cela est fait, on devrait normalement aboutir à la croissance des entreprises des membres, à une intensité des relations d'affaires avec eux, à une augmentation de leur nombre et des transactions réalisées avec les non membres.

## **Rôle des innovations**

Une autre possibilité de promotion très importante pour les coopératives se situe dans l'appui ou dans l'introduction de méthodes de production innovatrices ou d'intrants favorisant une plus grande productivité des affaires des membres. Habituellement, la mise sur pied d'une coopérative est déjà une innovation significative par elle-même pouvant conduire les membres-producteurs à introduire des changements dans leurs propres économies afin d'utiliser au mieux la nouvelle opportunité. En plus, les programmes d'éducation et d'informations et les autres mesures d'intégration des membres dans le groupe coopératif peuvent encourager les membres à accepter des approches stratégiques innovatrices. Un prérequis à ce type de perception réside dans le fait que les membres considèrent leur coopérative comme le meilleur moyen de répondre à leurs besoins individuels.

Dans les organisations où la direction a une position relativement indépendante, celle-ci devrait toujours essayer de découvrir des innovations - telles que le changement des prix et des coûts, les nouvelles technologies, les nouvelles informations et idées sur les opérations de réduction des coûts, etc. - qui servent aux membres.

## **Le succès appelle le succès**

Les expériences positives des membres par rapport à certains services de la coopérative dans la réalisation de leurs propres objectifs les encouragent, ainsi que leurs amis et familles, à davantage utiliser la coopérative. Il y a ainsi un effet cumulatif possible à partir des activités promotionnelles qui prennent en compte les besoins, intérêts et objectifs des membres, et qui favorisent un accroissement de leur disponibilité à resserrer les liens avec la coopérative.

L'augmentation des revenus des membres-paysans leur permettra d'accroître leurs économies et les investissements dans leurs champs; ce qui les encouragera à utiliser davantage la capacité de promotion de la coopérative ainsi qu'à contribuer de manière plus soutenue à renforcer sa capacité de promotion, par exemple, en apportant des contributions financières supplémentaires.

On ne pourra donc jamais assez insister sur les relations transparentes et de confiance entre les membres et l'organisation coopérative comme étant la seule base réelle pour une survie continue au sein du marché. La création de ces relations doit être le thème central dans les efforts de gestion de tout groupe.



## **Notes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Section 5.2

# Gestion de l'entreprise coopérative



### Introduction



Cette section porte sur les aspects de la gestion des affaires qui sont spécifiques aux entreprises coopératives. Elle ne couvre pas les aspects généraux de l'administration des affaires, communs aux entreprises commerciales et coopératives. La planification des activités, l'élaboration du budget, la préparation et l'analyse des états financiers qui sont des instruments essentiels de gestion ne seront donc pas traitées en détail dans ce module. Il est supposé que le public à former possède une connaissance de base de ces principes. Toute information supplémentaire en matière de gestion d'entreprises devra donc être cherchée ailleurs.

### Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants seront capables de:



- résumer les principales fonctions de gestion distinguant les activités des coopératives de celles des entreprises commerciales;
- énoncer les principales caractéristiques des diverses sources de fonds des coopératives et des moyens d'arriver à un meilleur équilibre;
- résumer les principaux sujets de gestion des ressources humaines par rapport aux coopératives d'où ils proviennent.

### Points clés d'apprentissage



Les principaux points d'apprentissage de cette section concernent:

- les sources du capital des coopératives;
- la gestion de la coopérative en tant qu'organisation de développement et de l'entrepreneuriat;
- les avantages et inconvénients de chaque source;
- les moyens d'augmenter les apports des membres;
- le rôle des budgets dans la planification financière et la réduction des conflits;
- les raisons pour lesquelles il faut préparer les états financiers;
- les principaux sujets de gestion des ressources humaines eu égard à la taille et au type de coopératives d'où proviennent les participants.



## Stratégie d'enseignement



Demander aux participants de discuter brièvement en groupes pour identifier les aspects de la gestion des coopératives qui sont différents de ceux des entreprises commerciales en se référant plus particulièrement à la gestion financière et aux ressources humaines. Quelles sont les différences? Quels sont les facteurs qui les déterminent? Quelles en sont les implications pour la conduite de la coopérative? Discuter sur les conclusions des groupes en séance plénière.

Introduire le concept de gestion financière et décrire brièvement la principale source financière des coopératives. Demander aux participants quelle proportion du capital total ces sources représentent dans leurs propres coopératives. Les pourcentages relatifs ont-ils changé dans le temps, et si oui, qu'est-ce qui a provoqué ce changement? Qu'est-ce qu'ils perçoivent comme étant la valeur la plus élevée, en termes de capital? Existe-t-il des politiques précises pour gérer les différentes actions au sein de la coopérative?

Selon la taille de la coopérative des participants, leur aptitude à comprendre les questions relatives au financement, et les besoins spécifiques en formation de la session, discuter des sujets liés:

- aux intérêts des parts sociales de la coopérative;
- à l'actionnariat coopératif en tant que garantie;
- à la législation coopérative portant sur les questions financières;
- à la façon d'attirer les contributions financières des membres;
- à l'effet de l'amélioration des prestations de services et de l'efficacité générale sur les financements;
- aux prêts.

Indépendamment du niveau de sophistication de la compréhension que les participants ont des questions financières, s'assurer que la nature des trois types de fonds est claire dans l'esprit de tous, ainsi que les avantages et désavantages relatifs au choix de l'un ou de l'autre. Une copie de la liste de contrôle figurant au tableau 5.2.1 ou une version simplifiée de cette liste pourrait être donnée aux participants sous forme de photocopies.

Analyser brièvement le rôle des budgets dans le processus de planification et dans la prévention des conflits au sein de la coopérative et la nécessité de préparer régulièrement les états financiers.

A partir des résultats de la discussion initiale, développer les aspects clés de la gestion du personnel qui sont spécifiques à la situation coopérative. Selon la taille et la complexité des coopératives d'où proviennent les participants, discuter sur les points suivants:

- la position du gérant vis-à-vis du Conseil d'administration;
- les relations entre le Conseil d'administration et les divers comités;
- la suprématie du Conseil d'administration;
- la représentation du personnel au niveau du Conseil d'administration;
- les politiques de recrutement et d'intégration;
- les promotions internes et le recrutement de gérants extérieurs;
- l'évaluation des performances et les systèmes de récompenses;
- la flexibilité de la gestion et la bonne gouvernance.

## Informations de référence



Comme dans les affaires commerciales, les fonctions de gestion coopérative doivent comprendre aussi bien celles de la corporation que celles des opérations. Alors que la gestion corporative relève presque exclusivement du domaine du Conseil d'administration, la gestion opérationnelle devrait être largement laissée à la direction générale.

Les aspects complexes de la gestion coopérative incluent:

- la difficulté à définir exactement les limites entre les responsabilités du Conseil d'administration et celles de la direction générale;
- la hiérarchisation des différents objectifs pour les deux aspects de gestion (l'offre de services et d'avantages aux membres devrait se situer au premier plan);
- la nécessité pour les gérants coopératifs de fonctionner sous le contrôle démocratique des membres.

Pour que les coopératives réussissent dans des environnements concurrentiels, le rôle de la direction devrait être perçu comme étant essentiellement un rôle **promoteur et entrepreneurial**. Ceci implique qu'il faut:

- découvrir des ressources locales inutilisées ou sous-utilisées, et les mobiliser pour offrir de meilleurs services, des revenus plus élevés et des possibilités d'emploi aux membres. Les gérants des coopératives doivent donc identifier les besoins des membres auxquels la coopérative peut répondre ou peut le faire à travers ses relations avec d'autres coopératives, et assurer le suivi de ces besoins de manière constante;
- guider les membres en entreprenant la planification des affaires et en assurant une gestion souple mais disciplinée des systèmes. Pour comprendre la situation des affaires et entretenir des relations harmonieuses avec le Conseil d'administration, le gérant doit à la fois être un communicateur habile et être familier avec les principaux états de comptes.

En dehors de la fixation des objectifs, de la formulation des politiques et de la surveillance de la gestion opérationnelle, le Conseil d'administration garde sa propre fonction de gestion administrative même si des gérants professionnels sont embauchés. Il est également de la responsabilité du Conseil d'administration de traduire les rapports et les plans de gestion aux membres afin qu'ils puissent participer au contrôle et à la planification de la coopérative. **Une collaboration mutuelle entre le Conseil d'administration et les gérants** demeure le facteur crucial déterminant le succès de la coopérative. Pour que les coopératives atteignent leur but ultime qui est la promotion des membres, les directeurs et les gérants devraient partager la même vision, les mêmes valeurs et le même objectif.

### A. Gestion financière

#### Sources de financement de la coopérative

Les financements indispensables à la croissance et la satisfaction des objectifs des membres peuvent provenir de trois sources:

- les membres eux-mêmes;
- les excédents nets générés par la coopérative;
- les fonds extérieurs.

**Les apports des membres** devraient représenter la plus importante source de financement de la coopérative. Les parts sociales provenant des actions des membres pourraient comprendre les contributions normales ou spéciales émanant d'eux. Des fonds supplémentaires pourraient provenir des paiements par tranches qu'un membre peut accepter, par exemple, en donnant son accord pour que le paiement de ses récoltes se fasse partiellement à la livraison et partiellement à une période ultérieure.

Le capital créé par la rétention du surplus réalisé représente un engagement de la part des membres qui, autrement, prendraient possession de ce surplus. Cela s'appelle **capital institutionnel**, et ne nécessite le paiement d'aucun intérêt de la part de la coopérative.

**Les fonds extérieurs** peuvent provenir des banques commerciales, des organisations d'appui aux coopératives, des fournisseurs ou acheteurs. Dans la majorité des cas, les pourvoyeurs de capitaux extérieurs sont motivés par le profit et espèrent une garantie sous forme d'actifs ou de taux d'intérêt comparables à ceux appliqués au niveau commercial. Les provisions non commerciales sont de plus en plus limitées.

### ***Traits distinctifs du financement des coopératives***

Les besoins financiers des coopératives ne sont pas différents de ceux des entreprises commerciales. Cependant, **le rôle** qu'on leur attribue dans la détermination du succès ou de l'échec de l'organisation est différent. Une partie de la différence résulte du fait que les coopératives sont des organisations centrées sur les individus par opposition aux entreprises commerciales qui, elles, sont centrées sur le capital. Cette différence entraîne à son tour des différences au niveau des objectifs organisationnels.

Même si les coopérateurs sont fréquemment appelés actionnaires, leur **responsabilité** est, soit liée à leur contribution sous forme de parts sociales, soit limitée uniquement à la valeur d'une ou de deux actions. Au lieu que **le surplus réalisé** par la coopérative soit réparti entre les investissements et les dividendes comme dans une entreprise commerciale, il est habituellement distribué de trois manières:

- une partie va aux membres selon le capital qu'ils ont investi dans la coopérative;
- une partie sert à rembourser les membres proportionnellement à leurs volumes d'affaires avec la coopérative (ristournes sur les contributions, remboursements ou discounts);
- une partie est retenue (capital institutionnel) pour financer la croissance et le développement de l'organisation.

### ***Limites légales dans le cas des dividendes payables sur les parts sociales***

Dans beaucoup de pays, **l'intérêt sur les parts sociales** est limité par les lois réglementant les coopératives. Habituellement il y a un intérêt/un dividende légal maximum payable sur le capital des membres, et souvent les statuts et règlements intérieurs précisent un plafond au-delà duquel aucun membre ne peut détenir des fonds dans la coopérative. Ceci trouve ses origines dans l'histoire des coopératives. Si le fait que les membres devaient pourvoir au capital était perçu comme une condition indispensable pour assurer la réalisation des objectifs des coopératives, les intérêts et dividendes étaient considérés comme un moyen d'attirer le capital, et non comme une fin en soi, ce qui est le cas pour les investissements dans les entreprises commerciales.

Lorsqu'une coopérative réalise des surplus (excédents), il est de tradition qu'une partie de ce surplus soit retournée aux membres à qui les parts sociales appartiennent et que le reste

soit gardé comme réserve de la coopérative. Ils doivent cependant réaliser assez d'excédents sur leur commerce et les coûts fixes pour pouvoir renouveler l'investissement.

### ***L'actionnariat coopératif: garantie limitée pour la collecte des fonds commerciaux extérieurs***

Les membres des coopératives devraient être considérés comme des propriétaires, ayant le droit de retirer leurs fonds initiaux s'ils décident de cesser d'être membres. Il doit cependant exister une clause légale sur la durée de la notification; durée pendant laquelle une coopérative peut continuer à utiliser les fonds d'un ex membre. Néanmoins, les parts sociales de la coopérative ne peuvent pas se vendre, ce qui signifie que le capital des membres devrait être perçu comme **variable ou partiellement variable**.

La variabilité du capital de la coopérative et la responsabilité limitée des membres sont les principales raisons faisant que les coopératives sont limitées dans la collecte de fonds commerciaux extérieurs. Avec seulement le capital institutionnel utilisé comme force, leurs actions ordinaires sont considérées comme relativement peu sûres.

### ***La législation coopérative et le potentiel des coopératives à attirer de nouveaux membres***

Selon les pays, en quittant la coopérative un membre doit, soit percevoir ce qu'il a payé lui-même au départ, soit bénéficier d'une partie des réserves. A l'intérieur d'un même pays, cela peut varier d'une coopérative à l'autre selon les buts et les objectifs des coopérateurs, la politique coopérative et la législation en vigueur. Cela a une influence primordiale sur la capacité de la coopérative à inciter les membres à devenir actionnaires. Certaines coopératives ne permettent pas à leurs membres démissionnaires d'entrer en possession d'une part des réserves qu'elles ont réalisées depuis qu'ils sont devenus membres. Ce modèle de coopérative s'appelle **Coopérative de Modèle Club**. Par contre, d'autres coopératives permettent aux démissionnaires de recevoir leur part; on les appelle **Coopératives de Modèle Propriétaire** (Parnell, 1995: 55).

Le modèle club est celui préféré par la plupart des législations coopératives; celles-ci rendent indivisibles les réserves des coopératives et décrètent que tout fonds restant à la dissolution de la coopérative et après paiement des obligations extérieures et des parts aux membres doit revenir à d'autres organisations coopératives, ou à des institutions de bienfaisance.

Lorsqu'il n'existe aucune législation de modèle club, il y a toujours le danger qu'une génération de membres dissolve la coopérative, liquide les avoirs et les distribue aux membres actuels, alors qu'en réalité, les avoirs ont été accumulés par des générations précédentes, et placés sous la garde des membres actuels. Alternativement, les membres actuels n'admettent pas de nouveaux membres et préfèrent plutôt s'assurer la participation de non membres. Des règles appropriées dans les statuts/règlements intérieurs devraient réguler cet aspect ou empêcher qu'une telle situation ne se produise.

### **Acquisition des financements**

Les membres souhaitant qu'un service particulier soit créé doivent s'assurer que la coopérative dispose des moyens financiers adéquats pour lui permettre de fonctionner efficacement. Le fait d'accepter que la coopérative travaille avec leurs fonds constitue un engagement pour ses objectifs commerciaux, et peut créer la confiance chez des prêteurs tels que les banques commerciales.

### ***La difficulté de convaincre les membres à engager suffisamment de fonds***

Lorsque les membres sont vieillissants, ou lorsqu'ils ne sont pas encore arrivés à briser le cercle de la pauvreté, il peut être difficile de les convaincre à investir suffisamment. Le modèle club qui refuse déjà aux membres des parts dans la croissance de l'organisation doit en plus faire face à d'autres problèmes potentiels quant au financement. En effet il serait difficile d'attirer suffisamment de capitaux de la part des membres qui préféreraient plutôt investir là où ils pourraient obtenir des taux d'intérêt élevés. C'est particulièrement le cas lorsque:

- le Gouvernement établit des limites fixes pour les intérêts/dividendes qui ne tiennent aucun compte des taux pratiqués par les banques;
- les membres ne dépendent pas des services de la coopérative;
- ils ont des marchés, fournisseurs ou employeurs alternatifs;
- beaucoup de non membres ont pu obtenir les mêmes services sans avoir eu besoin d'investir;
- les membres n'ont pas une idée claire quant aux buts et objectifs poursuivis, ou au futur envisagé pour la coopérative.

En outre, plus il y a de réserves indivisibles par rapport au total des avoirs, plus la direction peut devenir indépendante par rapport au contrôle des membres. Les responsables de la direction se rendraient compte que les retraits des parts des démissionnaires ne constituent plus un danger pour l'existence de la coopérative, et donc pour leurs postes. Cependant, lorsque la direction et les membres perdent le contact les uns avec les autres, ces derniers ne peuvent plus être sûrs que les fonds qu'ils ont investis seront utilisés avec un minimum de risques et à leur avantage; ils deviennent alors plus réticents à investir.

### ***Solliciter les membres à engager plus de fonds***

Pour inciter les membres à placer plus de capitaux, la coopérative doit fournir des informations transparentes à la fois aux membres actuels et aux membres potentiels pour leur permettre de se faire une idée exacte quant à savoir s'il faut ou non investir dans la coopérative. Les membres investiront seulement s'ils connaissent le niveau de risque de l'investissement et donc des éventuels bénéfices. Ils devraient être les seuls à juger en dernier lieu si des investissements dans la coopérative la rapprocherait des objectifs communs arrêtés.

L'amélioration des services offerts et de l'efficacité générale de la coopérative affecteront également les financements, attireront un plus grand nombre de membres et d'affaires, de même qu'ils entraîneront l'élévation du niveau de loyauté des membres. Le financement et l'efficacité sont liés dans un rapport de cause à effet par deux processus:

- les coopératives ayant suffisamment de fonds peuvent investir dans les technologies appropriées capables de réduire les coûts, d'améliorer la qualité, ou de faire les deux à la fois. Comme avantage de la technologie, il est probable qu'elles réaliseront davantage de surplus qui contribueront à améliorer leur situation financière. Une coopérative utilisant une technologie dépassée ou mauvaise et ayant des fonds insuffisants a plus de difficultés à améliorer son niveau d'efficacité. Différentes possibilités pour briser ce cercle vicieux peuvent être mises en place. Parmi elles on peut citer : la recherche des moyens pour utiliser la main-d'œuvre plus efficacement, la certitude que les employés rémunérés ne sont pas en trop grand nombre, et qu'ils sont déterminés à travailler. Une autre approche consiste à retenir la part du surplus chaque fois que cela est possible, comme par exemple dans le cas d'années agricoles normales;

- la loyauté des membres ou le volume de leur chiffre d'affaires avec la coopérative peuvent être maintenus ou augmentés par des politiques de prix compétitifs et de paiements favorables. L'extension des possibilités de crédit et le paiement prompt des livraisons placent des contraintes sur le fonds de roulement. C'est un autre cas où on a besoin d'argent pour gagner de l'argent. Les prêts à court terme ou ceux à bonne valeur commerciale peuvent aider à atteindre un niveau de chiffre d'affaires pouvant lancer le processus.

Dans certaines coopératives de transformation ou à caractère commercial, en Amérique du Nord, les membres fondateurs achètent les droits de livraison garantissant que la coopérative achètera une quantité donnée de produits chaque année et que les membres en livreront également une certaine quantité. Ces droits sont librement transmissibles entre les membres, ce qui leur donne une valeur marchande. Par conséquent, les membres auront des raisons pour motiver leur comportement, ce qui leur permettra de maintenir ou d'accroître la valeur de leurs droits.

### ***Nouveaux instruments légaux pour inciter les membres à engager plus de fonds***

Il existe plusieurs **alternatives légales pour inciter les membres à investir plus**. Individuellement, les coopératives peuvent avoir besoin d'assistance à la fois pour connaître le contenu des lois dans leur région et pour décider si elles doivent les utiliser et comment le faire.

Aussi, il devient de plus en plus courant de chercher à amender les lois coopératives, ou, lorsque la législation le permet, les statuts des organisations, de manière à :

- séparer toute responsabilité personnelle des membres du montant des parts sociales qu'ils détiennent (ou pour lequel ils ont signé);
- permettre un quota minimum de variation dans l'actionnariat des membres selon le volume des affaires réalisées avec la coopérative;
- permettre un certain degré de participation dans les réserves, pourvu que le retrait de la société n'ait lieu qu'après un certain nombre d'années ou dans certaines conditions prévisibles.

En outre, il y a d'autres manières plus pragmatiques de motiver les membres à contribuer au capital, qui sont entre autres:

- l'acceptation des «membres-investisseurs» – des individus intéressés à investir dans la coopérative mais qui n'entendent pas utiliser ses services et qui pourraient avoir ou non un pouvoir de vote, mais qui dans tous les cas, bénéficient d'un traitement préférentiel au regard des paiements des dividendes;
- la délivrance de certificats d'investissement (une sorte d'action préférentielle de non votant pouvant être négociée) aux membres et non membres;
- l'organisation d'activités de promotion coopérative.

Les trois dernières catégories de financement mentionnées ci-dessus sont considérées, dans presque tous les pays, comme extérieures pour des raisons de comptabilité. Cependant, d'autres moyens sont en train d'être explorés en vue de leur faire atteindre un certain niveau d'équité, par le biais de subsides, d'obligations, ou de titres.

Les dépôts sur les petits comptes d'épargne des membres et les retenues sur leurs apports (par exemple, à travers les remboursements différés des contributions, la remise d'obligations ou des remboursements sous forme d'actions) constituent d'autres moyens d'utilisation, à

long terme, du capital extérieur, même si les deux formes sont fréquemment interdites par les lois bancaires et la loi sur la concurrence. Ces pratiques requièrent un haut niveau d'expérience en matière de comptabilité si l'on veut être absolument sûr que la rétention du capital soit créditée au membre concerné et ne se «perde» pas dans le revenu général du commerce.

### ***Critique des nouvelles méthodes d'autofinancement des coopératives***

Ces différentes méthodes de collecte de fonds sont en train de rapprocher les coopératives du modèle des coopératives financières, car elles donnent aux investisseurs certaines préférences quant aux gains sur les capitaux par rapport aux membres disposant de petites parts sociales. Cependant, elles ne donnent pas encore aux coopératives le même degré d'accès aux marchés financiers que les entreprises. S'il faut faire usage de telles méthodes pour augmenter la contribution des membres, elles doivent être prescrites dans les statuts ou règlements intérieurs des coopératives, et doivent, bien naturellement, être légalement acceptées dans le pays concerné.

Rendre les parts sociales négociables une fois que le membre ne veut plus utiliser les services de la coopérative constitue une autre possibilité de maintenir certains niveaux du capital détenu sans lier l'individu. Cependant, les rendre transférables alors que le membre jouit toujours des services équivaldrait à totalement abandonner la forme coopérative. Il n'y aurait désormais aucune différence fondamentale entre la coopérative et une entreprise commerciale. La valeur des actions et les profits deviendraient plus importants que les intérêts des membres, et l'influence qu'auraient ces derniers deviendrait de plus en plus disproportionnée.

### **Prêts**

Les membres sont prudents lorsqu'ils font des emprunts. Ils le sont également en évaluant les éventuels prêts de la coopérative et en comparant les bénéfices et les coûts. Un emprunt au-delà des capacités des membres devrait être seulement fait lorsqu'on espère augmenter les flux des profits et autres bénéfices à venir assez rapidement et en quantité suffisante pour couvrir le remboursement nécessaire, tout en laissant une certaine marge à l'entreprise. Les décisions sur les prêts dépassant un certain montant (habituellement précisé dans les statuts) devraient être prises seulement par l'Assemblée générale des membres.

Si les responsables coopératifs veulent attirer des investissements extérieurs, ils doivent faire des propositions correctes sur lesquelles les membres et les investisseurs peuvent fonder leurs décisions. Ils ont tous besoin de couvrir les risques par un certain profit, et les attentes par rapport à ces profits détermineront leur volonté d'investir. Toute proposition sera donc jugée en fonction de sa rentabilité. Les opérations à fonds perdu ne trouvent habituellement pas de financement extérieur. Cependant, la transparence des rapports financiers, la qualité de la planification à long terme, et surtout, la réputation de la coopérative constituent également d'importants critères dans la décision d'investir.

Généralement, **les investissements devraient se faire uniquement dans le cadre de programmes soigneusement planifiés**. Ils doivent être basés sur des budgets réalistes démontrant des potentialités de succès élevés et être accessibles tant aux investisseurs, aux adhérents qu'aux non membres.

Les investissements réalisés à partir des réserves sont les seuls fonds qui peuvent ne pas toujours bénéficier d'intérêts. Il arrive que les réserves soient investies dans des activités que les membres veulent mener et pour lesquelles ils sont prêts «à payer» avec des dividendes

## **TABLEAU 5.2.1**

### **Questions à considérer avant d'opter pour un financement extérieur (selon Parnell, 1995: 171)**

Avant de décider si oui ou non un financement extérieur est nécessaire, les points suivants devraient être pris en compte:

#### **Etape 1:**

Considérer la nécessité de financement supplémentaire seulement dans le cadre d'un plan stratégique soigneusement élaboré.

#### **Etape 2:**

Avant d'essayer de trouver des fonds extérieurs, considérer d'autres options à moindres coûts, car:

- plus les fonds que vous engagez dans vos affaires sont élevés, plus vous diminuez votre flexibilité à modifier la marche de votre entreprise à une quelconque date future;
- les gérants aiment contrôler les avoirs - cela leur donne pouvoir et prestige;
- avant d'investir dans des technologies exigeant une main-d'œuvre considérable ou dans des marchés complexes, les coopératives devraient d'abord exercer leur pouvoir de marchandage pour négocier de meilleurs prix pour les intrants et les produits, ainsi que pour la recherche de sources extérieures (l'achat de services) et la sous-traitance (par exemple, les processus de manufacture);
- l'utilisation de technologies modernes relativement moins chères ou le pouvoir d'achats groupés peuvent réduire les besoins en capitaux.

#### **Etape 3:**

S'il a été décidé d'investir dans de nouvelles installations, s'assurer que l'investissement apporte un plus aux bénéfices concédés aux membres.

#### **Etape 4:**

Si les investissements doivent seulement servir à un sous groupe de membres, examiner s'ils peuvent effectuer l'investissement eux-mêmes (soit individuellement, soit en utilisant une des contributions spéciales des membres au capital décrites ci-dessus), ou si les opérations que l'investissement doit appuyer ne peuvent pas être organisées comme une sous-activité ou sous un sous-groupe à part.

#### **Etape 5:**

Si le nouvel investissement est jugé nécessaire pour augmenter les capacités commerciales de la coopérative (par exemple, en ajoutant de la valeur aux produits de base), vérifiez si les membres et les non membres peuvent l'entreprendre ensemble ou en collaboration avec les membres d'autres coopératives. Dans ce processus, ils pourraient perdre une partie du contrôle, mais peut-être que l'entité gagnerait en compétitivité. Un exemple dans ce domaine serait l'implantation d'une usine de congélation. Il existe déjà des concurrents divers possédant des capitaux énormes dans le secteur. L'entrée dans le marché des produits surgelés, même nouveaux, ne garantirait pas un succès durable à moins que les investissements en capitaux ne soient similaires à ceux pratiqués par les concurrents.

#### **Etape 6:**

S'il est décidé que la coopérative exécutera les investissements elle-même et qu'il y a un besoin de capital supplémentaire, la première source à prendre en compte devrait être les membres. Trop souvent, on a supposé qu'ils ne pouvaient pas, ou n'acceptaient pas de fournir le capital nécessaire, alors qu'en fait ils le peuvent si l'alternative est que, faute d'action de leur part, l'investissement n'aura pas lieu.

#### **Etape 7:**

S'il était jugé nécessaire de faire appel à des capitaux extérieurs, il faudrait essayer de se procurer le type de capital qui ne comporte pas de contrôle interne car:

- le type d'investisseur stratégique nécessaire ne pensera qu'à s'assurer le contrôle s'il n'est pas satisfait de la qualité du personnel impliqué dans la conduite des affaires;
- les investisseurs extérieurs s'attendent à un niveau de transparence dans le fonctionnement de la coopérative qui assure un accès total aux informations sur les affaires (voir ci-dessus et le module 7 Suivi et Évaluation).

#### **Etape 8:**

Il est conseillé à la plupart des coopératives de faire appel à différents types de financement, dont certains sont :

- engagés dans les affaires mais sont négociables;
- des financements à long terme (des titres);
- à court terme, et peuvent être rapidement ajustés pour répondre aux besoins à brève échéance.

Les crédits aux fournisseurs et les découverts bancaires appartiennent à cette catégorie. Cependant, ce financement à court terme ne doit pas être utilisé pour les investissements à long terme.



réduits ou des remboursements sur les contributions. Cependant, il faut veiller à ce qu'ils fassent partie d'un plan global de développement que les membres connaissent et ont accepté, et qu'ils soient traités de manière juste et équitable lors de leur réalisation. Si un groupe de membres en subventionne un autre, cela apparaît rarement juste à long terme.

## **Informations sur les finances**

Les questions financières sont celles qui provoquent le plus de discussions, aussi bien à l'intérieur des équipes de gestion qu'entre la direction des coopératives et les membres. Une politique de transparence des informations dans le domaine des finances aide beaucoup la prise de décisions et évite les conflits. De tous les instruments utilisés dans la planification, la gestion et les rapports financiers, trois sont particulièrement importants: les budgets, les bilans, et l'état des cash flow (voir module 6).

### ***Des budgets clairs et transparents peuvent aider à réduire les éventuels conflits entre le Conseil et les gérants***

Un outil de gestion pouvant améliorer la communication entre les gérants de la coopérative et le Conseil d'administration est le budget. Les budgets peuvent être élaborés sur la base des projections de marché, des coûts et bénéfices ainsi que des dépenses, et généralement, ils font partie du processus de planification en mode continu. Il y a habituellement un budget des dépenses générales pour l'ensemble de la coopérative. Les grandes coopératives élaborent plusieurs autres sous-budgets qui, soit couvrent des sections de l'organisation telles que les départements commerciaux, les magasins, le siège social et la production, soit couvrent les soi-disant centres de coûts, tels les ventes, les investissements, les coûts de production et les coûts fixes.

Pour garder une certaine flexibilité, d'ordinaire le Conseil convient d'un budget annuel et quelquefois d'un budget à plus long terme. Durant cette période, il ne s'implique que dans les décisions portant sur les dépenses dépassant un certain montant. Ceci garantit une réaction rapide des gérants, tout en assurant que les contrôles financiers demeurent à un niveau où les risques sont en conformité avec l'appréciation que les membres ont du risque.

### ***Comment les systèmes budgétaires peuvent-ils réduire les conflits?***

Les administrateurs provenant de la même communauté que les membres et étant élus par ces derniers ne prendront pas des risques excessifs. Ils font surtout très attention aux détails financiers, en particulier lorsqu'ils sont habitués à dépenser de petites sommes dans leurs propres entreprises. Si cette attitude se produit de manière répétée, elle peut faire obstacle aux processus de prise de décisions qui s'avèrent nécessaires pour assurer la bonne marche des affaires. Elle signifie souvent qu'on ne prête pas suffisamment d'attention aux grands investissements. Une minutie exagérée lorsqu'il s'agit des dépenses donnera aussi l'impression au gérant de la coopérative que son jugement discrétionnaire n'est pas désiré, ce qui peut le conduire à cesser totalement de prendre des responsabilités. Ce faisant, il force le Conseil à consacrer plus de temps aux tâches de gestion qu'il n'en consacre à remplir son rôle d'organe de prise de décisions.

Il est souvent difficile d'établir un équilibre entre un contrôle financier trop détaillé et un autre trop vague. Au moment de la planification, il est donc important d'établir les types ou niveaux de dépenses que le Conseil devrait régulièrement examiner de près (en plus de son acceptation du budget global) afin de clarifier ce que signifie «régulier» et pour que ceci devienne un élément des procédures de suivi. Tout changement de ces «règles» devrait être discuté avec les gérants et accepté par eux.

Dans la plupart des coopératives, les relations entre le Conseil et les gérants sont plus étroites que dans les entreprises commerciales, et nulle part cela n'apparaît de manière aussi cruciale que dans les décisions sur les investissements. Les membres du Conseil d'administration peuvent visiter les magasins et les bureaux de la coopérative à tout moment pendant leurs tâches de routine, d'achats ou de ventes pour se faire une idée sur les activités ou les ressources. De tels contacts rapprochés ont un impact sur la prise de décisions à la fois de la direction et du Conseil. Il incombe aux membres du Conseil d'administration de reconnaître les limites de leurs influences et d'en assumer la responsabilité.

Les relations sont cependant réciproques, et les gérants contribuent souvent à créer un climat de méfiance inutile en étant moins disposés à communiquer les informations au Conseil. D'importantes causes de mécontentement peuvent être levées en établissant des procédures de routine pour le partage des informations. De telles procédures peuvent aussi fonctionner comme directives pour les réunions d'informations.

### ***Pourquoi établir des états financiers?***

Un état des ressources et des emplois des fonds (REF) est plutôt un outil de planification et de suivi qu'un instrument de gestion. Il indique d'où proviennent les capitaux engagés dans les affaires et où ils ont été placés (ou, en tant que prévision, d'où ils sont supposés provenir et à quoi ils vont servir). Le niveau de détail qu'un tel REF peut contenir dépend du but pour lequel il a été élaboré.

Un bilan est très proche d'un REF, mais donne seulement l'image des actifs et des passifs de l'entreprise à une date donnée.

Les deux états reflètent la situation financière de l'entreprise et donc permettent de faire des jugements sur la nécessité de crédit, la force financière et les garanties disponibles pour des prêts éventuels. Ce sont donc des états devant être présentés aux investisseurs potentiels. Ils doivent être pris en compte en traitant des effets d'une diminution ou d'une augmentation des actions ordinaires des membres. Un domaine crucial du financement des coopératives concerne les comptes débiteurs et créditeurs. Même s'il peut s'avérer nécessaire de financer des activités pendant de courtes périodes avec des crédits à termes prolongés, lorsque le niveau des obligations à court terme est trop élevé, les investisseurs peuvent avoir l'impression que la coopérative se trouve face à de sérieux problèmes de liquidité.

### ***Analyse des états de cash-flow***

Un état de cash-flow est un outil de planification et de contrôle. Il est semblable à l'état de REF mais indique les flux réels d'argent durant certaines périodes. Il peut donc être utilisé pour s'assurer que les comptes bancaires ne comportent pas de découverts et que les chèques signés ne sont pas retournés impayés par les banques faute de fonds. Les états de cash-flow ne disent cependant pratiquement rien sur la rentabilité des affaires, et rien du tout sur sa solvabilité. Le premier peut être établi à travers le compte de Pertes et Profits et le second à travers le bilan ou le REF (Se référer au module 6 et au Manuel de l'entreprise de groupe - bibliographie).

## **B. La gestion des ressources humaines**

La plupart des principes de gestion du personnel dans les entreprises commerciales s'applique aussi aux sociétés coopératives. Ainsi, les outils les plus couramment employés pour le recrutement, la motivation, l'évaluation de la performance et la gestion générale des ressources humaines sont également valables pour les coopératives. Cependant certains aspects diffèrent au regard du caractère distinctif des coopératives.

Les différentes approches de gestion du personnel dans les coopératives sont principalement nécessaires par rapport à:

- la position du directeur général vis-à-vis des administrateurs;
- la représentation des employés au sein du Conseil d'administration;
- les politiques de promotion des ressources humaines fréquemment appliquées dans les coopératives;
- le besoin de flexibilité pour la coopérative dans son ensemble, et pour toutes les structures du personnel.

### ***La position du Directeur général face aux administrateurs***

Partout où une coopérative réussit, il y a en général d'excellentes relations entre le Chef de l'exécutif ou Directeur général et le Conseil d'administration. Même si on peut s'interroger sur le fait que de telles relations soient le résultat du succès de l'entreprise, elles semblent toutefois être une condition indispensable à son succès. La vision partagée, la concordance sur les objectifs et la focalisation sur les buts doivent faire l'objet d'accords entre les décideurs et les gérants, que les derniers cités soient rémunérés ou bénévoles.

### ***Comment peut-on maintenir les bonnes relations?***

La confiance, le respect mutuel, l'ouverture et l'honnêteté concourent tous à entretenir de bonnes relations. De bonnes relations entre le gérant et le Conseil sont généralement le résultat d'une définition bien comprise des limites du travail du gérant et des décisions réservées au Conseil d'administration (voir ci-dessous). Le gérant doit savoir ce que le Conseil attend de lui; il doit savoir que sa performance sera mesurée objectivement et que ses résultats seront vérifiés. Il doit s'attendre à des questions détaillées, tandis que le Conseil doit être prêt à traiter des sujets au niveau stratégique. Le Conseil a aussi, vis-à-vis du gérant, la responsabilité de s'assurer que les processus démocratiques de prise de décisions dans l'organisation n'empiètent pas trop sur le temps du gérant, à tel point qu'il ne puisse pas faire son travail effectif, c'est-à-dire, servir des bénéfices aux membres.

### ***Elaboration de politiques et fonctions de l'exécutif***

Il est important de garder ces deux fonctions séparées dans toute coopérative. Quand elles sont assumées simultanément par une seule personne, le risque est grand de concentrer trop de pouvoir dans les mains d'une même personne. Cependant, un gérant doit être employé sur la base de ses qualités avérées à produire des résultats plutôt que pour des raisons politiques ou de statut. Ceci peut signifier que quelquefois, il a plus de connaissances sur les entreprises coopératives que le Conseil. Pour utiliser cette expertise et en même temps préserver le pouvoir de décisions du Conseil, il faudra essayer, même dans les petites coopératives ayant des gérants honorifiques, d'élaborer un système où les gérants sont représentés au niveau de l'organe d'élaboration des politiques, mais ne prennent pas part aux votes sur les politiques.

### ***Travailler ensemble dans l'intérêt des membres***

La gestion professionnelle provoque presque toujours un certain degré de **perte d'orientation** de la part des membres. C'est pourquoi on estime que tous les administrateurs devraient provenir des coopérateurs et être disposés à établir les règles et les directives selon lesquelles les gérants doivent travailler.

Pour maintenir la transparence, le sens des responsabilités et le contrôle des membres, les coopératives devraient élaborer des systèmes de bonne gouvernance, qui pourraient inclure

la séparation des pouvoirs, un code d'éthique écrit pour les membres du Conseil d'administration et les gérants, ainsi que des procédures claires de suivi et de contrôle.

**Des directives politiques claires** doivent être définies par le Conseil. Elles doivent garantir que la direction exécutive possède un certain degré de liberté dans la prise de décisions tout en permettant un contrôle adéquat pour éviter les abus de pouvoir. Les chefs de l'exécutif ne devraient, par exemple, pas participer aux décisions concernant la révision de leurs propres performances, leur salaire et leurs conditions de travail.

La **durée du contrat de service** des gérants opérationnels ne devrait pas excéder trois à cinq ans et devrait inclure une période d'essai appropriée. Plus que toutes autres organisations, les coopératives devraient promouvoir l'ouverture et la transparence des affaires dans l'intérêt des membres. Cela concerne les détails des contrats des plus hauts responsables exécutifs et des directeurs ainsi que les conditions de paiement pour leur performance ou de paiement lié à la perte de leur emploi, ou encore à quelles conditions tout autre avantage substantiel leur sera accordé.

### ***Suprématie du Conseil***

Certaines décisions ne devraient être réservées qu'au Conseil d'administration ou à l'Assemblée générale. Les éléments à inclure dans une telle programmation seront différents d'une coopérative à l'autre, mais généralement ils comprendront des sujets tels que: (selon Parnell, 1995: 188)

- les recommandations à faire aux membres concernant la révision des règlements de la coopérative;
- les recommandations portant sur les questions financières requérant l'approbation des membres, y compris la distribution des ristournes/surplus, l'augmentation de capital au niveau des membres et l'allocation des parts sociales;
- les décisions réservées au Conseil par la législation;
- les actions requises suite aux rapports d'audit;
- la politique envers, et les relations avec, les organisations coopératives aux niveaux fédéral, national ou autres;
- l'élaboration des stratégies et plans à long terme;
- l'établissement et le suivi du budget annuel d'opération pour les revenus, les dépenses ou les dépenses d'investissement;
- les transactions des propriétés et des terres, y compris l'achat, la location; et
- l'approbation de tous les éléments significatifs des dépenses d'investissement;
- toute décision d'importance sur la politique, concernant plus particulièrement:
  - les changements dans les structures de gestion,
  - les méthodes d'augmentation du capital,
  - les politiques concernant le personnel,
  - l'ouverture de nouvelles installations et la fermeture d'installations existantes,
  - la politique de rémunération des administrateurs et des directeurs généraux;
- l'acquisition de nouvelles affaires et l'abandon de certaines parties existantes des affaires de la coopérative;
- la désignation et le renvoi des principaux responsables exécutifs, à savoir, le Chef de l'exécutif, le Secrétaire du Conseil/de la coopérative, et les autres postes principaux qui relèvent directement de la Direction générale;

- la sélection et le recrutement de directeurs non exécutifs extérieurs;
- l'approbation et le suivi des systèmes de contrôle des opérations.

### ***La représentation du personnel au sein du Conseil d'administration***

Dans la plupart des coopératives, les employés sont éligibles en tant que membres du Conseil d'administration, et peuvent ainsi y être représentés. Si un Conseil de supervision a été instauré, leur représentation à ce niveau est souvent prescrite par la loi. Il n'est pas inhabituel de voir des employés qui deviennent plus influents dans la coopérative que la majorité des membres, à tel point qu'il peut devenir nécessaire d'établir des garanties telles que:

- le nombre de directeurs issus de la catégorie «employés» ne devrait pas constituer une majorité dans le cas où le quorum est juste atteint lors d'une rencontre du Conseil;
- rendre les réserves indivisibles dans une coopérative de type «Modèle Club»;
- s'assurer que les parts de vote sont détenues seulement par des membres actifs;
- limiter l'investissement d'un membre individuel à un certain maximum du total des parts sociales, par exemple 10 pour cent;
- s'assurer qu'un vote concernant tout changement dans les statuts est fait sur la base des décisions requérant une «majorité qualifiée» des membres en faveur (par exemple 75 pour cent de tous les membres), et non simplement de ceux qui viennent à une rencontre pour voter.

### ***Politiques de recrutement et d'intégration***

Tout employé doit faire la preuve des **compétences techniques** nécessaires pour faire le travail précisé dans la description du poste dont il/elle doit prendre la responsabilité. Cette capacité à faire le travail peut être déterminée par les centres d'évaluation ou en utilisant une approche plus théorique, c'est-à-dire par la comparaison entre profils et curriculum vitae.

La personne ressource doit aussi faire preuve de **compétences en gestion**, en leadership et en organisation. C'est seulement après une interview et un test de sélection qu'elle sera recrutée.

### ***Trouver les gérants convenables***

Les gérants sont normalement recrutés dans le même marché que le personnel des entreprises commerciales, car il n'est pas aisé de trouver des gérants spécialement formés pour servir dans les coopératives. Dans tous les cas, les tâches essentielles de la gestion entrepreneuriale dans un environnement coopératif ne sont pas différentes de celles d'une entreprise commerciale.

Les coopératives ne devraient pas exclure l'idée d'employer les femmes ou les membres des groupes minoritaires dans les postes de gestion. Cela permet d'avoir de nouvelles perceptions des problèmes, et partant, de stimuler d'autres collègues. Ce qui, dans la majeure partie des cas, provoque la stagnation des organisations, est le fait de recruter fréquemment des gérants présentant les mêmes styles de gestion. Les critères prioritaires pour tout recrutement devraient demeurer la capacité de la personne à contribuer du mieux possible à la réalisation des objectifs généraux de la coopérative.

## **Promotion interne ou recrutement extérieur**

On n'insistera jamais assez sur l'importance de sélectionner un bon directeur. Cependant, il est aisé de tomber dans le piège consistant à choisir une personne se trouvant déjà à l'intérieur du système seulement parce qu'elle possède des connaissances internes, et à ignorer qu'elle peut ne pas avoir les compétences et les capacités nécessaires. Ignorer les ressources humaines disponibles sur place peut être tout aussi mauvais, car en tant que personne extérieure, un nouveau venu peut se voir refuser une franche collaboration. En règle générale, aucun membre de l'organisation ne devrait être promu au poste d'exécutif principal sans faire jouer la compétition avec des personnes extérieures, et cela dans la stricte considération de leurs qualifications. **La promotion** comme récompense pour des performances passées ne garantira ni une performance semblable dans le nouveau poste pas plus qu'elle n'assurera que la personne la plus qualifiée aura le poste.

Les **gérants potentiels les plus prometteurs** sont ceux qui sont capables de maintenir un équilibre entre: d'une part, aménager la créativité des employés pris individuellement et les ressources humaines, et d'autre part, développer un cadre de systèmes indispensables à la réalisation des objectifs de la coopérative. Cela doit être souligné dans la procédure de sélection. Le succès du gérant à pratiquer cette capacité entre alors dans le cadre des affaires quotidiennes et dépendra dans une large mesure de l'efficacité du Conseil à créer le type de climat convenable à une gestion ouverte. Le succès est aussi lié à l'appréciation de la part du gérant des principales différences au niveau des objectifs de la gestion entre une coopérative et les autres types d'entreprise.

Une fois désigné, le gérant sera soumis à une période d'**adaptation**. Cela peut impliquer une participation régulière aux séances du Conseil et, selon la situation, une formation supplémentaire dans un collège coopératif ou une autre institution de formation. Au cours de cette période, il devra se familiariser avec les objectifs de la coopérative, les procédures de suivi et d'évaluation, et les règlements en vigueur. Une période d'essai de six à douze mois devrait être observée avant de finaliser un contrat à long terme.

Il revient au gérant/responsable exécutif principal ou directeur général selon la configuration de la coopérative, de choisir et d'employer tout membre du personnel au-dessous de ce niveau et répondant directement du Conseil. En dépit de cela, le Conseil pourrait se réserver le droit d'élaborer les échelles de salaires, les politiques de promotion et les aspects santé et sécurité de tous les employés.

## **Evaluation des performances et systèmes de récompense**

Trop souvent les cadres de gestion établissent leurs propres critères de performance qu'ils ont empruntés à d'autres organisations et qui peuvent ne pas convenir à la coopérative. Rarement on établit des indicateurs de performance qui sont directement en rapport avec le but et les objectifs de la coopérative. Si par exemple l'objectif de la coopérative est de fournir aux membres paysans les intrants dont ils ont besoin, les gérants devraient être récompensés pour avoir défini la notion de besoin, et avoir indiqué les sources d'approvisionnement plutôt que pour avoir vendu une certaine quantité d'intrants. Ils ne sont pas supposés être des commerçants mais plutôt être capables d'offrir le meilleur service possible à leurs membres-propriétaires. Les récompenses doivent être données sur la base de la performance dans la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels (pour plus de détails voir «La base de la gestion stratégique» dans le module 4). Ces indicateurs peuvent aussi être répartis, détaillés et spécifiés pour tous les niveaux du personnel. Ceci

pourrait par exemple se faire à travers l'élaboration d'une fiche d'évaluation de mérite, avec des notes sur l'expérience, les réalisations du personnel, etc. (Un exemple d'une telle fiche se trouve dans l'annexe au présent module.)

### ***Que signifie récompense adéquate?***

La promotion ne devrait pas représenter une récompense. Des paiements forfaitaires, avantages supplémentaires, responsabilités accrues ou un rang plus élevé dans la hiérarchie professionnelle pourraient constituer des **récompenses adéquates** pour un travail bien fait. Mais peut-être la récompense la plus importante se perçoit lorsqu'un employé et surtout un gérant sent que les objectifs poursuivis correspondent à ses aspirations profondes.

La motivation d'un gérant dépend largement du fait:

- de connaître ce qu'on attend de lui et savoir qu'il sera jugé par rapport à la réalisation de ces attentes;
- d'avoir la liberté nécessaire pour mener la tâche de gestion selon son propre style, pourvu qu'il produise des résultats et n'aille pas à l'encontre d'une valeur quelconque de l'organisation;
- d'être impliqué dans l'ensemble de l'entreprise comme élément d'une équipe, par opposition au fait d'être relégué à superviser une petite section;
- de percevoir un certain besoin de relever le défi dans le travail qu'il effectue;
- de sentir qu'il élargit son champ de connaissances et qu'il a des opportunités de développement et de formation au niveau professionnel;
- de percevoir que ce qu'il fait est utile (la plupart des coopératives devraient pouvoir faire cela plus facilement que les entreprises commerciales);
- de savoir que ses réalisations seront reconnues en tant que telles et récompensées.

### ***Systèmes de gestion flexibles des ressources humaines***

Un système de gouvernance inadéquat (c'est-à-dire les normes et structures en application) peut étouffer une organisation, la rendant inflexible, lente à réagir et sans direction claire. Les coopératives qui ont des systèmes de gouvernance leur permettant de réagir de manière flexible aux conditions extérieures changeantes, accroîtront leurs capacités à servir leurs membres (voir Röpke, 1992). L'élaboration des systèmes de gouvernance peut être cruciale pour le développement ou l'existence future d'une organisation.

### ***Combiner des structures de gestion flexibles avec la bonne gouvernance***

La meilleure approche pour structurer le personnel de manière flexible et créative est un système de **gestion par objectifs** bien élaboré. Une vision claire et des objectifs auxquels tous les membres du personnel sont loyaux peuvent à eux seuls ne pas être suffisants. Le personnel doit également pouvoir faire son travail. Les niveaux de compétences et de responsabilités doivent aller de pair, et la supervision et le contrôle doivent être limités à ces zones où l'auto-suivi n'est pas suffisant.

Accroître l'autonomie indispensable à la flexibilité et à la créativité n'implique pas que la direction fuit ses responsabilités. Cela signifie plutôt que la responsabilité des décisions est donnée à ceux qui doivent la mettre en œuvre d'une façon efficace.

Les structures de gestion dans les coopératives devront être mises à jour lorsque de nouvelles technologies ou de nouveaux systèmes viendront modifier les méthodes de travail. Par exemple, une technologie plus avancée peut diminuer les besoins en main-d'œuvre ou limiter

celui de supervision. Pour garder son rôle primordial au sein de l'organisation, la direction doit s'assurer que le style adopté reflète les besoins changeants de la coopérative et contribue à la réalisation des objectifs généraux.

### ***Difficultés de la bonne gouvernance***

Les gérants sont souvent obligés de prendre des **mesures impopulaires**, telles que diminuer les employés pour améliorer l'efficacité, se séparer de certains membres du personnel pour raison de mauvaise performance ou supprimer des dépenses injustifiées. Dans une coopérative, de telles décisions sont plus difficiles que dans une entreprise commerciale, car les coopératives sont, historiquement, caractérisées par des relations humaines étroites.

De telles décisions devraient être prises aussi délicatement que possible, et en particulier en essayant de révéler le problème aux personnes concernées très tôt. Une intensification des échanges de vues est susceptible d'améliorer la qualité de la décision finale et d'augmenter la compréhension des membres et des individus qu'elle affectera.

Il serait improductif d'employer des gérants ou d'élire des responsables qui pourraient éluder des décisions difficiles. Après tout, donner à des individus du travail qu'ils ne sont pas en mesure de faire ne rend service ni à la coopérative ni à l'individu lui-même.



## *Notes*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

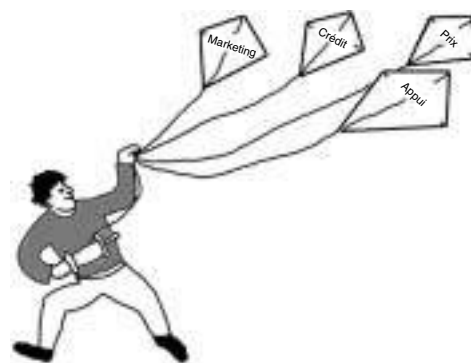
---

---



## Section 5.3

# Gestion des services d'appui à la production des membres



### Introduction

Les structures de vulgarisation agricoles offrent un grand nombre de services pour soutenir les producteurs, tels que l'approvisionnement en intrants et la commercialisation. Si les services offerts et le niveau d'appui que les coopératives proposent varient énormément, un grand nombre de sujets sur la gestion de ces services est commun à la majorité voire à toutes les coopératives. Même si la discussion dans cette section se limite surtout aux coopératives agricoles, la plupart des arguments sont valables pour les coopératives de services relevant de petits entrepreneurs non agricoles.



### Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants devront pouvoir:

- décrire les caractéristiques des coopératives de services rurales;
- citer les fonctions de commercialisation, d'approvisionnement et de crédit des coopératives;
- résumer les principaux facteurs influençant leur gestion.



### Points clés d'apprentissage

Les principaux points d'apprentissage concernent:

- La promotion des coopératives de services agricoles.
- La commercialisation par les coopératives.
- La résolution des conflits dans la collecte et la livraison.
- Le coût de la commercialisation.
- Les politiques de prix des coopératives.
- La gestion d'une coopérative d'approvisionnement.
- La gestion dans des coopératives de crédit.
- Les politiques de crédits appropriées.



## Stratégie d'enseignement



Demander aux participants si l'une quelconque de leurs coopératives est impliquée dans la prestation de services. Encourager des discussions sur les raisons de ce choix, en les aidant à identifier les besoins précis des membres auxquels la coopérative répond. Orienter la discussion vers un regroupement des services identifiés en activités commerciales, d'approvisionnement, et de crédit.

Focaliser la discussion sur les coopératives de commercialisation. Résumer leurs principales fonctions de commercialisation en décrivant brièvement le type d'activités pratiquées. Éviter de dresser une longue liste d'activités et d'opérations. Encourager plutôt les participants à faire ressortir quelques points clés.

Demander aux participants si dans leurs coopératives il y a déjà des problèmes quant aux services commerciaux, en particulier concernant l'approvisionnement ou la collecte des produits. Analyser certaines expériences et à partir de là, résumer les questions de gestion afin de s'assurer que de tels cas sont limités au minimum.

Décrire le coût que la coopérative supporte dans le financement des opérations de commercialisation et demander aux participants quels moyens sont utilisés pour couvrir ces coûts dans chacune de leurs coopératives. S'assurer que la discussion met en lumière la distinction entre prélèvement et commission, et qu'assez d'idées sont trouvées pour maintenir les coûts bas.

Commencer la session par la gestion des approvisionnements en résumant l'objectif et les fonctions de cette activité de la coopérative. Une fois encore, partir des expériences propres des participants puis développer les autres arguments. Comme dans la section sur la commercialisation, encourager les participants à partager les problèmes spécifiques rencontrés par leurs coopératives, et les aider à les analyser en mettant cette occasion à profit pour résumer les points clés de la session.

Décrire les principaux sujets inhérents à la gestion des opérations de crédit au sein d'une coopérative. Selon l'implication spécifique des coopératives représentées et le niveau de familiarité des participants avec les questions financières, discuter les points suivants:

- refus des mauvaises créances;
- rédaction des demandes de prêts;
- caractéristiques d'une bonne politique de crédit;
- traitement des remboursements tardifs.



## Notes

---

---

---

---

---

## **Informations de référence**



### **Coopératives de services agricoles**

La plupart des coopératives de services agricoles existant aujourd'hui sont basées sur des membres paysans (des membres entrepreneurs) intéressés par l'amélioration de leurs relations de marché, leurs capacités de production et leur productivité. En général, leurs besoins d'appui en services agricoles augmentent avec:

- une plus grande diversification de la production;
- un niveau élevé de la technologie utilisée; et
- une intensification de la commercialisation.

### **Prestation de services aux membres**

Du point de vue entrepreneurial la promotion et la gestion des coopératives de services aux producteurs comprennent une série d'étapes progressives qui peuvent se résumer comme suit:

- identification des besoins opérationnels des membres;
- évaluation pour savoir si ces besoins sont mieux traités par l'organisation coopérative;
- analyse comparative des voies alternatives d'organisation des activités de la coopérative au regard des avantages réalisés par les membres;
- identification et évaluation des fonctions supplémentaires, des services ou produits pour aider l'entreprise coopérative à promouvoir ses membres.

La plupart des coopératives agricoles visent à approvisionner leurs membres à des prix situés au-dessous de ceux pratiqués sur le marché. Dans le même temps, elles essaient de commercialiser leurs produits à des prix supérieurs à ceux que les membres individuels pourraient percevoir, ce qui est faisable grâce aux grandes quantités commercialisées. Certaines coopératives rurales achètent ou offrent seulement des services. Cependant, presque toutes sont multifonctionnelles, vendant et commercialisant pour les membres, achetant des intrants, et même proposant des crédits et des assurances. Ce sont des organisations complexes requérant des niveaux relativement élevés de compétences pour leur gestion et leur contrôle.

### **Tâches de gestion dans les coopératives rurales**

Pour avoir des prix élevés pour leurs produits les coopératives doivent être flexibles en termes de quand, où et comment vendre. Pour ce faire, elles doivent entretenir des installations de stockage ou même de transformation. Par la transformation sur une base coopérative, elles feront des économies d'échelle qui seraient impossibles pour les producteurs individuels, et elles aident ainsi à augmenter la marge bénéficiaire. En général, elles peuvent aussi négocier des prix plus bas pour les intrants en achetant en gros.

Pour vendre les produits des membres ou acheter les intrants, il faut des compétences spécifiques en matière de gestion afin de déterminer la taille optimale d'écoulement des produits et fixer les prix de manière compétitive.

De grandes économies peuvent être réalisées en:

- attirant de plus grandes quantités de produits ou des produits de meilleure qualité pour les membres;

- étant capable de fournir plus d'intrants et de services aux membres;
- attirant plus de membres; ou encore
- en offrant des services aux non membres.

Une autre tâche spécifique de gestion consiste à augmenter l'efficacité opérationnelle de la coopérative, à travers une diminution des coûts tout en maintenant le même niveau de qualité. Cela peut se faire grâce à:

- une meilleure gestion des ressources;
- des investissements dans de nouvelles technologies;
- des niveaux élevés des stocks mis en réserve pour la transformation ou pour des ventes ultérieures;
- des opportunités de crédits aux membres.

Une chose particulièrement importante pour les coopératives à buts multiples est l'identification et l'utilisation d'activités complémentaires. Ceci peut conduire à une augmentation de la production et des activités commerciales de la coopérative, ainsi qu'inciter à faire un meilleur usage des installations de la coopérative tout au long de l'année.

## **Commercialisation**

La commercialisation agricole inclut toutes les activités, dispositions et préparations qui aident le paysan dans la vente de ses produits commercialisables. Généralement la coopérative peut apporter de l'assistance dans ce processus:

- en offrant un système de commercialisation efficace dans les zones où il n'existe pas d'installations convenables ou adéquates;
- en améliorant les revenus des membres (paysans) c'est-à-dire en assurant de meilleurs prix pour leurs produits grâce à leur pouvoir de négociation, la stabilisation des prix, des marges commerciales plus basses, et l'identification de meilleurs marchés.

Il y a deux niveaux différents de coopération dans la commercialisation:

- L'un est typique aux associations à vocation commerciale qui discutent les prix et conditions de vente des produits de leurs membres, exactement comme le ferait un courtier, mais sans assumer de fonctions directement liées au traitement ou stockage des produits. Le produit va directement du membre (paysan) à l'acheteur (dans certains pays, on trouve des exemples de cette approche dans la commercialisation du lait entre les laiteries et les paysans).
- Un autre a trait aux véritables coopératives de commercialisation. Elles peuvent entretenir un service élargi, recevoir des produits, les conditionner, les stocker, les emballer, les transformer et finalement les vendre et les expédier. Les activités pourraient aussi inclure les facilités de crédits ou une implication dans la planification et la gestion opérationnelle.

### **Fonctions des sociétés coopératives de commercialisation**

La commercialisation vise à combler le vide entre les besoins des clients et les producteurs de manière à ce que chaque partie obtienne le maximum de satisfaction. Les coopératives de commercialisation devraient donc essayer d'ajouter les caractéristiques dont les consommateurs ont besoin à moindres coûts, de sorte que la plus grande partie du prix de revient puisse aller au

producteur. Pourvoir ces caractéristiques au consommateur à un coût moindre ne signifie pas minimiser le service offert. Au contraire, au fur et à mesure que les besoins du consommateur augmentent, la livraison de produits de meilleure qualité, prêts à être utilisés et aisément disponibles peut signifier un plus grand effort de commercialisation, mais peut tout autant être le seul moyen de demeurer dans le marché.

### ***Importance de la recherche de marchés et de l'information du producteur***

La recherche de marchés et l'information du producteur constituent un service d'appui traditionnellement utilisé par les coopératives. Ce service prodigue des conseils aux membres sur les besoins des clients et leur indique comment les satisfaire en leur offrant les types de produits demandés, disponibles au prix, à l'endroit et au moment voulus. La coopérative peut aussi fournir des informations sur les concurrents et sur la stratégie promotionnelle la plus convenable.

Cependant, dans la plupart des cas, la seule diffusion de ces informations n'est pas suffisante pour permettre aux petits agriculteurs d'ajuster leurs niveaux de production aux conditions du marché. Les informations doivent être accompagnées de services élargis aux méthodes et techniques de production, à l'offre d'installations de traitement, de stockage et de transformation. Il arrive souvent que les coopératives primaires ne puissent pas offrir tous ces services, et sont obligées de recourir à des organisations secondaires.

La recherche de marchés, la connaissance de l'ensemble des capacités financières et techniques des producteurs et des coopératives peuvent révéler que le produit considéré n'a plus de marché du moins dans la forme sous laquelle il est actuellement vendu. La question se pose alors de savoir si le valoriser à travers la transformation, l'emballage ou la vente à différentes époques de l'année (par le stockage) pourrait offrir de nouvelles possibilités, et quel pourrait être le rôle de la coopérative? Si aucune des options n'est viable, des alternatives de production doivent être recherchées et les membres doivent en être informés.

### ***«Valeur ajoutée aux produits primaires»***

Une recommandation fréquemment faite aux coopératives cherchant à s'agrandir est «de valoriser les produits primaires». Faire cela peut signifier stocker, emballer, refroidir ou transformer davantage; activités qui toutes demandent des installations ayant besoin d'une planification attentive.

Pour ce qui concerne **le stockage et le refroidissement**, la coopérative devra savoir quelles quantités de produits devront être stockées, à quelle période, en tenant compte du fait que l'espace de stockage nécessaire pourrait dans certains cas être réduit si la collecte ou le groupage des produits peuvent être répartis régulièrement sur toute l'année. Les installations de stockage doivent être mises en place de manière à minimiser la détérioration, la dégradation de la qualité, la diminution de taille et les chapardages. Quelquefois, les produits devront être conditionnés par séchage, lavage, tri pour séparer les calibres de qualité ou par traitement préventif avant le stockage. Toutes ces questions doivent être prises en considération lors du calcul du coût de stockage et quand on veut savoir si le prix de vente à une période ultérieure couvrira le coût de stockage, les coûts initiaux de production, et toutes les pertes dues à l'inflation et engendrées par la période de stockage.

La gamme des possibilités d'**emballage** est très large, allant du simple emballage avec du papier journal à la mise en boîte, selon les produits, le mode de transport et les préférences des utilisateurs. Si les ventes sont faites directement aux consommateurs, l'emballage peut aussi porter le label de la coopérative (pour une identification facile sur le marché), alors que si elles se font par le biais de grossistes ou d'une autre coopérative à un niveau plus élevé, l'emballage peut être fait simplement de manière à minimiser les coûts de transport, de manutention, et d'administration (par exemple, par l'utilisation de conteneurs à usage unique plutôt que réutilisables).

Une transformation supplémentaire peut changer l'apparence (par exemple, lavage, séchage, dépulpage, séparation, maturation, etc.) ou simplement augmenter la durabilité (par mise en boîte, congélation, réfrigération, etc.). Il est probable que valoriser un produit soit la voie la plus chère, mais aussi la plus bénéfique. Elle peut être la pré-condition pour atteindre des prix de marché élevés et les stabiliser, et elle peut faire réaliser des économies considérables au niveau des coûts de transport. Quant à savoir si cette opération devrait être faite dans des coopératives primaires ou secondaires, cela dépend en grande partie de:

- l'urgence avec laquelle le produit doit être transformé;
- la quantité de produits à traiter au niveau primaire et la quantité nécessaire pour faire fonctionner une usine de transformation de manière économique;
- les installations de stockage disponibles au niveau primaire;
- les moyens de transport disponibles entre l'entreprise primaire et l'entreprise secondaire, sa fréquence, sa vitesse et son coût.

Une solution de compromis pourrait, dans certains cas, être d'installer une unité centrale de transformation appartenant conjointement à plusieurs entreprises locales et gérée par elles. Dans tous les cas, l'installation d'une unité de transformation devrait toujours être précédée d'une étude de faisabilité, car l'opération va habituellement de pair avec un degré comparativement élevé de risque à cause des investissements à long terme qui doivent être faits.

Le regroupement des produits à commercialiser peut être réalisé, soit par livraisons individuelles soit par des collectes effectuées par la coopérative. L'identification de systèmes appropriés de collecte ou de réception des produits, les étapes et les opérations de base du processus peuvent jouer un rôle primordial dans le maintien de la loyauté des membres. Il serait donc préférable que cette opération soit faite avec la participation d'un nombre représentatif de membres.

### ***Causes fréquentes de conflits entre les membres et la direction***

Les disputes sont le plus souvent dues à:

- des problèmes d'information (par exemple, les procédures des temps de collecte ou de réception, de chargement et de déchargement);
- un manque d'accord sur les valeurs à attribuer aux sacs ou caisses retournés;
- des déceptions concernant la classification des produits;
- des contestations au regard des poids et volumes;
- la part de paiement devant être faite à la livraison des produits.

Il faut donc soigneusement élaborer et gérer les systèmes de collecte et de réception, et veiller à l'efficacité de la communication entre la société et ses membres. En passant en revue les alternatives, il est souhaitable de considérer si:

- la société ou le membre devrait transporter les produits;
- la collecte devrait avoir lieu sur requête ou sur la base d'un programme;
- l'emballage devrait être fourni par les membres ou par la société;
- le centre de réception devrait être ouvert toute la journée ou pendant certaines périodes seulement;
- le tri devrait ou doit être suivi par les membres;
- le paiement devrait être en espèces à la livraison ou par chèque, ou versement sur un compte, et quant à savoir si le produit est périssable ou non, robuste ou délicat, de

grande ou petite valeur, cela varie selon la classification et la période de récolte (produit saisonnier ou pérenne);

- les membres ont besoin d'argent liquide, qu'ils soient endettés ou non vis-à-vis de la société;
- les membres sont éparpillés sur de grandes surfaces ou s'ils vivent rapprochés les uns des autres, par rapport aux installations de la société coopérative, et s'il existe des routes ou d'autres voies de transport et de communication accessibles.

### **Alternatives à la collecte par la coopérative**

La décision de savoir si oui ou non la coopérative devrait collecter des récoltes dépendra du coût total des produits livrés par les membres comparé au coût de collecte faite par la coopérative. Il peut y avoir des raisons non économiques qui font que les membres préfèrent l'option à coût élevé. Ces raisons doivent être prises en compte dans les décisions si elles pèsent plus que les avantages économiques.

Le nombre de points de collecte ainsi que les localisations les plus économiques devraient être déterminés de manière à aboutir aux coûts les plus bas (le coût de commercialisation par les membres plus le coût de commercialisation par la coopérative). Normalement, les volumes de production dans une région déterminent la localisation et le nombre de centres de collecte. Cependant, ceci pourrait provoquer des conflits entre les grands et petits producteurs, Il est donc souhaitable de localiser les points de collecte par rapport au nombre de membres plutôt qu'en relation avec le volume.

La gestion de la collecte ou de la réception implique des décisions sur une large gamme de questions parmi lesquelles:

- la programmation des transports et des livraisons;
- les informations sur et les communications avec les membres;
- les sacs, caisses et autres systèmes de conteneurs;
- la réception physique des produits;
- la congestion des installations et la formation de files d'attente par les membres;
- l'échantillonnage et le calibrage des produits;
- la prévention des fraudes, etc.

Les détails de ces questions ne sont pas traités ici, seuls deux points importants sont mentionnés.

### **Que peut-on faire si, en dépit des bons systèmes appliqués, des conflits persistent?**

S'il a été décidé de trier les produits des membres afin de mieux les vendre sur le marché, la base du tri et les écarts de prix des produits doivent leur être clairement expliqués. Les calibres ne devraient pas être manipulés pour régler l'écoulement des produits en temps de saturation ou de manque, respectivement par une application plus stricte ou plus relâchée des standards de calibrage. Seule une société fiable et logique dans le calibrage de ses produits peut espérer gagner la confiance des partenaires du marché et avoir de meilleurs prix tout en gardant la confiance des membres. Les mêmes questions s'appliquent également à l'évaluation des quantités (par exemple, la pesée).

### **Eviter les fraudes à la livraison et à la réception des produits**

Il existe plusieurs voies potentielles pour les membres ou le personnel d'essayer de frauder la coopérative au cours de la livraison ou de la réception des produits. Si on les interpelle à ce sujet,

la plupart des gérants de coopératives peuvent raconter des histoires épouvantables. Il convient de garder trois points en tête lors de l'élaboration des systèmes de détection et de prévention des fraudes:

- les fraudes dérivent de l'ignorance. La formation des membres et du personnel constitue la meilleure protection à long terme;
- les fraudes sont les fruits de la malhonnêteté et de la mauvaise organisation. Les centres de réception ainsi que les équipements de tests et autres doivent être appropriés, et la circulation des produits doit être fluide et coordonnée;
- on ne peut pas apprendre aux membres et au personnel malhonnêtes à devenir honnêtes. La direction doit minimiser les opportunités qui pourraient tenter des personnes potentiellement malhonnêtes, et s'assurer que la société est dirigée de manière à ce que le personnel et les membres sentent qu'ils obtiennent des récompenses justes par le fruit de l'effort commun.

## Coûts de commercialisation

Une société de commercialisation supporte divers coûts dans le déroulement de ses opérations:

- 1 Les dépenses liées aux frais généraux ou coûts fixes qui sont encourus dans l'administration générale de la société, la maintenance et le renouvellement des installations – par exemple, les salaires du personnel, les frais de voyages, les coûts des fournitures, le téléphone, l'envoi de courrier, la publicité, les réparations, les frais bancaires (excepté les financements des produits agricoles), les coûts des assemblées générales et des comités, etc.
- 2 Les Coûts Variables sont encourus directement par le processus de commercialisation et varient selon le volume de produits traités. Ce groupe comprend:
  - les coûts de transport (si la société en est responsable);
  - les frais de traitement, la main-d'oeuvre occasionnelle;
  - les pertes au cours du stockage et du transit causées par le séchage, le déversement, la détérioration ou les chapardages;
  - les emballages;
  - les frais bancaires pour les financements des produits agricoles;
  - les frais d'assurance pour le stockage et mouvement des produits.

Pour couvrir ces frais et créer des fonds pour son expansion future, la société doit épargner une partie du revenu provenant des opérations de ventes des produits des membres.

Selon le mode de fonctionnement, la société peut utiliser l'une des méthodes de **couverture de coûts** suivantes, en demandant le paiement:

- d'une *commission* correspondant à un pourcentage fixe des prix de ventes déduits du total des opérations de ventes. Le revenu que peut faire la société à partir de cette commission est lié au prix du marché et au volume de produits traités; ou
- d'une *taxe* (un impôt), qui est une charge fixe imposée sur chaque unité de poids ou de volume vendue par la société, soit comme un taux fixe sur tous les produits, soit comme un taux différencié selon les calibres. Ainsi, le revenu de la société sous le système de prélèvement sur capital ne dépend pas du prix de marché du produit, mais seulement de la quantité vendue. La commission et le prélèvement sont habituellement fixés à l'avance chaque saison.



Si la société pratique une politique de stabilisation des prix (voir ci-dessous, Prix et Paiements des membres), son revenu provient de la différence entre le prix d'achat et le prix de vente. La marge n'est pas fixe dans la plupart des cas, mais adaptée à la situation du marché. Néanmoins, la société supporte l'ensemble des risques résultant de la commercialisation. Le choix de la méthode dépend de l'histoire de la société, du système de commercialisation et du type de produit. Dans certains cas particuliers, cela dépendra du dynamisme, de l'efficacité de la gestion et du degré de participation que la coopérative est prête à accepter dans les risques de la commercialisation. Mais dans la plupart des cas, le choix se situe plutôt entre les commissions et la marge qu'au niveau des systèmes de prélèvements. Surtout dans un marché compétitif, les producteurs préfèrent habituellement un système qui motive la société à chercher des prix plus élevés et qui place une partie du risque de commercialisation sur la société. Dans la pratique, le système de prélèvement se confine principalement aux marchés régulés et aux sociétés très intégrées avec des organisations secondaires.

## Garder les coûts de commercialisation bas

Pour que le **coût unitaire du produit commercialisé** demeure acceptable, il est essentiel que la coopérative traite constamment et suffisamment de grandes quantités. Ceci est surtout vrai lorsque la coopérative a signé des contrats de livraisons avec des organisations secondaires ou avec d'autres acheteurs, et doit subir des pertes financières si les accords ne sont pas honorés.

Les fluctuations du volume de produits reçus peuvent être causées par des changements:

- dans le rendement des membres, dus à des modifications dans la production ou dans les modes de production;
- aux niveaux des membres;
- dans la loyauté des membres envers la société.

Une coopérative a très peu de moyens d'éviter les changements dans la productivité et au niveau des membres, mais elle peut employer diverses méthodes pour assurer que tous, ou une bonne partie des produits des membres soient commercialisés à travers la société. Parmi ces méthodes on a:

- *La clause générale de loyauté.* Les statuts de la plupart des coopératives ayant des fonctions de commercialisation contiennent une clause interpellant les membres sans les obliger directement.
- *La clause exclusive de livraison.* Certaines coopératives vont plus loin que l'interpellation. Elles incluent une obligation dans les statuts demandant aux membres de livrer leurs produits exclusivement à la société qui, en retour, est obligée d'accepter tous les produits. Dans plusieurs pays, une telle clause constituerait une offense aux lois anti-monopole et ne pourrait être appliquée.
- *Contrat de livraison ou contrat mutuel.* Le contrat de livraison place les relations entre la société et les membres à un niveau plus méthodique. Les obligations des deux parties concernant les dates, le lieu et les termes de livraison sont clairement définies dans le contrat. Dans certains cas, le contrat peut inclure la garantie d'un prix fixe ou minimum. Fréquemment, le contrat est aussi lié à un accord de prêt. De tels contrats peuvent inclure tous les produits, un pourcentage de la production totale ou une partie bien spécifiée. Ils peuvent varier selon la durée (une ou plusieurs saisons) et peuvent aussi prendre la forme, soit de contrat de ventes, soit de contrats d'agence.
- *Le contrat de production et de livraison.* Dans ce contrat spécial, non seulement le membre prend l'engagement de livrer ses produits, mais il entreprend également de cultiver un produit précis sur une certaine surface ou d'élever un certain nombre de têtes de bétail

pendant un certain temps. Ce type de contrat peut aussi donner à une coopérative le droit de superviser les méthodes de production et souvent de soumettre les membres à un programme complexe d'agrandissement. On emploie fréquemment le contrat de production lorsque la société doit investir lourdement dans des équipements de transformation et a, de ce fait, besoin d'une certaine quantité minimum garantie de produits pour assurer le fonctionnement économique de l'usine. La même chose s'applique lorsqu'elle doit exécuter elle-même des contrats qui décrivent la quantité et la qualité du produit d'une manière détaillée.

- *La livraison obligatoire.* C'est la conséquence d'une législation gouvernementale.

Dans tous les modes de livraison, à l'exception peut-être de la livraison obligatoire, il existe certains problèmes concernant l'application des contrats ou clauses mentionnés. Une interpellation générale par rapport à la loyauté ne peut être mise en vigueur autrement que par l'expulsion, ce qui, évidemment, ne résout pas le problème de livraison de produits en quantité constante ou suffisante. Les enfreintes aux contrats peuvent, en théorie, faire l'objet de poursuites judiciaires pouvant conduire à des amendes, par arbitrage pour dommages ou par une injonction de justice obligeant les membres à ne pas vendre ailleurs. Cependant, même si la société dispose de ces moyens, il lui faudra prendre en compte les graves conséquences de telles actions. Invoquer l'un d'eux peut facilement amener d'autres membres à quitter la société. Il est préférable de n'utiliser ces moyens que dans des cas isolés, pouvant avoir un effet de dissuasion sur les autres membres. Mais si le manque de loyauté s'étend à une plus grande partie des membres, des sanctions à grande échelle peuvent avoir des conséquences désastreuses. Une société confrontée à un tel problème ferait mieux de chercher les causes du problème afin d'essayer de le résoudre. Il se pourrait bien que la racine du manque de loyauté se trouve dans l'inefficacité de la société, ou dans son incapacité à favoriser une bonne compréhension entre les membres.

## **Détermination des prix et paiements aux coopérateurs**

Dans sa politique de vente, la coopérative doit déterminer les prix et les conditions dans lesquelles elle peut accepter de vendre, le moment juste pour vendre et la personne ou l'organisation avec laquelle elle souhaite faire du commerce. En outre, les termes de paiement donnés à l'acheteur ou la charge d'intérêt des fonds intermédiaires déterminent le coût du financement de la commercialisation.

### ***Influences sur les politiques de prix des coopératives***

Les termes de vente les plus habituels pour une coopérative sont:

- ex magasin - où les risques et coûts de transport sont supportés entièrement par l'acheteur;
- g.s.r. (gratuit sur rail) - la société supporte les risques et coûts de transport (y compris le chargement) jusqu'à la gare ferroviaire la plus proche;
- gare xxx gratuite - la coopérative supporte les risques et coûts de transport jusqu'à la gare ferroviaire indiquée par l'acheteur;
- livraison gratuite - la coopérative supporte les risques et coûts de transport jusqu'au magasin de l'acheteur.

Et pour ce qui est du commerce extérieur:

- gratuit à bord - la coopérative supporte tous les risques et coûts, y compris les coûts de chargement à bord d'un bateau indiqué par l'acheteur;

- c.a.f. (coût, assurance, fret) - la coopérative supporte les coûts et risques jusqu'au port de destination indiqué par l'acheteur.

À cause des fluctuations saisonnières des prix du marché de beaucoup de marchandises, la meilleure période de vente doit être déterminée, en calculant d'abord la différence entre le prix de vente et les coûts de stockage ainsi que les frais financiers. Le choix des partenaires du marché se détermine souvent à un certain degré, lorsque la société est affiliée à une organisation secondaire. Mais la loyauté principale de la société primaire se situe envers ses membres et, s'il s'avère que l'organisation secondaire est inefficace, la coopérative primaire doit alors choisir un partenaire plus efficace. Le choix devrait dépendre des prix offerts, des conditions de livraison et de paiement ainsi que de la réputation de l'acheteur (en particulier au regard du temps qu'il met pour effectuer le paiement). Lorsqu'il n'existe plus ou pas de canaux de commercialisation patronnés et limités par le gouvernement, la plupart des produits agricoles sont, soit vendus par contrats d'arrangements, soit aux enchères. Les contrats peuvent entrer en vigueur immédiatement ou être conclus bien à l'avance. Les enchères publiques sont souhaitables si les ventes doivent être conclues immédiatement. Les enchères requièrent que le vendeur livre une certaine quantité et une certaine qualité afin d'attirer un nombre suffisant d'acheteurs concurrents.

Selon le principe coopératif du service au prix coûtant (ou presque), **les prix payés aux membres** pour leurs produits reflètent, soit directement, soit indirectement, le prix du marché et le coût de commercialisation. La plupart des coopératives de commercialisation emploient une sorte de système de prix différenciés en prenant en compte les différentes catégories et, certaines fois, l'importance de l'expédition ou les temps de livraison. Dans les limites de ses moyens, la société devrait viser à stabiliser les prix aux producteurs, soit par absorption des différences de prix à travers une marge moyenne flexible se situant juste au-dessus du coût réel du marché, et ce sur toute l'année, soit par l'établissement d'un fonds de stabilisation. Ces programmes de «garanties» peuvent être financés par des allocations provenant des fonds de roulement de la société ou par la levée d'une taxe spéciale. Cependant, la société ne devrait pas se donner pour fonction de neutraliser l'impact négatif des tendances des prix à long terme, car cette action pourrait conduire à l'épuisement des ressources de la coopérative.

### ***Etablissement de conditions de paiement satisfaisantes pour les membres et la coopérative***

Le **paiement** effectif aux membres peut prendre l'une des formes suivantes:

- Paiement du prix total à la livraison. Cette méthode peut s'utiliser seulement si la société travaille selon un système de prix fixe avec un fonds de stabilisation ou si le prix du marché est déjà connu au moment du paiement, en raison, soit d'une offre ferme d'un acheteur, d'un contrat de livraison à long terme, soit de régulations gouvernementales.
- Paiement par tranches impliquant un premier versement à la livraison, un second après la vente et peut-être un troisième à la fin de la saison ou à la fermeture des magasins. Le premier paiement doit être considéré comme une avance sur le montant des ventes, et ne devrait généralement pas excéder 65-75 pour cent du prix du marché moins les coûts de commercialisation, et ce afin de permettre une chute possible des prix. Si les prix des produits ont subi de grandes fluctuations les années précédentes, le pourcentage avancé devrait être maintenu à un niveau plus bas.
- Le paiement après la vente des produits. Cette méthode s'utilise principalement si la période entre la livraison et les ventes est relativement courte ou si les avances ne sont pas habituelles, pour d'autres raisons.
- Le paiement à une date fixe après la livraison ou la vente. Un paiement tardif est souvent utilisé par les sociétés de commercialisation qui, soit ne peuvent pas, soit ne veulent pas passer d'accords pour les fonds transitoires.

- Le paiement par règlements hebdomadaires ou mensuels. Cette méthode est surtout propre aux sociétés s'occupant de produits animaux ou autres produits requérant un fonctionnement continu de la société durant toute l'année.

Habituellement, les membres préfèrent le paiement immédiat, alors qu'il est de l'intérêt de l'entreprise coopérative de le retarder afin de faire des économies sur les coûts de financement et de réduire les risques. Le compromis qui doit être trouvé dépend de la disponibilité de fonds au niveau de la coopérative, et dans une certaine mesure, de la procédure adoptée par les institutions des marchés compétitifs. Même si les paiements peuvent se faire en espèces, un paiement par chèque, lettre de change ou en créditant le compte courant ou d'épargne du membre, est préférable pour des raisons administratives et de sécurité. Il faut aussi du temps pour déduire les dettes des membres des paiements effectués, ce que le paiement en espèces ne permet pas de faire facilement. Cependant, le mode de paiement devrait, en général, être arrêté avec les membres en assemblée générale ou par leurs organes de représentation.

## Gestion de l'approvisionnement

Les commerçants privés sont souvent incapables d'approvisionner efficacement et effectivement les petits producteurs en intrants nécessaires. En dehors du fait qu'ils imposent des marges élevées, ils n'ont pas la connaissance technique indispensable ou ne disposent pas du temps pour le long travail d'accompagnement des ventes. L'objectif du service d'approvisionnement de la coopérative devrait être:

- de maintenir les prix à un niveau raisonnable par:
  - l'utilisation de son pouvoir de négociation fondé sur l'achat en gros;
  - le raccourcissement des circuits d'approvisionnement par achat direct dans les usines ou chez les importateurs et par la production au niveau secondaire du réseau de la coopérative;
  - un traitement efficace pour éviter les pertes et gaspillages;
- de fournir des produits et services d'un certain type ou d'une certaine qualité pour assurer de meilleurs avantages aux producteurs. Bien entendu, ceci requiert que le personnel ait une bonne connaissance technique des approvisionnements, et que la coopérative éduque et forme les paysans ou petits producteurs sur l'utilisation de ces approvisionnements;
- l'achat régulier de fournitures se développe habituellement soit:
  - comme une fonction secondaire dans les coopératives de commercialisation;
  - à partir d'un groupe d'acheteurs lorsque les membres décident qu'en plus du pouvoir de marchandage en groupe, ils voudraient maintenir localement des stocks de fournitures variées, et minimiser les risques inhérents.

## Fonctions d'une coopérative d'approvisionnement

La tâche d'achat d'approvisionnements implique qu'il faut décider quoi acheter, quand, où et quelle quantité. En général, les règles expliquées dans le module sur la commercialisation à propos **du bon produit au bon moment au bon endroit** s'appliquent aussi à l'approvisionnement des membres en tant que clients. Il faudrait soigneusement prendre régulièrement en compte la satisfaction des membres par rapport aux services offerts.

## **Qu'est-ce qui influence la demande?**

La diversité et le niveau des stocks maintenus dépendront dans une grande mesure de la taille et des capacités financières de la coopérative. Aux premiers stades du développement de la coopérative, la décision sur les produits à stocker constitue un sujet d'intérêt majeur pour les membres, alors que plus tard elle devient graduellement une décision qui revient uniquement à la direction. Malheureusement, les documents disponibles sur les ventes passées tendent à guider la direction plutôt qu'à envisager tout autre mode formel ou informel d'interroger les membres pour identifier leurs besoins actuels. Si cette approche peut refléter correctement les variations saisonnières des achats des membres, elle peut aussi résulter dans des changements non détectés au niveau des modes de production jusqu'à ce que les membres commencent à se plaindre.

D'autres facteurs pouvant changer la demande en intrants sont:

- l'accès subit à des prêts à la production;
- les offres des concurrents;
- les changements dans les qualités et prix des intrants;
- la disponibilité de nouveaux produits.

La direction de la coopérative doit constamment surveiller les changements mentionnés ci-dessous et en informer les membres. Les informations peuvent provenir de différentes sources, telles que:

- l'assemblée générale des membres;
- les comités sur certaines lignes de production;
- les enquêtes sur les exigences des membres et les modes de production;
- Le ministère de l'agriculture, du commerce ou de l'industrie;
- les sociétés voisines;
- les enquêtes sur les commerçants privés ou les fabricants.

Une fois que ces informations sont disponibles, la direction peut décider de la diversification appropriée pour les stocks. Lorsque l'espace de stockage ou les moyens financiers sont limités, il est utile de classer les produits à acheter. Le rapport du surplus mensuel et les investissements pour tous les produits sélectionnés peuvent révéler les produits qui sont particulièrement rentables à la coopérative et ceux qui ne le sont pas. Si l'achat des produits les moins rentables répondant aux besoins spécifiques des membres doit continuer, la connaissance des différents niveaux de rentabilité permettra d'assurer que les pertes puissent être facilement prévisibles et couvertes par la commercialisation des produits les plus rentables.

## **Optimisation de la taille des commandes**

La détermination de la quantité de chaque produit à commander est relativement facile dans les petites sociétés. Le gérant ou le secrétaire peut parler à chaque membre afin d'établir la demande. Leurs commandes peuvent être, soit «vagues», c'est-à-dire que le producteur n'a aucune obligation d'acheter à la fin, soit regardées comme «liantes». Dans les grandes sociétés la procédure est plus complexe et fondée sur les estimations calculées selon:

- la superficie totale utilisée pour certains produits;
- le nombre de membres disposant de ce produit;
- les ventes passées;
- le revenu moyen;

- les autres facteurs influençant la tendance à acheter.

Une fois la demande totale établie, la taille des commandes individuelles doit être déterminée en prenant en compte les différentes options permettant d'avoir la livraison de l'ensemble des fournitures en une ou plusieurs fois.

Les facteurs affectant cette décision incluent:

- la période de la demande et les éventuels programmes de livraison;
- le coût du transport;
- la disponibilité et le coût de l'espace de stockage;
- le capital disponible.

La taille optimum de la commande peut habituellement se calculer en comparant le capital aux coûts de stockage, d'administration, d'assurance, de traitement et d'achat par unité pour les différents volumes de commande. Il faudrait aussi allouer un coût pour les risques restants selon les périodes de stockage. Les coûts de stockage et de capital engagé constituent en général la plus grande partie des coûts des grosses commandes, alors que les coûts administratifs augmentent de manière disproportionnée dans le cas de petites commandes.

### ***Quand et où commander?***

La programmation de la commande devrait se faire de sorte que le fournisseur ait suffisamment de temps pour préparer la livraison avant que la demande ne se fasse ou avant que les stocks ne s'épuisent, et ce qui serait le mieux serait d'accorder la plupart des discounts ou rabais saisonniers. Ceci exige un enregistrement et une planification permanents des stocks (voir «Le contrôle» ci-dessous).

Le choix des sources d'approvisionnement devrait être fait sur la base d'échanges entre:

- les meilleurs prix cités (y compris les stocks et la livraison);
- les termes de livraison et les discounts commerciaux;
- les conditions de paiement (par exemple, la période de crédit);
- la date de livraison ainsi que le programme et la fiabilité du fournisseur (en termes de ponctualité, fréquence et continuité de l'approvisionnement);
- la qualité des informations fournies avec le produit.

Lorsque la société est affiliée à des organisations secondaires offrant les mêmes produits à des conditions moins avantageuses que le grossiste, il peut y avoir conflit entre le meilleur service à proposer aux membres à court terme et les obligations envers les principes des coopératives. D'habitude, les organisations secondaires sont préparées à ajuster les conditions dans de telles circonstances.

Occasionnellement, une coopérative peut produire ses propres approvisionnements. Par exemple, dans les zones à cultures mixtes, les coopératives peuvent produire leur propre formule pour les rations de nourriture animale en mélangeant les grains livrés par les membres à des composantes achetées, telles que les vitamines, les concentrés, etc. Cette transformation des récoltes des membres au niveau primaire peut éviter des coûts de transport et de traitement superflus.

### ***Surmonter les problèmes dans l'approvisionnement des coopératives***

Approvisionner les membres signifie organiser la réception, le stockage, la commercialisation et la distribution. Certains aspects sont cruciaux pour la satisfaction des coopérateurs par rapport au système.

La première fonction de la direction à la réception des produits est de vérifier qu'ils correspondent bien à ceux commandés. Pour cela, il convient de mettre en place un bon système d'enregistrement des commandes, des livraisons et des stocks.

Ce système devrait inclure les informations suivantes:

- la localisation des stocks emmagasinés;
- une brève description du stock (nom du produit);
- l'importance de la commande et le niveau du stock à partir duquel il faut passer l'ordre d'achat;
- la date et la quantité des produits fournis et reçus;
- l'état actuel des stocks.

Un exemple d'un tel système est ce qu'on appelle **système de cartes**. L'utilisation d'un tel système peut permettre au vendeur de trouver très rapidement la commande qui doit être faite le jour même, d'enregistrer celles déjà passées et non encore livrées et d'informer le magasinier ainsi que le service de comptabilité de la commande en question.

A la réception des produits, il faut effectuer une vérification sur la quantité et la qualité. Le personnel du magasin note alors la quantité reçue sur une carte pendant que les employés vérifient et comparent la fiche de livraison avec la commande. Il transmet ensuite la facture et une fiche (annotée) de livraison au comptable qui règle la somme. A la vente de produits dans le magasin, les cartes ou autres registres de stock sont débités immédiatement, et mis à jour quotidiennement ou hebdomadairement afin de permettre l'inspection effectuée par l'employé qui les compare aux factures. Bien entendu, ce système doit être adapté aux capacités du personnel et aux conditions spécifiques de la coopérative.

## **Stockage des approvisionnements et ventes de promotion**

Les problèmes de stockage des intrants et des produits des membres sont souvent similaires. Une bonne estimation de l'espace, de sa configuration et de la qualité de l'abri indispensable peuvent réduire le coût de stockage et de manutention. Les considérations de sécurité et d'hygiène devraient constituer un facteur important dans la planification des installations de stockage.

Même si les membres ont créé la société pour s'y approvisionner, lorsqu'elle grandit et doit faire face à une forte compétition de la part des autres fournisseurs, il devient alors nécessaire de faire une promotion active des ventes des stocks disponibles. Ce type de promotion vise à:

- maintenir les membres informés sur les stocks disponibles;
- informer les membres sur les nouvelles lignes de produits et leur rappeler celles déjà existantes;
- neutraliser les efforts de commercialisation des concurrents et en appeler à la loyauté des membres;
- attirer la contribution des nouveaux membres et non membres.

Si la coopérative veut vendre aux membres ce qu'ils désirent et à des prix compétitifs, elle peut accompagner ses activités commerciales de campagnes publicitaires, de rencontres d'information en faveur des coopérateurs, d'un bulletin à leur intention ou d'expositions spéciales. Une gamme de provisions à des prix bien étudiés est souvent très attrayante pour les sociétaires potentiels, mais pour cela, il faudrait qu'ils disposent d'informations sur les produits, les prix et les stocks actuels.

Il arrive que les coopératives doivent s'occuper de plaintes et renvois de produits achetés dont la qualité est en deçà du niveau escompté. Si un traitement généreux des plaintes peut augmenter la loyauté, trop de générosité peut générer un certain niveau de malhonnêteté, avec des gens essayant d'abuser du système. La coopérative devrait donner des conseils aux membres sur les principes de stockage des produits et sur comment calculer à l'avance les conditions avec exactitude. Ceci assurera une plus grande adéquation entre les besoins des membres et ce qui est disponible, et partant réduira les chances de plaintes justifiées.

### **Fixation des prix**

La politique des prix qu'adopte une coopérative dépend en grande partie de son mode de fonctionnement:

- si elle agit en tant qu'acheteur pour ses membres, avec les coopérateurs supportant totalement les risques et les livraisons leur étant directement destinées, ils doivent payer le prix de gros majoré d'une commission;
- si la coopérative dispose de ses propres magasins et débouchés, et supporte les risques commerciaux, elle doit décider s'il faut pratiquer des prix similaires à ceux des concurrents locaux (politique passive de prix) ou adopter une politique active de prix.

Une **politique active de prix** devrait être adoptée seulement lorsque la coopérative dispose de gérants et d'un responsable expérimentés, de bonnes ressources financières ou du soutien d'une société secondaire. Vendre moins cher que les concurrents peut souvent déboucher sur une guerre des prix; guerre dans laquelle seul le compétiteur ayant les meilleures ressources financières survit. Le membre gagnera dans tous les cas, mais les bénéfices ne se dégageront pas de manière régulière. Une **politique passive de prix** leur donne droit à plus de remboursements sur les contributions ou à des paiements sur les surplus à la fin de l'année, tandis qu'une politique active de prix leur procure un prix plus bas au moment de l'achat.

Dans sa politique de prix, la coopérative doit aussi décider si elle devrait offrir des remises sur les achats en gros, faire des rabais sur les commandes précoces ou imposer des frais supplémentaires sur les petites quantités. Dans le cas d'une politique active de prix, elle doit calculer à l'avance le pourcentage minimum d'augmentation ou la commission à ajouter au prix d'achat afin de couvrir le coût de fonctionnement. Elle doit aussi faire des calculs en fin d'exercice, pour savoir si la marge établie a été suffisante. Dans une politique passive, seul le calcul final est nécessaire.

Les prix peuvent être calculés en se fondant sur l'hypothèse que tous les produits vendus devraient subir le même pourcentage d'augmentation ou de commission, ou qu'il devrait y avoir une différenciation entre les divers groupes de produits, soit parce que les coûts diffèrent, soit pour lier les prix à «ce que les membres peuvent payer». Dans le dernier cas, le but n'est pas de couvrir le coût total des opérations, mais de permettre des marges moindres sur les produits, qui seront compensées par de plus grandes marges sur les autres circuits.

### **Gestion des crédits**

En dehors des coopératives de crédit dont l'objectif est d'octroyer des crédits, la plupart des coopératives peuvent souvent accorder des facilités de crédit à leurs membres. Les petites organisations rurales ont l'avantage d'offrir de telles facilités en raison de la familiarité qui existe entre l'institution prêteuse et les membres emprunteurs. Cependant, si ces possibilités ne sont pas gérées soigneusement, elles peuvent exposer la coopérative à un certain nombre de problèmes. Surtout dans la mesure où la plupart des coopératives sont maintenant fondées sur la responsabilité des membres, les prêts non recouverts peuvent générer des créances douteuses et ainsi menacer sérieusement l'organisation.



## **Directives pour éviter les créances douteuses**

Les coopératives octroyant des crédits devront d'abord évaluer soigneusement les **demandes de prêt** afin de s'assurer que le prêt est destiné à une activité qui a des chances de réussite et que son montant et sa durée sont conformes aux besoins financiers de l'activité proposée. Comme vérification supplémentaire, on pourrait demander aux responsables locaux et autres personnes d'influence s'ils croient que le demandeur est honnête et peut rembourser un tel prêt.

Le type d'informations nécessaires dépend cependant du type de prêt sollicité. Si, par exemple le prêt est de 10-20 pour cent de la valeur des récoltes attendues dans les semaines suivantes, il serait suffisant de visiter les récoltes sur pied. S'il est demandé un prêt de production portant sur une période de l'année, plus de détails seront nécessaires, y compris la vérification de l'existence d'une sorte de garantie additionnelle. La proportion de la garantie additionnelle par rapport au prêt ne devrait pas être supérieure aux 3/5, dans le cas d'un prêt de production. Cette garantie peut se présenter en partie sous forme de garanties fournies par les autres membres, de gage des récoltes ou du bétail, ou d'un accord de commercialisation exclusive par le biais de la coopérative, et de déductions sur les bénéfices des ventes.

Pour les prêts destinés à financer une expansion ou une intensification de production, la demande devrait aussi inclure les détails de la situation financière du demandeur (par exemple, des états des revenus passés, des sources de revenu additionnel, une prévision des revenus et dépenses, les dettes en cours et les passifs) ainsi que les détails de son exploitation agricole actuelle (production, taille et emplacement du champ, accord de titre foncier, etc.). De tels prêts peuvent être couverts par une hypothèque ou une assurance vie. Des objets personnels (par exemple, des bijoux) ayant une valeur marchande et pouvant être confiés à une coopérative, sont généralement préférables aux actifs agricoles donnés en garanties additionnelles.

## **Rédaction des demandes**

C'est toujours une bonne approche pour les responsables des prêts d'aider les demandeurs au début des tractations, ceci afin de s'assurer qu'ils sont à connaissance des questions auxquelles ils pourront être amenés à répondre, et pour augmenter la qualité de la demande. Cela pourrait aussi contribuer à minimiser le nombre de demandes rejetées, ce qui à son tour limitera le gaspillage de temps passé à évaluer des demandes ne remplissant pas les conditions de prêt.

## **Caractéristiques d'une bonne politique de prêt**

Une politique de prêt devrait viser à distribuer les risques, en s'assurant qu'aucun prêt ne puisse mettre l'organisation en danger. Tout prêt:

- ne devrait pas dépasser 50 pour cent de la somme des prêts octroyés, ou ne devrait pas être plus élevé que le montant total des parts sociales plus les réserves;
- devrait être autorisé par le service d'audit externe de la coopérative s'il excède 30-50 pour cent du capital détenu;
- devrait être autorisé par une assemblée générale des membres s'il excède 10-20 pour cent du total du capital détenu par les membres;
- ne devrait pas être donné à un membre du comité/conseil de prêt à moins que tout le comité/conseil ne soit d'accord;
- devrait être en conformité avec la législation bancaire locale ou toute autre loi sur les prêts octroyés par les sociétés coopératives;
- devrait être décidé en présence du demandeur.

### **Conditions générales de prêt**

Une société coopérative doit établir les termes selon lesquels les crédits doivent être octroyés, en se référant au taux d'intérêt et autres frais, la forme dans laquelle le prêt est donné et la forme dans laquelle il doit être remboursé (en espèces ou en nature). Habituellement le crédit agricole est donné sur un compte séparé avec des dates d'échéance fixes.

Une manière indirecte d'influencer la capacité d'emprunt et d'investissement des membres est de diminuer les garanties dont ils disposent sous forme d'épargne ou de parts sociales dans la coopérative. Dans la mesure où les deux formes peuvent constituer des bases d'extension des prêts, elles peuvent les encourager à accumuler du capital pour les investissements à long terme.

Avant le remboursement d'un prêt, le demandeur devrait signer ou poser son empreinte sur un titre de prêt ou un contrat donnant clairement les termes et conditions du prêt. Si le membre est analphabète, le contrat devrait lui être lu. Le contenu minimum de l'accord devrait être: le montant, les dates de remboursement, les garanties données, la forme du remboursement, et les dispositions à prendre en cas de manquement au remboursement.

### **Traitement des remboursements en retard ou refusés**

Le recouvrement de la dette devrait commencer bien avant la première notification sur l'approche de l'échéance. Si la date passe sans qu'il n'y ait eu de remboursement, une seconde notification est envoyée en précisant un bref délai de remboursement et en avertissant des conséquences de non paiement. Si cette approche s'avère aussi inefficace, et si aucune raison valable n'est donnée pour justifier le non respect des délais de remboursement, il faudra alors prendre les mesures judiciaires appropriées (par exemple, l'hypothèque, etc.). Cependant, avant d'aller en justice, la situation financière réelle du membre devrait être évaluée car, si il/elle ne peut pas payer, il serait préférable de ne pas entamer d'action judiciaire mais plutôt de l'exclure. On a souvent dit que les mesures ci-dessus résumées sont plutôt sévères pour une coopérative. Elles sont cependant vitales, surtout au stade initial d'une organisation; c'est une manière d'inculquer aux membres dès le départ l'obligation morale qui s'applique aux remboursements. Il devrait être possible de maintenir le nombre de ces cas à un niveau minimum par une sélection attentive et une évaluation complète des demandes de prêt des membres. Et en dehors de ceci, un historique d'emprunts positif est la meilleure recommandation qui soit pour les nouvelles demandes, non seulement avec les coopératives mais également avec les banques.

### **Contrôle de la performance du service**

Souvent, les coopérateurs ne sont pas en position de contrôler les opérations de leur organisation. Dans ce cas, un audit externe de la coopérative ou une supervision des transactions des affaires peuvent être nécessaires. Des fédérations d'audit des coopératives se sont développées dans les pays ayant des systèmes de marché libre tandis que, dans les environnements fortement contrôlés par l'Etat, l'audit est généralement effectué par les services de l'Etat.

Cependant, de tels audits externes ne sont ni souvent effectués ni suffisamment détaillés pour servir de base aux décisions sur la gestion stratégique. Donc les coopératives doivent élaborer leurs propres mécanismes de contrôle qui sont adaptés aux besoins et ressources de leur organisation.

**Le contrôle effectué par les membres** inclut les procédures de planification formelles et participatives, le suivi et l'évaluation, les votes en assemblées générales, l'élection des responsables et tout autre moyen qui influence la gouvernance (c'est-à-dire, les normes et structures pour garantir que la volonté des membres est exécutée).

Les systèmes de contrôle représentent la base d'installation des systèmes de suivi. Ils font partie de la collecte et de la compilation des informations sur les facteurs économiques et financiers influençant la compétitivité de l'entreprise. Tandis que le suivi et l'évaluation (voir module 7) sont des instruments aidant à organiser toute la coopérative en termes de réalisation des objectifs de départ (en d'autres termes, son développement organisationnel), les systèmes de contrôle sont nécessaires à la direction pour prendre de bonnes décisions (en d'autres termes, la gestion quotidienne et la gestion stratégique des ressources).

### **Besoin en formation sur le contrôle**

En général, plus les services d'une coopérative sont vitaux pour les membres, plus il est important d'utiliser des systèmes de contrôle fiables et complets.

Dans les petites coopératives locales ayant des gérants honoraires, le contrôle est souvent négligé. Les gens font confiance aux responsables et gérants élus, qui habituellement méritent et honorent cette confiance. Cependant, il y a des situations où il serait bon de demander aux membres de ces coopératives de partager les responsabilités du contrôle. Ils peuvent garder leurs propres notes concernant leurs transactions avec la coopérative, et de temps en temps être invités à faire des contrôles de vérification. Les plus grandes coopératives, celles qui sont enregistrées, doivent utiliser des systèmes formels de contrôle à tous les niveaux de la gestion. Elles ne peuvent pas satisfaire les exigences des auditeurs aussi bien externes qu'internes ou de toute autre autorité de supervision sans la mise en place de tels systèmes.

C'est en contrôlant que l'on découvre certains besoins en formation parmi lesquels les plus évidents pour le personnel de gestion à tous les niveaux. Les promoteurs/formateurs doivent évaluer de manière routinière les systèmes de contrôle et de capacités, et si cela s'avère nécessaire, ils devraient faire des propositions lorsque le personnel a besoin de formation formelle.

Un autre besoin en formation relève du fait que les gérants professionnels et les membres du conseil doivent travailler ensemble en tant qu'équipe de gestion. Souvent, les administrateurs se trouvent dans une position inconfortable lorsqu'il s'agit d'effectuer une évaluation pour savoir si les systèmes de contrôle appliqués sont appropriés, alors que légalement et moralement ils sont responsables de leur succès ou de leur échec.

Quelle que soit la taille de la coopérative, les changements continus de l'environnement socio-économique exigent la collecte rapide et fiable des informations. Les membres et leurs représentants doivent accepter de s'impliquer dans le contrôle et l'organisation de leur entreprise. La direction doit agir de manière transparente et informative. Cependant, la longévité et le succès économique de l'organisation peuvent toujours être en danger si les systèmes de contrôle échouent et si les informations indispensables arrivent trop tard ou ne sont pas présentées de manière adéquate.

Il faudrait introduire des systèmes de contrôle capables de signaler aux gérants qu'il est temps de changer les plans et cibles opérationnels.

Les cibles de contrôle les plus faciles sont les emplois du temps, la protection des avoirs, et les cibles de production. Le contrôle des résultats économiques et financiers est plus difficile et requiert une certaine familiarité avec des thèmes tels que:

- le compte de pertes et profits;
- les états de rentabilité;
- les marges brutes et les seuils de rentabilité;
- l'analyse des coûts-bénéfices (y compris les taux internes et l'ensemble des taux du revenu sur le capital utilisé de différentes manières);
- les rapports sur la variation du budget;

- le cash-flow;
- les systèmes de contrôle des stocks (ou inventaires); et
- les systèmes de contrôle des créditeurs et débiteurs.

Habituellement, les gérants préparent ces rapports et états, et les présentent au Conseil pour discussion. Certains de ces documents devraient être préparés de manière routinière puis portés à l'attention des membres lors des rencontres générales.

### **Temps et efforts nécessaires**

Certains spécialistes de la gestion croient que les processus de contrôle doivent seulement être entrepris lorsqu'on identifie des problèmes, soit dans la distribution de l'information par la direction, soit dans la coordination des activités opérationnelles.

Cependant, lorsque le Comité exécutif alterne fréquemment des comptes rendus intenses et d'autres plus souples, cela peut amener la direction à se sentir en situation d'insécurité, ce qui peut aboutir à un manque d'initiative ou à une préparation superficielle des rapports. Aussi, une certaine régularité, discipline et insistance sont-elles préférables pour les comptes rendus. On pourrait, par exemple, envisager des rapports réguliers (par exemple, mensuels) sur les bénéfices et les pertes, le cash-flow, la variation du budget, les créanciers et débiteurs (principalement inclus dans un cash-flow), tandis que les états sur la rentabilité des produits, le seuil de rentabilité et l'analyse du coût-bénéfice devraient faire l'objet d'un rapport et être discutés, soit au moment où de nouvelles activités ou lignes de produits doivent être introduites, soit à certains stades du cycle de vie du produit.

Les détails et la fréquence de tels rapports peuvent être déterminés selon les critères d'efficacité. La taille de l'opération, le temps dont dispose le personnel et le modèle de structure de l'organisation influenceront la manière dont les données sont collectées.

### **Qui est impliqué dans l'enregistrement et le contrôle?**

En général, la direction de la coopérative et le Conseil d'administration (pour surveiller le système) devraient avoir la responsabilité des mesures de contrôle. Pour ce faire, ils doivent observer deux principes clés, à savoir:

- le principe des quatre yeux: aucun chèque ou autre mode de paiement ne devrait jamais quitter l'entreprise sans deux signatures, de préférence celles de deux membres du conseil, ou au moins d'un membre du conseil et du gérant. Ceci permet de détecter facilement les erreurs commises (par exemple, telles qu'un transfert incorrect de montant ou un paiement apparaissant une seconde fois, etc.). Mais c'est aussi une sécurité intérieure;
- des dépenses au delà d'une certaine marge devraient être approuvées par le Conseil au cours d'une rencontre faisant l'objet d'un procès verbal.

Dans les grandes coopératives, les gérants des départements ou divisions se voient souvent confier des tâches de contrôle. Elles font partie de leurs termes de référence, et ils devront leur dédier beaucoup de temps. Les tâches d'enregistrement sont souvent déléguées au personnel des services administratifs (par exemple, dans le cas des gérants de magasins décrit plus haut), qui leur rendent compte régulièrement.

De cette manière le registre des stocks, ainsi que les données provenant des départements des ventes et achats serviront plus tard à dresser les états de rentabilité, les calculs de seuil de rentabilité, et les autres analyses économiques. Les départements des finances et de la comptabilité devraient

ensemble produire des rapports sur les résultats financiers, tels que les taux internes de revenu, les profits et pertes, etc. Les registres individuels et l'analyse sectorielle peuvent aussi indiquer les besoins de changement au niveau des départements.

Il est important qu'indépendamment de la taille de la coopérative, les fonctions d'enregistrement et de contrôle n'empêchent pas l'exécution des responsabilités spécifiques aux fonctions. Quelquefois, il est souhaitable de recourir à des services de consultation externes pour une tâche de contrôle spécialement urgente ou complète.

Une autre voie pour s'assurer le soutien supplémentaire est d'arriver à ce que les gérants, le personnel ou les responsables maîtrisant bien les instruments de contrôle enseignent ceux-ci aux autres et leur assignent des tâches de contrôle.



## *Notes*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Section 5.4

### Diversification, croissance, et collaboration



#### Introduction



Les coopératives ne travaillent pas de manière isolée. Elles achètent et vendent des intrants aux organisations commerciales, et quelquefois au grand public, et elles travaillent avec les autres coopératives dans des domaines d'intérêts communs. Souvent, elles réalisent de meilleurs résultats en s'associant. Il arrive, dans certains cas, qu'il soit souhaitable que des coopératives fusionnent pour former une plus grande organisation. Il existe aussi fréquemment de bonnes raisons pour qu'un certain nombre d'organisations coopératives adhèrent à une fédération qui peut promouvoir leurs intérêts à des niveaux plus élevés grâce à leur forte représentation.

#### Objectifs de la section



A la fin du module, les participants seront capables de décrire les raisons de la diversification des affaires et les avantages et désavantages des partenariats, fusions, et fédérations.

#### Points clés d'apprentissage



Les points clés d'apprentissage portent sur les thèmes suivants:

- Diversification des activités.
- Partenariats et fusions.
- Forces et faiblesses des fédérations.

## Stratégie d'enseignement



Répartir les participants en trois groupes: le premier discute de la diversification des activités de la coopérative, le second des partenariats et des fusions, et le troisième des fédérations.

Chaque groupe devrait puiser dans ses propres expériences et dans les informations de référence pour préparer l'étude d'un cas de coopérative pour une discussion ultérieure en séance plénière.

Selon le groupe, l'étude de cas devrait décrire la situation d'une coopérative qui a décidé de:

- commencer la production d'un nouveau produit à base de grain;
- fusionner avec une coopérative voisine; ou
- adhérer à une fédération coopérative nouvellement créée.

Les groupes doivent faire appel à leur imagination pour décrire ce qui a et ce qui n'a pas bien fonctionné par rapport à leurs décisions.

La présentation peut être formelle, en utilisant un flip-chart ou revêtir la forme d'un jeu de rôle.



## Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informations de référence



Toutes les coopératives travaillent dans un environnement politique, économique et social complexe et doivent pouvoir s'adapter et évoluer à mesure que des changements s'opèrent. Plus la coopérative est forte, plus nombreuses sont les opportunités pour qu'elle parvienne à ses objectifs et favorise le succès de ses membres à l'intérieur du système. Ceci peut se faire de plusieurs manières: établissement de relations avec d'autres groupes et organisations, constitution de fédérations et d'unions de coopératives, déploiement de groupes de pression et de relations publiques pour promouvoir la coopérative (voir module 3). Lorsque les organisations - que ce soient d'autres groupes coopératifs, des organisations privées ou étatiques - ont les mêmes objectifs (ou des objectifs similaires); travailler avec elles peut renforcer la coopérative et l'aider à atteindre ses objectifs.

Une telle collaboration peut se dérouler à divers niveaux, soit:

- entre plusieurs coopératives au stade primaire, par exemple, en investissant dans une entreprise subsidiaire possédée en commun ou par des coopératives gérant des unités de transformation (par exemple, minoteries ou fromageries, etc.);
- par une intégration verticale, avec délégation de certaines fonctions de la coopérative primaire aux niveaux élevés (telles que les services d'assurance, de comptabilité ou le financement). Les systèmes de coopératives primaires, secondaires ou tertiaires intégrées peuvent assurer une viabilité économique, tandis que les processus de prise de décisions, plus étroitement liés à la promotion des membres, peuvent se faire dans des groupes locaux plus petits et plus homogènes.

## Etablir des relations de partenariat en étant en position de force

Au niveau politique et social, la force peut se construire à travers l'établissement d'une coopération avec d'autres organisations sous forme de fédérations ou d'unions. Aussi bien les petites que les grandes coopératives ont besoin d'une certaine forme de représentation au niveau national afin de gagner de la voix et d'influencer les gouvernements et les institutions étatiques de prise de décisions. Durant leur phase initiale, les groupes d'auto-promotion, les ONG nationales ou internationales organisées en coopératives ont souvent aidé à constituer de telles fédérations.

La concentration des ressources et des initiatives à travers le développement des fédérations peut par elle-même représenter un stimulant utile à la croissance économique. Pour que cette nouvelle potentialité se réalise, il faudra un bon leadership à la fois pour le développement économique des coopératives et pour l'intégration de leurs différentes orientations. Pour que la fédération soit soutenue à la base, les représentants des organisations membres et les adhérents des coopératives primaires doivent avoir une vision claire de la structure, de son but et de ses potentialités. Une idée bien précise de ce que la coopérative ainsi que ses objectifs devraient être dans le futur sont essentiels pour cette compréhension.

## Facteurs de changement au niveau des coopératives dans les économies de marché

Les développements techniques, politiques et socio-économiques peuvent exiger des capacités d'adaptation et de changement de la part d'une entreprise. Pour ce qui est de la production, le développement économique peut conduire à une division accrue du travail, à une spécialisation dans les processus, et à une coopération dans les entreprises économiques. Une telle spécialisation



et une telle coopération débouchent généralement sur une réduction des coûts. Dans les marchés agricoles, une tendance similaire se perçoit vis-à-vis de la spécialisation et de la concentration des ressources. Un réseau de transport en croissance conduit aussi à l'agrandissement des marchés.

En tant qu'éléments de ce système économique dynamique, les organisations coopératives primaires se retrouvent très vite confrontées à des limites quant à la promotion de leurs membres. La compétition des marchés les oblige à s'adapter, améliorer leur performance et rationaliser leurs relations avec les autres entreprises. Les exigences des membres augmentent parallèlement, ce qui requiert le renforcement de l'activité coopérative. L'adaptation coopérative signifie généralement l'adaptation structurelle à un marché dynamique et la recherche de la taille optimale pour l'entreprise. Ce développement doit être suivi par le système coopératif s'il veut demeurer compétitif.

Cependant, il y a aussi des aspects négatifs dans la croissance économique d'une coopérative. La concentration des processus dans l'organisation coopérative peut en contredire le fondement même en tant qu'entité régionale maniable et ayant des relations rapprochées avec les clients. Les avantages comparatifs du contact rapproché avec les clients, qui est propre à la plupart des coopératives, diminuent avec une concentration accrue, pouvant même aller à l'encontre des autres avantages de la croissance. La concentration peut aussi conduire à la perte de la démocratie économique locale.

## **Opportunités pour les coopératives dans les marchés agricoles en développement**

Au départ, les coopératives primaires remplissent seulement quelques fonctions, mais au fur et à mesure que les exigences des membres s'accroissent, même les plus expérimentées peuvent rencontrer des difficultés à remplir les fonctions requises. Une solution à ce problème est de déléguer certaines fonctions à des organisations secondaires plus aptes à les traiter. Alternativement, elles pourraient être assumées par des organisations indépendantes privées, avec ce que cela suppose comme perte de contrôle et d'influence de la part de la coopérative. Quant à savoir quelles fonctions peuvent être mieux assumées au niveau local, régional ou national, cela demeure une question déterminante au niveau du développement.

Les étapes et les mesures du développement prises par les coopératives dans les économies de marché peuvent également fournir des réponses dans ce domaine.

## **Taille optimale pour une coopérative primaire**

La taille optimale d'une coopérative est différente des divers autres aspects. Par exemple, plus la coopérative est grande, plus le capital de base est élevé d'où, plus grandes sont les économies d'échelle. Cependant, plus les coopératives sont grandes, moins les membres sentent qu'ils appartiennent tous à la même organisation sociale. Une petite coopérative bien entretenue peut facilement communiquer avec tous ses membres, et il est relativement facile pour eux de participer aux décisions. Plus le nombre de membres est élevé, plus le capital de base est grand, avec en prime les avantages d'un pouvoir promotionnel accru et d'une plus forte influence économique et socio-politique. Ces deux aspects du développement coopératif sont mutuellement exclusifs, et pour arriver à une taille optimum de la coopérative, il faut chercher un équilibre entre les deux facteurs. Il est aussi possible de former des sous unités de la coopérative ou d'avoir de petites coopératives travaillant ensemble pour maintenir les avantages liés aux petites coopératives tout en acquérant certains des avantages des plus grandes unités.

En dehors des besoins matériels des coopérateurs tels que le développement d'une entreprise ou l'élévation du niveau de vie, il existe beaucoup d'autres besoins non matériels. Parmi ceux-ci, on trouve des aspects comme le sens de la communauté, le désir de vivre dans un environnement physique commun ou l'identification de soi aux problèmes communs de la région. Ces besoins non matériels doivent aussi être pris en considération lors de l'établissement des priorités de la coopérative.

En général, la croissance économique et la prolifération tendent à fonctionner contre la satisfaction des besoins non matériels des membres. Cependant, alors que les petites coopératives sont plus appropriées pour la satisfaction des exigences de base des membres, il faut une large gamme de produits ou de services pour atteindre un niveau élevé de vie; et cela demande de plus grandes entreprises. Ces deux sujets doivent être traités l'un par rapport à l'autre.

## **Diversification**

La diversification est l'introduction de nouveaux produits ou de nouvelles activités dans la coopérative. Elle peut conduire au développement d'autres marchés en cas de besoin en nouveaux produits ou services. Avant de se lancer dans la diversification il faut attentivement en étudier les effets et procéder à une recherche de marché. Plutôt que de proposer des produits ou des services complètement nouveaux, il est peut-être plus facile d'élargir la gamme de ce qui est déjà proposé à travers, par exemple, la transformation des produits des membres.

La diversification des activités de la coopérative peut signifier qu'un changement est nécessaire dans les statuts.

### ***Raisons de diversification***

La diversification des activités résulte généralement de la coexistence de diverses raisons, par exemple:

- assurer l'expansion et la rentabilité pour une nouvelle croissance;
- réduire la dépendance par rapport aux marchés, produits et acheteurs;
- la concurrence;
- les nouveaux besoins;
- l'amélioration de la viabilité économique;
- une rentabilité accrue grâce à un investissement;
- l'augmentation des coûts internes (due à l'insuffisance des revenus sur les affaires réalisées).

### ***Dangers potentiels de la diversification***

L'introduction de produits et d'activités totalement nouveaux constitue un changement radical. Cela crée plus de problèmes que ne le fait l'introduction de produits liés à la demande, ou de produits n'ayant pas de liens contraignants mais au contraire des liens clairs avec le programme existant. Fondés sur l'expérience, la connaissance et des relations existantes, les problèmes et les risques initiaux sont minimisés.

La diversification requiert une préparation systématique: analyse de la situation (finances, personnel, ressources et capacités organisationnelles) et des possibilités de diversification au sein des marchés. Les détails de la viabilité économique doivent toujours être pris en compte dans le cadre des activités de promotion des membres.

## **Fusions**

Il s'agit ici de la fusion de deux ou plusieurs coopératives primaires en vue de constituer une organisation plus grande et plus viable. Une autre raison pourrait être le transfert d'une coopérative fonctionnant mal à une organisation économiquement plus forte, lorsque le regroupement des idées, directions et ressources peut aider chacune des deux parties. La concentration des ressources vise normalement à augmenter le pouvoir économique, et partant, le potentiel de la coopérative en vue d'assurer la promotion des membres.

Dans la pratique, les avantages économiques sont basés sur une position plus forte au niveau du marché plutôt que sur la réduction des coûts. D'un point de vue légal, les comités adoptent le contrat écrit portant sur la fusion à la suite des rencontres entre les conseils respectifs (et les comités de supervision s'il y en a). Les membres doivent voter pour savoir si oui ou non il faut continuer avec la fusion proposée. Les coopérateurs et les avoirs des deux organisations sont transférés à une nouvelle coopérative résultant de la fusion qui, à son tour, entre dans un cercle de relations légales.

Une coopérative fusionnée doit élaborer une nouvelle organisation et de nouveaux plans d'affaires afin d'exploiter les avantages de manière efficace.

### ***Inconvénients des fusions***

Les coopératives sont essentiellement fondées sur la flexibilité. La fusion vise à réduire le sentiment d'appartenance locale ou régionale. Les relations sociales tendent à être moins rigoureuses et plus hétérogènes. Cependant, il existe des moyens de réduire l'aliénation entre les membres et l'administration coopérative au sein des grandes organisations résultant d'une fusion. Pour maintenir l'esprit originel de l'appartenance des membres aux coopératives primaires locales de départ, il faut une représentation appropriée dans la nouvelle coopérative. Les comités consultatifs locaux ainsi que les rencontres communes, l'extension des immeubles des locaux, etc. aident tous à maintenir le sentiment d'autonomie relative.

## **Unions et fédérations**

Les unions/fédérations coopératives sont des associations entre coopératives primaires d'intérêts communs ayant pour tâche d'atteindre un objectif particulier à travers des actions unifiées. L'objectif de l'intégration est la promotion et la représentation des intérêts économiques et politico-économiques des membres ainsi que des organes affiliés à la coopérative. Les coopératives peuvent s'unir dans des fédérations régionales qui à leur tour peuvent former une fédération centrale au niveau national.

Les marchés respectifs dans lesquels les coopératives opèrent déterminent, dans une large mesure, le noeud de leurs affaires et les services offerts aux membres. La délégation des tâches aux unions centrales peut être un pas raisonnable permettant à la fois d'offrir des services plus efficaces et d'accroître la compétitivité. La coopération à long terme dépend des intérêts mutuels car l'union n'influence pas directement les finances des coopératives individuelles.

Dans la pratique, les intérêts au niveau des fédérations sont souvent liés au pouvoir et à l'influence socio-économique. Les fédérations disposent de connaissances et d'informations sur les détails des problèmes, et elles sont souvent invitées à participer à l'élaboration des documents légaux à l'intention des autorités et des groupes politiques. Les fédérations ont souvent le droit d'effectuer des audits (comptabilité et gestion) dans les coopératives affiliées. En Allemagne, les coopératives primaires doivent faire partie d'une fédération pour être objet d'audit. Dans ce cas, une inspection

d'Etat est indispensable. En Afrique de l'ouest, des lois imposent parfois aux coopératives un audit annuel réalisé par des personnes extérieures qualifiées désignées par les organisations elles-mêmes.

Le développement des fédérations peut ainsi conduire à un système coopératif régional ou national assurant simultanément les tâches économiques et de représentation. Ces tâches peuvent cependant être organisées séparément. Dans le premier cas, l'organisation coopérative a comme tâche principale la représentation auprès de l'Etat et du public, ainsi que la supervision et la consultation des coopératives affiliées pour ce qui est de leur travail et du maintien des principes coopératifs.

En Allemagne, les fédérations coopératives assurent cette tâche de représentation (par opposition à celle économique). Elles ne sont pas en elles-mêmes des coopératives, mais plutôt des sociétés ou organisations. Quant aux unions centrales, elles s'intéressent principalement aux objectifs économiques. A l'instar des coopératives primaires, elles sont constituées selon la loi coopérative.

Des exemples bien connus d'institutions centrales dans le secteur des coopératives bancaires sont les Raiffeisen Banks (Allemagne), le Crédit Agricole (France), la Norinchukin Bank (Japon), la Rabobank (Pays-Bas), les Credit Unions et les installations financières nationales et fédérales (Étas-Unis), L'URCBAM au Burkina Faso, la FECECAM au Bénin, etc.

L'avantage d'adhérer à des fédérations est que les coopératives locales peuvent demeurer petites et flexibles. Les établissements coopératifs locaux ne doivent pas pouvoir faire tout ce que font ou offrir tout ce qu'offrent les entreprises coopératives centrales. La fédération apparaît comme la réponse la plus appropriée à la pression quant à l'augmentation perpétuelle des produits et des services. De cette façon, les principes et particularités du mouvement coopératif sont maintenus.

### ***Inconvénients des fédérations***

Les grandes structures requièrent plus de formalité et de contrôle dans les secteurs administratif et financier. L'expansion et le développement des fonctions et des activités changeront nécessairement les orientations et les valeurs. L'efficacité économique et l'efficacité de la gestion deviennent des critères plus importants. Les difficultés principales dans le leadership et la représentation constituent les divers intérêts d'une structure composée de beaucoup d'unités autonomes dans lesquelles les décisions sont prises démocratiquement. Si la fusion d'un certain nombre de coopératives a lieu au niveau primaire, elle peut conduire à des mouvements aspirant à l'autonomie aux dépens de la fédération.

La distance entre l'organisation fédérale centrale et ses membres peut facilement conduire à son aliénation par rapport aux membres. La participation des membres dans le processus d'élaboration des objectifs, de prise de décisions et le contrôle de l'organisation peut diminuer. Pour maintenir cette participation, une plus grande circulation de l'information est nécessaire, avec pour conséquence des coûts plus élevés. Une telle augmentation du flux de l'information est essentielle pour une consultation efficace des actions locales, régionales et nationales ainsi que pour un feed-back rapide. La communication dans le sens du haut vers le bas devrait garantir que les niveaux élevés de la structure organisationnelle ne perdent pas de vue les besoins des membres.

### ***Tâches potentielles d'une fédération coopérative***

Une fédération coopérative peut remplir un certain nombre de tâches plus efficacement que les coopératives primaires; des tâches telles que:

- discussions et conseils sur les questions concernant les coopératives primaires et les sujets économiques, légaux, relatifs aux impositions et autres;
- conseils sur l'audit des coopérations;

- consultations sur les questions de gestion et d'organisation;
- établissement et entretien des installations de formation des membres, des responsables et des gérants;
- établissement de relations et de contacts avec les autres organisations et institutions;
- échanges d'informations économiques, professionnelles et techniques;
- relations publiques, publicité et autres activités y afférentes;
- collecte et évaluation des données statistiques;
- défense des intérêts des coopératives.

Tout en prenant en charge ces tâches, les fédérations essayent aussi d'exercer un pouvoir social et économique afin d'influencer les processus de prise de décisions concernant l'environnement socio-économique en faveur des membres. Les fédérations peuvent avoir une influence significative sur les gouvernements dans la définition de la législation.

Pour exécuter les tâches et les fonctions ci-dessus de manière efficace, la direction des fédérations doit s'assurer qu'il existe un processus de formation continue tant à l'intérieur des fédérations qu'à l'intérieur des organisations coopératives membres.

### ***Relations extérieures des fédérations***

Les fédérations agissent réciproquement avec les organisations extérieures de différentes manières selon les circonstances. Le lobbying (l'art de chercher à influencer les membres de la législature) en faveur des intérêts des membres, la publicité donnée aux objectifs et aux capacités de la coopérative, et les négociations d'accords avec les organisations politiques et économiques sont les activités les plus courantes. Un niveau d'information élevé est généralement important pour le succès des relations avec les partenaires d'affaires ainsi que celui des relations administratives avec les gouvernements et les institutions étatiques. Pour arriver à ceci, il faut qu'une gamme de sources d'informations soit disponible telles que:

- des informations de marché sur les produits et les prix;
- des informations sur les intentions politiques et la planification étatique;
- la connaissance des lois et directives administratives;
- les informations sur les procédures et préférences des donateurs privés ou étatiques en termes d'investissement.

Même si le lobbying peut être exercé par les coopératives au niveau local, les fédérations peuvent être plus efficaces parce qu'elles ont un plus grand pouvoir de représentation.

En général, l'activité politique des fédérations vise à influencer les politiques économiques et sociales étatiques au niveau gouvernemental, mais aussi les instances officielles à un niveau plus bas tel que dans les départements étatiques régionaux et locaux. Ceci se déroule principalement à travers les partis politiques et les individus occupant des postes politiques. Les médias (la presse, la radio, etc.) peuvent être utilisés pour influencer l'opinion politique.

Le lobbying peut être perçu comme une activité très positive, tant qu'il se conforme aux lois existantes et n'inclut pas des activités et des formes illégales.

Les activités politiques spécifiques consistent à, entre autres:

- influencer directement les organes politiques de prises de décisions;

- appuyer directement un parti ou des députés, soit par des moyens financiers, soit en garantissant le soutien électoral;
- rester constamment en contact avec les institutions (y compris l'administration de l'Etat) et les organisations pertinentes (dans ce cas il faut créer les préalables organisationnels à savoir: un bureau, un budget et un membre compétent en la matière);
- distribuer (ou retenir) les informations exclusives;
- acquérir de nouveaux membres et s'assurer la participation active des coopérateurs dans les partis politiques;
- occuper des postes administratifs à travers des personnes ayant la confiance de la coopérative;
- occuper les postes vacants dans les administrations avec des membres coopératifs ou des personnes ayant des relations positives avec les coopératives;
- organiser les activités publiques qui conviennent au niveau socio-politique et préparer des événements sociaux.

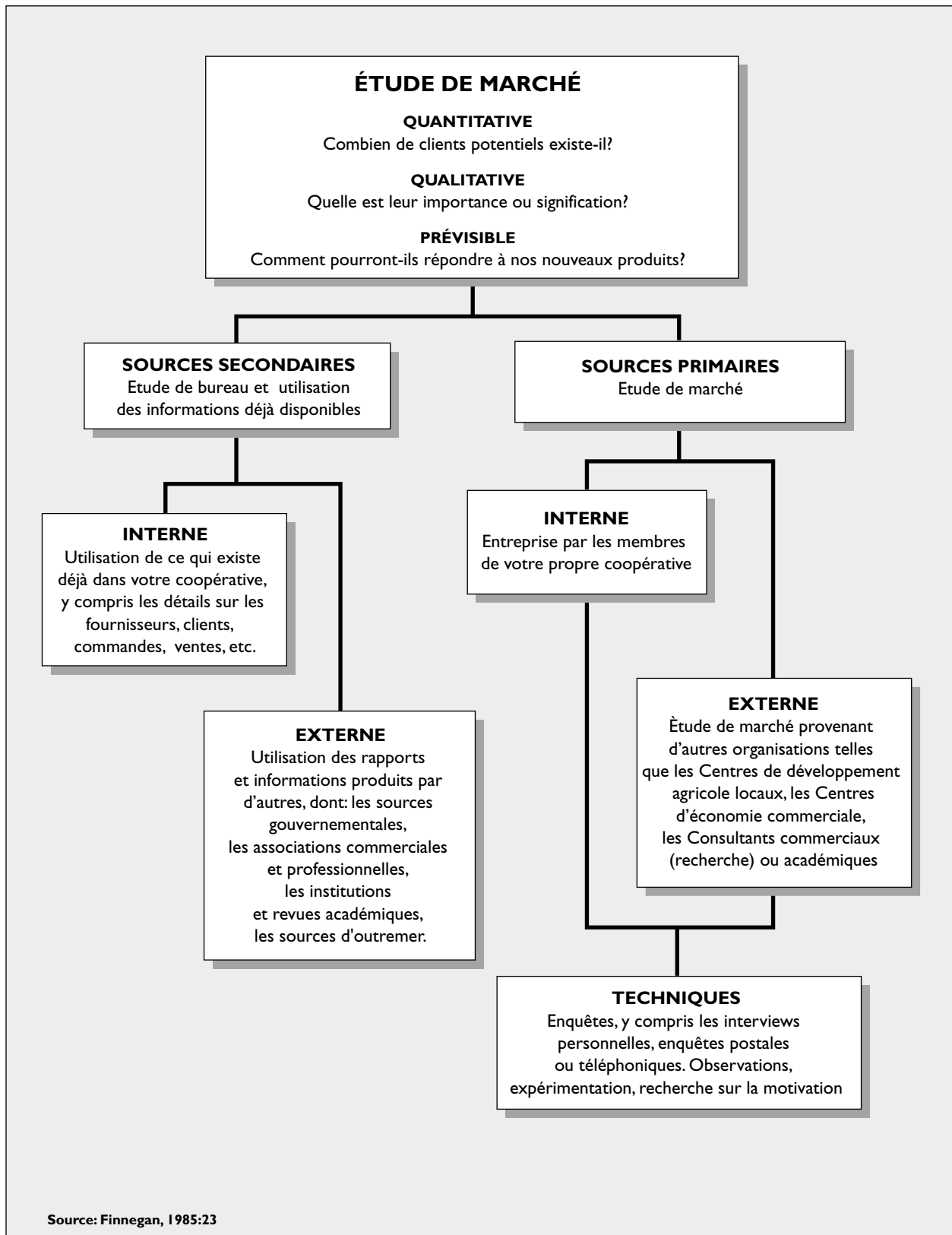
Les actions directes possibles sont les appels et protestations publics, les discours et manifestations, les grèves et actions de boycott. Ces actions servent largement à exercer une pression politique, mais il faudrait aussi penser sérieusement à leurs éventuelles conséquences.

Les représentants des fédérations pourraient aussi se présenter aux élections parlementaires ou devenir membres de partis. Le lobbying peut, dans la pratique, être une affaire de contacts téléphoniques ou d'invitations à déjeuner ou à dîner. Cependant, les contacts permanents à long terme sont plus importants que les influences à court terme.

# Annexe au module 5: Formation en gestion

## Organigrammes

### Tableau de flux d'étude de marché – Collecte des informations sur le marché



## FICHE D'ÉVALUATION DU MÉRITE

Fin de la période: **31 décembre 19...**

Nom de l'employeur: **James Kent**

Niveau: **3**

Age: **28**

Département/section/branche\* : **Etablissement des prix de revient**

Statut officiel: **Aide comptable employé au contrôle des prix de revient**

Evaluation - Points	1-5	6-10	11-15	16-20	Maximum	Total décerné
Performance: Productivité du Travail	Lent	Normale	Supérieure à la normale	Travailleur rapide	20	<b>15</b>
Qualité du travail	Imprécis, insouciant	Demande vérification		Entièrement fiable	20	<b>18</b>
Connaissance du travail: Expérience	1-5 ans	6-11 ans	11-15 ans	---	15	<b>11</b>
Formation	Jusqu'au niveau intermédiaire	Niveau de supervision	---	---	10	<b>10</b>
Qualités: Coopération	Réticent/passif	Serviable/Coopératif	---	---	10	<b>8</b>
Adaptabilité	Lent à s'adapter	Comprend vite	---	---	10	<b>7</b>
Présence/arrivée au service	Mauvais à irrégulier	Souvent absent ou en retard	Bon à excellent	---	15	<b>9</b>
					100	<b>78</b>

### Clé de notation pour la détermination des niveaux

Niveau 1:	0-30 points	Niveau 4:	71-90 points
Niveau 2:	31-50 points	Niveau 5:	91-100 points
Niveau 3:	61-70 points		

*Fiche d'évaluation du mérite: Notez qu'en utilisant cette méthode de détermination des niveaux, l'employé dans cet exemple se place au niveau 4 (avec 78 points). S'il est actuellement classé au niveau 3, cela signifie en fait qu'il est prêt pour aller au niveau 4 dès qu'un poste est vacant. En attendant la promotion, on peut lui donner une augmentation de salaire pour le porter à mi-chemin entre la limite supérieure du niveau 3 et la limite inférieure du niveau 4.*

Sources: Hall, 1979: 235