

**Guide pour la
gestion appropriée des coopératives
de petits exploitants agricoles
(GACOPEA)
en Afrique francophone**

par
Hans-Hermann Münkner
et **Essowenaza Madjedje**
en collaboration avec
Claudia Helfenstein
de l'Université de Marbourg (Allemagne)

**Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Rome, 1994**

TABLE OF CONTENTS

Introduction	2
Partie I : Généralités	5
1. Délimitation du domaine coopératif	5
2. Les conditions du travail coopératif en Afrique (la problématique)	8
3. L'expérience coopérative en Afrique francophone	10
3.1 Les sociétés de prévoyance (SIP, SAP) de la période coloniale	11
3.2 Les coopératives soutenues et contrôlées par l'Etat (période de 1955 à présent, coopératives conventionnelles)	12
3.3 Les pré-coopératives (période de 1960 à nos jours)	14
3.4 Nouvelle approche pour corriger les fautes commises dans le passé	14
3.5 Le rôle du promoteur externe	15
3.5.1 Arguments pour la promotion externe	15
3.5.2 Le rôle de l'Etat	17
3.5.3 Le rôle des ONG	18
3.5.4 Le rôle de l'entrepreneur de développement dans la promotion coopérative	20
4. Le concept GACOPEA	24
4.1 Justification du concept	24
4.2 Historique du concept	25
4.3 Objectifs du concept	26
4.4 Les groupes cibles	28
4.5 Le programme GACOPEA	29
4.6 Méthodologie	31
5. Le nouveau Guide régional	31
PARTIE II Tâches à comprendre	32
1. Comprendre les tâches de direction et le rôle d'entrepreneur	32
1.1 Considérations générales	32
1.2 Comprendre les tâches de direction	34
1.2.1 La notion d'objectif	34

1.2.2	L'acte de décision	35
1.2.2.1	Poser les problèmes et réunir les renseignements	35
1.2.2.2	Rechercher les solutions alternatives	36
1.2.2.3	Choisir la solution optimale	37
1.2.2.4	L'adoption de la solution optimale	38
1.2.3	Comprendre le rôle d'entrepreneur	39
1.2.3.1	Comprendre le rôle d'innovateur	39
1.2.3.2	Comprendre le rôle d'animateur	40
2.	Connaître et comprendre l'environnement	41
2.1	L'environnement comme facteur déterminant dans le processus de décision et de développement	41
2.2	La coopérative dans son environnement	42
2.2.1	Le cadre politico-administratif	42
2.2.2	Le système bancaire	43
2.2.3	Les marchés des facteurs de production et produits agricoles	43
2.2.4	Les concurrents	44
2.2.5	Les ONG	44
2.2.6	Le cadre écologique	44
2.2.7	Les facteurs socio-culturels	45
2.3	Nature et causes des problèmes liés à l'environnement	46
2.4	Actions à entreprendre pour résoudre ces problèmes liés à l'environnement	47
3.	Connaître et comprendre les potentialités locales et les utiliser moyennant la coopérative intégrée autonome	48
3.1	Situation caractéristique des petits exploitants agricoles	48
3.2	Connaître les potentialités locales	50
3.2.1	Le potentiel humain	50
3.2.2	Le potentiel financier	52
3.2.3	Les potentiels naturel, technique et institutionnel	54
3.3	Utiliser les potentialités moyennant la coopérative intégrée autonome	56
3.3.1	Faible performance des coopératives conventionnelles	56

3.3.2	Les coopératives intégrées autonomes comme moyen approprié à besoins des petits exploitants	56
PARTIE III : Les actions à entreprendre		61
1.	Comment fixer les objectifs?	61
1.1	La notion d'objectif	61
1.2	Sujets déterminants dans la fixation de l'objectif d'une coopérative - Qu fixe l'objectif? -	63
1.2.1	Groupe noyau	63
1.2.1.1	Objectifs du groupe coopératif	63
1.2.1.2	Objectifs de la direction de l'entreprise coopérative	65
1.2.1.3	Objectifs du personnel de l'entreprise coopérative	66
1.2.2	Le groupe satellit	66
1.2.2.1	Les institutions de promotion	67
1.2.2.2	L'intégration verticale et horizontale (unions et fédérations)	67
1.2.2.3	L'environnement socio-culturel	68
1.3	La formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative	68
2.	Comment mobiliser les ressources humaines et financières?	70
2.1	Mobiliser les ressources humaines	70
2.1.1	Importance des ressources humaines pour la gestion coopérative	70
2.1.2	Recenser les ressources humaines	71
2.1.2.1	Les ressources humaines internes	71
2.1.2.2	Les ressources humaines externes	73
2.1.3	Informé, sensibiliser et motiver	74
2.1.4	Règles à observer pour assurer la mobilisation des ressources humaines	76
2.2	La mobilisation des ressources financières	77
2.2.1	Quelles sont les ressources financières?	77
2.2.1.1	Les ressources internes d'une coopérative	77
2.2.1.2	Les ressources venant de l'extérieur de la coopérative	79
2.2.2	Les actions de mobilisation de ressources financières	80

	2.2.3	Quelques règles principales à observer	81
	2.2.4	Problèmes à résoudre	82
3.		Comment planifier?	83
	3.1	La notion de la planification	83
	3.2	Différents types de planification	85
	3.3	Méthodes et étapes de la planification	86
	3.3.1	Différentes méthodes de la planification	86
	3.3.1.1	La méthode traditionnelle	86
	3.3.1.2	La méthode de planification ZOPP	89
	3.3.1.3	La méthode de planification ZOPP des organisations d'a promotion (OAP-ZOPP)	90
	3.3.2	Les phases de la planification	90
	3.4	Exemple: comment planifier la création d'une coopérative	93
	3.4.1	Analyse de la situation économique et recensement des besoins	93
	3.4.2	Recherche de solution	94
	3.4.3	Adoption de l'idée coopérative et motivation des membres fondateurs	94
	3.4.4	Préparation des mesures juridiques et actions économiques	95
4.		Comment gérer l'organisation?	96
	4.1	La gestion du groupe coopératif	96
	4.1.1	Les catégories de décisions.	96
	4.1.2	Les organes de décision et la répartition des compétences	98
	4.1.2.1	L'assemblée générale	98
	4.1.2.2	Le conseil d'administration	99
	4.1.2.3	Le conseil de surveillance	100
	4.2	La gestion de l'entreprise coopérative	100
	4.2.1	La conception de la structure de l'entreprise coopérative	101
	4.2.1.1	L'organisation formelle et informelle	101
	4.2.1.2	L'organigramme fonctionnel	101
	4.2.1.3	L'organigramme divisionnel	103
	4.2.1.4	L'organigramme matriciel	105
	4.2.2	Les relations de travail et de direction: la coordination	106

4.2.3	La gestion du personnel	107
4.2.3.1	Comment mobiliser le personnel	107
4.2.3.2	Comment améliorer les relations humaines dans l'entrepri coopérative?	108
5.	Tâches de gestion :	109
5.1	Information	109
5.1.1	Définition de la notion d'information	109
5.1.2	Le système d'information d'une entreprise coopérative	110
5.1.2.1	Le recensement de l'information	110
5.1.2.2	L'enregistrement des informations	111
5.1.2.3	La transformation des informations	111
	5.1.2.3.1 Analyse d'information	111
	5.1.2.3.2 Explication des informations dans le rapport	113
	5.1.2.4 La transmission d'information (la communication)	113
5.2	La communication	113
5.2.1	La communication au sein de l'entreprise coopérative	114
5.2.2	La communication au sein du complexe coopératif	114
5.2.3	La communication entre la coopérative et son environnement	116
5.3	La direction	116
5.3.1	La qualité du gérant	117
	5.3.1.1 L'autorité institutionnelle	117
	5.3.1.2 L'autorité de compétence	117
	5.3.1.3 L'autorité personnelle	118
5.3.2	Les principes de direction	119
	5.3.2.1 La direction par exception	119
	5.3.2.2 La direction par objectifs	119
5.3.3	Le style de direction	120
5.4	L'approvisionnement	120
5.4.1	Notions d'approvisionnement dans l'entreprise coopérative	120
5.4.2	Le recensement des besoins en intrants agricoles	121
5.4.3	L'achat d'intrants	122
5.4.4	Le stockage d'intrants	124

5.4.5	La distribution des intrants	124
5.4.6	La récupération du montant investi	125
5.5	Production et diversification	125
5.5.1	La production d'intrants agricoles	126
5.5.2	La production exclusivement agricole	127
5.5.3	La transformation des produits agricoles	129
5.6	Le financement	129
5.6.1	Considérations générales	129
5.6.2	Les difficultés de financement de l'entreprise coopérative	130
5.6.3	Solutions aux problèmes de financement	132
5.7	Le marketing	133
5.7.1	La notion de marketing	133
5.7.2	La segmentation des marchés	134
5.7.2.1	La notion de marché	134
5.7.2.2	Notion et critères de segmentation	135
5.7.2.3	Les conditions d'une segmentation efficace	136
5.7.3	Les éléments de marketing-mix	136
5.7.4.1	La politique du produit	136
5.7.4.2	La politique de la distribution	138
5.7.4.3	La politique du prix	139
5.7.4.4	La politique de communication	140
6.	Comment organiser le contrôle de gestion?	141
6.1	La notion de contrôle	141
6.2	Les objectifs du contrôle	142
6.2.1	Le contrôle de l'efficacité de la gestion	142
6.2.2	La vérification de l'exactitude de la comptabilité	143
6.3	Les instruments du contrôle	143
6.4	Les responsables de la tâche de contrôle	143
6.5	Organisation du contrôle	145
7.	Evaluer les activités de la coopérative	146
7.1	Considérations générales concernant l'évaluation d'une coopérative	146
7.2	Les objectifs comme référence de l'évaluation coopérative	147

7.3	Evaluer pour planifier	149
7.3.1	Mesurer l'efficacité institutionnelle de l'entreprise coopérative	149
7.3.2	Mesurer l'efficacité de la coopérative du point de vue des membres	150
7.3.2.1	Procéder à l'enquête sur les résultats de l'action coopérative.	151
7.3.2.2	Analyser les résultats de l'enquête et chercher les solutions	151
7.3.3	Mesurer l'efficacité de la coopérative du point de vue de la politique officielle de développement	152
Partie IV Conclusion		154
Annexe I Illustration des différents types de coopératives		158
1.	La coopérative conventionnelle	158
2.	Le groupement précoopératif avec diversification des activités	159
3.	La coopérative intégrée basée sur des groupements précoopératifs	160
Annexe II Instruments de planification en équipe		163
1.	La méthode ZOPP	163
1.1	Présentation de la méthode	163
1.2	Le déroulement du ZOPP	164
1.2.1	Les étapes d'analyse	164
1.2.1.1	L'analyse de la participation	164
1.2.1.2	L'analyse des problèmes des participants ou bénéficiaires	165
1.2.1.3	L'analyse des objectifs	166
1.2.1.4	L'analyse des approches alternatives	166
1.2.2	Etablissement du schéma de planification	167
1.2.2.1	Le but du schéma de planification	167

	1.2.2.2	Description sommaire de la méthode	168
2.		L'approche participative de travail en groupe: le METAPLAN	169
	2.1	L'organisation de l'approche participative	169
	2.1.1	L'animateur et ses fonctions	170
	2.1.2	La personne ressource et ses fonctions	170
	2.1.3	Comment agir en équipe d'encadrement?	171
	2.2	Les techniques de l'approche participative	172
	2.2.1	Visualisation permanente	173
	2.2.2	Participation par questions réponses	173
	2.2.3	Alternance des séances plénières et des groupes	173
	2.2.4	Evaluation permanente	174
	2.2.5	Climat favorable à la participation	174
		Annexe III Modèle d'une comptabilité simple comme instrument de gestion et de contrôle	177
1.		Généralités	177
	1.1	Notion générale de comptabilité	177
	1.2	La notion d'une comptabilité simple adaptée aux organisations coopératives	178
2.		Comment organiser le système comptable en gestion coopérative	179
3.		Comment établir les documents de gestion au niveau de la coopérative	181
	3.1	Etablissement des documents d'enregistrement des données	181
	3.1.1	Le cahier d'inventaire	181
	3.1.2	La fiche de stock	182
	3.1.3	Le livre des disponibilités et des crédits	182
	3.1.4	Les fiches de commercialisation	185
	3.2	Etablissement des documents de synthèse et d'analyse des données	186
	3.2.1	Le bilan	186
	3.2.2	Le tableau d'exploitation	186

3.3	Les documents de travail	187
3.3.1	Le tableau d'exploitation prévisionnel	187
3.3.2	Le tableau de répartition des bénéfices	187
4.	Comment faire comprendre l'information comptable aux adhérents	188
4.1	Qu'est-ce qui intéresse les membres de la coopérative?	188
4.2	De l'information des membres à la prise de décision	189
4.2.1	Comment informer les membres d'une coopérative?	189
4.2.2	Les prises de décision en assemblée générale	190
Annexe IV Les domaines importants d'un contrôle de gestion		195
1.	Le contrôle de la planification	194
2.	Le contrôle des finances et de la comptabilité	194
2.1	Le contrôle du budget	195
2.2	Le contrôle des ratios financiers	196
3.	Le contrôle de l'organisation de l'entreprise coopérative	198
4.	Le contrôle du système d'information	199
Annexe V Glossaire des termes techniques		201
Annexe VI Bibliographie sélectionnée		207

Liste des Abréviations

A C I	Alliance Cooperative Internationale
ACOPAM	Appui coopératif et associatif aux programmes d'investissement finances notamment par le Programme Alimentaire Mondial
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CEMAS	Co-operative Education Materials Advisory Service, Ad, Genève
D S E	Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung/ Fondation allemande pour le développement international
F A O	Food and Agriculture Organization! Organisation mondiale pour l'alimentation et l'agriculture des Nations Unies
G T Z	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/Office allemand pour la cooperation technique
GACOPEA	Gestion Appropriée des Cooperatives de Petits Exploitants Agricoles
JIMA	Indian Institute of Managment, Ahmedabad
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
MATCOM	Material and Techniques for Cooperative Management Training! Materiel et Techniques de Formation en Gestion Cooperative
O A P	Organisation d'Autopromotion
O I T	Organisation Internationale du Travail
O N G	Organisation Non-Gouvernementale
OAP-ZOPP	ZOPP destine aux OAP
P V D	Pays en Voies de Développement
S A P	Société Africaine de Prévoyance
S I P	Société Indigène de Prévoyance
SMDR	Société Mutuelle de Développement Rural
SMPR	Société Mutuelle de Production Rurale
Z E L	Zentraistelle für Ernährung und Landwirtschaft!
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung

Introduction

Un peu plus d'une décennie s'est écoulée depuis la coopération nouée en 1977 entre la FAO, la Fondation Allemande pour le Développement Internationale (DSE) et l'Indian Institute of Management pour introduire un concept de gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles. Depuis, un bon bout de chemin a été fait jusqu'à la rencontre de Cotonou en 1982 qui célébrait l'introduction du concept en Afrique francophone. Le souci d'adaptation du document initial formulé lors de cette rencontre n'a pu cependant se concrétiser dans les deux éditions du guide régional qui devrait servir de trame pour l'exécution du concept. Le recul n'ayant pas pu être fait par rapport à la conception un peu trop académique du guide initial, le pas pour saisir la particularité du type d'organisation dont il est question et les difficultés de leur fonctionnement en Afrique francophone: les coopératives.

Franchir cette étape demeure le souci de la présente édition qui ne se donne pas l'ambition de constituer la dernière main sinon se propose d'apporter une contribution aux recherches pour améliorer le travail en cours et permettre une meilleure introduction du concept en Afrique francophone. *Cette contribution se traduira par* une partie "Généralités" dans laquelle une présentation de la problématique et une délimitation du domaine coopératif eu égard à la réalité africaine seront énoncées. L'exposé de cette pratique nettement différente par rapport à la compréhension classique de la notion "coopérative" permettra de mettre en parallèle les types de coopératives dites conventionnelles, courant en Afrique francophone, et celles dites intégrées autonomes dont l'introduction reste l'objectif du concept GACOPEA.

Suite à la première partie la division entre tâches à comprendre et tâches à entreprendre telle qu'elle est opérée dans le document de la deuxième édition sera maintenue. Cependant certains chapitres subiront une modification et parfois même un changement systématique. Au cours de ces chapitres l'accent est mis sur les spécificités de la gestion coopérative par rapport à la gestion d'une entreprise commerciale et les arguments seront étayés par des expressions imagées et des exemples avec le souci de rester dans la perspective des coopératives en tant que types particuliers d'entreprises. Les auteurs font appel à toutes critiques et espèrent que celles-ci se feront dans un cadre constructif.

Partie I : Généralités

1. Délimitation du domaine coopératif

Le terme "coopérative" est utilisé généralement pour désigner une multitude d'organisations qui, bien qu'ayant de nombreux éléments en communs, présentent encore des différences considérables. La première tâche des chercheurs et auteurs en matière de coopérative est donc de déterminer l'objet de leurs recherches indépendamment du milieu dans lequel: la coopérative évolue.

Certains se réfèrent aux normes couramment admises et établies par l'Alliance coopérative internationale (ACI), faute desquelles il ne peut y avoir de coopératives authentiques.

Ces normes s'inspirent des principes de Rochdale à savoir:

- affiliation volontaire et porte ouverte,
- organisation et contrôle démocratiques,
- intérêt limité sur le capital,
- répartition des excédents proportionnellement à leurs transactions avec l'entreprise coopérative,
- éducation de leurs membres, dirigeants, employé et du grand public des principes et méthodes de la coopération et
- coopération entre coopératives à toutes les échelles.

Pourtant l'on constate que la plupart de ce que l'on entend par "coopérative" en Afrique francophone, suivant les normes ci-dessus définies, ne sont pas des coopératives authentiques à cause de l'emprise trop forte de l'Etat sur les mouvements coopératifs d'une part et la continuation de valeurs et normes traditionnelles autochtones de l'autre.

De même l'approche juridique, selon laquelle des organisations se disent coopératives pour le seul fait qu'elles aient un statut juridique officiel de ce type, paraît insuffisant pour définir la coopérative en Afrique francophone. La raison en est que dans les pays de cette région des coopératives n'existent souvent que sur le papier et n'ont pas d'activités réelles: coopératives "en sommeil" ou fictives. Il existe aussi des organisations bien qu'ayant des activités de type coopératif refusent le terme de coopérative parce qu'il est trop dévalorisé ou pour éviter l'emprise des agents d'encadrement de l'Etat sur elles.

Mais il existe un large accord issu des théories de la coopération sur le fait qu'une coopérative est à la fois¹:

¹ Voir Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen 1984, p.24.

- un association de personnes qui se sont volontairement regroupées pour atteindre un but commun,
- par une auto-promotion fondée sur l'entraide mutuelle,
- et utilisant comme moyen une entreprise constituée, dirigée et contrôlée démocratiquement par les membres,
- dont le but est de promouvoir les activités de ses membres.

Le premier critère de cette définition permet d'écarter du domaine des coopératives les associations de personnes dans lesquelles la qualité de membre n'est pas acquise volontairement. En effet la volonté d'appartenir à une coopérative est un acte de décision pour lequel seul le futur membre a la responsabilité. C'est de cette volonté que peut dépendre la participation active de chaque membre aux activités de la coopérative.

Le deuxième critère, c'est à dire l'auto-promotion entendu généralement sous la notion de "self-help", est encore plus fondamental et permet de distinguer d'une part des associations constituées pour recevoir des aides extérieures servant de cellules d'appui pour l'exécution des programmes et projets de développement, et des associations ou institutions qui ont pour objectif d'offrir une assistance technique aux organisations d'auto-promotion et d'autre part les organisations d'auto-promotion qui sont en principe fondées sur l'initiative individuelle et l'entraide mutuelle des membres.

A partir de ces deux critères nous voyons donc apparaître des organisations d'auto-promotion (OAP) que nous pouvons aussi distinguer en **OAP conçues sans entreprise commune et OAP avec entreprise commune.**

Les OAP sans entreprise commune regroupent les types d'associations ou des formes de solidarité dits traditionnels, par exemple les équipes de travail en milieu rural et les tontines. Partant de leur importance dans l'économie en Afrique francophone il était question de savoir s'il ne s'agissait pas de "coopératives". On souligne volontier leur différence par rapport aux coopératives², car les organisations traditionnelles ont une petite taille en général, une durée parfois limitée et constituent un type de solidarité particulier. Mais l'on est d'accord aujourd'hui sur la nécessité de partir des solidarités traditionnelles basées sur des liens de parenté pour aboutir aux vraies coopératives, d'où les notions de "groupement à vocation coopérative" ou de "précoopérative" intervenues dans les lois coopératives pour signifier les coopératives en phase d'essai³.

² Lipeb, Martial, Eléments communs et divergeants des organisations d'autopromotion s autochtones et des coopératives, dans: Münkner, Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Braunschweig, 1985, pp. 31 et suivantes.

³ Voir Münkner, Hans.H.: Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Braunschweig 1985, p. 13.

Les secondes OAP sont celles qui remplissent le troisième critère de notre définition (utilisation d'une entreprise commune qui est constituée par les membres du groupe et dirigée démocratiquement) et regroupent pour la plupart les associations d'intérêt général, les mutuelles et les coopératives.

Quant au quatrième critère, qui détermine le but de l'entreprise coopérative comme étant **la promotion des activités économiques de ses membres**, il permet de distinguer la coopérative du reste des OAP conçues avec une entreprise commune. La coopérative n'est pas seulement l'entreprise commune des sociétaires (l'entreprise coopérative) mais elle englobe aussi l'ensemble des unités économiques ou les ménages des membres qui sont partenaires et clients directs des activités de l'entreprise coopérative.

De ce fait les coopératives ne sont pas alors à confondre avec des associations d'intérêt général, qui quant à elles visent l'intérêt public. Une coopérative qui s'aventurera à satisfaire les besoins d'un public quelconque perdra la participation de ses membres et par conséquent la base de son existence et son identité⁴.

⁴ Voir Münkner, Hans-H.: Synthèse générale sur l'économie coopérative, mutualiste et associative, dans: Comité économique et social des Communautés Européennes: Actes de la Conférence européenne "L'économie coopérative, mutualiste et associative, contributions à la construction de l'Europe", Bruxelles 1987, CES-87-003, pp. 122 et 123.

A partir des quatre critères, nous venons de définir la "coopérative" du point de vue économique et indépendamment de l'environnement socio- politique dans lequel elle évolue. Cette définition traduit une réalité, au delà des conditions variables de reconnaissance et des noms de baptême, celle de personnes qui se mettent ensemble pour constituer une force d'action commune afin de surmonter leur propre faiblesse. Cela peut aussi se traduire d'une manière simple par des adages universellement connus comme: **"l'union fait la force", "un seul doigt ne forme pas une poignée"**.

Dans ce guide GACOPEA nous entendons par coopérative:

"Une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote - part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement"⁵.

⁵ Conférence Internationale du Travail, Recommandation 127 (1966), concernant le rôle des coopératives dans le développement économique et social des pays en voie de développement, para. 12 (1) (a).

L'expérience coopérative en Afrique francophone s'est modelée à travers son évolution historique.

2. Les conditions du travail coopératif en Afrique (la problématique)

La première décennie du développement lancée par les Nations Unies au lendemain des indépendances africaines dans les années 60 constituait un point de départ important pour supporter les initiatives internes dans les pays afin d'y amorcer le processus de développement. Le retard économique et social de ces jeunes Nations rendait très urgent une action coordonnée pour centrer les moyens sur les tâches les plus nécessaires. Ce retard se traduisait entre autres:

Sur le plan économique, par l'existence d'économies défavorisées par les échanges inégaux au niveau international. Ces mêmes économies étaient dominées intérieurement par de grandes sociétés métropolitaines, prolongement des comptoirs coloniaux, laissant la seule chance à une multitude d'intermédiaires amateurs. Les politiques économiques nationales favorisaient la perpétuation de ce système basé sur l'exploitation des populations rurales par une politique de prix en faveur du patronat de la paysannerie telles que les sociétés d'Etat et sociétés mixtes et par une légitimation muette des systèmes d'usures traditionnelles. De même une absence de politique adéquate de crédit en faveur des petits exploitants agricoles renforcée par un manque de formation maintenait les techniques de production au niveau le plus rudimentaire.

Cette situation de manque d'innovation est aggravée par l'appui soutenu et systématique des cultures de rente au détriment des cultures vivrières et une tendance à la spécialisation dans ce domaine (cacao, café en Côte d'Ivoire et arachide au Sénégal par exemple) et ceci malgré les politiques de diversification officiellement proclamées.

Sur le plan politique et administratif, l'émergence d'une élite politico-bureaucratique s'accapare tous les pouvoirs excluant ainsi l'essentiel de la population du monde rural du processus de décision, de la gestion et du contrôle des affaires nationales. Un encadrement rigide et autoritaire ne permet aucune participation des masses paysannes.

Sur le plan socio-culturel on note une perpétuation des chefs prêtres, de cantons et traditionnels qui occupent et dominent toutes les instances des structures mises en place en milieu rural. Leur mentalité loin de permettre une implication fructueuse des populations dans les prises de décision est accentuée par l'analphabétisme dont les conséquences directes sont multiples et se font sentir à plusieurs niveaux. Les conditions de production encore rudimentaires mobilisent une énergie encore entamée par des conditions nutritionnelles défavorables. Le manque de possibilités de crédit réduit les moyens adéquats pour financer l'innovation.

Pour les populations rurales et leur familles ceci se traduit par une paupérisation progressive reflétée par une baisse de revenu, une détérioration des conditions d'approvisionnement en denrées de première nécessité, une baisse de productivité et par conséquent une menace existentielle pour les exploitations agricoles et tout cela entraînant un exode rural massif vers les centres urbains encore en formation.

Au niveau urbain la quasi-inexistence d'une industrie rendait impossible l'absorption des exodés et est à la base de la formation des bidon-villes dans lesquelles les conditions de vie peuvent se résumer à un manque d'eau potable et d'électricité pour le besoin des ménages, de mauvaises conditions de l'habitat, manque de services sociaux, d'infrastructures etc.

Pour toutes ces populations marginalisées on note une absence totale de possibilités de participer à la marche des affaires économiques et sociales ou même de s'organiser efficacement.

Enfin un **dualisme économique** qui est le résultat des politiques de développement des années 50 et 60 basées sur les théories de la croissance laisse apparaître une dichotomie entre les secteurs. En effet les conséquences du "trickle down effect" (effets d'entraînement) attendues de ces politiques ne se sont pas réalisées et sont à la base d'une distorsion de développement entre secteurs modernes dans les villes avec une industrie naissante, pour la plupart de transformation, et un secteur rural encore traditionnel voué à l'oubli.

C'est dans un tel contexte socio-économique que les coopératives ont été introduites en Afrique en général et dans sa partie au sud du Sahara en particulier pour servir de levier au processus de développement envisagé. Ce type d'expérience se basait surtout sur des modèles empruntés en Europe et qui après la preuve de leur viabilité en tant qu'instrument de développement économique et social ont été introduits dans certains pays de ce continent. Mais échec là où les coopératives furent instrumentalisées par les gouvernements pour atteindre des buts macro-économiques (buts politiques) au lieu d'être encouragées en tant qu'organisations d'autopromotion de leurs propres membres.

3. L'expérience coopérative en Afrique francophone

Avant l'introduction des modèles de coopératives européens il existaient déjà sur le continent Africain des formes traditionnelles d'entraide mutuelle basées essentiellement sur la solidarité de la famille élargie ou du village dans presque tous les domaines de la vie sociale.

Parmi celles-ci l'on peut citer p.ex. l'entraide pour l'exécution de travaux champêtres, l'organisation d'activités communautaires au niveau des villages, les tontines et d'autres formes de coopération.

Ces groupes étaient largement répandus, ce qui justifie encore leur existence malgré l'introduction des modèles européens dont la réputation est toujours marquée par les expériences faites avec les sociétés de prévoyance.

3.1 Les sociétés de prévoyance (SIP, SAP) de la période coloniale

Les sociétés indigènes de prévoyance et de secours mutuel (SIP) constituent les premières organisations modernes à caractère mutuel de cette époque. Elles sont le point de départ de toute transformation et expérimentation coopérative en Afrique francophone. A leur création en 1910, elles étaient d'une part des organisations remplaçant la chefferie traditionnelle démise de ses fonctions par l'autorité coloniale et d'autre part une réaction face aux pratiques usuraires des commerçants et permettent en principe d'organiser dans les meilleures conditions le crédit en semences et l'assurance en cas de calamité. Cependant ces fonctions intéressent tout autant l'administration que les paysans puisqu'elles permettent de limiter la dépendance à l'égard des commerçants et la diffusion des cultures d'exportations, l'objectif principal du gouvernement colonial.

Dès 1915, vu la réduction du nombre d'adhérents volontaires, l'administration décide une adhésion et (par conséquent) une cotisation annuelle obligatoires pour tous les imposables indigènes. La participation paysanne est limitée à une collaboration de l'administration avec une élite privilégiée qui va utiliser l'organisation paysanne dans son propre intérêt. Le commandant de cercle est d'office président de l'organisation et le contrôle comptable est assuré par les fonctionnaires de l'administration.

Les modifications politiques, après la deuxième guerre mondiale, prévoient pour le développement, la participation des autochtones à la gestion des colonies. Ainsi les SIP prennent alors un nom acceptable et deviennent société de prévoyance (SP) en 1946. Les réformes intervenues en 1947 aboutirent d'une part à la création de nouvelles structures, les sociétés mutuelles de production rurale (SMPR) qui sont plus orientées vers la production que la prévoyance et d'autre part à une brève phase de développement de coopératives libérales suite à la loi française portant statut de la coopération, déclarée applicable aux territoires relevant au ministre de la France d'outre mer en 1947. Afin de préparer les futurs Etats indépendants à la gestion de leurs propres affaires les SP et les SMPR devraient progressivement se transformer en sociétés mutuelles de développement rural (SMDR) qui ne diffèrent des SMPR que par plus de participation paysanne.

Les SIP, SP, SMPR et SMDR ne sont pas de véritables coopératives et elles restent de simples créations de l'administration coloniale. Elles avaient plutôt des structures communales au service du colonisateur dans l'exécution de ses plans quinquennaux et pour la mise en place des infrastructures. Néanmoins elles ont eu une influence importante sur la création et le développement des coopératives modernes aux indépendances des pays d'Afrique francophone. Même si après les indépendances sur le plan théorique les coopératives constituaient les organisations de masses sur lesquelles l'on pouvait compter pour assurer une stabilité économique et sociale dans le monde rural, la pratique a prouvé que la population rurale les considérait comme un prolongement de la main administrative de l'Etat ou comme une institution étrangère. Cette considération amenait les ruraux à adopter une attitude réservée vis à vis de ces institutions, c.à.d. à ne pas participer activement.

3.2 Les cooperatives soutenues et contrôlées par l'Etat (période de 1955 a present, cooperatives conventionnelles)

La période de l'indépendance marque une certaine continuité dans le domaine coopératif en Afrique francophone. Pour faire face aux problèmes économiques, politiques et idéologiques, les cooperatives vont apparaître comme un instrument privilégié entre les mains des nouveaux gouvernements de ces jeunes Nations. Pour ce fait les programmes de creation des cooperatives seront amorcés, sans être conçus comme un processus de formation planifiée dont l'objectif serait de mobiliser les ressources locales pour le développement local, mais plutôt comme la creation et la multiplication rapide des institutions économiques avec une aide financière externe, un personnel externe et un contrôle externe.

Les institutions devaient fonctionner sur la base des modèles d'organisations d'assistance mutuelle développées en Europe au 19 siècle transplantées en Afrique par les puissances coloniales sans leur permettre de poursuivre des buts proprement coopératifs, et sans adaptation aux normes, valeurs et besoins locaux. Leurs activités se résument soit à la fourniture des intrants, soit à l'octroi de crédit ou à la collecte et à la commercialisation des produits. Toutes ces activités se limitaient aux cultures de rente destinées à l'exportation. La finalité est l'approvisionnement en devises nécessaire pour l'entretien d'une bureaucratie coûteuse et pour le financement des programmes dits de développement. C'est pourquoi d'ailleurs la gestion est assurée par les directeurs ou gérants nommés ou approuvés par un service de tutelle sans la mesure d'autonomie nécessaire pour une véritable gestion en tant qu'entrepreneurs ou une légitimation démocratique en tant que représentants des intérêts des adhérents.

Dans ces types de coopératives dites "conventionnelles" les membres ne sont que de simples fournisseurs de produits dont la coopérative a besoin et clients pour les services offerts par la coopérative sans possibilité d'une participation active dans la planification, la prise de décision et le contrôle.

L'expérience pratique a prouvé, que ces types de coopératives conventionnelles ne sont pas performants et sont voués à l'échec et on évoque pour cela plusieurs raisons fondamentales à savoir:

1. La coopérative conventionnelle dans son état classique comme modèle importé n'est pas adaptée aux besoins locaux. Elle n'assiste ses membres que pour des activités spécifiques (coopérative unifonctionnelle et axée sur un seul produit) et d'une manière périodique. Pour la plupart du temps elle est en sommeil, faute d'activités.
2. La soumission des coopératives à l'Etat ne permet pas le développement du mouvement coopératif et par conséquent l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants agricoles. On peut noter comme exemple le maintien des prix des produits agricoles à un niveau constant par l'Etat et l'augmentation du prix des intrants et des frais de transport qui contribuent sérieusement à la diminution du revenu des petits exploitants agricoles, déjà nêmacé par l'appauvrissement des terres dû à la monoculture et le vieillissement des plantations.
3. La bureaucratisation des services techniques d'encadrement entraîne une confiscation des pouvoirs de décisions dans les organisations coopératives, ce qui a pour conséquence le désintéressement des membres pour les activités de la coopérative et sa survie.
4. A cel à s'ajoutent les problèmes de mauvaise gestion dus au manque de connaissances en matière de gestion coopérative, a un manque de confiance des coopérateurs et du gouvernement dans les coopératives et l'absence d'un contrôle efficace.

3.3 Les pré-coopératives (période de 1960 à nos jours)

Les organisations pré-coopératives symbolisent et caractérisent l'effort des experts internationaux et des politiques nationales d'adaptation de la formule coopérative au contexte socio-économique des pays africains. La précoopérative n'apparaît pas en elle-même comme un objectif à atteindre mais plutôt une phase intermédiaire dans la création d'une coopérative autonome adaptée. Il s'agit d'une étape dans un processus de métamorphose qui part des groupements ruraux traditionnels jusqu'aux coopératives "modernes", permettant aux petits exploitants agricoles et à leurs familles de passer un stade d'apprentissage avant de joindre une coopérative ou de transformer leurs organisations locales en coopérative et de s'adapter petit à petit aux exigences d'une économie marchande et monétarisée. Afin de réaliser cet objectif immédiat plusieurs pays d'Afrique francophone offrent un cadre juridique adapté qui fait bénéficier la pré-coopérative d'une protection mais en même temps une soumission à l'Etat.

Les pré-coopératives ont de ce fait accès au service d'assistance technique, aux programmes d'éducation et de formation et sont autorisées à ouvrir un compte en banque, grâce à leur capacité de personne morale.

Le caractère évolutif et transitoire des pré-coopératives est défini dans le décret no. 66 - 409 du 13 Septembre 1966 fixant les modalités d'application du statut de la coopération, Côte d'Ivoire, comme suit: *"Le groupement à vocation coopérative (G. V. C.) est constitué dans le but de permettre à ses membres d'être à même de réaliser la création d'une coopérative socialement et économiquement viable au moyens de l'éducation des membres..."*

3.4 Nouvelle approche pour corriger les fautes commises dans le passé

L'inefficacité des coopératives conventionnelles prouvée par l'expérience pratique a favorisé les critiques à l'égard de l'Etat dans son rôle de promoteur et d'encadreur des coopératives en Afrique francophone. Dès les années 70 l'on encourageait les organisations initiées par le "bas" et gérées par leurs membres, même si cette approche théorique n'était pas toujours respectée dans les programmes ni par les politiciens ni par les administrateurs. L'idée était d'amener la grande masse de la population rurale à participer activement au processus de développement économique moyennant des organisations créés et soutenues par leurs membres. Comme promoteurs de ces coopératives dites "autonomes" on note les organisations non-gouvernementales (ONG) étrangères et nationales ou des personnalités proches, par exemple "intellectuels" originaires des villages. Leur reconnaissance officielle, leur extension dépendent de l'attitude de l'Etat à leur égard. Dans plusieurs pays ces organisations autonomes préfèrent utiliser des termes comme "association d'agriculteurs", "club d'épargne" etc. pour éviter d'être confondues avec les coopératives conventionnelles, par exemple les groupements "nam" et "l'organisation six S".

Si un large accord existe sur l'inefficacité des coopératives conventionnelles à pouvoir améliorer les conditions de vie des petits exploitants agricoles, il est aussi incontesté que l'apport des coopératives autonomes est insuffisant eu égard aux besoins des petits exploitants.

C'est pourquoi les experts en matière coopérative proposent dès les années 80, repenser la formule coopérative pour l'orienter vers les besoins réels de leurs membres par des formes dites "coopératives intégrées autonomes".

La coopérative intégrée autonome est créée à l'initiative des intéressés (adhérents) eux-mêmes sur la base de leurs besoins communs et s'occupant principalement du bien-être de ses membres. L'idée d'intégration se traduit par la création d'un système des coopératives et groupements ruraux avec des liens verticaux et horizontaux leur permettant de faire partie d'un réseau puissant d'organisation qui couvre toutes les activités de l'approvisionnement jusqu'à la consommation. Cela ne signifie pas pour autant de créer une coopérative à grandes dimensions mais plutôt de mettre en place une organisation qui essaie d'intégrer au sein de la coopérative les besoins réellement ressentis par les membres.

3.5 Le rôle du promoteur externe

3.5.1 Arguments pour la promotion externe

La promotion externe ou l'assistance des organisations d'autopromotion paraît, à première vue, contradictoire à la philosophie de l'autopromotion. En effet si l'autopromotion est comprise comme toutes activités et actions économiques (basées sur l'entraide mutuelle) entreprises par un individu ou un groupe d'individus dans le but d'améliorer sa/leur propre situation, l'aide externe en faveur de ces individus parait ainsi contradictoire. Mais du point de vue théorique cela n'est pas nécessairement le cas; les relations entre l'autopromotion (self-help) et la promotion externe (aide externe) peuvent être complémentaires si l'on prend en considération certains aspects.

- D'abord l'idée de surmonter les faiblesses individuelles en se mettant ensemble pour constituer une force d'action commune, émane rarement des individus concernés, surtout lorsqu'il s'agit des petits exploitants agricoles. Une des raisons en est que les populations concernées ne sont pas souvent conscients des causes des problèmes qui les menacent ou du moins que le manque d'information et de formation caractérisant ces populations rend difficile une analyse profonde des causes de ces problèmes, et par conséquent la recherche des solutions adéquates. En cas de nécessité (pour une politique de développement basée sur l'autopromotion) la présence d'une personne externe, qui génère l'idée d'autopromotion ou qui stimule la population à cette fin, devient indispensable. Cette personne (ou initiateur, promoteur) peut être un fonctionnaire de l'Etat, un agent d'une organisation paragonnementale ou d'une ONG ou encore un originaire de la région ayant des connaissances en matière d'organisations d'autopromotion.
- Ensuite après la création, les coopératives et les organisations similaires sont confrontées aux problèmes spécifiques de démarrage des activités économiques. Ces problèmes, loin de permettre une satisfaction optimale des besoins des membres, résultent d'une part de l'incapacité du conseil d'administration et du gérant à pouvoir détecter et utiliser les avantages comparatifs offerts par la coopérative. D'autre part, à cette phase, la coopérative n'a pas encore accumulé d'expérience lui permettant de concurrencer les organisations commerciales (attirant les investisseurs privés) déjà présentes sur le marché. La promotion externe se justifie dans ce cas pour permettre à la coopérative, après un processus d'apprentissage, de développer la capacité de démarrer, de s'autogérer et de s'autofinancer dans l'intérêt de ses membres.

La promotion externe vise alors à motiver et à stimuler la population déshéritée à s'organiser en associations d'auto-aide, et à créer des conditions favorables pour le développement des organisations d'autopromotion, dans un environnement socio-culturel et économique incertain en faveur des membres qui y participent activement. En pratique, cette mission est assurée depuis les indépendances en Afrique par l'Etat et par une multitude d'organisations nationales et internationales, qui ont joué un rôle important dans la détermination du cycle de vie des coopératives et organisations similaires.

3.5.2 Le rôle de l'Etat

Aux termes du paragraphe 4 de la recommandation no 127 de l'OIT sur le rôle des coopératives dans le développement économique et social des pays en voie de développement en 1966, *"les gouvernements des pays en voie de développement devraient élaborer et mettre en oeuvre pour les coopératives une politique d'aide et d'encouragement de nature économique, financière, technique, législative et autre, qui n'implique aucune mainmise sur elles"*. Si ces dispositions étaient prises comme critères d'un rapport idéal entre l'Etat et les coopératives en Afrique, pratiquement aucun pays ne satisferait à cette exigence.

Les gouvernements ont adopté plutôt une attitude paternaliste (top-down approach), où leur rôle constituait:

- à créer et à multiplier un grand nombre de coopératives,
- à identifier et à déterminer le cours "correct" de leurs actions,
- et plus encore à participer activement à l'organisation, à la gestion, à la supervision et au contrôle des coopératives.

Les échecs de ce type de coopérative sont purement et simplement ignorés et les coopératives maintenues en vie artificiellement par des subventions massives et par des privilèges accordés par l'Etat. Le but était de transplanter le modèle colonial en Afrique sans adaptation au système socioculturel local et faire de la coopérative un instrument effective pour supporter les programmes et politiques de développement de l'Etat. Habituellement l'Etat utilise les coopératives pour canaliser les facteurs de production et intrants agricoles en vue d'obtenir les produits des membres nécessaires pour réaliser des objectifs macroéconomiques.

Dans ces circonstances la promotion externe n'a plus un caractère complémentaire mais devient plutôt un handicap ou un contrepois à l'autopromotion. La coopérative cesse d'être un moyen de renforcer la participation populaire et de promouvoir l'application des principes démocratiques pour devenir une institution bureaucratique soumise au formalisme tatillon propre aux organismes publics. Les objectifs et les souhaits des concernés directs, surtout des petits exploitants agricoles, ne seront pas suffisamment pris en considération.

Généralement, il est à constater que le rôle accordé à l'Etat, dans la résolution des problèmes relatifs aux organisations d'autopromotion en Afrique, s'est soldé par l'apport des solutions inadéquates et un dysfonctionnement des coopératives voire même une détérioration des conditions de vie des populations rurales. Pour cela on s'efforce toujours, sur le plan national comme international, à trouver des nouvelles stratégies de promotion, qui devront assurer de meilleurs résultats aux coopératives et par conséquent l'amélioration des conditions de vie en milieu rural, à savoir: le dialogue entre l'Etat et les experts du développement d'une part et la population rurale concernée d'autre part. Cette nouvelle approche met l'accent sur la nécessité d'une participation active de la population concernée à la planification et à l'exécution des programmes de développement. En pratique, si les ONG (nationales et internationales) et les experts du développement accordent un grand intérêt à cette nouvelle stratégie, qui tend à accorder une plus grande autonomie aux organisations coopératives, l'Etat de son côté, soucieux de garder son influence sur les organisations rurales, adopte une attitude d'indifférence, ou même hostile.

3.5.3 Le rôle des ONG

Les ONG dont il est question sont des agences ou institutions nationales, régionales et internationales, qui sont associées directement ou indirectement au développement des coopératives et groupements ruraux en Afrique. Le but des ONG engagées dans le domaine de développement des OAP est de travailler côte à côte avec les populations pauvres afin de renforcer la confiance de ces derniers dans leurs propres forces et de promouvoir leur capacité d'autopromotion. Sur le plan théorique elles ont une mission similaire à celle de l'Etat mais les structures de promotion des ONG diffèrent de celle de l'Etat parce que d'une part les ONG évitent l'application du système bureaucratique et conventionnel et d'autre part les groupements et coopératives locales, qui bénéficient de leur promotion, acquièrent leur autonomie.

Contrairement à l'Etat qui joue un rôle bureaucratique et de soumission à l'égard des coopératives, les ONG jouent plutôt un rôle de catalyseurs, c'est à dire qu'elles participent, par leur promotion, au développement de la cooperative sans pour autant absorber les résultats produits par cette dernière. Avec les ONG les cooperatives ont une meilleure chance de perdre leur caractère instrumental au service de l'Etat pour devenir des organisations autonomes créées, gérées et contrôlées par leurs membres, et dont la survie ne dépend pas nécessairement des aides et subventions externes.

Les ONG, avec leur rôle de catalyseurs, peuvent offrir une voie pour affronter les difficultés de l'autopromotion, mais elles ne demeurent pas pour autant un remède à tous les problèmes de promotion, surtout lorsque l'Etat n'offre pas un cadre juridique et institutionnel approprié pour l'évolution de leurs activités (ou adopte une attitude hostile). En pratique, malgré les efforts des ONG, des problèmes de création, d'organisation et de gestion persistent pour la plupart des coopératives. Les membres ne sont toujours pas prêts à participer activement faute de formation et de confiance dans la formule coopérative. Il se crée un grand écart de compétence entre les promoteurs externes et les membres de la coopérative.

Il semble que cet écart ne peut être comblé que par la perpétuation de l'aide accordée aux coopératives et l'intervention dans la gestion. Il est donc difficile de connaître le niveau optimal de promotion et on se retrouve le plus souvent dans une situation d'excès de promotion (sur-promotion) ou d'insuffisance de promotion (sous-promotion), l'un ainsi que l'autre avec des effets négatifs.

En outre les quelques coopératives, qui ont atteint leur autonomie, ne sont pas assez performantes parce qu'elles n'arrivent pas à satisfaire au mieux les besoins de leurs membres. Pour causes on peut citer deux raisons:

- les coopératives promues sont unifonctionnelles, c'est à dire qu'elles ne satisfont qu'une partie des besoins multiples et croissants de leurs membres,
- ensuite elles fonctionnent souvent en isolation, c.à.d. il manque pour ces coopératives un réseau d'organisation horizontale et verticale susceptible de supporter les coopératives et groupements à la base, préservant et renforçant ainsi leur efficacité.

Si l'on veut renoncer à l'interventionnisme de l'Etat dans les OAP, les membres potentiels doivent être en mesure de prendre leurs propres initiatives, de reconnaître leurs besoins et d'agir (à partir des ressources locales) pour la satisfaction de ces besoins. Cela signifie d'offrir aux OAP une promotion optimale qui tienne en considération l'état incertain de l'environnement (dans lequel évoluera la coopérative), les relations sociales des populations concernées, une certaine capacité économique et une formation appropriée de ces populations et une politique claire de l'Etat favorable au développement des coopératives.

3.5.4 Le rôle de l'entrepreneur de développement dans la promotion coopérative

Nous pouvons remarquer que par le passé, la politique de promotion des coopératives distingue deux approches, qui pratiquement se mettent souvent en conflit, s'excluant l'une et l'autre et laissant même les coopératives sans une stratégie claire de promotion à savoir: une promotion par tutelle qui étouffe toute initiative locale ou une promotion axée sur les intérêts macroéconomiques, qui n'inclue pas les membres. Ces erreurs du passé font remarquer que l'assistance à l'autopromotion n'est pas un travail d'amateur. Mais plutôt elle exige l'intervention des spécialistes que l'on pourrait appeler "entrepreneurs de développement", qui peuvent savoir s'y prendre avec une multiple stratégie compliquée et un travail à des différents niveaux d'intervention. En pratique, il est presque impossible de trouver un agent de promotion qui réunit à lui seul toutes les qualités d'entrepreneur de développement à cause de la multiplicité des problèmes des OAP et de l'incertitude de l'environnement. C'est pourquoi ni l'Etat, ni le promoteur étranger, ni le promoteur local n'arrivera à lui seul à assurer sans failles le développement des coopératives en Afrique.

Une possibilité serait alors de constituer une équipe de travail, qui regrouperait l'Etat, les experts du développement, les promoteurs étrangers et locaux pour ensuite déterminer une stratégie claire de promotion et de répartir les tâches de promotion entre les membres de l'équipe. Suivant les compétences des promoteurs, chacun aura un rôle déterminé à jouer dans le processus d'apprentissage de la coopérative. En effet, les promoteurs externes ne devront pas perdre de vue que la coopérative, comme un produit, une technologie ou toute autre organisation, évolue suivant un cycle de vie au cours duquel elle change ses caractéristiques. Chaque phase de ce cycle (expérimentation, croissance et maturité) est caractérisée par des problèmes spécifiques, qui requièrent une compétence également spécifique pour la résolution. Le rôle du promoteur externe, qui consiste à assister la coopérative pendant les périodes difficiles de création et de décollage, se limite à la phase d'expérimentation et à la préparation des phases de croissance et de maturité.

A la phase d'expérimentation on assiste a l'analyse des problèmes et des opportunités qui font face a la population concernée, a la naissance de l'idée d'autopromotion et a son application. La tâche la plus importante a ce stade est de découvrir l'avantage comparatif que peut offrir une cooperative (ou une OAP) et ensuite d'aider a l'établissement de l'entreprise commune. Pour les membres des futurs OAP le processus de découvrir eux-mêmes une telle stratégie en dialogue avec le promoteur externe constitue une condition importante pour la réussite. Le but est de mettre en place une organisation autogérée qui marche bien pour la resolution des problèmes socioéconomiques des futurs membres-propriétaires, dans un environnement caractérisé par une haute incertitude et aux risques élevés. Les compétences exigées a ce stade pour la promotion sont multiples et doivent couvrir les besoins suivants:

- besoins en structures organisationnelles flexibles permettant de réaliser l'idée d'autopromotion,
- besoins en esprit créatif permettant de reconnaître et d'utiliser les potentiels des OAP et
- besoins de techniques de gestion pour permettre l'évolution et la survie des OAP ainsi créées.

Une ignorance remarquée a ce stade de la part des promoteurs conduit a des fautes graves dans la promotion et par consequent un manque de développement des cooperatives.

a) L'Etat comme entrepreneur de développement

Les besoins en structures organisationnelles exprimés a la phase d'expérimentation peuvent être satisfaits par la mise en place d'un cadre juridique et administratif favorable a la naissance et a l'expansion des OAP. En effet, sur le plan juridique une creation des normes permettant le regroupement des personnes, une circulation libre des biens et des personnes sans discrimination aucune et autorisant aussi, et surtout pour les pauvres, l'accès aux facteurs de production est d'une importance capitale pour offrir des chances égales aux agents économiques du milieu. En outre, sur le plan administratif des structures décentralisées d'encadrement des OAP et un programme de formation des agents de promotion de qui l'on attend des apports constructifs s'avèrent indispensables pour la multiplication des OAP. De préférence ces structures devront prendre la forme d'organisations privées qui s'occuperont de la promotion directe des OAP.

Ces mesures indirectes de promotion des coopératives ne pourront être assurées efficacement que par l'Etat qui agira dans ce cas comme promoteur politique et juridique de ces organisations.

b) Les ONG comme entrepreneurs de développement

Dans un environnement incertain et complexe l'identification des ressources disponibles et des chances de leur mise en valeur (avantages comparatifs de la coopérative) est préalable à un esprit créatif et dynamique. Le promoteur devra être en mesure d'introduire de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouvelles techniques pour la création et le fonctionnement des coopératives adaptées aux conditions de l'environnement et aux besoins des membres. Ce rôle revient surtout aux ONG qui ont pour objectifs de travailler côte à côte avec les pauvres et dans l'intérêt des pauvres. Le promoteur doit pouvoir ici combiner son savoir parfois théorique avec la connaissance pratique des pauvres. Ce n'est qu'à ce prix qu'une organisation viable autogérée et adaptée aux conditions locales pourra voir le jour. Mais l'esprit créatif n'est pas au départ prédéterminé, il s'acquiert et se développe lorsqu'on se trouve en situation de carence ou de concurrence avec d'autres organisations ou institutions. Il y a lieu ainsi de réhausser les compétences des promoteurs locaux (qui jusqu'à présent font défaut et qu'on pourra tout de même former) par la collaboration et l'esprit de concurrence qu'ils engageront avec les promoteurs externes.

Puisqu'il ne suffit pas seulement de créer les coopératives dont l'objectif serait de satisfaire les besoins des membres mais il faut aussi assurer leur développement et leur survie. Le rôle des ONG serait en outre d'identifier et d'encourager des entrepreneurs de développement au sein des coopératives pour la gestion des nouvelles entreprises communes.

c) Le conseil d'administration et le gérant comme entrepreneurs de développement

Le conseil d'administration et le gérant bénéficient de la promotion externe de la cooperative. us assurent la promotion interne en faveur des activités des membres-propriétaires. Mais us ont aussi un role important a jouer dans le démarrage des activités économiques de l'entreprise cooperative au stade de décollage. En effet, déjà dans la phase d'expérimentation la cooperative qui est créée devra être en mesure de s'autogérer et de s'autocontrôler sans l'intervention directe des promoteurs externes. Cela n'est possible que Si le conseil d'administration et le gérant en collaboration étroite avec le promoteur externe sont en mesure de mobiliser les ressources locales, de les combiner de manière efficiente afin d'assurer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise cooperative. Pour atteindre ce but les promoteurs externes devront déjà a la phase d'expérimentation identifier et former des gens qui possèdent l'autorité de compétence doublée d'une autorité personnelle, c.à.d. des gens qui sont capables de mobiliser les autres et qui disposent en plus d'une connaissance en matière des cooperatives. Généralement, on a tendance en Afrique a ignorer les qualités desquelles doivent disposer les membres du conseil d'administration et surtout le gérant. On pense souvent qu'il ne faut pas être nécessairement bon gestionnaire pour diriger une organisation cooperative, on choisit de ce fait des personnes qu'on connaît a la gérance et a qui on offre un salaire de subsistance et des conditions sociales peu attrayantes. Cette consideration n'est qu'une fausse image qu'on se fait des cooperatives. Pour assurer un bon décollage a la cooperative et pour lui donner une image de marque en situation de concurrence, un gérant entrepreneur et motive bénéficiant d'un salaire et des avantages sociaux equivalents a ceux d'un entrepreneur dans les organisations commerciales, sont d'une nécessité primordiale.

De ce fait les promoteurs externes des ONG se préoccupent de la vulgarisation des méthodes d'autopromotion, qui doivent offrir des solutions praticables pour les problèmes d'une rémunération adequate d'un gérant entrepreneur motive et qualifié et les ressources financières limitées des nouvelles cooperatives (p.ex. subvention degressive du salaire du gérant pour une période initiale bien définie).

4. Le concept GACOPEA

4.1 Justification du concept

Parler d'une gestion appropriée des coopératives suppose, à la première réflexion, que la notion générale de gestion des entreprises n'est pas appropriée aux organisations coopératives. Cette réflexion est fondée si nous voulons tenir compte de la spécificité de la coopérative par rapport au reste des entreprises fonctionnant sur les principes d'une économie commerciale.

En effet le désir de satisfaire un besoin ressenti par une action d'auto-promotion, de surmonter l'obstacle de sa propre faiblesse par regroupement volontaire avec d'autres personnes confère aux adhérents d'une coopérative une triple qualité: celle de co-propriétaires de l'entreprise coopérative, qu'ils ont établie eux-mêmes par leurs propres contributions, celle de co-décideurs et contrôleurs de leurs propres affaires communes et celle de clients de leur entreprise par le biais des services reçus. Ainsi, une gestion coopérative devait tenir compte de la participation personnelle et active des adhérents dans la détermination des objectifs, la planification, l'organisation, la prise de décision et le contrôle.

De même l'objectif principal, pour lequel les organisations coopératives sont constituées, est la promotion des activités économiques de leurs membres. La promotion des adhérents est réalisée sous formes de relations économiques directes entre les adhérents et l'entreprise coopérative. La gestion de l'entreprise coopérative doit respecter cette tâche principale de promotion optimale des adhérents dans toutes ces décisions.

A cet égard la politique de gestion d'une entreprise coopérative doit différer de la politique de gestion d'une entreprise commerciale en ce sens, que l'efficacité économique d'une entreprise coopérative ne peut être mesurée en fonction des profits réalisés à la fin de l'exercice mais plutôt en fonction de l'efficacité des services de promotion rendus aux adhérents. Cependant pour offrir des services de promotion efficaces aux adhérents il faut une entreprise coopérative viable et capable de couvrir ses frais de fonctionnement, d'investir dans son développement et de satisfaire ses engagements économiques vis-à-vis des tiers. Il appartient donc à la gestion coopérative de veiller d'une part à l'équilibre de l'efficacité économique de l'entreprise et d'autre part à son efficacité dans la prestation des services promoteurs aux adhérents.

En Afrique francophone compte tenu de la particularité de la pratique coopérative dans le passé (coopérative conventionnelle) une gestion appropriée des organisations coopératives se justifie aussi si l'on mesure le degré de responsabilité qui sera désormais donnée aux coopérateurs et la carence de formation générale et la formation en gestion coopérative qui caractérise le personnel de ces organisations. Une gestion appropriée est entendue alors, dans ce sens, sous l'aspect d'une gestion simple utilisant des instruments facilement accessibles et maîtrisables par les personnes sans formation poussée dans les conseils d'administration et dans les positions de gérants des entreprises coopératives.

Par rapport à la coopérative conventionnelle unifonctionnelle (avec une seule fonction: commercialisation d'un seul produit) qui est en sommeil entre les périodes annuelles d'activités (récoltes), la nouvelle forme de coopérative, à savoir la coopérative intégrée autonome, vise la diversification et la permanence des activités coopératives par une gamme d'activités plus large et par une intégration des coopératives et groupements ruraux au sein d'un réseau d'organisations. La particularité de la gestion coopérative se justifie enfin par les différences suivantes:

- gérer non seulement l'entreprise coopérative mais également le groupe coopératif,
- prévoir une gestion et un contrôle "démocratiques" avec une participation active des adhérents,
- assurer une gestion efficace de l'entreprise coopérative, liée à la tâche de promouvoir les activités économiques des adhérents.

4.2 Historique du concept

GACOPEA est née en 1977 d'une idée de la PAO pour développer un concept en faveur des coopératives dans les pays en voie de développement (PVD) qui puisse leur permettre de bénéficier d'une gestion appropriée conforme à leur particularité en tant qu'organisation d'entraide, L'Indian Institut of Management d'Ahmedabad, en la personne de MM. Gupta et Gaikwad, fut chargé de concrétiser cette idée et c'est ce qui valut la naissance du premier guide publié en version anglaise et son application en Asie⁶.

⁶ Gupta, V.K. and Gaikwad, D.R.: A Guide to Management of Small Farmers' Cooperatives, FAO, Rome 1983.

Depuis 1979 la Fondation Allemande pour le Développement International (DSE) reprend l'idée et collabore à la finalisation du concept et l'exécution de son programme par l'intermédiaire de son centre de développement pour l'alimentation et l'agriculture (ZEL).

Compte tenu des difficultés de fonctionnement des coopératives en Afrique francophone et le désir de les faire sortir de la situation de léthargie dans laquelle elles végètent depuis plus de deux décennies, l'idée fut d'introduire le concept dans cette partie du continent africain à l'instar de l'expérience acquise dans les pays anglophones. Mais il ne s'agit pas d'inventer un nouveau concept, plutôt de partir des sources authentiques du mouvement coopératif pour développer un concept adapté aux réalités locales⁷.

⁷ Münkner, Hans-H. et Ruelius, Stefan: Guide pour la préparation de programmes et projets de promotion de coopératives et groupements ruraux sur la base du concept GACOPEA (gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles), préparé pour la FAO, Marburg 1990.

La rencontre de Cotonou/Bénin en 1982 cellait l'accord de principe pour introduire le concept GACOPEA dans la sous-région afin d'aider les coopératives à se défaire de l'étreinte étatique, une des causes de leur mauvais fonctionnement. C'est suite à ce choix que les objectifs intermédiaires ont été précisés, les cibles identifiés, un programme défini et une méthode claire et pratique adoptée qui ont permis l'expérimentation du concept dans quelques pays et des résultats plus ou moins satisfaisants ont été jusqu'ici atteints.

4.3 Objectifs du concept

Le concept GACOPEA se fixe comme objectif principal de changer le cours actuel des systèmes coopératifs en Afrique francophone en introduisant un réseau d'organisations et un système de gestion appropriée pour permettre la création de "coopératives intégrées autonomes" en tant qu'organisations d'autopromotion au service de leurs membres, à la place des organismes actuels dits "coopératives conventionnelles" soutenues et contrôlées par l'Etat. La réalisation d'un tel objectif passe par:

- une responsabilisation des adhérents pour leur propre coopérative.

- un retour du pouvoir de décision et de contrôle entre les mains des principaux concernés, à savoir les membres,
- un retrait de l'implication étatique dans la gestion des coopératives,
- une action pour saper les facteurs de l'environnement qui entravent l'évolution positive des organisations coopératives tels que les intermédiaires, une mauvaise politique de développement des coopératives, les prix unilatéralement fixée par l'Etat,
- une amélioration des aptitudes et connaissances du personnel et des administrateurs qui sont directement responsables des coopératives.
- une intégration des unités de base (groupements et coopératives locales) sur le plan horizontal et vertical dans un réseau coopératif qui permettra à toute unité de jouir des avantages d'une grande entreprise par l'utilisation des installations et services des coopératives voisines ou des unions et fédérations coopératives à des conditions raisonnables.

Pour ce faire, plusieurs cibles sont visés par le concept à savoir les décideurs politiques, les formateurs et techniciens, les administrateurs et personnel de gestion des coopératives, et finalement les petits exploitants agricoles qui sont appelés à mettre ce concept en pratique par leurs contributions et pour leur bénéfice.

L'objectif de cette nouvelle forme de coopérative est l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants agricoles réunis en groupements et coopératives par leur prise de responsabilité à une gestion permanente. Pour réaliser cet objectif, le modèle d'organisation devrait prendre en compte dans son fonctionnement les systèmes de valeurs et normes de comportement des adhérents et une formation solide en matière de gestion coopérative de toutes les personnes impliquées.

En comparaison avec les problèmes socio-économiques évoqués dans les pays d'Afrique francophone, ces genres de coopératives peuvent apporter à leurs membres les solutions suivantes:

- conditions favorables d'écoulement des produits agricoles par l'offre de prix meilleurs et une bonne organisation du transport,
- approvisionnement en intrants agricoles et/ou denrées de premières nécessité pour la consommation,
- les problèmes de financement peuvent trouver des solutions par la création des sources de crédit par l'épargne locale,

- mise à disposition de logements à moindre coûts qui aura pour conséquence l'amélioration des conditions d'hygiène et l'approvisionnement en électricité,
- dans le secteur de la pêche l'approvisionnement en moteur hors-bord et équipement pour les techniques de fumage et séchage du poisson afin de permettre la valorisation des produits de pêche.

Ces solutions sont évoquées ici seulement à titre d'exemple et tant d'autres existent encore qui plaident en faveur d'une rectification du cours actuel des mouvements coopératifs en Afrique au sud du Sahara pour améliorer les conditions de vie des populations déshéritées.

4.4 Les groupes cibles

Les décideurs politiques

Une réorientation des organisations jusqu'ici contrôlées par l'Etat passe nécessairement par un accord de principe de ceux qui sont chargés des décisions politiques sur le plan national. Ainsi une définition d'une politique relative au développement des coopératives claire et efficace reste une condition préalable et nécessaire pour toute action en faveur du mouvement coopératif. A ce niveau les décideurs politiques et l'administration de tutelle seront informés du concept et sensibilisés pour permettre de recueillir un consensus nécessaire.

Les formateurs

Ils constituent sans doute la cible charnière du concept parce qu'ils portent en eux l'espoir de réussite de l'action de formation et de sensibilisation (des autres cibles) qui est un des aspects essentiels du programme GACOPEA. On attend ainsi d'eux un effet multiplicateur des idées clés du concept. En effet une réussite de la formation et la sensibilisation passe par des formateurs bien formés, convaincus et motivés qui sont prêts à exécuter la tâche qui leur sera dévolue. Cette réussite reste liée à un programme clairement défini dans lequel leur action sera bien identifiée.

Les administrateurs des coopératives

Il est certain que l'essentiel des décisions prises au niveau de la coopérative reste une tâche des administrateurs et de l'assemblée générale. Il est à remarquer, qu'à ce niveau une action de sensibilisation est nécessaire pour réorienter leur vision vers des décisions innovatrices qu'ils auront à prendre dans la coopérative intégrée autonome, décisions qui seront différentes du rôle passif et des actes de routines auxquelles ils sont habitués dans les coopératives conventionnelles.

Le personnel de gestion : les gérants

Cette cible représente la finalité de l'action de formation GACOPEA. Les gérants de la nouvelle forme coopérative devront adopter un comportement d'entrepreneur/manager qui sera différent certainement de la tâche de routine (approvisionnement ou commercialisation) et de la temporalité de leurs occupations dans la coopérative conventionnelle. Ils auront à gérer, à innover et doivent à cet effet être mis dans des conditions d'aptitude pour exercer ce rôle. Une formation technique et un travail d'éducation et de sensibilisation coopérative leur doit être donnée par les formateurs en l'occurrence des instruments comme la comptabilité. Leur formation doit être prise au sérieux parce qu'elle déterminera dans une large mesure la viabilité et la suivie des nouvelles formes coopératives.

Les coopérateurs

Le groupe cible ultérieur mais principal est la masse des petits exploitants agricoles et leurs familles. Pour ce groupe, la seule approche réaliste est l'information sur GACOPEA et la sensibilisation pour le concept GACOPEA à travers l'expérience vécue dans leurs groupements et coopératives intégrées autonomes.

L'intérêt des petits exploitants agricoles sera donc éveillé par la réussite des gérants dans leur rôle d'entrepreneur de développement, de démontrer à eux les avantages économiques de la nouvelle formule, de gagner leur confiance et de les convaincre de la nécessité de faire des apports pour réaliser des bénéfices.

4.5 Le programme GACOPEA

Le concept GACOPEA se propose de remplacer les coopératives actuelles sous tutelle étatique et de créer de nouvelles coopératives suivant le modèle de "coopérative intégrée autonome" qui fonctionnent avec leurs propres moyens et dont l'objectif est dirigée vers la promotion de ses membres.

La réussite d'un tel concept en Afrique francophone est liée à un certain nombre de paramètres tant internes qu'externes au mouvement. En effet, l'émergence d'organisations autonomes exerçant plusieurs activités pour l'intérêt de ses membres ne peut être perçue dans ce contexte que si une action touchant aussi bien les facteurs de l'environnement que le fonctionnement interne subissent une certaine adaptation. C'est dans cette perspective que s'inscrit le programme défini par le concept et qui présente plusieurs étapes et doit permettre une introduction de l'approche GACOPEA dans les programmes et projets de développement rural. Ce programme établi s'articule sur deux aspects essentiels à savoir:

- (1) une modification des facteurs politico-administratifs,
- (2) une action de sensibilisation, d'information et de formation des différents groupes cibles.

Etablir un noyau GACOPEA

Il s'agit d'abord d'établir un noyau GACOPEA au niveau régional qui constituera une équipe tampon au niveau supranational pour le travail de conception et de coordination mais aussi pour appuyer les équipes au niveau de chaque pays pour l'élaboration des guides et programmes et dans le travail d'exécution (suivie et évaluation). Pour ce faire, le noyau GACOPEA s'attachera, tout en maintenant les acquis, à donner une nouvelle impulsion au travail actuel qui s'exécute sur le terrain, à faire un relevé systématique de la situation au niveau de chaque pays. Il sera aussi chargé de recenser les potentialités qui permettront au concept GACOPEA d'évoluer correctement et d'atteindre ses objectifs et en même temps d'assurer l'ambition de recherche appliquée. A cet effet il est nécessaire qu'un recensement systématique des potentialités humaines, physiques et financières au niveau régional soit opéré pour identifier les disponibilités et leur niveau d'utilisation. Ce travail permettra d'établir un cadre de "recherche participative appliquée" afin d'impliquer dès le départ les véritables concernés.

Elaborer du matériel pédagogique

Le travail de sensibilisation, d'éducation et de formation, qui constitue un moyen important pour renverser la situation actuelle dans les mouvements coopératifs en Afrique francophone rend nécessaire un certain matériel didactique. Ce matériel servira aux promoteurs dans l'exécution des tâches qui leur seront dévolues. Supportés par ce matériel pour la tenue d'ateliers, de séminaires, des journées d'études et réunions et aussi par l'utilisation des média de masse tels que la radio et la télévision par exemple, les promoteurs auront une tâche facilitée. Dans cette perspective, les documents de MATCOM, CEMAS et INADES peuvent servir d'inspiration pour l'élaboration du matériel pédagogique envisagé⁸.

⁸ Voir, p.ex. Münkner et Ruelius, op. cit., pp.65 et suiv.

4.6 Méthodologie

Dans sa démarche le concept GACOPEA adopte la méthode de "recherche appliquée participative" (recherche action) permettant une synergie entre promoteurs/entrepreneurs et les principaux cibles concernées afin d'éviter leur isolement dans la conception et l'exécution.

La méthode participative et la discussion visualisée adoptées dans le travail de sensibilisation et de formation seront à la base d'une mobilisation effective de toutes les ressources humaines impliquées (voir "la méthode participative" en annexe II: Instruments de planification en équipe).

5. Le nouveau Guide régional

Le concept GACOPEA s'impose une démarche pas à pas et s'est définie un programme claire dans lequel les formateurs ont un rôle primordial à jouer. Ils doivent avoir un profil spécifique pour dispenser le travail de sensibilisation et de formation qui leur est dévolu. Pour cela ils doivent être appuyés d'un guide claire, pratique et bien conçu qui constituera pour eux un matériel d'orientation et d'inspiration utile pour canaliser leur travail et délimiter leur champs d'action, et orienter leurs activités vers un but bien défini.

Le guide ainsi conçu s'adresse principalement aux formateurs/diffuseurs, aux agents des ONG et des unions/fédérations coopératives chargés du travail de formation et de sensibilisation. Mais également les gérants des coopératives intégrées autonomes qui cherchent une orientation de leur travail, y trouveront un intérêt. Ce groupe cible trouvera dans ce guide régional les outils nécessaires pour orienter et exécuter les tâches qui leur sont attribuées dans le programme.

Eu égard à la tâche des formateurs et l'exigence d'une aptitude à dispenser un travail de sensibilisation et de formation, le guide comporte après cette première partie sur les généralités une deuxième partie comportant les tâches à comprendre et enfin une troisième partie annonçant les actions à entreprendre. Ce qui permettra aux formateurs d'être en mesure de concevoir eux-mêmes le matériel pédagogique (fascicules de formation et fiches pédagogiques), dont ils ont besoin dans le cadre du travail de sensibilisation et de formation.

PARTIE II Tâches à comprendre

1. Comprendre les tâches de direction et le rôle d'entrepreneur

1.1 Considérations générales

Toute entreprise, qu'elle soit commerciale, industrielle ou coopérative, a pour but de se développer. Elle doit vivre, mûrir et si possible grandir. Pour cela elle a besoin d'être bien gérée.

La gestion d'entreprise, dans sa définition aussi bien que dans sa pratique, est une notion très complexe puisqu'elle s'applique à un ensemble de personnes et de biens matériels. A cet effet une définition commune et incontestée de la gestion n'est pas à rencontrer dans la littérature. On essaye souvent à la définir soit par son aspect fonctionnel, soit par son aspect institutionnel ou soit par les objectifs qu'elle vise. D'une manière générale, "gérer une entreprise c'est assurer la vie de l'entreprise et sa prospérité. La réalisation de cet objectif global suppose la mise en place d'un plan d'action, d'une sorte de trajectoire conduisant l'entreprise d'un stade initial vers un stade final souhaité"⁹. Cette fonction croissante de l'entreprise se traduit par une influence du comportement des personnes impliquées et une coordination des tâches et des biens orientée vers l'objectif de l'entreprise.

⁹ Christiane et Christian Raulet: Compatibilité analytique et contrôle de gestion, 2ème édition, Paris 1982, p.7.

On constate de cette définition le caractère dualiste de la gestion par ses deux orientations:

- orientation vers les personnes,
- orientation vers les biens.

Les deux orientations décrivent le contenu ou les fonctions de la gestion qui consistent à:

- (1) définir les objectifs de l'entreprise moyennant le consentement des personnes intéressées à la réalisation de ses objectifs,
- (2) planifier et organiser les ressources disponibles, tenant compte des contraintes de l'environnement, afin d'accomplir les tâches de gestion, p.ex, l'approvisionnement, la production, la commercialisation et le financement,
- (3) contrôler afin de vérifier et améliorer l'utilisation des ressources pour atteindre de façon optimale les objectifs que l'on s'est fixés,

La gestion touche alors toutes les fonctions et tous les domaines de l'entreprise à travers la planification, l'organisation, l'équipement en personnel, le contrôle et l'évaluation.

En réalité aucune de ses tâches ne devrait être considérée comme isolée, l'entreprise étant un système dynamique où tous les éléments constitutifs entretiennent des rapports étroits. Toutes les activités ont entre elles des relations d'interdépendance, comme par exemple planifier l'organisation et organiser la planification ou encore contrôler la planification et planifier le contrôle. Il est de ce fait indispensable de savoir comment cette interdépendance est maîtrisée par le gestionnaire.

Hormis les tâches normales ci-dessus énumérées dont la direction d'entreprise doit faire face, il lui appartient aussi d'exécuter la tâche la plus importante qui est la prise de décision. La prise de décision n'apparaît pas comme une fonction spéciale de gestion, elle se retrouve dans tous les domaines de l'entreprise et à travers toutes les tâches normales de direction. Adopter une politique de gestion ou définir les objectifs constituent des actes de décisions issus d'un processus de décision.

En définitif, les tâches de direction se résument à répondre à trois questions fondamentales qui constituent les phases d'un processus de décision à savoir:

1) Qu'est-ce qu'il y a?

Il s'agit de connaître et d'exposer le problème qui se pose au gestionnaire.

2) Quelles sont les possibilités qui se présentent à nous?

C'est la connaissance et le recensement des solutions alternatives.

3) Qu'est-ce qui doit être adopté et réalisé?

C'est le choix d'une solution ou l'acte de décision et sa réalisation.

C'est en répondant à ces trois questions à chaque niveau de l'entreprise, avec la considération de l'objectif préalablement fixé et tenant compte des conditions de l'environnement, que le directeur d'entreprise ou le gérant aura accompli ses tâches de gestion.

Cependant le gérant d'une entreprise coopérative doit se démarquer de cette notion générale de gestion parce qu'il doit, dans la réponse aux questions fondamentales, respecter les traits caractéristiques de la coopérative sans lesquels les confusions entre l'entreprise coopérative et l'entreprise commerciale se renforceront d'avantage. Le fondement de la gestion coopérative est de ce fait l'administration et le contrôle démocratiques pour une efficacité opérationnelle de l'entreprise coopérative.

1.2 Comprendre les tâches de direction

1.2.1 La notion d'objectif¹⁰

¹⁰ Comment déterminer les objectifs dans une organisation coopérative sera l'objet d'un chapitre de la 3ème partie: tâches à entreprendre

A l'origine de toute bonne gestion, on part de la définition d'un ou des objectifs. Le désir de satisfaire leurs besoins ressentis et de résoudre les problèmes économiques qu'ils ont en commun est la motivation principale des futurs adhérents de créer et de soutenir leur société coopérative. Donc l'entreprise coopérative doit se fixer des objectifs qui correspondent à la satisfaction des besoins de ses membres.

L'objectif est la précision de la finalité ou des résultats que vise la coopérative. C'est le point de départ des actes de décision de la direction de l'entreprise coopérative puisqu'il oriente la détermination des informations utiles pour la planification et permet aussi la coordination, le contrôle et l'évaluation des activités de l'entreprise coopérative. C'est pourquoi le directeur d'entreprise doit veiller à ce que l'objectif, qui est d'habitude pour tout coopérative définie globalement comme étant la promotions des membres, soit clairement et explicitement fixé, que son contenu, son extension et même sa durée de réalisation soient compréhensibles aux adhérents de la coopérative. Il s'agit en général, pour la détermination des objectifs, de répondre à la question **"qu'est-ce que nous voulons atteindre?"**

La détermination des objectifs conditionne l'acte de décision qui nécessite que les problèmes soient posés et les renseignements réunis, les solutions alternatives recherchés et la solution optimale choisie et adoptée.

1.2.2. L'acte de décision

1.2.2.1. Poser les problèmes et réunir les renseignements

L'objectif étant fixé, il faudra pour la gestion de poursuivre des recherches pour résoudre les problèmes qui se posent à la réalisation de cet objectif. La tâche du gérant d'une entreprise est dans une première étape de répondre à la question "**qu'est-ce qu'il y a?**". Il s'agit de connaître, de recenser les problèmes et d'analyser la situation de l'entreprise et de son environnement.

L'objectif en lui-même est un problème de gestion mais un problème central autour duquel gravitent des problèmes secondaires qui constituent généralement les causes du problème central. Le gérant de l'entreprise coopérative doit à cet effet obtenir l'opinion des membres sur l'étendu de leurs problèmes et les systématiser.

Le rôle essentiel du gérant au cours de cette étape est de veiller à ce qu'aucun problème ne soit ignoré puisqu'il lui appartiendra de trouver des solutions jugées économiquement viables et orientées vers les besoins des adhérents. A partir des problèmes secondaires dérivent d'autres problèmes, ceux qui se posent au gérant dans sa tâche quotidienne à savoir: problème d'approvisionnement, problème de financement, problème de gestion de stock et de personnel etc.. Pour la résolution de ces problèmes, la question "qu'est-ce qu'il y a?" est toujours valable.

Afin d'apporter des solutions aux problèmes recensés et systématisés, le gérant doit connaître les contraintes qui limitent ses actions et les opportunités dont il disposera. Pour cela il doit réunir tous les renseignements se rapportant à l'environnement et aussi à l'organisation elle-même.

Par exemple, une coopérative maraîchère qui se propose d'augmenter la productivité de ses membres par l'utilisation des outils mécaniques doit:

(a) avoir reconnu et posé le problème: "la faible productivité des membres"

(b) s'informer sur:

- les coûts des machines,
- la capacité des machines,
- la situation des prix des produits sur le marché,
- la situation des concurrents sur le marché,
- la possibilité d'écoulement des produits,
- la capacité de l'entreprise à supporter les coûts supplémentaires,
- les ressources financières disponibles,
- l'attitude des membres concernant la mécanisation de la production etc..

1.2.2.2. Rechercher les solutions alternatives

Dans cette étape il revient à trouver et à recenser les possibilités relatives à la résolution du problème posé. La question fondamentale de gestion qui intervient est "**quelles possibilités se présentent à nous pour la résolution du problème?**"

Dans la réponse à cette question il faudra d'abord recenser toutes les solutions, à partir des renseignements préalablement recueillis, sans faire une analyse économique. Par exemple on dit souvent que "tout chemin mène à Rome". Il s'agit dans cette étape d'énumérer tous les chemins susceptibles de conduire au but fixé sans tenir compte du moyen à utiliser ni de l'effort à fournir.

Ensuite la recherche de la solution adéquate sera précédée d'une étude prévisionnelle des coûts, des risques et pertes, des opportunités: C'est l'analyse économique, celle qui a pour finalité de permettre l'appréciation ou de donner la preuve de la viabilité de la décision à envisager. Dans le cas de l'exemple précédent il s'agit pour le gérant d'utiliser ses connaissances en comptabilité prévisionnelle et analytique pour prévoir et évaluer les coûts et risques que chaque chemin peut occasionner pour atteindre l'objectif.

1.2.2.3. Choisir la solution optimale

Lorsque les problèmes et les alternatives de solutions ont été minutieusement énoncés et recensés, l'analyse économique effectuée, c'est alors qu'intervient le choix de la solution optimale et ensuite son adoption. Il revient au conseil d'administration de répondre à la question "**qu'est-ce qui doit être adopté?**".

Pour des décisions qui engagent la vie de l'entreprise le gérant doit, par ses compétences en matière de gestion et partant de son rôle de mandataire, aider seulement les adhérents et leurs représentants dans le conseil d'administration à choisir la solution jugée optimale, celle orientée surtout vers l'objectif et qui permet de le réaliser ou de le réaliser aux moindres coûts et risques.

De même pour les problèmes quotidiens de gestion, par exemple le problème de financement, le principe de contrôle démocratique devrait guider le choix de la solution optimale par une participation des membres du conseil d'administration à la prise de décision. Dans tous les cas il ne s'agit pas de décisions unilatérales, soit du conseil d'administration, soit du président ou soit du gérant mais plutôt des décisions issues d'un processus participatif et démocratique.

En général le choix de la solution optimale ou l'acte de décision en coopérative n'est pas seulement guidé par l'aspect de rentabilité économique, c'est-à-dire la comparaison moyens engagés/résultats financiers attendus, mais aussi par l'aspect de la fréquence et la qualité des services attendus par les adhérents de l'entreprise coopérative: c'est le respect du principe de la promotion des membres.¹¹ Pour le gérant et les membres du conseil d'administration il revient de tenir compte dans le choix de la solution optimale aussi bien des données économiques que des facteurs socio-culturels voire de l'environnement qui empêchent la réalisation certaine des événements envisagés.

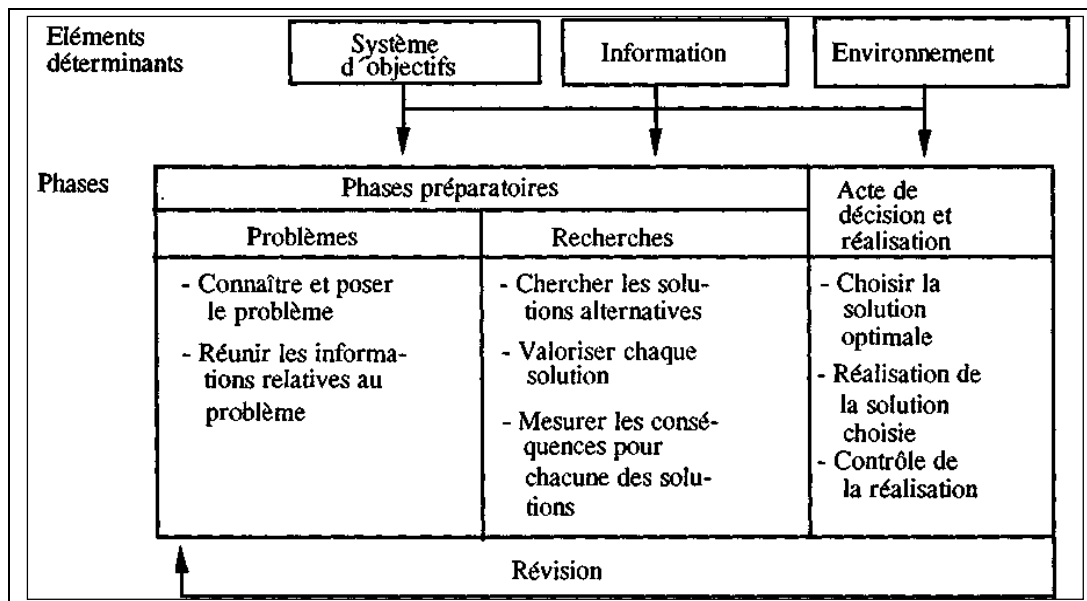
¹¹ Voir Hans-H. Münkner: Principes coopératifs et droit coopératif, Göttingen 1986, p.37.

1.2.2.4. L'adoption de la solution optimale

Une fois l'acte de décision accompli il faut l'appliquer, c'est-à-dire la réaliser et pour ce faire la coopérative doit jouir de l'autonomie nécessaire (éviter la soumission à l'état par exemple). Dans la réalisation de l'acte de décision le gérant s'occupera d'abord à déterminer la tâche globale à effectuer celle qui est issue de l'acte de décision, puis à la répartir en tâches secondaires à accomplir par son personnel et enfin à coordonner l'action de chaque employé en vue d'atteindre l'objectif. Cela revient à l'accomplissement des tâches élémentaires de gestion, telles que l'approvisionnement, la production, la commercialisation et l'équipement en personnel, tenant compte des ressources disponibles au niveau de la coopérative et des ressources externes qui ne devront pas limiter l'autonomie de la coopérative.

Au cours de cette même réalisation le gérant doit veiller à ce que chaque tâche spécifique soit effectuée dans les limites de temps et de coûts initialement impartis et que leur action coordonnée soit orientée vers l'objectif fixé. Cela suppose un contrôle et une évaluation continue des activités de l'entreprise coopérative.

Figure 1: Eléments déterminants et phases d'un processus de décision.



Le processus de décision, qui décrit les tâches de direction à partir de trois questions fondamentales, se confond ici à la planification, l'organisation, le contrôle et l'évaluation. Comment entreprendre chacune de ces tâches fera l'objectif de la 3ème partie de ce guide: actions à entreprendre.

1.2.3. Comprendre le rôle d'entrepreneur

Le rôle du directeur ou gérant de l'entreprise coopérative va au-delà de l'exécution des tâches pures de gestion pour englober le rôle d'entrepreneur, c'est-à-dire celui qui est susceptible de créer de nouvelles idées indispensables au développement d'une coopérative (rôle d'innovateur) et de motiver les gens (rôle d'animateur).

1.2.3.1. Comprendre le rôle d'innovateur

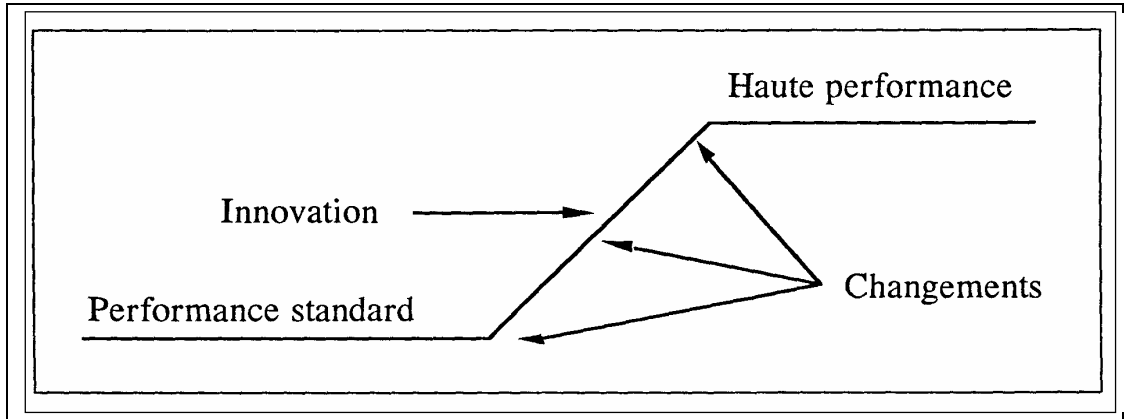
La réussite d'une coopérative intégrée autonome dépend de la capacité de son gérant à pouvoir innover, c'est-à-dire de son aptitude à identifier et à valoriser les ressources disponibles, trouver des sources de revenu et à pouvoir générer des liaisons verticales et horizontales avec d'autres coopératives et groupements en vue de réduire les coûts, réaliser les effets de synergie et de satisfaire les besoins réels des adhérents. Cela se traduit comme suivant:

- Au niveau de l'approvisionnement de la capacité du gérant à pouvoir trouver de nouvelles sources de facteurs de production et sources financières, de pouvoir aussi les combiner de manière efficiente,
- le gérant doit être en mesure, au niveau de la production, d'introduire de nouvelles méthodes et technologies utilisant une main d'oeuvre intensive et entraînant par le même temps un accroissement de la productivité,
- de même de nouvelles idées devraient conduire à une production diversifiée afin de pouvoir satisfaire les multiples besoins des membres et de satisfaire aussi une demande de plus en plus grande et diverse sur le marché,
- au niveau de la consommation et de la commercialisation l'innovation devrait conduire à la création des centres de ravitaillement pour les membres *des coopératives*, de *trouver des débouchés pour les produits*.

L'introduction d'innovations, qui est une caractéristique du développement (voir figure 2), que ce soit au niveau de l'approvisionnement, soit de la production ou de la commercialisation, occasionne une augmentation du niveau de la performance de l'entreprise et un changement de comportement des adhérents surtout lorsqu'il s'agit des petits exploitants agricoles. Il est très souvent difficile d'amener ces derniers à accepter une innovation et par conséquent à changer un train de vie qu'ils ont acquis depuis plusieurs générations. Le gérant, dans ce cas, devrait conseiller et arriver à dissuader les facteurs restrictifs de l'innovation et amener les adhérents à accepter de nouvelles idées et surtout dans le respect de l'environnement socio-culturel qui change.

L'innovation, quant elle est réalisée dans des conditions adaptés à l'environnement, permet aux petits exploitants agricoles d'augmenter leur productivité, de dégager des surplus de production destinés à la vente et par conséquent d'accroître leur revenu.

Figure 2: les effets de l'innovation dans la coopérative



1.2.3.2. Comprendre le rôle d'animateur

L'une des caractéristiques importantes de la coopérative est son double aspect socio-économique en tant qu'entreprise et groupement de personnes. La gestion coopérative ne doit pas s'attarder sur l'aspect économique et ignorer l'aspect social, dynamique du groupe coopératif.

En effet la plupart des adhérents d'une coopérative n'est pas en mesure de connaître, d'évaluer et d'utiliser les potentialités que peuvent leur offrir une coopérative. Il revient au gérant d'aider les adhérents à connaître leurs problèmes et les amener à prendre en charge de façon consciente, responsable et continue les actions coopératives. Le gérant devait amener les adhérents à savoir qu'ils sont les seuls acteurs responsables de leur épanouissement compte tenu de leur double qualité de copropriétaires et de clients et/ou fournisseurs de leur coopérative. En tant qu'animateur il doit non seulement motiver les adhérents de sa coopérative mais aussi les futures adhérents pour accroître de ce fait la participation de la population de sa région dans les coopératives et groupements.

En outre dans son rôle d'animateur, le gérant devrait motiver son personnel. Cet aspect est aussi un point essentiel que nous retrouverons plus loin dans la 3ème partie sous le chapitre "Comment organiser?" (voir page 80).

Motiver le personnel et les membres de la coopérative est alors le rôle du gérant en tant qu'animateur. Il lui appartient par conséquent de faire la balance entre deux pôles:

- maîtriser la gestion du personnel par la prise en considération des besoins des travailleurs,
- orienter les activités vers la satisfaction des besoins des membres propriétaires et clients de la coopérative.

Il doit posséder un savoir-être et un savoir-faire qu'il aura acquis par sa connaissance des valeurs sociales. C'est d'ailleurs cette carence de qualité d'animateur observée des gérants des coopératives conventionnelles, nommés par l'Etat, qui explique entre autres le manque de participation des membres au développement de la coopérative.

2. Connaître et comprendre l'environnement

Pour comprendre l'environnement dans lequel la coopérative doit fonctionner, il faut d'abord le connaître à fond.

2.1 L'environnement comme facteur déterminant dans le processus de décision et de développement

L'ensemble des activités menées dans une entreprise restent liées à une multitude de décisions. Ainsi on distingue des décisions de choix des voies et méthodes d'approvisionnement, de financement, d'écoulement etc. Ces types de décisions qui sont aussi actuelles dans l'entreprise coopérative ne peuvent être prises de façon optimale que si une appréciation des facteurs limitants, mais aussi des conditions favorables existantes dans l'environnement de la coopérative sont connus des instances de décision. Ainsi une décision d'investissement est tributaire d'une information parfaite des marchés, des possibilités de crédit mais aussi de certaines dispositions législatives. Une appréciation correcte de ces facteurs ne peut être gagnée que si les informations sur l'environnement socio-économique, culturel, politique et juridique de la coopérative sont disponibles aux décideurs. La coopérative comme toute institution économique et sociale évolue dans un environnement.

2.2 La coopérative dans son environnement

La coopérative est une organisation, qui est en liaison permanente avec son environnement. L'environnement est ici entendu comme l'ensemble des institutions et agents économiques extérieurs à la coopérative et avec lesquels celle-ci entretient des liens soit d'approvisionnement en facteurs et/ou en moyens financiers, soit de fournisseurs de produits et/ou de services. A ce niveau on peut citer l'Etat, le système bancaire, les organisations non-gouvernementales, les marchés de facteurs de production et les facteurs socio-culturels. Toutes ces institutions, agents économiques et facteurs ont une quelconque influence sur les décisions prises au niveau de la coopérative soit par le conseil d'administration soit par l'assemblée générale ou soit par le gérant.

2.2.1 Le cadre politico-administratif

La politique relative au développement des coopératives définie par l'Etat à travers la promulgation de lois de politique générale et de lois coopératives en particulier a une influence certaine sur le fonctionnement des coopératives. Le degré d'autonomie des coopératives s'apprécie en fonction des dispositions juridiques, les déclarations de politique générale et la pratique administrative mais aussi et surtout en fonction du domaine d'activité exercé par les coopératives.

A titre d'exemple on peut citer la loi 83-07 du Sénégal¹² qui délimite un cadre d'activité très vaste mais donne une grande prérogative à la tutelle, restreignant ainsi le cadre d'autonomie des organisations coopératives. Aussi la politique de prix déterminée unilatéralement par l'Etat reste-t-il un facteur limitant qui joue négativement sur la possibilité pour les coopératives de réaliser des marges bénéficiaires significatives leur permettant d'assurer un revenu aux adhérents et d'augmenter leurs capitaux propres.

¹² loi n° 83-07 du Janvier 1983 portant statut général des coopératives du Sénégal.

2.2.2 Le système bancaire

La presque impossibilité d'accès au crédit bancaire est une cause principale du manque de moyens financiers pour les coopératives en Afrique francophone. Ceci est dû au fait que la plupart des banques existantes dans ces pays présentent des conditions d'octroi de crédit, telles que les garanties ou conditions de paiement, impossibles à remplir par les petits exploitants agricoles et leurs organisations.

En plus il manque un réseau bancaire adéquat tel que les caisses rurales d'épargnes et banques coopératives. Les caisses nationales de crédit agricole qui existent dans plusieurs pays de cette région ne sont pas pour la plupart fonctionnelles ou sinon elles ont des conditions d'octroi de crédit avoisinant celles des banques privées. Par conséquent la majeure partie des petits exploitants agricoles et leurs familles est encore vouée aux vicissitudes des crédits privés usuraires.

2.2.3 Les marchés des facteurs de production et produits agricoles

Les marchés des facteurs sont généralement entre les mains de grandes sociétés, qui exercent souvent un monopole¹³ supportées dans leur action par l'Etat qui fixe les prix des facteurs unilatéralement et surtout à des niveaux très élevés. Ceci joue sur la possibilité des petits exploitants agricoles à pouvoir s'approvisionner au comptant et acheter des quantités conformes à leurs besoins. Cet état de fait est doublé de la même réalité du côté des marchés des produits agricoles avec l'intervention de grandes sociétés d'Etat (Marketing Board) avec monopole d'achat et prix dictés¹⁴.

¹³ Exemple des ICS: Industries chimiques du Sénégal.

¹⁴ La SOCOMOS au Sénégal dans le secteur arachidier et la Société Togolaise de Coton au Togo peuvent être citées comme exemples.

Cette rigidité au niveau des marchés des facteurs de production et des produits restreint les marges bénéficiaires des coopératives et par conséquent leur capacité pour engager des investissements nécessaires à leur expansion. Elle est aussi à la base de toute impossibilité de s'ouvrir vers les marchés extérieurs qui présentent souvent des conditions d'approvisionnement et d'écoulement plus favorables.

2.2.4 Les concurrents

Dans l'ensemble des activités et fonctions qu'elles exercent les coopératives en tant qu'entités économiques dans un environnement plus global sont concurrencées par des partenaires souvent disposant de plus en plus de know-how, de moyens financiers et une plus grande liberté dans leurs actions et prises de décision. Ce désavantage pour les coopératives les contraint à abandonner certaines activités ou fonctions si une gestion appropriée ne leur est pas initiée. Les concurrents des coopératives sont surtout les sociétés d'aménagement, les organismes affiliés, les petits commerçants, les commerçants grossistes et les prêteurs d'argent privés, qui malgré leurs pratiques usuraires offrent souvent des conditions souples discrètes et peu compliquées pour l'octroi et le remboursement des crédits.

2.2.5 Les ONG

Les actions des ONG, nationales ou internationales, bien qu'effectives sont souvent orientées vers les organismes existants côte à côte avec le système coopératif tels que les associations, les groupements de producteurs et les groupements d'intérêt économique de sorte que les coopératives sont considérées par ces derniers comme "parents pauvres". La cause principale de cette orientation est la mesure de "protectionnisme" attribuant les prérogatives de tutelle des coopératives aux seuls services étatiques tels que services de la coopération, d'animation et autres. Ainsi le potentiel de services offerts par les ONG reste souvent inexploité par les coopératives. Cette situation change dans le cadre des programmes d'ajustement structurel en cours.

2.2.6 Le cadre écologique

Le cadre écologique présente des caractéristiques défavorables pour le développement agricole en général et des coopératives en particulier. Une sécheresse presque endémique influence négativement les possibilités de production (déboisement, désertification) et par conséquent entraîne une baisse de productivité des facteurs mis en jeu. L'appauvrissement des terres dû à une pratique de monoculture, dans presque tous les pays, défavorise une diversification des cultures. En outre la remontée des sels marins dans certaines zones de cultures maraîchères défavorise la production. La baisse progressive de la pluviométrie se fait remarquer dans les zones de pâturage et représente un préjudice pour les populations d'éleveurs et leur bétail.

2.2.7 Les facteurs socio-culturels

Les coopératives en Afrique francophone évoluent dans un cadre socioculturel dominé par des différenciations ethniques et de castes, qui permet difficilement l'introduction de structures de regroupement à l'intérieur desquelles le principe de la porte ouverte et le contrôle démocratique sont les principes de fonctionnement indispensables. Une mentalité traditionnelle aggravée par l'analphabétisme constitue un frein à l'introduction de l'innovation et au progrès technique. Dans ces milieux les femmes et les jeunes sont des groupes sociaux "secondaires", phénomène qui explique leur isolement dans les prises de décisions dans toutes les instances des organisations sociales. L'ensemble de ces facteurs énumérés brièvement plus haut représente le cadre dans lequel évoluent les coopératives en Afrique francophone .

Cet environnement rend difficile un épanouissement des coopératives et la réalisation de leur objectif, qui est la promotion des intérêts économiques des membres sur un pied d'égalité. Cependant l'action coopérative se justifie dans un tel cadre parce qu'elle dispose d'un énorme potentiel de promotion en faveur des membres participants.

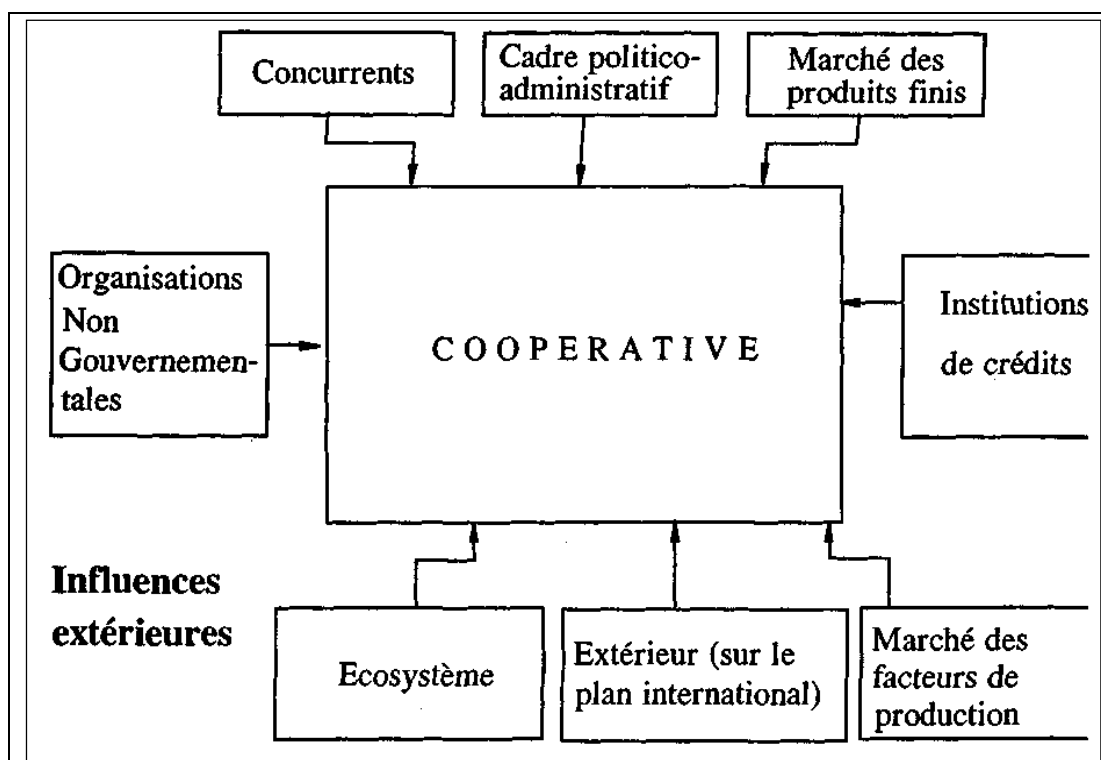
Ce potentiel de promotion se résume à:

- l'augmentation des revenus par un accroissement de productivité, une diversification de la production, une meilleure utilisation des ressources disponibles et la mobilisation des ressources non ou mal utilisées;
- la mise à disposition de denrées de consommation courante de bonne qualité à un prix modéré pour les besoins des petits exploitants agricoles et leur familles;

- la mobilisation de l'épargne locale en vue d'octroyer des crédits à un taux raisonnable;
- la mise à disposition des facteurs de production et de matériel au moment voulu, de bonne qualité et à des prix et conditions abordables;
- la fortification de la position sur le marché.

Ce potentiel réalisable par les coopératives intégrées autonomes peut contribuer à l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants agricoles dont la nature et les causes de leurs problèmes sont multiples.

Figure 3: La coopérative dans son environnement



2.3 Nature et causes des problèmes liés à l'environnement

Les problèmes rencontrés par les petits exploitants agricoles sont de différente nature et restent liés à des causes multiples. Les plus remarquables sont:

- des revenus insuffisants liés aux petites quantités de produits vendus qui sont elles-mêmes causées par une faiblesse de productivité dans les activités agricoles;
- un mauvais et insuffisant approvisionnement en denrées de première nécessité résultant d'une domination des canaux de distribution ruraux par des commerçants privés avec pratiques usuraires;
- difficultés d'accès au crédit occasionnées par l'absence d'un système de crédit appropriés;
- les conditions de vie défavorables liées au mode d'habitation précaire avec un manque d'eau potable et d'infrastructures.

Pour causes essentielles de ces problèmes énumérés on peut citer entre autres:

- la petite taille des exploitations agricoles;
- l'aide insuffisante apportée aux petits exploitants, tels que crédit et ouverture des marchés;
- problèmes d'organisation et de gestion des organisations paysannes existantes;
- la carence des ressources naturelles telles que l'eau pour l'irrigation;
- manque d'information sur les différentes possibilités d'exploitation et techniques de production;
- absence d'infrastructures de transport et de stockage;
- manque de sources de revenus supplémentaires;
- sous-utilisation des ressources humaines, financières et autres.

2.4 Actions à entreprendre pour résoudre ces problèmes liés à l'environnement

Plusieurs actions peuvent être entreprises pour contrecarrer les effets négatifs de l'environnement sur la vie des petits exploitants agricoles. Elles passent nécessairement par un recensement préalable, systématique et sous forme chiffrée de toutes les données socio-économiques disponibles sur le plan national, régional et local. Beaucoup de ces données existent déjà dans différents documents établis par les services administratifs, instituts de recherches spécialisés et universités. Les gérants des coopératives devraient chercher des voies pour se procurer ces données et les utiliser dans leur travail.

Le but de cette collecte d'informations est de faciliter la planification en vue d'une prise de décision plus fondée et par conséquent une réalisation des objectifs de la coopérative. Ainsi des solutions plus adéquates peuvent être trouvées aux multiples problèmes recensés. Dans une perspective d'une collecte de données utilisables pour une amélioration de l'activité économique on doit par exemple analyser les domaines socio-économiques ci-après:

- le régime foncier et la répartition de la propriété des terres ou du droit d'usage;
- les données relatives à la production, méthodes et techniques de production;
- les sources d'énergies alternatives et technologies appropriées;
- les problèmes de commercialisation et les canaux d'écoulement existants;
- la situation des marchés des facteurs de production et des produits;
- études du marché et du comportement des consommateurs;
- explication des données démographiques;
- existence des services de conseils et de promotion coopérative, institutions de crédit et d'assistance technique etc..

3. Connaître et comprendre les potentialités locales et les utiliser moyennant la coopérative intégrée autonome

La question sur les possibilités et aussi sur la nécessité d'améliorer les conditions de vie des petits exploitants agricoles et leurs familles se déduit des causes de leur situation de déshérités et des fonctions qu'ils peuvent remplir mieux en commun moyennant leur coopérative qu'individuellement par l'utilisation des potentialités locales.

3.1 Situation caractéristique des petits exploitants agricoles

Avant d'agir en faveur des petits exploitants agricoles il est indispensable de connaître les traits caractéristiques de ces derniers. Malgré la grande différence que présentent les petits exploitants agricoles d'un pays à un autre, d'une région à une autre et parfois même d'un village à un autre dans les pays en voie de développement, certains traits communs les caractérisent en Afrique francophone à savoir ¹⁵:

¹⁵ Voir v. Blanckenburg: Die bäuerliche Gesellschaft in der Entwicklung, in: Sozialökonomie der ländlichen Entwicklung, Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in den Entwicklungsländern, Bd. 1, herausgegeben von v. Blanckenburg, Stuttgart 1982, p.53-68.

- 1) Les petits exploitants agricoles entretiennent leur domaine comme des unités de production et d'habitat collectif familial dont ils sont propriétaires ou métayers.
- 2) Les travaux champêtres sont exécutés par les membres directs de la famille et de temps en temps aidés par les membres de la famille élargie ou par les voisins et des journaliers.
- 3) L'équipement en facteurs de production, en particulier la terre et le capital, est généralement très limité empêchant ainsi une éventuelle croissance de la production.
- 4) Les produits issus de leurs grands efforts physiques arrivent à peine à couvrir leurs besoins en denrées alimentaires.
- 5) Les petits exploitants agricoles, en particulier les métayers, sont étroitement dépendant des commerçants privés, des usuriers et des propriétaires terriens.
- 6) Leur capacité et leur possibilités individuelles ne permettent de résoudre en totalité les problèmes dont ils souffrent.

Toutes ces caractéristiques traduisent une carence ou une incapacité des petits exploitants agricoles à pouvoir satisfaire eux-mêmes leurs besoins élémentaires et par conséquent les obligent à demeurer dans le cercle vicieux de la pauvreté. Les causes importants de cette situation de démunis se résument en trois points essentiels à savoir:

- Le manque d'accès ou l'insuffisance d'équipement en ressources telles que la terre, les crédits, l'eau d'irrigation etc..
- La faible productivité des petits exploitants due à une inefficente combinaison des facteurs de production disponibles.
- Le manque d'accès au marché de produits agricoles et le manque d'influence sur les prix contribuent à réduire le revenu du petit exploitant agricole.

On attend, en effet, de l'action coopérative une contribution efficace à la résolution des trois problèmes fondamentaux ci-dessus énumérés et qui constituent les causes d'une pauvreté persistante dans les régions rurales. Il appartient ainsi au gérant de la coopérative de connaître les potentialités locales et de pouvoir les mettre en valeur au bénéfice des membres.

3.2 Connaître les potentialités locales

Malgré l'existence de beaucoup de contraintes que présentent les éléments de l'environnement socio-économique de la coopérative, il existe néanmoins des potentialités qui s'offrent au monde rural. Une des tâches du gérant sera de les connaître. D'habitude des potentialités sont classées en:

- potentiel humain,
- potentiel financier et
- potentiels naturel, technique et institutionnel.

3.2.1 Le potentiel humain

(f) L'homme comme ressource humaine

Le facteur humain constitue l'ultime base pour la vie des nations. Le capital et les ressources naturelles sont des facteurs passifs et n'ont d'importance pour le développement socio-économique que s'ils sont utilisés par l'homme. Or l'Afrique est caractérisée par un taux de croissance démographique élevée, dont plus de la moitié vit de l'agriculture. La question démographique ne devait pas constituer un frein mais plutôt un atout pour le développement agricole en Afrique. Le monde rural dispose d'une main d'oeuvre abondante qui pourrait être mise en valeur au bénéfice du secteur agricole.

A part la qualité, un des atouts en milieu rural est la motivation de la masse paysanne. En effet, malgré les aléas climatiques et les techniques de production rudimentaires qu'elle utilise, la population rurale africaine demeure la force la plus importante par son apport dans le produit intérieur brut de chaque pays.

Cette constatation se remarque aussi par la considération de plus en plus accrue de la femme en milieu rural. La femme constitue jusqu'à nos jours le pivot du développement rural par ses activités domestiques, champêtres, son rôle d'éducatrice au sein de la famille paysanne, et par ses activités génératrices de revenu.

A côté des femmes, les jeunes des villages constituent aussi une force sur laquelle l'on pouvait compter pour l'amélioration des conditions de vie en milieu rural. Pour les faire participer activement au développement, il convient d'abord de les maintenir en milieu rural et ensuite de les former. Les vieux peuvent aussi être d'un apport considérable puisqu'ils constituent les greniers du savoir des techniques anciennes, point de départ de toutes innovations en milieu rural même si certains considèrent ces connaissances comme des obstacles au développement. Jusqu'à nos jours l'organisation du travail et la répartition des terres dépendent du pouvoir traditionnel qu'ils détiennent.

(2) Le groupement en milieu rural

Un autre potentiel humain dont peut bénéficier l'action de la coopérative intégrée autonome est l'organisation de la population rurale en groupements ruraux. En effet pour surmonter les obstacles de l'environnement et bénéficier de la protection sociale, les paysans sont organisés en groupements autochtones qui pourront constituer des points d'appui pour l'intégration horizontale et verticale prônée par la nouvelle formule coopérative. Les groupements autochtones ne possèdent pas toutes les caractéristiques d'une coopérative mais ils poursuivent un but similaire à celui de cette dernière à savoir, la mobilisation des paysans pour une participation active et responsable dans une action commune pour l'amélioration du niveau de vie de ceux qui participent activement.

Ils ont pour objet d'organiser en commun, les travaux d'intérêt collectif et de promouvoir la collectivité villageoise sous tous leurs aspects et dans tous les domaines:

- production: organisation des opérations de culture et de récolte et utilisation en commun du matériel agricole;
- conditionnement et écoulement des produits sur le marché à des conditions favorables aux producteurs;
- approvisionnement en intrants agricoles, matériel et denrées de première nécessité;

- crédit et cautionnement.

Toutefois, en général ces groupements fonctionnent sur la base d'une solidarité familiale ou de clan et appliquent des règles établies par la tradition tandis que les coopératives sont créées sur la base d'une communauté d'intérêt et suivent des règles établies par des lois écrites ou des statuts approuvés par les membres.

(3) La formation du facteur humain

Nous savons que dans les pays Africains le facteur humain est au centre de la production agricole et que le secteur agricole devait constituer la base du développement économique et social. La formation et l'éducation des producteurs conditionnent alors un accroissement et une rationalisation de la production en milieu rural. Le potentiel humain en milieu rural bénéficie aussi de l'alphabétisation des adultes en langues nationales et en français, permettant par la même occasion l'accès aux informations écrites. Dans le même sens les encadreurs et techniciens en agriculture sont formés par l'Etat dans le but de pouvoir initier les paysans aux pratiques nouvelles dans le domaine agricole. L'éducation et la formation en milieu rural ne sont pas des actions spontanées mais constituent un long processus, et pour cela des écoles, des centres de formation, des instituts de recherches agronomiques sont disponibles dans presque tous les pays africains constituant aussi un atout pour l'accroissement de la productivité de la masse paysanne. Mais dans beaucoup de cas les nouvelles idées ne sont pas transmises jusqu'au ras de sol, faute de canaux effectifs de communication. Les groupements en milieu rural en contact avec des coopératives pourraient servir à ce but.

3.2.2 Le potentiel financier

Sur le plan financier le monde rural en Afrique dispose d'une richesse qui constitue une réserve financière à côté des usuriers et des caisses de crédit agricole.

(1) Les réserves financières

L'on ne peut pas à première vue évaluer les réserves financières dont dispose le monde rural, puisqu'elles ne constituent pas une monnaie comme celle qui circule dans les banques et sur les marchés.

Cependant pour des circonstances jugées utiles en milieu rural, des objets de valeur, le bétail et la volaille constituent une réserve de monnaie. En effet les bijoux, par exemples, ne représentent pas seulement des ornements et parures pour les jours de fête, mais aussi une épargne constituée par son possesseur pour assurer les dépenses ultérieures. Cette pratique très ancienne et qu'on rencontre encore aujourd'hui est renforcée par le manque de relation entre la masse paysanne et les banques modernes.

Il est nécessaire que cette réserve financière soit mobilisée et valorisée pour le développement local par une mise en place de structures organisationnelles appropriées.

(2) Les usuriers

Les prêteurs d'argent, même avec les méfaits qu'ils présentent, constituent une source de financement en milieu rural sur laquelle on peut compter en cas de besoins en monnaie liquide.

(3) Les tontines

Ce genre d'organisations est très répandus en milieu rural et constituent pour cette région un potentiel financier très important. Les tontines ne sont rien d'autre que des associations d'épargne et de crédit. En effet, dans chaque réunion des membres de la tontine chaque membre verse une somme convenue par tous. L'ensemble de l'argent collecté est versé à un membre à tour de rôle et selon les périodes déterminées que l'on s'est fixée volontairement pour réaliser dans un futur plus ou moins lointain des investissements.

Elles peuvent alors servir de cellule d'appui pour la création des coopératives d'épargne et de crédit en milieu rural. Mais elles fonctionnent seulement là où il y'a de confiance mutuelle et un système intact de contrôle social.

(4) Les caisses de crédit agricole

Même si les caisses agricoles ne sont pas une création des agriculteurs, elles sont avant tout des organismes chargés du financement du monde rural par le crédit agricole. Elles constituent de ce fait un potentiel financier pour le monde rural mais qu'il convient d'adapter aux besoins des petits exploitants agricoles.

Il suffit, dans ce cas, d'augmenter la participation de ces derniers par la création des bureaux locaux, de réduire les barrières bureaucratiques d'accès pour ainsi permettre la collecte de l'épargne au niveau des villages.

3.2.3 Les potentiels naturel, technique et institutionnel

Hormis les potentiels humain et financier, le domaine agricole d'Afrique francophone dispose aussi d'un potentiel naturel, matériel et institutionnel qu'il est important de connaître et de mettre au profit du développement agricole.

(1) Le potentiel naturel

Malgré le problème démographique dont souffrent les pays africains, il existe encore des terres non exploitées ou mal exploitées qu'il convient d'améliorer. Les techniques de reboisement et d'irrigation, par exemple, devront être vulgarisées permettant ainsi de protéger la fertilité du sol et d'accroître les surfaces cultivables. Ainsi pour faire réussir la politique de la "révolution verte" proclamée par plusieurs pays africains, il paraît nécessaire de faire doubler les rendements par une combinaison intensive des potentiels humain et naturel.

(2) Le potentiel technique

Il existe aujourd'hui des nouvelles variétés de semences développées par les services techniques de recherches, qui peuvent contribuer à améliorer les rendements. Cet objectif peut être même atteint par le biais d'une meilleure sélection et combinaison des variétés, c'est-à-dire par l'introduction des idées innovatrices de production.

Cependant l'utilisation de ce potentiel ne peut pas se faire sans problème, à cause de la mentalité traditionnelle issue des comportements socio-culturels des petits exploitants agricoles. L'introduction de nouvelles techniques et idées devait alors se faire dans le respect des structures sociales existantes.

A côté de la technologie, d'autres possibilités plus adaptées sont données au monde rural pour l'amélioration des rendements. Il s'agit des méthodes de conservation, par exemple de séchage des fruits, légumes et tubercules; les techniques de stockage et de traitement des produits; les moyens simples de fumage du poisson et de la viande; la transformation élémentaire de certains produits pour leur meilleure valorisation.

L'utilisation de ces technologies permettra aussi d'exercer dans le monde rural des activités diversifiées qui vont des activités agricoles aux activités non-agricoles. L'utilisation des sous-produits dans le processus de transformation aura pour avantage immédiat de réduire les temps morts ou d'augmenter l'utilisation de la main-d'oeuvre dans le monde rural. On pourra, par exemple, de la production du manioc soit vendre le produit dans sa forme brute ou soit le transformer en gari puis en tapioca destinés à la consommation locale ou à l'exportation et enfin d'utiliser les déchets pour l'alimentation du bétail.

(3) Le potentiel institutionnel

a) Les marchés

Dans le cadre de la coopération sud-sud, les accords entre pays africains autorisent la circulation des personnes et biens à l'intérieur des pays signataires. Dans ce contexte l'Afrique constitue un marché local pour les produits agricoles locaux. Cet potentiel est d'autant plus important que les besoins alimentaires augmentent plus vite que l'offre en produits agricoles.

Il devient alors une obligation pour chaque pays, pour chaque région et pour chaque petit exploitant agricole de contribuer à la satisfaction de ces besoins par un accroissement des rendements et une intégration des marchés.

b) Les institutions de promotion

L'agriculture étant l'une des options principales de développement en Afrique, plusieurs institutions d'appui et de promotion agricoles ont été créées dans chaque pays pour soutenir les exploitants agricoles. Le ministère du développement rural, qui en général représente l'administration de tutelle du secteur agricole, est décentralisé jusqu'au niveau régional permettant ainsi de suivre les activités agricoles au niveau local. C'est cette administration de tutelle qui délimite les politiques de développement rural et constitue par conséquent un potentiel d'encadrement et de soutien à la population rurale.

Ce potentiel peut être très utile par ses nouvelles politiques de responsabilisation des producteurs devant la prise de décision, l'exécution des actions et la gestion de leur patrimoine.

Pour remplir sa mission d'encadrement, le ministère du développement rural s'est doté de plusieurs services ayant pour but le soutien de l'exploitant agricole.

En dépit de tous les problèmes que rencontrent les petits exploitants agricoles et leurs familles, le monde rural en Afrique est doté d'une énorme potentialité, qu'il convient d'utiliser moyennant d'organisations participatives de la masse de la population rurale.

3.3 Utiliser les potentialités moyennant la coopérative intégrée autonome

Nous ne devons pas perdre de vue que l'objectif poursuivi par les responsables et surtout le gérant dans le cadre de l'action coopérative est la satisfaction des besoins des adhérents. Dans la réalisation de cet objectif, le gérant devait respecter le principe économique qui consiste à utiliser les moyens limités dont dispose la coopérative de subvenir de la meilleure manière possible aux besoins exprimés par les membres. Ce qui suppose une mobilisation des potentialités locales afin d'apporter des solutions aux problèmes des petits exploitants énumérés plus haut, par l'action coopérative.

3.3.1 Faible performance des coopératives conventionnelles

La plupart des coopératives que l'on retrouve en Afrique francophone, celles-là qui sont soutenues par l'Etat et que nous sommes convenus d'appeler "coopératives conventionnelles" n'arrivent pas à mobiliser les potentialités locales et à les utiliser rationnellement à cause des objectifs qu'elles poursuivent et des lacunes qu'elles présentent dans la gestion. Les causes de cette incapacité des coopératives conventionnelles seront énumérées en détail dans un tableau comparatif¹⁶.

¹⁶ Voir tableau comparatif de la coopérative conventionnelle et de la coopérative intégrée autonome, infra, pp. 59, 60.

3.3.2 Les coopératives intégrées autonomes comme moyen approprié aux besoins des petits exploitants

Il est important de souligner, après l'analyse comparée, que la coopérative intégrée autonome apparait comme la forme d'organisation appropriée pour résoudre de manière rationnelle les problèmes réels ressentis par les petits exploitants.

Elle permet par une collaboration horizontale et une intégration verticale d'utiliser les potentialités locales en faveur des déshérités. Sa méthode rationnelle se manifeste par la prise en considération de tous les besoins exprimés par les membres. La connaissance des forces et faiblesses de ses membres permet à la coopérative de diversifier ses services offerts aux membres en fonction de leurs besoins et leurs potentialités. Ce processus préconise d'abord la mobilisation des ressources humaines pour une participation active au sein des groupements et coopératives en milieu rural, comme condition préalable pour la mobilisation de leurs ressources matérielles et financières pour les activités de la coopérative.

(1) Utiliser les potentialités moyennant l'intégration horizontale

Le système de collaboration prôné par la nouvelle approche coopérative suppose que toute coopérative est capable d'offrir à ses membres les mêmes services en quantité et en qualité, au même titre qu'une entreprise commerciale, mais à des conditions plus avantageuses. Etant donné que les dirigeants des coopératives autonomes intégrées disposent des voies de communication directe avec leurs membres, d'une connaissance approfondie des conditions locales grâce aux relations étroites entre les petits exploitants agricoles et leur coopérative (donc sans coûts supplémentaires d'information), que les coopératives n'ont pas pour but principal de réaliser des profits d'un entrepreneur et de rentabiliser le capital investi mais plutôt d'offrir leurs services aux membres au prix de revient et peuvent compter sur la confiance des membres dans la direction de leur coopérative démocratiquement élue et contrôlée par eux-mêmes, une coopérative fidèle à sa mission et bien gérée devrait être en mesure de faire face à ce défi. C'est dans le même ordre d'idées qu'une collaboration horizontale pourrait être justifiée et fructueuse pour toutes les coopératives et groupements intervenant dans le système coopératif.

Ainsi une coopérative maraîchère, par exemple, qui désire accroître sa production par l'utilisation des moyens mécaniques n'est pas obligée de mobiliser des fonds nécessaires pour l'achat des machines, mais elle peut par le système d'intégration horizontale demander les services agricoles d'une coopérative spécialisée voisine (tracteurs, batteuse, transport etc.).

En effet les coopératives de fournitures de services agricoles peuvent contribuer à minimiser les coûts de production par l'utilisation rationnelle et rentable des outils de production. Donc une utilisation optimale des ressources disponibles pourrait être réalisée en cas de moyens de production (p.ex. machines) qui sont

- la propriété d'un membre individuel, mise à la disposition de la coopérative pour servir d'autres membres à un prix convenu ou
- la propriété de la coopérative, soit la propriété d'une coopérative spécialisée qui collabore avec la coopérative

En outre pour les besoins de financement, de transport et de commercialisation que ressentiront les membres de la coopérative maraîchère, cette dernière pourrait utiliser les services des coopératives respectivement de crédit, de transport et de commercialisation qui sont elles aussi éléments du système intégré. Le rôle du gérant de la coopérative intégrée autonome sera alors de connaître et de recenser toutes les coopératives primaires et groupements évoluant dans sa région dans le cadre de l'établissement des réseaux horizontaux.

(2) Utiliser les potentialités moyennant l'intégration verticale

Si l'intégration horizontale vise la diversification des services offerts par la coopérative à ses membres, l'intégration verticale quant à elle poursuit des objectifs qui se situent à deux niveaux à savoir:

- Au niveau des coopératives affiliées à des unions et fédérations, l'intégration verticale vise, par le principe de subsidiarité, de satisfaire les besoins des membres, lesquels n'ont pas pu être accomplis ni par la coopérative elle-même ni par l'intégration horizontale. Il s'agit par exemple des besoins de crédit, d'intégration des marchés extérieurs pour l'approvisionnement et/ou la commercialisation.
- Au niveau de l'Etat et des agents publics de promotion des coopératives, l'intégration verticale vise l'autonomie des coopératives et la défense de leurs intérêts matériels et moraux. Pour cela les unions et fédérations s'efforceront d'exécuter les fonctions d'initiation, d'éducation, de conseil et de contrôle des coopératives, fonctions qui dans le système des coopératives conventionnelles étaient généralement exercées par l'Etat.

En résumé, l'intégration verticale vise la responsabilisation des coopératives et groupements ruraux et leurs organisations sur le plan régional et national et souligne encore une fois l'importance de la formation des cadres des coopératives en matière de gestion afin de pouvoir remplacer les administrateurs et gérants détachés par les services de l'Etat par des gérants choisis, payés et contrôlés par les coopérateurs eux-mêmes.

Tableau la

Tableau la: Comparaison de la coopérative conventionnelle et de la coopérative intégrée autonome

Eléments de comparaison	Types de coopératives	
	Coopérative conventionnelle	Coopérative intégrée autonome
Création	1. coopérative initiée , soutenue et contrôlée par l'Etat	1. coopérative initiée, soutenue, gérée et contrôlée démocratiquement par les membres
Objectifs	2. objectifs déterminés par l'Etat et orientés vers les de celui-ci	2. objectifs orientés vers les besoins des membres et fixés eux-mêmes
Fonctionnement et organisation	3. activités de commerçant, temporaires surtout limitées aux cultures de rentes	3. activités diversifiées, permanentes et surtout répondant aux besoins réels des membres- propriétaires
	4. fonctionne comme un organisme d'intervention dans un système de prix, barèmes et bénéfices fixés par l'Etat	4. intégration de toutes les activités de production de commercialisation dans le but de renforcer le pouvoir de négociation et d'influence sur le marché en faveur des membres
	5. opère dans l'isolation sans collaboration étroite avec des coopératives secondaires et tertiaires	5. organisation importante avec intégrations verticale et horizontale donnant une base élargie pour les opérations commerciales
	6. conseil d'administration monopolisé par un groupe de personnes privilégiées qui peuvent tirer des bénéfices en leur faveur mais qui n'ont pas d'influence réelle sur la direction	6. représentants élus démocratiquement et dont les fonctions peuvent être contrôlées par les membres
	7. le directeur ou gérant est un fonctionnaire de l'Etat et qui travaille aux services et suivant les plans déterminés par ce dernier	7. le directeur/gérant est un entrepreneur qui travaille au profit des adhérents dans le souci de renforcer sa position et d'augmenter le revenu des adhérents
	8. l'adhérent est réduit à un simple fournisseur de produits et client pour les services offerts par la coopérative	8. l'adhérent est un élément actif dans la formulation et la réalisation des objectifs et plans de la coopérative
Performances	9. relativement faibles et ne profitant pas aux adhérents	9. hautes performances et utilisées aux bénéfices des adhérents
	10. dépendantes des ressources externes par manque de mobilisation des ressources locales, taux d'échec très élevé	10. succès considérables dus à la mobilisation des ressources locales et par conséquent à l'autonomie interne.

Tableau 1b: Avantages offerts par la coopérative intégrée autonome

Coopérative intégrée autonome	Avantages offerts par rapport à la coopérative conventionnelle
1. coopérative initiée, soutenue, gérée et contrôlée démocratiquement par les membres	1. prise en considération par les membres de la notion d'autopromotion et amélioration de la confiance mutuelle
2. objectifs orientés vers les besoins des membres et fixés par eux-mêmes	2. responsabilisation des membres et leur association dans le cadre du processus de développement local
3. activités diversifiées, permanentes et surtout répondant aux besoins réels des membres-propriétaires	3. résolution des problèmes réellement ressentis par les membres. Satisfaction de leurs besoins primaires
4. intégration de toutes les activités de production et de commercialisation dans le but de renforcer le pouvoir de négociation et d'influence sur le marché en faveur des membres	4. intégration des marchés (de facteurs de production et de produits) et meilleure position dans la compétition avec les commerçants privés
5. organisation importante avec intégration verticale et horizontale donnant une base élargie pour les opérations commerciales	5. meilleure formation et utilisation du personnel de direction, meilleures connaissances des avantages comparatifs de la coopérative
6. représentants élus démocratiquement et dont les fonctions peuvent être contrôlées par les membres	6. réduction de la corruption et des détournements (bonne gestion du patrimoine), accroissement de la solidarité et de la confiance entre les membres et leurs représentants
7. le directeur/gérant est un entrepreneur qui travaille au profit des adhérents dans le souci de renforcer sa position et d'augmenter le revenu des adhérents	7. introduction d'innovation permettant une meilleure connaissance et utilisation des ressources locales pour le développement local
8. l'adhérent est un élément actif dans la formulation et la réalisation des objectifs et plans de la coopérative	8. reconquête du pouvoir par les membres au sein de la coopérative et meilleure position sociale des pauvres grâce à leur pouvoir de décision selon le principe "un membre- une voix"
9. hautes performances et utilisées aux bénéfices des adhérents	9. augmentation des revenus et contribution à la résolution des problèmes de santé, d'hygiène, de nutrition par l'offre des infrastructures
10. succès considérables dus à la mobilisation des ressources locales et par conséquent à l'autonomie interne	10. amélioration du niveau de vie en milieu rural et réduction de l'exode rurale.

PARTIE III : Les actions à entreprendre

Dans cette partie du guide il s'agit de présenter pas par pas tout ce qui doit être fait pour créer une entreprise coopérative et assurer son bon fonctionnement.

D'abord tout effort pour réussir doit être orienté vers un objectif bien défini. Donc, la première tâche à accomplir par les dirigeants d'une coopérative est de fixer les objectifs de leurs actions. La deuxième tâche est de mobiliser des ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser les objectifs.

Ensuite, il faut planifier les actions à entreprendre, gérer la société coopérative dont la double nature exige non seulement une gestion de l'entreprise coopérative, mais également et surtout la bonne organisation, la motivation et la gestion du groupe coopératif, c.à.d. du groupe des adhérents.

Etant donné que le présent guide GACOPEA a été en premier lieu conçu de servir de Guide pratique des promoteurs et des gérants, les différentes tâches de gestion et leur spécificité dans l'entreprise coopérative sont présentées et discutées en détail, à savoir: L'information, la communication, la direction concernant les différents domaines à gérer dans l'entreprise d'une coopérative agricole: approvisionnement, production, financement et marketing, suivi par des chapitres traitant l'organisation de contrôle de gestion et l'évaluation - qui de sa part sert comme point de départ pour une meilleure planification de futures opérations.

1. Comment fixer les objectifs?

1.1 La notion d'objectif

La promotion du bien-être des adhérents est le but poursuivi par toute coopérative, surtout lorsque cette dernière est créée par le "bas". L'idée de promotion détermine ici la direction à suivre, ou une attitude très générale qui peut inspirer beaucoup de choses très diverses à faire. Elle est réalisée sous forme de relations directes de service entre les adhérents et l'entreprise coopérative.

Le but n'est pas alors à confondre avec l'objectif, qui lui est tourné vers l'action et exprime un résultat à atteindre, précis et si possible chiffré ou du moins à préciser par étapes. En général on entend par objectif une meilleure situation que l'on souhaite atteindre dans un futur proche.

Une gestion a besoin d'un objectif qu'elle définit et qui constitue un repère pour toute acte de décision au sein de l'entreprise coopérative. En effet le choix d'une décision jugée optimale par le conseil d'administration ou par le gérant ne s'effectue qu'en comparaison avec l'objectif préalablement fixé. *Ainsi sans une détermination implicite ou explicite de l'objectif,*

- les problèmes de gestion seront indéscriptibles,
- les informations et les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif ne seront pas connues et recensées,
- la répartition et la coordination adéquates des tâches seront impossibles,
- la planification des activités et le contrôle des résultats ne pourront pas être réalisés.

D'une manière générale on peut conclure que l'objectif joue un rôle très important dans la prise de décision en matière de gestion par ses fonction de:

- résultat, qui détermine les ressources et les informations dont on a besoin et
- d'orientation du processus de décision.

Afin de permettre aux décideurs d'utiliser les fonctions ci-dessus définie pour des fins de gestion, l'objectif devait être opérationnalisé, c'est-à-dire caractérisé par les trois variables suivantes:

- **Le contenu:** le contenu de l'objectif définit ce que l'organisation coopérative veut réaliser. Il s'agit de répondre à la question "Qu'est ce que nous voulons atteindre?". On peut mentionner, par exemple, l'intégration du marché des produits ou l'augmentation de la part de marché par le renforcement de la capacité de faire concurrence.
- **L'étendue:** l'étendue ou l'extension de l'objectif définit le degré ou le niveau de réalisation de l'objectif jugé satisfaisant. On peut noter, par exemple, l'augmentation de la quantité de part du marché de 15% (ou encore l'augmentation du revenu des adhérents de 10%).
- **La durée:** cette variable donne des affirmations sur l'intervalle de temps dans lequel l'objectif devrait être complètement réalisé.

Il est souhaitable que la fixation d'un tel objectif ne se fasse pas unilatéralement par la direction d'une entreprise mais plutôt par une interaction entre les acteurs ou sujets internes et externes à l'entreprise.

1.2 Sujets déterminants dans la fixation de l'objectif d'une coopérative - Qui fixe l'objectif? -

Pendant longtemps l'on a pensé que les objectifs d'une organisation coopérative se résumaient aux seuls besoins identiques des adhérents. Le rôle du gérant se limitait à recevoir les instructions de ceux-ci et leur fournir en retour les services dont ils ont besoins. Ceci s'explique déjà dans les lois coopératives, qui définissent la coopérative comme étant une société à personnes et capital variables dont l'objectif est la satisfaction des besoins communs de ses membres. Mais en réalité on constate que tout individu intervenant dans la coopérative que se soit par l'intermédiaire du **groupe noyau** (groupe coopératif, conseil d'administration et personnel) ou soit du **groupe satellit** (groupe d'acteurs dans l'environnement de la coopérative), a tendance à faire prendre en considération les intérêts qui l'animent. Les sujets déterminants dans la fixation de l'objectif d'une coopérative sont donc: Les personnes physiques, les institutions et l'environnement dans lequel opère la coopérative.

1.2.1 Groupe noyau

1.2.1.1 Objectifs du groupe coopératif

Une étape dans la formulation du système d'objectifs de la coopérative est l'expression de la volonté des membres. Le groupe coopératif joue un grand rôle aussi bien pour le législateur que pour le gérant car c'est lui qui explique la raison d'être de la coopérative et le degré de son efficacité opérationnelle.

Cette considération du groupe coopératif a été longtemps ignoré dans les organisations du type coopératif des périodes coloniales et post-coloniales, où la priorité des politiques nationales primait les besoins socio-economiques fondamentaux de la population rurale. On a reconnue et admis aujourd'hui que cette approche autoritaire coloniale et post-coloniale constituait une cause de l'apathie parmi les coopérateurs.

Les objectifs du groupe coopératif définissent alors la base pour la formulation du système d'objectifs de la coopérative.

Dans la détermination des objectifs du groupe coopératif il convient de préciser qu'il s'agit bien des petits exploitants agricoles dont les besoins ne se limitent pas aux activités économiques mais englobent aussi les besoins sociaux des ménages par exemple sécurité, protection, reconnaissance officielle etc.

La structure de leurs besoins se distingue ainsi en besoins de premier ordre et besoins de second ordre, où les premiers occupent l'échelle la plus haute dans la hiérarchie et associe les besoins comme l'autosuffisance alimentaire, l'éducation et la formation des enfants, la santé de la famille et la protection sociale. Les besoins de second ordre occupant l'échelle inférieure dans la hiérarchie des besoins regroupant les besoins comme l'augmentation des bénéfices des exploitations et augmentation du temps libre (ou diminution du temps de travail).

Malheureusement les besoins de chaque petit exploitant ne suivent pas forcément l'ordre décrit ci-dessus, et leur degré d'importance diffère d'un individu à un autre. C'est au groupe des petits exploitants, membres de la coopérative, réunis en assemblée générale ou leur représentants de trouver en commun avec l'aide du gérant ce qu'ils ressentent comme étant leurs besoins essentiels. Il convient que les membres émettent leurs opinions ou les besoins pour identifier des problèmes, de les systématiser dans la relation de cause à effet et d'en dégager le problème fondamental. C'est la forme positive du problème reconnu par les membres comme fondamental qui constituera l'objectif du groupe coopératif. Par exemple, si le problème fondamental est le faible revenu, la forme positive de ce problème et en même temps l'objectif est l'augmentation de revenu. Cet objectif contribue à la satisfaction successivement des besoins de premier puis de second ordres des adhérents et oriente également les actions à entreprendre par le gérant.

Il devient maintenant clair que le contenu de l'objectif du groupe coopératif n'est pas seulement une question des besoins individuels des adhérents mais aussi dépend des relations interpersonnelles qui existent dans le groupe. C'est pourquoi l'on doit s'appuyer sur des régies organisant le groupe coopératif, pour résoudre les problèmes qui interviendront dans la formulation de la volonté commune des membres.

L'objectif le plus important des membres, c'est la sauvegarde et le maintien de leur existence économique et sociale. La tâche de renforcement de la position du marché et l'amélioration de la capacité de faire concurrence est étroitement liée à l'objectif précédent. Finalement on peut encore citer l'objectif d'augmentation de rendement.

1.2.1.2 Objectifs de la direction de l'entreprise coopérative

La coopérative, contrairement à ce que l'on pense généralement, n'est pas une société créée pour bénéficier des privilèges de l'Etat ou de n'importe quel organisation non-étatique. Elle est plutôt une société privée au même titre qu'une société anonyme ou une société à responsabilité limitée. Les éléments constitutifs qui caractérisent la coopérative et les objectifs qu'elle poursuit, la mettent dans une situation de concurrence permanente avec le reste des sociétés privées et étatiques de son environnement. Dans cet ordre économique où la coopérative est appelée à se mesurer à ses concurrentes et à en tirer l'expérience nécessaire pour sa croissance le gérant joue un rôle déterminant.

Aussi les fonctions du conseil d'administration (ou du gérant) dépassent le rôle d'exécutant disposé à respecter les instructions des membres, et qui se limitent de se fait aux tâches normales de gestion. Dans le système de l'économie du marché le conseil d'administration n'est plus un organe purement exécutif mais plutôt un entrepreneur qui a une vision propre de la croissance de l'entreprise dont il est responsable.

Dans l'aspect de la fixation des objectifs de la direction indépendamment des objectifs des adhérents, il peut résulter au sein de la coopérative un conflit d'intérêts. Les intérêts de la direction au sein de la coopérative se justifient d'une part par les besoins innés ou acquis qui animent chaque individu et d'autre part par le rapport avantages/contributions, que le gérant établit sans tenir compte des objectifs du groupe coopératif. Il s'agit pour le gérant de se demander quels avantages ou motivations offre la coopérative en contrepartie de la contribution qu'un directeur d'entreprise peut apporter comme résultat d'une gestion efficace.

Comme exemples des objectifs poursuivis par un gérant on peut citer la tendance au succès mesurée en quantité de rendement, son intérêt à la performance et à entretenir les actions économiques, son salaire.

Une cohésion ou une harmonie d'intérêts s'avère indispensable pour la formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative. Mais celle-ci exige également de tenir compte des objectifs du personnel chargé d'aider la direction dans les tâches de gestion.

1.2.1.3. Objectifs du personnel de l'entreprise coopérative

Les considérations classiques de la gestion d'entreprise trouvaient que la réalisation des bénéfices serait l'unique objectif d'une entreprise. Par conséquent l'objectif, aussi unique, du personnel serait le revenu qui constitue la contrepartie du travail effectué.

Mais en réalité l'on constate, que les besoins du personnel ne se résument pas au seul revenu, qu'il existe aussi des besoins et intérêts, qui les animent, que les membres du personnel ont tendance à faire prendre en considération. Ces intérêts peuvent entrer en conflit avec ceux des membres et de la direction et risquent des fois de ne pas être considérés.

C'est d'ailleurs pour prendre en considération ces intérêts dans les entreprises que les travailleurs s'organisent en syndicats et associations. A l'intérieur de chaque entreprise ces syndicats et associations exercent leur volonté par intermédiaire des organes comme, le comité d'entreprise ou par le délégué du personnel.

En général, il apparaît que les membres du personnel de l'entreprise coopérative ont des objectifs de groupe que l'on doit considérer dans la formulation du système d'objectifs de la coopérative.

Comme objectifs poursuivis par le personnel on peut énumérer la sauvegarde de l'existence de l'entreprise coopérative, la sécurité du travail, les salaires adéquats, l'amélioration des conditions du travail et finalement l'influence à l'organisation du travail.

1.2.2 Le groupe satellit

Contrairement à la situation conflictuelle directe des objectifs des adhérents, du gérant et du personnel de la coopérative, que l'on peut harmoniser, les influences de l'environnement délimitent le cadre de réalisation des objectifs de la coopérative.

1.2.2.1 Les institutions de promotion

En effet la politique de développement économique prônée par l'Etat en faveur des petits exploitants agricoles, le cadre juridique qui délimite le développement des sociétés coopératives et groupements ruraux constituent des contraintes déterminantes susceptibles d'influencer l'objectif de la coopérative. Déjà on peut remarquer les effets négatifs qu'ont les services d'encadrement du gouvernement dans leurs efforts à faire passer la politique de développement étatique pour l'objectif de toute coopérative. Cette opinion n'est qu'une fausse base de développement économique, comme nous l'avons déjà vu dans le cas des coopératives dites contrôlées par l'Etat. La politique de l'Etat devait constituer une directive et un cadre d'action pour la coopérative comme pour tout autre société privée. Par exemple, la politique de l'auto-suffisance alimentaire décrétée partout dans les pays d'Afrique ne pourra être réellement atteinte, dans le cas des coopératives agricoles, que si ces dernières se fixent comme objectif l'augmentation de la productivité de chaque adhérent.

En outre, les intérêts des personnalités influentes locales, des organisations privées et des institutions para-gouvernementales se retrouvent plus ou moins exprimés dans le système d'objectifs d'une coopérative.

1.2.2.2 L'intégration verticale et horizontale (unions et fédérations)

Une coopérative intégrée assure à ses membres les services dont ils ont besoin en collaboration verticale et horizontale avec les autres coopératives, cela veut dire qu'elle est intégrée dans un système coopératif.

Par rapport à l'intégration verticale, les coopératives secondaires et tertiaires constituent d'un côté une création des coopératives primaires, mais d'autre côté ils disposent d'une capacité spécialisée, dans les domaines technologique et financier par exemple, de sorte qu'ils puissent influencer le système d'objectifs de la gestion de la coopérative primaire sous l'aspect de "expert power", tout en respectant les limites de la subsidiarité.

Pourtant l'effet sur les objectifs d'une coopérative ne se réduit pas seulement dans le cadre de l'intégration vertical mais encore de l'intégration horizontale, donc l'influence du même niveau d'organisation. Par exemple: collaboration avec une coopérative voisine pour l'usage en commun d'un magasin de stockage.

1.2.2.3 L'environnement socio-culturel

Enfin le système socio-culturel du quel émanent les éléments constitutifs de la coopérative, a des influences sur les objectifs de la coopérative par les moeurs, les coutumes et tabous qu'il impose, par exemple: les relations économiques traditionnelles dans le cas d'une famille élargie (economy of affection)¹⁷.

¹⁷Voir Hyden, Göran: *Beyond Ujamaa in Tanzania*, London, Ibadan, Nairobi 1980, pp. 18 et suiv.

1.3 La formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative

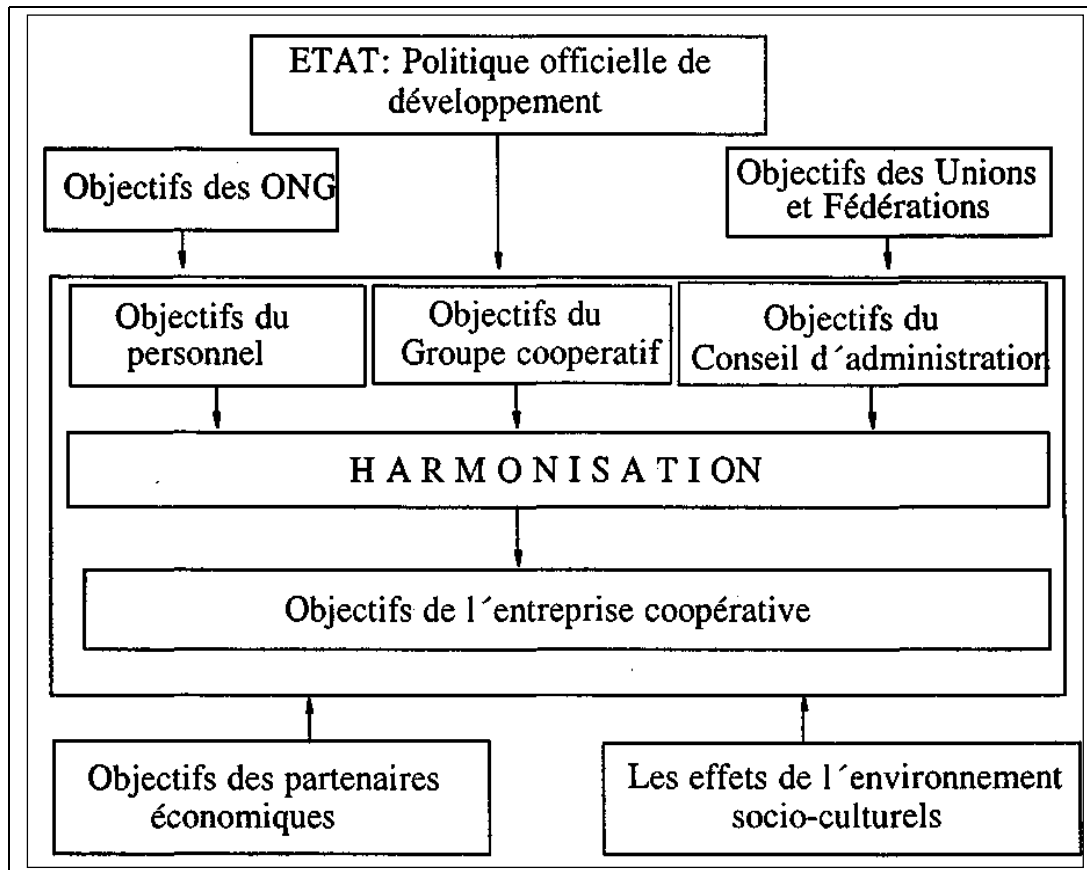
Il résulte de la présentation des objectifs des groupes partenaires de la coopérative que les objectifs des adhérents ne pourront se réaliser, que si les besoins du gérant et du personnel sont pris en considération. Un compromis devait être trouvé pour associer les objectifs de chaque groupe intéressé, qui forment une coalition, tout en respectant le principe de promotion des membres de la coopérative.

Il paraît aussi vain d'additionner tous les objectifs des groupes intéressés et de constituer de ce fait le système d'objectifs de la coopérative. Il doit être pris en considération que différentes liaisons existent entre les objectifs des groupes et qui se présentent d'une façon complémentaire, indifférente ou concurrente.

Lorsque, par exemple, la poursuite des objectifs du groupe coopératif, entraîne la réalisation des objectifs du gérant, on parle de liaison complémentaires. Par contre, lorsque la réalisation des uns empêche celle des autres, il s'agit d'une liaison concurrente entre les objectifs. Quant à la liaison indifférente des objectifs, elle se présente rarement au sein de l'entreprise et se manifeste par une influence neutre des objectifs les uns sur les autres.

Il s'agit dans la formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative de hiérarchiser les objectifs des groupes suivant le degré d'importance et le principe de complémentarité. Un processus d'harmonisation s'avère alors indispensable dans le cadre des objectifs concurrents pour résoudre le problème de conflit d'intérêts.

Figure 4: formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative



La méthode d'harmonisation des objectifs qui est souhaitable dans la coopérative est celle qui permet l'introduction des priorités. Elle consiste à donner plus d'importance aux objectifs du groupe coopératif et ceux du conseil d'administration, ensuite suivent les objectifs du gérant et enfin ceux du personnel. Cette conception s'inspire des caractéristiques propres à l'organisation coopérative et qui fait du groupe coopératif le fondement de la gestion coopérative.

L'application de cette méthode de priorité dans le choix des objectifs devait se faire suivant deux procédés selon qu'il s'agisse d'une petite ou d'une grande coopérative. En effet lorsque la coopérative présente un grand nombre d'adhérents, la hiérarchisation et la formulation des objectifs se fera selon le **procédé centrifuge**. Il consiste à confier la prise de décision aux membres du conseil d'administration élargie aux délégués élus des membres. Il y a lieu dans ce cas de compter sur l'honnêteté de ce groupe pour le respect de la règle de priorité et la prise en considération des objectifs du personnel. S'agissant d'une coopérative qui compte peu de membres ou en phase de création la formulation du système d'objectif devait se faire suivant le **procédé centripète**, qui consiste à considérer tous les groupes intéressés dans une assemblée générale chargée de la prise de décision.

En définitif la résolution des conflits d'intérêts dans la formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative doit tenir compte des possibilités de réalisation de ces objectifs.

2. Comment mobiliser les ressources humaines et financières?

Dans le chapitre précédent nous avons défini le système d'objectifs de l'entreprise coopérative, qui oriente les actions du gérant et qui constitue également le résultat à atteindre. Pour atteindre ce résultat la coopérative a besoin des moyens, ceux que nous entendons ici par les ressources humaines et financières. Mobiliser les ressources demeure ainsi une action à entreprendre par la direction de l'entreprise coopérative et que nous traiterons ci-après en deux sections:

- mobiliser les ressources humaines et
- mobiliser les ressources financières.

Les analyses dans ce chapitre s'appuieront sur l'organisation coopérative elle-même aussi bien que sur la connaissance de son environnement.

2.1 Mobiliser les ressources humaines

2.1.1 Importance des ressources humaines pour la gestion coopérative

Les coopératives sont créées sur la base de ce que les adhérents ont: la volonté unie et la force de travail humain associé. Le facteur humain se trouve au centre de toute organisation coopérative par la participation active de chaque individu à la vie de l'entreprise coopérative, c-à-d à son fonctionnement. Aussi les coopératives, surtout lorsqu'elles sont constituées par les petits exploitants agricoles, devaient-elles privilégier le facteur humain par sa plus grande intensité dans la combinaison des facteurs de production. C'est d'ailleurs pourquoi les concepts de solidarité et d'auto-promotion des membres ont été introduits pour renforcer l'efficacité du facteur humain dans la réalisation des objectifs de la coopérative. Aussi la gestion coopérative devait-elle s'appuyer sur l'éducation et la formation des coopérateurs pour permettre à ces derniers d'augmenter leur productivité par la mise en valeur du capital humain.

La tâche qui incombe à la direction de l'entreprise coopérative est de mobiliser ces ressources humaines c-à-d les recenser, les informer et les motiver pour une action commune tendant vers les objectifs préalablement fixés.

2.1.2 Recenser les ressources humaines

Le gérant ou le conseil d'administration aura pour tâche première d'identifier toutes les ressources humaines disponibles et de les distinguer en ressources humaines internes et en ressources humaines externes à la coopérative, qui contribueront à la réalisation des objectifs.

2.1.2.1 Les ressources humaines internes

Concernant les ressources humaines internes dont dispose la coopérative on pourra distinguer d'une part le groupe des adhérents évoluant en exploitant individuel et sa famille et d'autre part ceux qui sont organisés en groupements ruraux.

(a) les exploitants agricoles et leurs familles

L'exploitant agricole et sa famille rassemblent des gens qui vivent en permanence ensemble et entretiennent l'unité domestique, qu'ils représentent et soutiennent par l'activité agricole. Cette unité domestique constitue la cellule de base d'une coopérative agricole.

Pour des besoins de formation, d'information et de motivation il y a lieu de distinguer également dans l'ensemble des petits exploitants agricoles et leurs familles: les paysans pilotes, les alphabétisés, les femmes et les jeunes.

Les **paysans pilotes** sont ceux dont l'attitude ou le comportement sert d'exemple pour le reste du village. Ils sont capable de convaincre et par conséquence de mobiliser une masse de la population rurale pour des actions de développement.

Les **alphabétisés** sont ceux qui disposent des qualités intellectuelles telles que lire et écrire, qualités que l'on peut revaloriser en leur permettant de suivre de cours de formation et de perfectionnement, des séminaires de recyclage leur permettant d'accroître un mode de vie basé sur des idées coopératives.

Les **femmes** ont été écartées des politiques de développement économique en Afrique, et pourtant elles jouissent d'un dynamisme économique en milieu rural où on leur attribue plus de 60% du travail agricole. Elles partagent toutes les tâches dans les champs des unités domestiques.

Les **jeunes** certes manquent d'expérience de la vie, mais leur ardeur au travail et leur ténacité peuvent contribuer énormément à l'amélioration des conditions de vie de l'unité domestique. Selon les règles de travail, ils sont subordonnés au pouvoir des vieux, tandis que dans les coopératives ils ont des droits égaux.

(b) Ressources humaines organisées

Dans presque tous les villages africains il existe des groupes d'entraide qui sont membres de la coopérative agricole. Pour des raisons d'analyse on peut les subdiviser en groupements informels et groupements formels.

Les **groupements informels** sont des formes autochtones d'organisation rurale regroupant des jeunes, des femmes ou des chefs de familles pour l'exécution d'une tâche concrète par exemple la construction d'une route d'un puits ou d'une maison. Ils peuvent également être des organisations d'entraide et d'assurance mutuelle comme les tontines, le labour des champs ou l'aide accordée aux victimes en cas de calamité (maladie, d'incendie etc). Ce sont des organisations dynamiques orientées vers la sécurité de l'existence des membres, et qui peuvent utiliser les services de la coopérative pour la satisfaction des besoins de leurs membres.

Les **groupements précoopératives**, qui sont comme leur nom l'indique des organisations en métamorphose coopérative peuvent être membres d'une coopérative intégrée. Elles regroupent des personnes possédant déjà une certaine éducation coopérative, et qui sont aussi capables de motiver les autres membres de la coopérative pour des actions communes.

D'une manière générale, pour toute activité demandant la participation active de toutes les ressources humaines, le gérant devra s'appuyer sur les formes organisées des membres de sa coopérative, qui sont très différents d'un pays à l'autre en Afrique francophone. Les formes organisées disposent d'un pouvoir de mobilisation capable d'aider le gérant dans sa mission, parce qu'elles constituent un point d'appui pour les programmes de formation, d'information et de vulgarisation.

2.1.2.2 Les ressources humaines externes

La gestion coopérative aura également besoin des ressources humaines extérieures à la coopérative, qui contribuent à motiver et à accroître la participation des ressources humaines internes. Il s'agit entre autres:

(a) des leaders traditionnels (ou notables)

Les chefs de village et de quartiers, les chefs religieux et les féticheurs, les responsables des jeunes et des femmes, même n'appartenant pas à la coopérative jouissent d'un pouvoir charismatique très poussé dont le gérant devra faire appel pour faire participer activement les membres de sa coopérative. Un seul mot venant des leaders traditionnels peut déclencher des effets positifs inattendus, que seule la direction ne pourra réaliser.

(b) des animateurs et encadreurs techniques

Les animateurs et encadreurs techniques sont des agents les plus proches du monde rural et parfois les plus écoutés par l'exploitant individuel ou le groupement villageois tout entier. Lorsque ces agents décident de travailler en faveur de la coopérative, ils sont capable d'informer et de former les petits exploitants agricoles et de les motiver pour le travail coopératif.

(c) des autorités administratives locales

En milieu rural le directeur d'école, les enseignants et les infirmiers constituent les représentants directs de l'administration régionale ou préfectorale. Ce sont eux qui détiennent les pouvoirs du sous-préfet, du préfet ou du gouverneur au niveau de village et peuvent de ce fait servir de point d'appui dans la sensibilisation des membres d'une coopérative.

(d) des responsables des autres coopératives

Une des ressources humaines externes à ne pas ignorer par le gérant sont les responsables des autres coopératives existantes dans la région. Ils constituent les sources d'informations et de services dans le cadre de la collaboration horizontale et verticale voulue par la coopérative intégré autonome.

2.1.3 Informer, sensibiliser et motiver

Le recensement des ressources humaines nous a permis de connaître les populations rurales pouvant intervenir dans les actions communes d'une coopérative, ce qu'elles sont et ce qu'elles font. Mais cela ne suffit pas pour les amener à participer activement aux tâches de la coopérative en vue d'atteindre les résultats envisagés. Pour la réalisation de ces objectifs la direction coopérative devait veiller à ce que ces populations donnent, ce qu'elles ont et ce qu'elles savent. Avant d'arriver à cette contribution une étape "information-sensibilisation", qui est un effort assidu et suivi du conseil d'administration ou du gérant, devait aller en faveur des membres.

La tâche à exécuter par le gérant serait alors de faire voir clairement les problèmes qui se posent à la satisfaction des besoins exprimés par les membres et leurs responsables dans le conseil d'administration. Ensuite il devra aider à comprendre l'intérêt à résoudre ces problèmes par l'exposé des avantages concrets qui iront en faveur des membres. En général les petits exploitants agricoles attendent de leur coopérative des résultats concrets et dans le court terme. Ils n'ont pas intérêt d'investir leurs efforts dans les activités qui durent longtemps avant de faire voir leurs résultats, leur situation économique ne le leur permettrait pas.

Après l'exposé des avantages le gérant devra aider à rechercher les solutions qu'il avait pris soins au paravant d'éclairer. Il pourra, dans ce sens, par ces connaissances en matière de gestion, donner les causes et les conséquences de ces problèmes. Les solutions ne seront déterminées que par les membres, c'est ce qui éveillera leur conscience sur la responsabilité qu'ils ont quant à la satisfaction de leurs besoins. Le but de la démarche du gérant est d'amener les adhérents à compter d'abord sur leur propre force et pour cela il utilisera les maximes acceptées de tous comme "mets ton canari d'eau sur le genou et quelqu'un t'aidera à le porter sur la tête" ou encore "aides-toi et le ciel t'aidera".

Le gérant cherchera d'abord à résoudre les problèmes locaux avec des moyens locaux, à écarter les solutions qui sont basées de préférence sur les moyens extérieurs, surtout de l'Etat. Les moyens extérieurs n'interviendront que si les moyens propres s'avèrent insuffisants et dans ce cas le gérant devrait rendre conscient les conséquences négatives qui pourront en provenir. Dans cette étape "information-sensibilisation" on cherchera à toucher le plus grand nombre possible d'adhérents. Les formes de communication à utiliser seront pour ce besoin les réunions (ou les assemblées générales), les entretiens et discussions inter-groupes.

- Au cours des réunions ou assemblées générales l'apport des leaders traditionnels et des autorités administratives locales est d'une importance capitale à cause de qualités qu'on leur reconnaît au niveau local. Pour faire passer le message des instruments de communication devront être choisis de sorte à combiner systématiquement l'exposé oral et illustrations visuelles.
- "L'information-sensibilisation" pouvait aussi se faire par la méthode de discussion en petits groupes, qui consiste à diviser un large groupe de personnes en petits groupes pour que chacun puisse participer aux discussions. Dans chaque petit groupe un animateur ou encadreur technique pourrait être choisi comme "personne ressource", personne qui aidera par les informations d'ordre technique. Les instruments audio-visuelles peuvent également servir de moyen de communication.

La dernière étape dans la mobilisation des ressources humaines est la motivation des adhérents pour les actions communes. Parfois il est évident que déjà à la phase "d'information-sensibilisation" où les adhérents ont examinés les problèmes de gestion et proposés des solutions, certains sont déjà motivés par le fait qu'ils ont été associés aux discussions, on parlera d'auto-motivation,

Par contre il existe une partie des adhérents encore réticents et qu'il convient de motiver. Ces derniers ont une autre vision de la coopérative, dont ils trouvent les liaisons entre les membres, différentes des relations socio-culturelles habituelles qui permettent à l'individu dans les groupements villageois à participer, à savoir: égalité, liberté, autonomie de fixer ses propres règles etc.

Il existe dans ce cas plusieurs manières pour accroître leur participation, soit par les services offerts par la coopérative soit par la collaboration des membres au sein des organes de la coopérative ou enfin par l'octroi des ristournes aux membres. Si les deux premières manières de motivation dépendent de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise coopérative, la dernière est issue de l'organisation du groupe coopératif. Dans les relations causes-effets nous constatons que l'efficacité opérationnelle est cause d'une bonne organisation. C'est pourquoi la direction coopérative devra veiller à associer les paysans pilotes et les alphabétisés dans le conseil d'administration, à augmenter leur participation par l'éducation et la formation coopérative.

Il apparaît en définitif que la mobilisation des ressources humaines est une condition préalable et nécessaire au développement d'une coopérative, puisque c'est d'elle que dépendra aussi la mobilisation des ressources financières. Il conviendra alors d'observer un certain nombre de règles dans le processus de mobilisation.

2.1.4 Règles à observer pour assurer la mobilisation des ressources humaines

Pour maintenir un haut niveau de participation intellectuelle, morale et physique des membres d'une coopérative, certaines règles doivent être observées par le conseil d'administration et le gérant:

(1) L'orientation vers les besoins des membres

La direction doit veiller à ce que toutes les activités proposées soient en fonction des besoins des membres, besoins considérés comme prioritaires dans la formulation du système d'objectifs de l'entreprise coopérative.

(2) L'interaction intensive et continue

Dans toutes les réunions (assemblées générales) ou discussions en petits groupes, un dialogue doit régner entre l'administration ou le gérant de la coopérative et les membres. L'interaction s'exprime par cet échange continu d'expériences et de points de vue à tous les niveaux. On se consulte, on se renseigne, on se sent dépendant les uns vis-à-vis des autres.

(3) La disponibilité à accepter les critiques

Si l'on part du principe que "personne ne sait tout, personne ne sait rien", le gérant et les membres du conseil d'administration se garderont bien de rejeter les propositions ou critiques provenant des membres. Il faudra éviter l'arrogance pour ne pas passer pour celui qui sait tout et à qui on ne peut plus rien apprendre. Même le gérant le plus qualifié fait des erreurs, même le paysan le plus démuné a des bonnes idées à transmettre.

(4) Structure flexible

Etant donné l'existence des coutumes traditionnelles et de certaines exigences dans le milieu, il est prudent d'avoir des structures d'organisation flexibles pour ne pas sortir de la réalité locale.

2.2 La mobilisation des ressources financières

A côté de l'importance des ressources humaines pour le mouvement coopératif les membres du conseil d'administration et le gérant de la coopérative devront s'occuper du maintien et de la mobilisation des ressources financières. Comme toute autre entreprise, la coopérative doit disposer de moyens financiers pour fonctionner, soit de l'intérieur ou soit de l'extérieur.

2.2.1 Quelles sont les ressources financières?

2.2.1.1 Les ressources internes d'une coopérative

Par mobilisation des ressources financières internes, nous faisons référence au processus par lequel l'on peut mettre en commun et investir des ressources productives que detiennent les membres. En réunissant ces ressources financières, les petits exploitants agricoles réalisent ensemble des économies d'échelle et atteignent des niveaux d'influence hors d'atteinte si chacun d'eux agissait isolément. Comme ressource financière de l'intérieure d'une coopérative, on peut énumérer les suivantes:

a) Les parts sociales

Les parts sociales, la somme desquelles on appelle aussi le capital social, représentent la contribution des membres à la formation du capital de base de l'entreprise (capital initial ou augmenté). Ces parts sociales sont d'un montant déterminé, fixé par les statuts c.à.d. par les membres. Le montant ou le nombre de parts peut être identique pour tous les membres, il pourrait aussi varier selon des critères définies par les statuts par exemple: la superficie des exploitations, le nombre des boeufs ou volaille ets. Ces parts sont payables en principe immédiatement à la souscription par le coopérateur. Lorsque le montant des parts est assez élevé, on admet des facilités de versements avec paiements échelonnés sur un certain nombre d'années, mais il faut reconnaître qu'il est très souvent difficile d'assurer les versements ultérieurs. Lors de la création d'une coopérative, il est par conséquent sage de concentrer les efforts sur l'obtention des souscriptions réglées au comptant plutôt que sur des promesses,

b) Les investissements humains

L'un des problèmes le plus répandu des petits exploitants agricoles est l'absence de l'argent en espèce. Mais dans quelques cas, le remplacement de liquidité par des travaux manuels effectués au service de la coopérative est possible. Par exemple les maçons du village peuvent apporter leur contribution à des parts sociales en offrant leur travail à la construction des bâtiments qui abritent le comptoir de vente ou le magasin de stockage. Ce travail remplace ainsi l'argent en espèce qu'ils auraient dû payer. Il en est de même des artisans, des femmes et des jeunes par exemple pour les travaux effectués au service de la coopérative. Dans tous les cas on parle du capital ou investissement humain et même du "capital sueur".

c) Les apports en nature

Une autre possibilité de la contribution des adhérents à la coopérative à côté de l'argent ou de travail manuel c'est du matériel. Cela peut être par exemple un terrain, du ciment, du sable, du bois etc.

d) Les réserves

Comme capital propre d'une coopérative, on compte traditionnellement surtout le capital social et les réserves c.à.d des excédents réalisés par l'entreprise qui ne sont pas partagés entre les adhérents mais plutôt gardés dans la coopérative. Les réserves se subdivisent en

- réserves légales ou obligatoires, p.ex. au moins 10% des excédents de l'exercice.
- réserves spéciales ou facultatives, décidées par l'assemblée générale.

b) L'épargne

La coopérative peut offrir une structure organisationnelle qui facilitera la collecte de l'épargne des adhérents, ce qui les qualifiera pour obtenir un crédit en cas de besoin,

c) La garantie individuelle (en cas de faillite)

Le fait que des membres d'une coopérative soient disponibles à régler les dettes d'une coopérative même en cas de faillite, est un élément non seulement psychologique, mais aussi matériel renforçant ses ressources financières et sa crédibilité envers les tiers. Une telle obligation des adhérents est fixée par la loi et par les statuts.

d) Produits des champs collectifs

Pour terminer on peut également recenser les produits des champs collectifs apportés à la coopérative comme ressources financières internes, dont l'importance varie selon les régions.

En concluant on peut dire que les exemples précédents font voir qu'il existe un fort potentiel d'auto-financement. Et chaque fois que les financements extérieurs prennent la forme "d'argent facile" ils constituent sans doute l'un des obstacles majeurs sur le chemin d'une plus grande autonomie financière.

2.2.1.2 Les ressources venant de l'extérieur de la coopérative

Dans les stratégies d'appui à l'auto-développement il faut se montrer extrêmement prudent avant de recourir à des financements externes, par exemple la coopérative peut être amené à sacrifier non seulement une partie de son autonomie d'action, mais elle peut aussi se retrouver, en fin de compte, étroitement attachée à un système financier sur lequel elle ne pourra exercer aucun contrôle. En plus on peut citer comme problème de financement externe la charge des intérêts, les coûts de crédit etc. Reconnaître cette situation ne signifie pas la négation du rôle plus positif que les institutions financières ont joué et continueront de jouer dans l'histoire du développement rural.

On peut distinguer les formes suivantes:

a) Les emprunts

Ils peuvent provenir des membres mais aussi de toute autre personne physique ou morale. On les appellera crédits s'ils proviennent des banques soit de développement (p.ex. la Banque Ouest Africaine de Développement: BOAD), soit commerciales (p.ex. les banques étrangères représentées dans les pays africains). Les crédits pourront également être en espèce ou en nature.

b) Les dépôts

Les adhérents d'une coopérative peuvent selon le degré de confiance éprouvée vis-à-vis de leur coopérative consentir à y déposer les sommes dont ils disposent. S'il s'agit des comptes desquels ils peuvent retirer leur argent et y faire de nouveaux versements à tout moment, on parlera de **dépôts à compte courant**. On parle de **dépôts à échéance** fixe si l'argent déposé ne pourra être retiré qu'après une période prévue d'avance (par exemple 1 an) mais en tous cas pas avant cette échéance.

Pour une coopérative de grande taille et spécialement pour une coopérative d'épargne et de crédit, le montant des dépôts peut être tel qu'il existe toujours un résidu permanent qu'il appartient au gérant de calculer et d'en disposer avec autant de prudence possible.

c) Les dons et les legs

Il s'agit des subventions provenant soit de l'Etat ou soit des ONG sur le plan national et international.

2.2.2 Les actions de mobilisation de ressources financières

Mobiliser les ressources financières signifie rechercher la contribution de tout un chacun pour le fonctionnement de l'entreprise coopérative. Cette contribution est importante, si petite soit elle.

Pour **mobiliser les ressources financières internes** d'une coopérative il faudra par exemple

- pour les parts sociales: fixer le montant de façon qu'il soit dans la portée de tous les adhérents. Essayer d'augmenter le nombre des membres de la coopérative. Insister pour que les parts souscrites soient effectivement payées.
- pour les investissements humains: procéder comme nous l'avons décrit dans le chapitre 2.1.3.
- pour les apportes en nature: veiller à ce que les objets apportés soient capitalisés à leur juste valeur. On pourra par exemple s'orienter sur le prix du marché de l'objet offert à la coopérative.
- pour les réserves: essayer de convaincre les adhérents en assemblée générale de la nécessité d'en faire pour le bien-être à long terme de tous. On pourra par exemple capitaliser les dividendes ou ristournes en les transformant en parts sociales supplémentaires. En plus il y aura la possibilité de créer un "fonds de rotation (fonds revolving)"¹⁸.

¹⁸Une coopérative peut créer un fonds de rotation temporelle par des réserves prises sur des excédents. Avant chaque 'saison' les adhérents ont accès à l'argent regroupé dans ce fonds pour financer leurs activités. A la fin de la période ils doivent rembourser la somme prise pour reconstituer le montant initial pour qu'il soit disponible de nouveau aux adhérents à la saison suivante.

Les ressources financières externes on peut les mobiliser des manières suivantes:

D'abord la coopérative nécessite une **bonne gestion** pour attirer des capitaux extérieurs. Il faut démontrer que l'argent engagé des bailleurs de fonds soit bien investi dans des **projets rentables**. Dans ce cas bonne gestion suppose évidemment honnêteté des dirigeants, devouement, stabilité interne de la coopérative et bonne réputation.

La connaissance de la motivation des bailleurs de fonds. Si la politique de la gestion de la coopérative cadre avec les objectifs poursuivis par l'Etat ou des ONG, les chances d'obtenir des crédits ou des subventions augmentent.

La délégation de la fonction bancaire, en totalité ou en partie, à des institutions de financement locales spécialisées qui pourront également recevoir les financement étrangers destinés aux petits exploitants agricoles. Dans ce cas l'accès aux crédits bancaires sera plus facile.

2.2.3 Quelques règles principales à observer

(1) Principe des projets rentables

Il faut présenter des projets rentables ainsi que des dossiers appropriés. Au besoin faire présenter les dossiers de la coopérative par des personnes influentes de la région.

(2) Principe des projets communautaires

Il faut accomplir un projet de manière que les ressources financières externes recherchées et le sacrifice demandé aux adhérents contribuent à l'amélioration des conditions de vie de chacun et du groupe entier et de la communauté.

(3) Principe de participation

Il faut associer les adhérents à l'élaboration des projets, les faire participer aux prises de décision.

(4) Principe de la liquidité

Une coopérative quelle que soit le montant de ses dettes, doit tout faire pour garder la confiance de ses bailleurs de fonds. Elle devra être en mesure d'assurer à tout moment les remboursements sollicités de ses créanciers et de ses membres afin de ne pas salir sa renommée.

(5) Principe économique

Pour mobiliser les ressources financières il faut savoir faire usage économique des ressources dont on dispose, limiter les dépenses et utiliser mieux le patrimoine et des fonds.

2.2.4 Problèmes à résoudre

En mobilisant des ressources financières, soit de l'intérieur, soit de l'extérieur, il faut éviter certains problèmes lesquels peuvent nuire le succès d'une coopérative.

a) Problèmes liés à la gestion:

- manque de planification concise,
- mauvaise gestion, corruption,
- manque de contrôle comptable etc..

b) Problèmes liés aux membres:

- pauvreté des membres,
- manque d'intérêt,
- analphabétisme,
- méfiance, non participation etc.

c) Problèmes liés à la coopérative:

- mauvaise réputation,

- limitation de l'autonomie de la direction de la coopérative en matière financière,
- difficultés de remboursement etc.

d) Problèmes de législation

- obligation de déposer les parts sociales dans un compte bloqué dans une banque,
- impôts et taxes élevés en fonction du capital etc.

3. Comment planifier?

Les actions économiques en général et particulièrement dans une coopérative ont besoin d'une planification. D'un côté elle rend possible la maîtrise de l'environnement de la coopérative qui est caractérisé par une complexité croissante sur le plan économique et technologique, par le dynamisme d'un développement économique et social et d'un haut degré d'incertitude. D'autre côté la planification représente une condition pour la réalisation des objectifs poursuivis.

Après quelques considérations générales qui traitent la définition et la classification de la planification nous parlerons de quelques méthodes et de son processus. Par la suite la création d'une coopérative et le démarrage de ses activités seront montrés dans un cas d'étude.

3.1 La notion de la planification

En général, la planification peut être définie comme une méthode spécifique pour résoudre un problème identifié et elle peut être caractérisée par quatre critères:

(1) La systématique

Il faut réunir toutes les informations concernant un problème défini en commun par une disposition appropriée des personnes, des méthodes et des moyens.

(2) La sélection

Il faut réduire la complexité du problème en sélectionnant quelques éléments-clefs et rapports-clefs pour les analyser en profondeur.

(3) L'abstraction

Il faut réduire la réalité en éliminant les éléments décoratifs pour faire ressortir les éléments-clefs et rapports-clefs sous forme d'un modèle¹⁹.

¹⁹ La méthode de travailler avec des modèles joue un rôle très important dans presque toutes les sciences et sert notamment à résoudre des problèmes, dont la réalisation à l'original serait impossible ou trop compliquée.

(4) L'anticipation de l'avenir

il faut essayer d'influencer le développement futur par la manipulation des facteurs influençables (variables) suivant les objectifs fixés.

Ainsi donc la planification signifie un processus consistant à identifier des objectifs lointains et à déterminer toutes les activités nécessaires pour y parvenir. Planifier, c'est réfléchir pour voir où l'on veut se rendre et comment on peut s'y prendre. Sans planification on se livre au hasard des choses et même on risque d'arriver loin de son but envisagé.

Exemple:

Si l'on a pour objectif d'arriver au bureau à 9 heures le matin, il faudra prévoir à quelle heure il faudra se lever, quel moyen de transport utiliser, le temps mis par le véhicule choisi etc. Toutes ces prévisions et préparations nécessaires pour arriver à temps peuvent être appelées planification.

Dans le cadre particulier des coopératives de petits exploitants agricoles la planification joue un rôle encore plus important car elle offre l'occasion de se repérer en prenant conscience de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu de l'évolution prévisible des conditions du marché, de façon à répondre le mieux possible aux besoins des adhérents actuels et futurs.

La planification sert à répondre à cinq questions fondamentales à propos de la coopérative:

- Qui sommes nous?
- Où visons nous aller?
- Comment y parviendront nous?
- Quand voulons nous y arriver?
- Combien cela nous coûtera-t-il?

En résumé la planification peut être comprise comme une phase préparatoire dans laquelle la coopérative fixe ses objectifs à atteindre et trace les démarches à suivre pour les réaliser.

3.2 Différents types de planification

La classification de la planification est possible selon le critère de la durée, du contenu et de l'objectif.

Concernant *la durée* on peut distinguer la planification à long terme, à moyen terme et à court terme.

La planification à long terme exprime ce que la coopérative compte faire pour remplir sa mission générale d'auto-promotion. Tout comme l'énoncé de la mission, ces objectifs sont très larges et peuvent être avancés sans échéancier précis. Habituellement, la période compte de 5 à 10 ans. Dans le contexte de la planification à long terme la question du choix du siège de la coopérative, l'acquisition d'un terrain ou la construction d'un immeuble peuvent être citées comme exemples.

La planification à moyen terme cerne normalement une période allant jusqu'à 5 ans au maximum et traite la question de lancement des nouveaux produits par exemple.

La planification à court terme finalement, vaut pour une période déterminée, habituellement un an ou moins, et elle est mesurable, par exemple pour la quantité de production. Elle est plus détaillée que la planification à moyen terme et à long terme et sert à la réalisation de la planification à long terme.

Selon *le contenu* on différencie **la planification stratégique** et **la planification opérationnelle**. La première s'occupe par exemple de l'élaboration des stratégies, le choix d'alternatives, l'adaptation des objectifs, fixation des politiques (concernant les membres, la coopérative, le personnel, les méthodes commerciales et la préparation du budget) et ne devrait pas être prise que par le conseil d'administration.

La planification opérationnelle se fait à l'initiative du gérant assisté de ses chefs de service ou des chefs de section et rend concrète les données quelque peu vague que l'on retrouve dans le cadre du plan stratégique. Le gérant doit alors concrétiser la recommandation du conseil d'administration en faisant élaborer les activités nécessaires à accomplir dans le sens prévu par le conseil d'administration. La **programmation**, quant à elle est un stade intermédiaire entre la planification stratégique et opérationnelle (voir tableau 2, infra, p.87).

La division en planification stratégique et opérationnelle prend de plus en plus d'importance dans la pratique.

Finalement il reste encore à citer dans le cadre de la classification selon *l'objectif* la planification de projets et de fonctions. Au centre de la **planification de projets** se trouve habituellement une action particulière et complexe comme par exemple l'introduction d'un système informatique. **La planification de fonctions**, au contraire, traite des actions permanentes, lesquelles se répètent continuellement, par exemple la question concernant le transport des produits de la coopérative au marché (moyen de transport, quantité de produits transportés etc).

En résumé il faut dire que même si dans la pratique une distinction assez claire entre les classifications montrées ci-dessus n'est pas toujours possible, il est utile de différencier pour que la coopérative puisse mieux atteindre ses buts envisagés.

3.3 Méthodes et étapes de la planification

3.3.1 Différentes méthodes de la planification

La planification dans une entreprise coopérative se rend possible selon plusieurs méthodes. Les méthodes les plus appliquées sont ordinairement séquentielles, on les appelle méthodes traditionnelles. Mais comme nous allons montrer, la performance d'une telle planification s'avère très minime et pas très utilisable pour la planification d'une coopérative agricole en Afrique francophone. C'est pourquoi il est conseillé de se servir de la méthode de planification orientée vers les objectifs ou en allemand "Zielorientierte Projektplanung" (ZOPP) ou plutôt de ZOPP destiné aux organisations d'auto-promotion (AOP-ZOPP).

3.3.1.1 La méthode traditionnelle

La plupart des coopératives des pays africains travaille avec la planification séquentielle, cela veut dire qu'on part du plan stratégique comme nous l'avons définie ci-dessus en passant par la programmation pour arriver au plan opérationnel.

Habituellement, cette planification se fait sur le papier par une seule personne (le planificateur) de sorte que les autres personnes chargées de sa réalisation agissent seulement selon des ordres venant d'en haut. Très souvent même le gérant n'est pas consulté et ne se retrouve pas à la position initiale mais à un niveau plus bas, à celui du plan opérationnel.

En appliquant la méthode traditionnelle de la planification on oublie qu'il faut tenir compte de la possibilité de changement des objectifs et des besoins des participants d'une coopérative de sorte qu'on doit se mettre en contact permanent avec les personnes chargées de l'exécution du plan et avec le groupe cible sensé bénéficier de la réalisation du plan.

Tableau 2: Fontions de planning et nive au de prise de décision

Type de planning	planning stratégique	programmation	planning opérationnel
Niveau de prise de décisions	Conseil d'Administration	Responsable exécutif. Directeur général ou Gérant et chefs de services	Chefs de services et chefs de section
Nature des décisions en matière de planning	<ul style="list-style-type: none"> -Définition des objectifs -Elaboration de stratégies -Adoption des politiques concernant: <ul style="list-style-type: none"> -les membres -la coopérative -le personnel -les méthodes commerciales -Préparation du budget 	<ul style="list-style-type: none"> -Préparation des plans d'action -Préparation des budgets opérationnels -Prévision de personnel -Préparation des normes de performance -Mise au point du système de rapport à des fins de contrôle et de feedback 	<ul style="list-style-type: none"> -Répartition des tâches -Planification du travail -Plan du contrôle des stocks -Planning du contrôle des ventes et créances à recevoir -Autres

3.3.1.2 La méthode de planification ZOPP

Comme remède contre les insuffisances de la méthode de la planification traditionnelle, la GTZ²⁰ a mis à jour la méthode de planification ZOPP laquelle est devenue l'instrument dominant pour la planification de l'assistance technique allemande depuis 1983.

²⁰ La GTZ - *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (office allemand pour la coopération technique) - est l'organe d'exécution des projets de développement du gouvernement de l'Allemagne avec les pays en voie de développement.

Cette méthode, qui prévoit un procédé par étapes, s'appuie essentiellement sur l'approche participative et la visualisation²¹. Bien que la méthode ZOPP fût développée pour la planification des projets, il est possible de l'adapter pour la planification des opérations coopératives. La planification des projets orientés vers les objectifs comporte quatre étapes importantes:

²¹ Une brochure sur l'approche participative peut être commandé chez: DSE (Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung), ZEL, Wielinger Str.52, D-82336 Feldafing.

- (1) l'analyse des besoins et attentes des participants (groupe cible, institutions intéressées),
- (2) l'analyse des problèmes,
- (3) l'analyse des objectifs,
- (4) la présentation du schéma de planification²² et peut être employée

²² Ce schéma de planification est encore appelé cadre logique (logical framework en anglais) ou encore matrice de conception.

- pour la plupart des objectifs qui se présentent dans une coopérative,
- pour l'élaboration d'un programme précis en faveur d'un groupe cible donné.

Pour conclure on peut déjà constater ici que la méthode de la planification ZOPP rend possible la surveillance et l'évaluation (voir chapitre 7) de la réalisation des opérations coopératives.

3.3.1.3 La méthode de planification ZOPP des organisations d'auto-promotion (OAP-ZOPP)

La promotion d'auto-aide, le développement du potentiel de la promotion et l'action sur les conditions cadres présentent une tâche très complexe et ne peuvent pas être résolus selon les méthodes de la planification conventionnelle. Dans les étapes précédentes de la planification d'une coopérative divers éléments, soit d'influence socio-culturelle, soit d'influence de l'environnement, ne sont pas assez connues. Même selon la méthode de la planification ZOPP on risque de laisser hors de considération ces relations significatives pour la coopérative.

C'est pourquoi il faut développer un ZOPP particulier, l'OAP-ZOPP, qui rend possible une interprétation évolutionnaire-cybernétique²³ des informations connues ou encore nouvelles et permet **la planification dynamique**. Dans ce cas, la correction de la planification n'est plus la correction de défauts mais l'adaptation de la planification au niveau actuel de connaissances de la réalité complexe de la coopérative et de son environnement.

²³ Par interprétation évolutionnaire-cybernétique l'on comprend une interprétation des données dans le contexte de leur développement dans le temps et leur interdépendance avec d'autres données et développements, prenant en compte les influences des uns sur les autres.

3.3.2 Les phases de la planification

Nous avons vu que planifier c'est chercher tout ce qu'on peut savoir et prévoir pour décider la façon de faire afin d'atteindre nos objectifs. La planification n'est pas alors un acte spontané, mais plutôt un processus d'actions et de décisions réparties dans le temps et couvrant tous les domaines influents de l'entreprise. L'entreprise coopérative qui veut planifier ses activités doit répondre à deux questions fondamentales à savoir:

- (1) Quelle est la meilleure façon d'atteindre nos objectifs?
- (2) Comment préparer la réalisation des actions compte tenu de la situation actuelle, de nos moyens et dans le temps optimal?

Les deux questions sont étroitement liées, la deuxième dérive de la première et répondre seulement à la première question sans la deuxième est une planification inachevée.

Répondre à la question "Quelle est la meilleure façon d'atteindre nos objectifs?" c'est choisir les grandes lignes de l'action qui permettra d'atteindre les objectifs de la coopérative. Généralement on parle d'une décision stratégique ou d'un choix d'une stratégie, qui s'obtient par l'exécution d'un plan stratégique.

Les étapes à suivre pour répondre à cette question sont les suivantes:

(a) Analyser la situation économique de la coopérative

L'analyse de la situation est une étape qui aide à éclairer les orientations futures de la coopérative. Elle doit partir de l'appréciation des forces et faiblesses internes à l'entreprise, et de l'examen des opportunités et des menaces de l'environnement de la coopérative pour déterminer les besoins de gestion.

L'analyse de la situation interne à l'entreprise coopérative est l'appréciation de son potentiel. Il s'agit d'évaluer les atouts dont dispose l'entreprise et les efforts à déployer pour y adapter son offre en fonction de besoins exprimés par les membres. Les potentiels internes qui conditionnent les performances de l'entreprise coopérative s'apprécient à travers de l'efficacité du personnel, la puissance des moyens de production et commerciaux, le potentiel financier, la perspicacité de la direction et la participation active des membres de la coopérative.

L'analyse de la situation externe à l'entreprise coopérative consiste à la détermination des opportunités et menaces de son environnement. Nous savons déjà du chapitre "Comprendre l'environnement de l'entreprise" que la coopérative évolue dans un univers composé de plusieurs éléments, et qu'elle doit chercher à adapter ses objectifs à partir des données que lui impose cet environnement. Il s'agit dans cette étape de savoir ce que signifient les éléments de l'environnement pour la coopérative afin de pouvoir orienter les actions de gestion qui tendent vers la réalisation de l'objectif de la coopérative.

A partir de l'analyse interne et externe, l'entreprise coopérative devait *pouvoir déterminer ses besoins*. Les besoins de la coopérative sont l'expression de la volonté des membres du conseil d'administration ou du gérant de remonter les faiblesses issues de l'analyse de la situation, et qui constituent un handicap pour la réalisation de l'objectif. On peut remarquer, par exemple, que l'une des faiblesses de l'entreprise peut être le poids du service des emprunts dans le bilan ou une faible demande des produits de la coopérative. Les besoins devront être ainsi exprimés dans le sens de l'amélioration des conditions d'emprunt et l'accroissement du chiffre d'affaires. Plusieurs solutions s'offrent pour la satisfaction des besoins exprimés par la gestion coopérative qu'il convient alors de connaître.

(b) Déterminer les solutions alternatives

Le principe économique recommande le choix des alternatives jugées optimales, c'est-à-dire celles qui engagent des coûts minimum et qui sont orientées vers la satisfaction des besoins exprimés dans l'entreprise coopérative. Le choix d'une décision suppose donc la création des alternatives susceptibles de répondre aux besoins exprimés plus haut. On doit faire appel à de bonnes méthodes de réflexion qui permettront aux décideurs de "libérer leur génie créateur". Pour accroître, par exemple, le chiffre d'affaires au niveau des activités des membres, la coopérative a plusieurs possibilités, à savoir:

- améliorer la qualité des produits fournis,
- agir sur le prix de vente,
- procéder à la publicité,
- accroître le "savoir-faire" du personnel etc.

Il convient dans la recherche de solutions de ne pas partir de zéro, cela signifie que les méthodes adoptées dans les exercices passés devaient orienter les recherches.

(b) Choisir la solution optimale

Il s'agit au cours de cette étape de choisir la solution qui permettra au mieux d'atteindre les objectifs de l'entreprise coopérative. Le choix dépend certes en grande partie des moyens dont dispose la coopérative et des données de son environnement. Mais il ne faut pas oublier que ce sont les objectifs préalablement fixés qui orientent ce choix.

Supposons que l'objectif de la coopérative est d'augmenter les revenus de la vente des produits au niveau de chaque membre, on peut choisir comme solution optimale l'amélioration de la qualité des produits offerts sur le marché. Cette solution définit une action générale pour atteindre les objectifs et il paraît utile pour la gestion de préparer l'accomplissement de cette action générale par un détail de tâches à exécuter.

(c) Comment préparer la réalisation des actions?

Il s'agit au cours de cette étape d'adopter une procédure qui préciserait toute les opérations à exécuter. C'est la répartition des tâches au sein de l'entreprise coopérative. La tâche est de déterminer qui fait quoi et pendant quelle durée. La structure organisationnelle de l'entreprise aidera pour cette répartition. Ensuite chaque action retenue doit être bien élaborée suivant l'ordre imposé par la procédure.

Lorsque toutes les actions à réaliser seront énumérées, il faudra prévoir et estimer les moyens à utiliser; c'est la mobilisation des ressources financières et humaines qui fait l'objet du chapitre précédent.

(d) Suivre et évaluer la réalisation des actions

Après avoir énoncé les directions à suivre et les opérations à exécuter dans le temps pour atteindre les objectifs, il faut procéder à la réalisation et à l'évaluation de ces actions. Pour cela nous nous reporterons au chapitre "Comment évaluer" (voir chapitre 7).

3.4 Exemple: comment planifier la création d'une coopérative

Comme pour la résolution des problèmes de gestion, la création de la coopérative doit être réalisée par étapes successives. C'est comme on dit souvent "on n'attend pas le jour de marché pour engraisser la poule". L'idée de créer une coopérative doit être développée, exprimée et mise à exécution avant d'en arriver à la création d'une organisation coopérative fonctionnelle capable de satisfaire les besoins de ses membres. Une étude approfondie de l'évolution du mouvement coopératif en Afrique montre, que cette procédure de préparation d'une coopérative n'a pas été respectée, ce qui explique entre autres, l'incapacité de cette dernière à décoller d'elle-même. Il apparaît de toute façon indispensable, dans le cadre des politiques et projets de développement par l'auto-promotion, d'accorder aux étapes préalables à la création d'une coopérative l'attention qu'elles méritent.

3.4.1 Analyse de la situation économique et recensement des besoins

L'idée de création d'une organisation coopérative se justifie dans les régions où les futurs membres expriment un mécontentement ou une insatisfaction de leur situation socio-économique. *Ces* personnes se sentent donc, non seulement du point de vue des observateurs externes mais aussi de leur propre analyse, dans une situation de nécessité. Chaque individu est devant l'impossibilité de subvenir à ses besoins par les moyens dont il dispose.

Cette analyse économique n'est pas menée par tous les habitants en même temps. C'est une constatation d'une personne habitant le village ou d'un fils du village revenant des régions urbaines ou encore d'un agent du service de développement rural, qui essaie de faire prendre conscience aux habitants des problèmes qui les menacent. Cette personne (promoteur) possède déjà l'idée d'une coopérative qu'il cherchera à faire accepter comme moyen efficace dans la recherche des solutions aux problèmes identifiés.

3.4.2 Recherche de solution

Après la connaissance des problèmes et l'expression des besoins le promoteur n'impose pas l'idée de création d'une coopérative. Il voudra dans un groupe réduit, le plus souvent le conseil des sages (leaders traditionnels) ou des jeunes honnêtes, chercher des solutions aux problèmes qui menacent le village ou le pays. C'est ainsi que plusieurs solutions seront proposées dans le groupe et c'est aussi l'occasion pour le promoteur de pouvoir suggérer l'idée d'une coopérative, si avant cette idée n'est pas proposée par un des membres du groupe. Aucune idée n'est acceptée facilement, le promoteur devra convaincre par l'exposé des avantages d'une coopérative eu égard aux besoins exprimés. Pour cela il pourra se servir des paroles d'un vieux paysan: "chaque maladie à son remède, il y a des remèdes pour les yeux, des remèdes pour le ventre.... Le remède de l'homme c'est l'homme, nous avons toujours besoin des autres et les autres ont toujours besoin de nous."

3.4.3 Adoption de l'idée coopérative et motivation des membres fondateurs

Il est incontesté que la coopérative paraît la forme d'organisation la plus adaptée pour la résolution de beaucoup de problèmes en milieu rural. Par sa constitution, qui est centrée sur l'homme et non sur le capital financier, la coopérative sera alors choisie comme solution optimale par le groupe des personnes influentes en milieu rural.

Après l'adoption de l'idée coopérative, il faudra motiver et éduquer les premiers membres. C'est une étape d'information et sensibilisation qui consiste à amener les premiers volontaires à accepter la formule coopérative et à vouloir participer. Les personnes influentes ou les leader traditionnels aideront le promoteur dans cette tâche par énoncé des avantages économiques et socio-politiques d'une coopérative. Le but de cette phase c'est d'amener chaque futur membre à avoir confiance en soi à prendre conscience de sa propre responsabilité et être disposé à coopérer avec les autres membres.

3.4.4 Préparation des mesures juridiques et actions économiques

Après la sensibilisation et la motivation des futurs membres il convient de convoquer une assemblée constitutive dans le respect du nombre minimum des membres fondateurs prescrit par la loi. Au cours de cette assemblée constitutive on procédera à l'élaboration des statuts et à l'élection des membres de l'organe de direction (les premiers administrateurs). Ce sont les actes et les pièces justificatives issues de cette assemblée générale qui serviront à l'enregistrement de la nouvelle "société coopérative". Mais dans le cas des procédures intermédiaires déterminées dans les lois coopératives de certains pays d'Afrique l'organisation ainsi constituée prendra le nom de "précoopérative" pour une durée de quelques années, période pendant laquelle elle pourra parcourir une phase d'apprentissage et renforcer son efficacité économique avant de passer à la phase coopérative²⁴. Pendant ce temps les actions de promotion et d'éducation coopérative s'avèrent nécessaires pour augmenter la participation des membres.

24 Voir Mûnkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, Bonn 1980.

La phase avant l'enrèglement permettra à l'organisation coopérative de pouvoir renforcer la situation économique par les interactions avec son environnement, par exemple sous forme d'une assistance technique par des promoteurs ou d'une assistance financière initiale.

Il convient de souligner ici qu'une aide externe n'a pas toujours des effets positifs. Il faut être conscient du fait que la "sous-promotion" (ou insuffisance de promotion) ainsi que la "sur-promotion" (excès de promotion), peuvent avoir des résultats négatifs sur le "décollage" de la coopérative.

4. Comment gérer l'organisation?

L'objectif commun de la coopérative se trouve réalisé au mieux par la collaboration d'un nombre important de personnes ayant des intérêts similaires et qui sont prêts de participer activement dans les opérations de la coopérative et dans son financement. Cette attitude d'ouverture fondamentale à l'égard des nouveaux membres ou "principe de la porte ouverte" confère à la coopérative un caractère de société à personnes et à capital variables. Pour garder la stabilité dans le fonctionnement malgré la fluctuation des membres, la conception du droit des pays d'Afrique francophone est de doter la coopérative d'une capacité juridique, c'est-à-dire la reconnaissance de l'organisation comme un sujet de droit indépendant de ses membres (personne morale). Aussi l'organisation coopérative a-t-elle besoin d'une structure interne lui permettant avec un nombre variable de membres de prendre des décisions de façon continue, c'est l'organisation du **groupe coopératif**, avec des organes qui existent en permanence même si les personnes élues dans les organes changent de temps en temps.

En outre **l'entreprise coopérative**, à l'instar des autres entreprises, doit posséder un ordre interne, une disposition des hommes et des biens, et un cheminement entre eux compris dans le sens de structure (organigramme) et un déroulement des tâches (fonctionnement) dans l'entreprise coopérative.

4.1 La gestion du groupe coopératif

Nous savons déjà des chapitres précédents, que la vie de la coopérative, comme de toute société repose sur la capacité de l'organisation de prendre des décisions et d'agir. Il convient de savoir, quelles sont les catégories de décisions et quels sont les organes de décision qui déterminent la vie de l'organisation coopérative.

4.1.1 Les catégories de décisions.

Dans une coopérative, qui est une association de personnes dotée de la personnalité juridique et participant aux activités économiques, les décisions à prendre peuvent être classées en deux grandes catégories dont la délimitation est toutefois mouvante:

(1) Les décisions qui se rapportent à l'ensemble de la coopérative

Devant certaines situations qui tiennent à la vie sociale de la coopérative, des décisions d'une haute portée sont à prendre et concernent le plus souvent:

- les élections aux postes de direction vacants,
- la modification des statuts,
- les avis sur les rapports de l'administration et du contrôle de gestion,
- la fixation ou la modification des contributions financières que doit acquérir chaque membre,
- les décisions sur la répartition des excédents annuels,
- les décisions sur la constitution des réserves,
- l'exclusion des membres,
- la fusion avec d'autres coopératives etc.

Il s'agit généralement des décisions qui touchent la coopérative dans son ensemble, dans sa forme et dans ses règles de fonctionnement.

(2) Les décisions qui se rapportent à la direction et aux relations extérieures de la coopérative.

Dans cette catégorie il s'agit des décisions relatives à la gestion de l'entreprise coopérative et de son rapport avec son environnement économique, à savoir:

- les décisions concernant la conduite des affaires courantes,
- la conclusion des contrats avec les employés,
- l'achat des biens d'équipement,
- les sources de financement,
- la mobilisation et la motivation des ressources humaines.

Les deux catégories de décisions peuvent se distinguer selon le degré d'importance par rapport à la vie de l'organisation coopérative et selon leur fréquence au cours de l'exercice. Ainsi donc pour garder l'harmonie dans le fonctionnement de la coopérative les organes de décision de la coopérative devaient correspondre à ces catégories de décisions ci-dessus énumérées.

4.1.2 Les organes de décision et la répartition des compétences

Au cours de la vie sociale, les décisions qui intéressent le fonctionnement de la coopérative sont prises comme dans toute société:

- par les assemblées générales des associés ou
- par le conseil d'administration et le gérant.

4.1.2.1 L'assemblée générale

Comme il a déjà été mentionné, les coopératives sont généralement des organisations réunissant un nombre important de personnes et les assemblées générales sont habituellement convoquées une à deux fois par an. Par conséquent, l'assemblée générale n'est pas l'organe qui convient pour prendre des décisions sur des questions de gestion quotidienne devant être réglées rapidement.

Elle est adaptée à la prise de décision se rapportant à l'ensemble de la coopérative et qui exige l'exercice des droits et obligations de chaque membre de la coopérative. Les décisions sur la modification des statuts, par exemple, ne se prennent pas régulièrement au cours d'un exercice et sont subordonnées à la présence d'un nombre important des membres de la coopérative réunie en assemblée générale.

Plusieurs raisons importantes existent pour lesquelles il est souhaitable que le plus grand nombre possible de membres d'une coopérative participe à la formation de la décision du groupe. Il faut donc trouver une solution de compromis garantissant qu'une volonté du groupe peut vraiment être constituée et que le plus grand nombre possible de membres y participe.

On tente de résoudre ce problème, dans les pays francophones d'Afrique, en appliquant la règle du quorum, qui fixe le nombre minimum de membres requis pour la prise de décision:

- en assemblée générale ordinaire à la moitié au moins des membre inscrits et
- en assemblée générale extraordinaires au 2/3 de tous les membres incrits avec deuxième convocation là où le quorum n'est pas atteint.

4.1.2.2 Le conseil d'administration

Pour les décisions se rapportant à la gestion quotidienne et à la représentation de l'organisation coopérative devant ses partenaires externes, la présence de tous les membres demeure impossible. En effet, la conduite des affaires courantes ne peut donc pas être laissée aux soins de l'assemblée générale. Un deuxième organe constitué d'un groupe plus réduit de membres, qui se réunit plus souvent, devient alors indispensable pour les affaires courantes: le comité directeur ou le conseil d'administration. Ils assurent le bon fonctionnement de la coopérative en prenant des décisions diverses qui ne sont pas de la compétence des assemblées générales. Le conseil d'administration a à sa tête un président, qui a les compétences de représenter la coopérative auprès des tiers. Un gérant chargé de la gestion quotidienne de l'entreprise coopérative est nommé par le conseil d'administration.

Etant donné qu'il est souvent difficile de trouver un gérant qualifié parmi les membres, il est possible de nommer un gérant professionnel et salarié venant de l'extérieur, chargé par le conseil d'administration et sous sa surveillance de mener les affaires courantes et de conseiller le conseil d'administration. Dans la conception actuelle de développement économique moyennant une collaboration horizontale et verticale des coopératives et groupements, le gérant devait doubler sa qualité d'exécutant d'affaires courantes d'une qualité d'entrepreneur-innovateur.

La coexistence de l'assemblée générale et du conseil d'administration pose le problème de repartition des compétences entre ces deux organes ou la réglementation de leurs rapports. Une des possibilités généralement adoptée est de considérer l'assemblée générale comme l'organe suprême, la plus haute autorité de la coopérative ayant pouvoir de décider sur toutes les questions concernant la coopérative. Dans ce cas, le conseil d'administration est un organe exécutif lié par les décisions et directives de l'assemblée générale.

Une autre possibilité serait de donner au conseil d'administration une position autonome indépendant de l'assemblée générale dans la mesure où il s'agit de la conduite des affaires courantes de l'entreprise coopérative. Dans ce cas les deux organes sont de rang égal et ont des tâches différentes.

Il paraît dans ce dernier cas nécessaire de créer un conseil de surveillance pour contrôler en permanence les activités du conseil d'administration et du gérant.

4.1.1.3 Le conseil de surveillance

. L'assemblée générale doit nommer pour une certaine durée un conseil de surveillance ou des commissaires aux comptes. Comme organe de contrôle interne le conseil de surveillance a accès à toutes les informations concernant le fonctionnement de la coopérative et il a le droit de demander aux administrateurs, au gérant et aux employés de la coopérative tout renseignement qu'il juge opportune. Le rapport des administrateurs lui sera soumis un certain temps avant l'assemblée annuelle, et il fera part aux membres des résultats de sa vérification.

La nouvelle formule coopérative trouve insuffisante les mesures de surveillance au sein de la coopérative et propose la consultation et le contrôle par des experts extérieurs des coopératives ou experts comptables venant des fédérations. Cette intervention externe aura pour but de garantir un contrôle stricte et efficace des organisations coopératives.

4.2 La gestion de l'entreprise coopérative

L'organisation de l'entreprise coopérative constitue une suite logique à l'organisation du groupe coopératif. En effet, les décisions prises au sein de l'assemblée générale et qui représentent la volonté du groupe d'une part et la mission de promotion des membres accordée au conseil d'administration d'autre part constituent une activité qui doit être accomplie au sein de l'entreprise coopérative.

La structure ou l'organisation de l'entreprise coopérative permet alors l'exécution d'un ensemble de tâches variées et leur coordination. Plus généralement, l'entreprise coopérative avec sa structure adéquate est considérée comme un moyen d'atteindre les objectifs de la coopérative, un outil de mise en oeuvre d'une stratégie, à travers la différenciation et la coordination des tâches, et le règlement des comportements des membres du personnel.

Ainsi dans le cadre de la coopérative intégrée autonome, qui a pour but de satisfaire tous les besoins ressentis par les petits exploitants agricoles par une diversification de l'offre des services, l'entreprise coopérative devra adopter une structure souple lui permettant de réagir à tout moment aux besoins nouveaux.

4.2.1 La conception de la structure de l'entreprise coopérative

Mise à part l'organisation informelle caractérisée par des relations interpersonnelles, l'entreprise coopérative d'une certaine taille peut être départementalisée selon plusieurs formes appelées organigrammes²⁵. On distingue généralement:

²⁵ C'est le plan écrit de l'organisation de l'entreprise, qui décrit les différents postes de travail.

- l'organigramme fonctionnel,
- l'organigramme divisionnel,
- l'organigramme matriciel.

4.2.1.1 L'organisation formelle et informelle

La structure de l'entreprise coopérative, comprise comme un découpage de l'activité en unités, fonctions ou régions, permet par un organigramme schématique de définir les services et leurs responsables. Ce schéma écrit de l'entreprise constitue l'organisation formelle.

A côté de cette organisation voulue et construite par le conseil d'administration et le gérant, apparaît en pratique une forme d'organisation qui se développe des circonstances et que l'on entend par l'organisation informelle. L'organisation informelle apparaît dans l'entreprise sous forme de comportement de l'individu dans le groupe à travers certaines qualités, comme par exemple la sympathie, l'antipathie, les intérêts communs, la confiance, l'esprit d'équipe et le statut social.

La connaissance et la prise en considération de la structure informelle est une tâche importante du gérant, car cette structure peut avoir d'influence positive ou négative sur le plan formel voulu et construit.

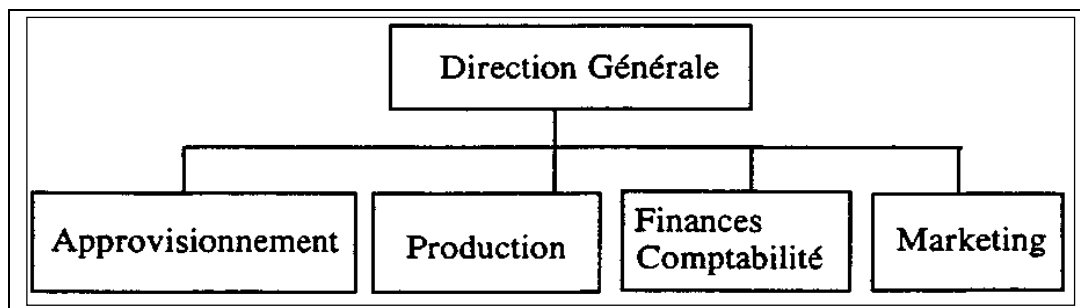
4.2.1.2 L'organigramme fonctionnel

C'est la forme d'organisation la plus répandue dans les coopératives que l'on retrouve en Afrique. L'organigramme fonctionnel consiste à organiser l'entreprise autour des fonctions requises pour l'accomplissement de son activité. Ces fonctions étant constituées de spécialités telles que production, marketing, finances et comptabilité, personnel, l'approvisionnement etc. La liste des fonctions est évidemment variable et confère pour cela un degré d'adaptation élevé de la structure aux besoins des membres dans le cas de la coopérative intégrée.

Simple, claire et adaptable, cette structure possède les avantages de la spécialisation et des économies d'échelle correspondantes. Elle est propice au développement des besoins nouveaux et à l'utilisation efficace des ressources locales (voir figure 5).

Toutefois, l'organigramme fonctionnel comporte des problèmes, parce qu'elle suppose l'occupation de chaque fonction par un spécialiste, ce qui fait défaut dans les petites coopératives en Afrique, avec peu de cadres spécialisés. En outre même en présence des spécialistes, ces derniers seront submergés par les activités lorsque la coopérative exerce ses fonctions dans une grande région ou s'occupe de plusieurs produits. Il est préférable d'opter dans ce cas pour une autre forme de structure (voir figure 5).

Figure 5: Organigramme fonctionnel



4.2.1.3 L'organigramme divisionnel

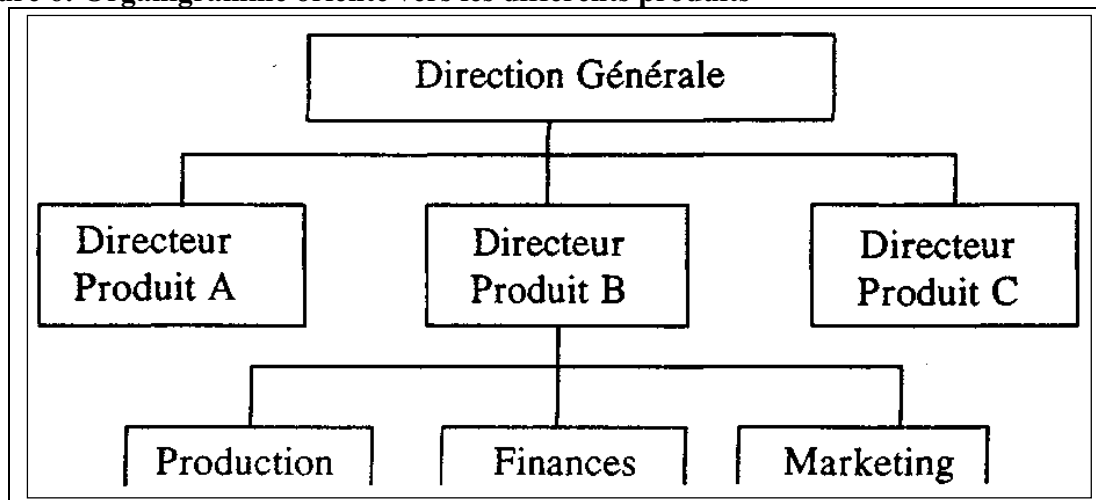
Dans ce cas le principe est d'organiser l'entreprise coopérative autour de ses outputs (produits, marché). Le plus souvent les différents produits commercialisés, le secteur géographique de production peuvent servir de critère.

(a) L'organigramme orienté vers les différents produits

Adopter un organigramme orienté vers les différents produits revient à accorder une place importante aux divers produits de la coopérative. Cette structure d'organisation est adaptée aux coopératives intégrées autonomes, qui désirent transformer leurs produits de bases en produits finis utilisables directement par le consommateur. Ainsi par exemple une coopérative laitière, qui s'occupait seulement de la collecte du lait, peut décider d'entreprendre la transformation du lait en produits laitiers, tel que fromage, le lait en poudre, la nourriture pour bébé, le beurre etc., afin de créer d'emplois en dehors de la production agricole, profiter de la valeur ajoutée pour augmentation des revenus des adhérents. Dans ce cas, la division du travail sera orienté vers les produits ci-dessus.

Cette forme d'organisation est aussi adaptée aux coopératives qui produisent plusieurs produits indépendants les uns des autres, comme par exemple café, cacao, riz, bananes etc. Chaque produit est ainsi géré au sein d'une division à qui sont attribués les moyens nécessaires, notamment les ressources (voir la figure 6).

Figure 6: Organigramme orienté vers les différents produits



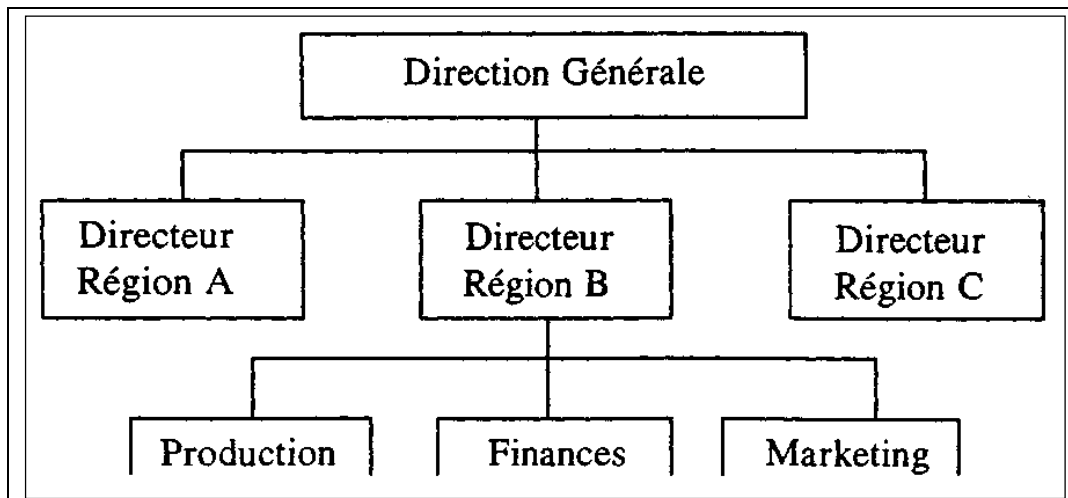
(b) L'organigramme orienté vers les secteurs géographiques

Ce type d'organigramme n'est à conseiller que dans le cas d'une grande coopérative, qui couvre une grande région. Cette forme d'organisation est aussi valable dans le cas d'une coopérative constituée de plusieurs groupements villageois, que l'on préfère laisser évoluer dans le respect des conditions socio-économiques et le souci d'encourager la participation des membres. Dans ce cadre d'idées, il peut paraître opportun pour maintenir l'homogénéité des différents groupes de concevoir un organigramme tenant compte des divisions géographiques.

L'élément primordial de l'organisation devient alors l'appartenance géographique et sous le directeur général on retrouve alors des directeurs (ou responsables) régionaux à qui sont attribués les moyens nécessaires pour la gestion au niveau de sa région.

L'organigramme divisionnel est une structure décentralisée, puisque chaque division (par produit ou par région) est ou peut être érigée en unité complète, quasi autonome, et que le sommet lui délègue des pouvoirs de décision et des responsables s'agissant de problèmes opérationnels, tout en se réservant les décisions stratégiques. Parmi les avantages de ce type d'organisation, on peut aussi citer les capacités de la coopérative à mobiliser les ressources locales pour le développement local. Cet organigramme comporte cependant des risques de pertes de contrôle et difficultés de coordination entre les divisions si l'on étend l'autonomie par le manque de gestionnaires pouvant prendre les responsabilités au niveau de chaque secteur. Une raison de plus pour accroître la formation des responsables au sein des coopératives (voir la figure 7).

Figure 7: Organigramme orienté vers les secteurs géographiques

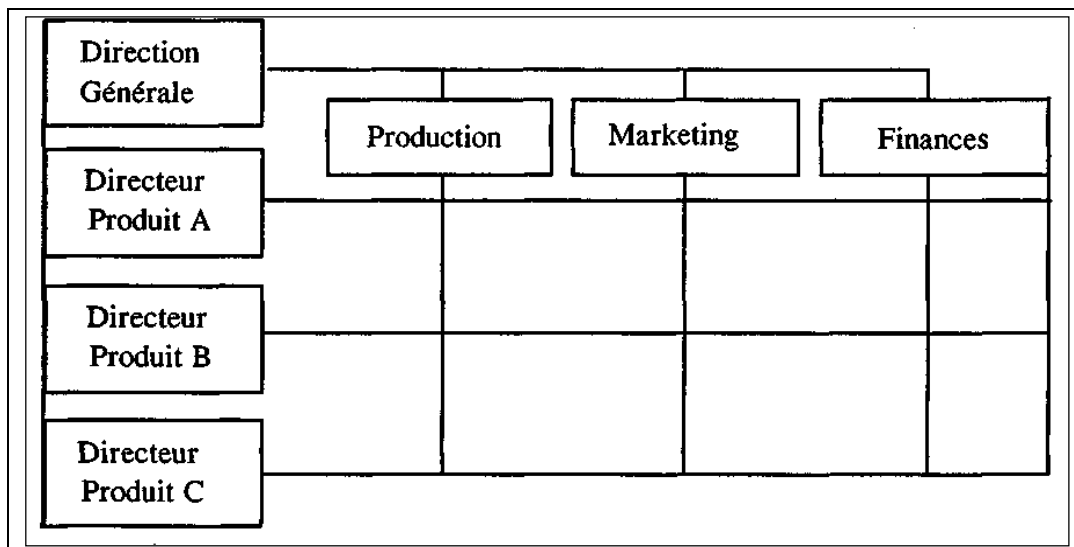


4.2.1.4 L'organigramme matriciel

La structure matricielle peut être considérée comme une synthèse des organigrammes fonctionnel et divisionnel cherchant à en combiner les avantages réciproques. La direction d'une coopérative choisit, dans ce cas, de ne pas allouer des tâches spécifiques à un service qui lui seul s'occupe de sa réalisation. Au contraire l'entreprise constitue un tout et le travail à faire revient pratiquement à tout le personnel.

Une telle conception force le personnel à coopérer et à s'entendre pour la réalisation des objectifs. Il est prévu, par exemple, un chef du produit A, un du produit B et un autre du produit C; en plus il y a un chef de commercialisation, de finances, de personnel et de production. Tous ces services sont appelés à travailler avec chaque chef de produit (voir la figure 8).

Figure 8: Organigramme matriciel



Cette structure, centralisée et décentralisée tout à la fois, présente des avantages de flexibilité, mais des coûts liés à sa complexité, à son ambiguïté et les conflits de compétence qu'elle suscite sont des inconvénients.

Nous voyons qu'il y a une multitude de façons d'organiser une coopérative par schéma écrit. Entre ces types fondamentaux d'organisation dits encore types purs, il existe en réalité des structures hybrides, qui s'inspirent de ces derniers. Le choix d'une structure d'organisation dépendra alors de la compétence du conseil d'administration, en accord avec l'assemblée générale des membres, à pouvoir combiner en même temps:

- les objectifs de la coopérative,
- les dimensions de la coopérative et
- l'efficacité opérationnelle de l'entreprise coopérative.

Mais l'organigramme en tant que tel n'est qu'une expression de la division du travail au sein de l'entreprise. Pour aboutir à un résultat effectif des activités de l'entreprise coopérative, il est indispensable d'associer la structure aux relations de travail de direction au sein de cette dernière.

4.2.2 Les relations de travail et de direction: la coordination

Les relations de travail et de direction constituent des compléments nécessaires à la structure dans le cadre de l'organisation d'entreprise. En effet, la structure n'est que l'ossature, qui détermine le poste de chaque membre du personnel, le déroulement même du travail se faisant par:

- des relations de travail et
- des relations de direction.

A travers les relations de travail on peut comprendre les relations, qui lient les membres du personnel d'un même niveau hiérarchique. C'est une coopération "main à main" ou coopération horizontale entre les membres de l'organisation et qu'on peut comprendre dans le sens de communication entre les postes de travail (ou communications interservices).

Les relations de direction fournissent l'ordre des postes de travail suivant le critère de rang. Elle déterminent le style de commandement dans l'entreprise et sont dans ce cas considérées aussi comme des relations verticales au sein de l'entreprise coopérative.

La détermination et le suivi des relations horizontales et verticales sont considérées comme des tâches de gestion que nous examinerons dans le chapitre suivant sous les sections 5.2. (la communication) et 5.3. (la direction).

En définitif, le gérant devra comprendre et entreprendre l'organisation de l'entreprise coopérative en considération de son aspect statique (structure) et de son aspect dynamique (le déroulement du travail), qu'il combinera de manière à utiliser rationnellement les ressources dont il dispose. L'utilisation rationnelle des ressources est elle aussi une conséquence de la gestion du personnel.

4.2.3 La gestion du personnel

La préoccupation du gérant dans l'organisation du travail devait s'exprimer en terme de productivité. Aussi, après avoir fixé l'organigramme en fonction des besoins de la coopérative et coordonné les services par les relations de travail et de direction, le gérant devait-il ensuite savoir amener le personnel à accomplir ses tâches dans la satisfaction au travail contribuant à accroître la productivité. La gestion de l'organisation devait viser à mobiliser le personnel et à améliorer les relations humaines dans l'entreprise coopérative.

4.2.3.1 Comment mobiliser le personnel

Le personnel est un facteur complexe de production. Le mobiliser consiste:

- D'abord à maintenir un haut niveau de participation. Pour ce faire il est nécessaire de faire ressortir le fait, que la coopérative a besoin de tous ses employés, cadre de conception et exécutants, indépendamment de leur rang hiérarchique. Il devront être amenés à contribuer tous à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise coopérative.
- Ensuite, savoir compenser les sacrifices du personnel. La rémunération du personnel dans l'entreprise coopérative ne doit pas différer de celle d'une entreprise commerciale. Pour cela, personne ne devra avoir l'impression, que les sacrifices qu'il apporte sont plus élevés que la récompense qu'il obtient de la coopérative. Le gérant n'oubliera pas cependant, qu'en dehors des avantages monétaires, il y'a d'autres bénéfices sur le plan social (logement du personnel, services médicaux, octroi des crédits à bas intérêts etc.), qui parfois pourront être plus importants que la simple politique de salaire.
- En outre le gérant n'oubliera pas qu'en dehors du salaire à percevoir, le personnel poursuit aussi d'autres objectifs dont il faudra tenir compte, sans pour autant remettre en cause les intérêts des membres-adhérents de la coopérative (voir chapitre 1: "Comment fixer les objectifs?" de la 5ème partie du guide).
- Enfin un aspect de mobilisation du personnel serait l'information et la formation du personnel.

Il est fondamental de ne jamais étouffer l'information ascendante dans l'entreprise, c.à.d. celle qui émane du personnel et monte vers la hiérarchie supérieure. C'est elle qui permet de savoir ce que la base pense ou la manière, dont elle se comporte réellement. Les colères populaires, les manifestations inattendues et la non-participation sont les conséquences de l'étouffement de l'information ascendante.

En plus de l'information, le personnel à besoin d'être formé. Généralement, le personnel nouvellement recruté, n'est pas directement opérationnel, même le personnel ancien à besoin d'un recyclage, d'une formation continue ou d'un perfectionnement. Donc pour augmenter la productivité, le personnel quel qu'il soit ne doit jamais rester sur l'acquis; le droit du travail oblige même à former le personnel en préservant des sommes à dépenser.

4.2.3.2 Comment améliorer les relations humaines dans l'entreprise coopérative?

On se rendra compte qu'en dehors des tâches techniques à accomplir et la rémunération du personnel pour compenser les efforts fournis, les relations humaines jouent un grand rôle dans l'accroissement de la productivité. Il faudra par conséquent se pencher sur la bonne marche des relations humaines, qui consistent:

- 1) D'abord à tenir compte des relations informelles, qui naissent au sein des membres du personnel.

Ces relations informelles, nous l'avons déjà vu, proviennent des manifestations de comportement individuel à l'égard du groupe. Les relations informelles se dessinent parallèlement aux relations formelles et sont capables d'influencer ces dernières.

- 2) Ensuite le climat de l'entreprise, c'est-à-dire les conditions de travail au sein de l'entreprise, contribue aussi à influencer la productivité.

Le gérant devait alors veiller à ce que les membres du personnel puissent travailler sans contrainte, que les lieux de travail offrent une ambiance favorable au déroulement des tâches. De même les conflits, qui surviennent entre les membres du personnel ne devront pas être étouffés ou déplacés, mais plutôt le gérant cherchera à les détecter et à leur trouver des solutions objectives.

5. Tâches de gestion

En plus des actions à entreprendre évoquées dans les chapitres ci-dessus, les membres du conseil d'administration et le gérant devront assurer les tâches d'information, de communication, de direction, d'approvisionnement, de production, de financement et de marketing.

5.1 Information

Pour qu'une entreprise, notamment une entreprise coopérative, puisse mieux connaître une situation et prévoir les moyens pour agir économiquement, il en faut des informations (faits et chiffres). Cette connaissance est nécessaire quand on veut décider d'un projet, vérifier les hypothèses, envisager les solutions possibles, préparer les décisions à entreprendre et évaluer les résultats.

Après une définition de la notion d'information nous considérons le système d'information d'une entreprise coopérative.

5.1.1 Définition de la notion d'information

En général, on comprend par information une explication, un renseignement ou une introduction. Pour préparer des actions efficaces, on a besoin d'un certain savoir. Plus on sait sur les alternatives des actions mieux on peut agir selon les objectifs envisagés et former l'action d'une manière optimale.

Nous voulons définir l'information comme "savoir orienté vers les buts". Très souvent on la compte pour un des facteurs de production dont l'importance augmente de plus en plus car elle détermine la valeur des décisions à prendre dans une entreprise. On peut dire que la quantité et la qualité des informations disponibles influencent la qualité d'une décision.

Ainsi pour mieux comprendre la signification de l'information pour la prise de décision, nous jetons un coup d'oeil sur le processus de décision (voir Partie II, chapitre 1). Chaque phase de ce processus est caractérisée de manière que l'information se trouve au centre, cela veut dire qu'on recueille, transforme et transmet les informations dans toutes les étapes.

Les informations d'inspiration seront transformées en information sur les problèmes à résoudre; les informations concernant les objectifs, les actions et leurs conséquences seront réalisées par les informations concrètes pour la planification. La transmission des informations, ou plutôt une communication est voulue d'un côté entre les étapes différentes du processus et d'autre côté entre les personnes responsables pour la prise de décision.

Même si l'on prend des décisions dans tous les domaines d'une entreprise, notamment d'une entreprise coopérative, il faut se rendre compte que la prise de décision est principalement la tâche la plus importante de la direction, du gérant. Pour que les décisions puissent être prises le mieux possible, la gestion doit s'appuyer sur une base d'informations précise et systématique et se servir d'un système d'information présenté dans les passages suivants.

5.1.2 Le système d'information d'une entreprise coopérative

Le processus de la gestion, qu' on peut aussi interpréter comme processus de la planification et du contrôle, est constitué par des actions dont le but commun est le recensement, la transformation, l'enregistrement et la transmission des informations. Par suite le système de la planification et du contrôle se présente en même temps en système d'information.

La qualité d'un tel système d'une entreprise coopérative dépend de la mesure dans laquelle la question, la demande et le besoin d'informations se chevauchent. Pour atteindre le meilleur chevauchement, on peut s'orienter vers les agents de ce processus.

D'abord il y a les coopérateurs dont il faut profiter à plein du potentiel d'information disponible. En plus on doit utiliser effectivement les moyens techniques (l'ordinateurs, machines de bureau etc.). Les agents humains et "artificiels" du système d'information doivent se compléter dans chaque action du processus de la gestion.

5.1.2.1 Le recensement de l'information

Au début la coopérative a besoin de prévoir

- quelle sorte d'information lui est nécessaire et
- de quelle façon elle va la recueillir.

Sinon, elle perd du temps à rassembler des informations inutiles.

Concernant la collection de l'information il faut ainsi réfléchir sérieusement pour préciser les objectifs de la recherche. Le recueil des informations se rend possible selon trois méthodes différentes.

D'abord on peut chercher ce que d'autres ont écrit, c'est-à-dire tirer les informations des **documents**. On utilise alors des informations des rapports ou des notes faits par d'autres. La collection d'information selon cette forme ne crée pas de nouvelles informations comme les deux autres méthodes. Ensuite on peut regarder ce qui se passe, c'est-à-dire tirer les informations de l'observation. Observer consiste à regarder comment les gens se comportent. L'observateur note ce qu'il voit.

Enfin il y a la possibilité de faire **des interviews et des questionnaires**. Cette forme consiste à demander au gens de répondre à un certain nombre de questions sur eux-mêmes, sur leurs idées, sur ce qu'ils font etc. et est parfois la façon la plus difficile de recueillir l'information, parce qu'elle dépend de la bonne volonté des autres.

En conclusion il reste à constater que chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients de sorte qu'il soit généralement utile d'employer les trois. En effet vous pouvez contrôler une information obtenu par une méthode en la comparant au résultat obtenu par une autre sur le même objet. Cela vous permet d'être plus sûr que votre information est exacte et vous rendez possible de prendre des décisions efficaces. Mais n'oubliez pas de calculer les coûts de chaque méthode pour voir si le budget de la coopérative permet une telle façon de recueil des informations.

5.1.2.2 L'enregistrement des informations

Si la disponibilité des informations ne couvre pas le besoin des informations, un enregistrement devient nécessaire. En principe on distingue deux formes d'enregistrement:

- le stockage de l'information naturel (le mémoire),
- le stockage de l'information artificiel (les documents, la banque de donnée, les microfilms etc.).

5.1.2.3 La transformation des informations

5.1.2.3.1 Analyse d'information

Après avoir fini le recueil de vos informations (quelques statistiques et rapports, des tableaux d'observation etc.) ils se trouvent sur votre bureau. Pour commencer, ne mélangez pas les informations collectée par des méthodes différentes.

Les **informations tirées des documents** ne vous montrent pas une image *complète* de la *réalité*, car *certaines informations ne peuvent être obtenues* qu'en interrogeant les habitants de la région. En prenant les informations d'un document, vous devez évaluer ce qui vous semble significatif.

Généralement **les informations tirées de l'observation** se présentent sous forme de tableau d'observation. Ce tableau peut regrouper les données de plusieurs manières. Pour chaque problème, il faut rechercher la meilleure façon de regrouper et de présenter les données. En analysant chaque tableau, les informations doivent être expliquées et les résultats obtenus doivent être comparés avec ceux qu'on avait prévus.

Avant de pouvoir analyser les **informations tirées d'interviews ou des questionnaires**, il faut d'abord regrouper les informations données dans chaque formulaire. Pour cela, le plus facile sera de dresser un **tableau de fréquence**. Ce nom vient des chiffres du tableau, parce qu'ils représentent le nombre de fois (fréquence) qu'une activité particulière a eu lieu. La fonction d'un tel tableau est le point de comparaison et elle peut être seulement réalisée si le tableau donne le nombre total des gens interviewés. Le total inclut aussi le nombre de ceux qui n'ont pas répondu à la question et il faut les noter dans le tableau. Si le nombre de ceux, qui n'ont pas répondu à la question est élevé, cela peut prouver que la question est mal posée.

Une autre possibilité de rendre les choses plus compréhensibles est de présenter les nombres en pourcentage, c'est-à-dire par rapport au chiffre 100.

A côté du tableau de fréquence une coopérative peut se servir d'un **tableau croisé** (voir tableau 3), qui est aussi plus facile à comprendre qu'une longue phrase expliquant toute l'information. Il s'agit de ranger les informations tenant compte des caractéristiques des personnes interrogées. Lorsqu'une coopérative désire, par exemple, introduire une nouvelle technologie, l'enquête auprès des membres peut donner, dans un tableau croisé, les informations suivantes:

Tableau 3: Type de technologie préféré par les différents groupes des membres (les vieux et les jeunes) d'une coopérative (55 membres)

Technologie	Vieux	Jeunes	Total
Traction animale	12	11	23
Tracteurs	2	8	10
Traction animale ou tracteurs	4	1	5
Pas de changement	17	0	17
Total	35	20	55

5.1.2.3.2 Explication des informations dans le rapport

Après avoir choisi les tableaux à présenter, il faut regrouper les informations que la coopérative a recueillie par différentes méthodes sur le même sujet. En général, les différentes sortes d'informations se renforcent mutuellement et aident à découvrir encore plus d'informations. C'est pourquoi elles doivent être présentées ensemble de façon à ce que toutes les informations sur un même sujet soient regroupées dans une même partie du rapport. Par conséquent, le lecteur sera capable de comprendre clairement les résultats et les recommandations du rapport.

En concluant on peut dire, que dans le rapport l'information doit être présentée comme une réponse aux objectifs de l'enquête.

5.1.2.4 La transmission d'information (la communication)

Car la communication présente une phase très importante dans le complexe processus de la gestion, elle sera traitée de façon détaillée dans le chapitre suivant.

5.2 La communication

Tout comme l'information, la communication peut être considérée comme un facteur de production, comme un bien économique contribuant à la réalisation des objectifs d'une entreprise. En effet la mission de promotion des membres affectée à l'entreprise coopérative est rendue effective à travers un processus de transactions à l'intérieur de la coopérative.

Ces transactions consistent à bien analyser les interactions, qui se traduisent sous forme de flux de biens, de moyens financiers, de services ou d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise coopérative. Il convient ainsi de distinguer:

- la communication au sein de l'entreprise coopérative,
- la communication au sein du complexe coopératif, c'est-à-dire celle qui naît entre l'entreprise coopérative et les membres de la coopérative (ménages ou entreprises individuelles) et
- la communication entre la coopérative et son environnement, c.à.d. entre coopérative primaire et système intégré, unions, fédérations, banques etc.

Aussi le gérant de la coopérative, dans l'exécution de ses tâches de gestion, devait-il pouvoir:

- déterminer les voies de communication qui existent dans la coopérative et celles qui la lient à son environnement,
- connaître les formes et les techniques empruntés dans les transactions et
- estimer la portée et la durée d'exécution de chaque transaction afin d'éviter les étouffements.

5.2.1 La communication au sein de l'entreprise coopérative

La communication dans l'entreprise se fait entre les différents services et entre les membres du personnel en tant que tels, sous la coordination de la direction. Il s'agit des liaisons horizontales de services et d'informations entre les membres du personnel d'un même niveau hiérarchique intervenant dans le cadre de l'intégration qui succède à la division du travail.

Associer la contribution des efforts de tout un chacun de manière à atteindre les objectifs n'est pas une tâche facile pour le gérant. La règle qui rendra possible cette association devait permettre de résoudre trois sortes de problèmes spécifiques qui se posent à l'organisation et dont la solution détermine son efficacité.

D'abord il faut fixer les **conditions** auxquelles sont combinés les efforts mis en commun. Ainsi seront déterminés les horaires, l'utilisation des divers équipements et de la force de travail. En deuxième lieu, il faut imposer une **discipline** minimale aux membres du personnel. Dans ce cas le gérant agit par "l'oeil du maître", qui suffit à exécuter régulièrement les tâches. Mais lorsque des conflits surgissent entre les membres du personnel, le gérant est appelé à faire jouer les sanctions. Enfin il faut répartir d'une manière équitable les **rénumérations** et les avantages accordés au personnel de même niveau hiérarchique.

Ainsi donc la communication au sein de l'entreprise coopérative constitue le déroulement du travail (fonctionnement) qui fait suite à la structure de l'entreprise (organigramme). C'est la capacité du gérant à pouvoir combiner structure et communication qui déterminera l'efficacité opérationnel de l'entreprise coopérative.

5.2.2 La communication au sein du complexe coopératif

La communication au sein du complexe coopératif est caractérisée par les types de relations qui existent entre l'entreprise coopérative et les membres de la coopérative.

Il est nécessaire de distinguer d'une part **la communication fonctionnelle** qui associe les relations de services à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la coopérative. Elle inclue les flux de services et flux monétaires qui naissent entre chaque membre et l'entreprise coopérative. Il s'agit, par exemple, pour les petits exploitants agricoles d'exposer leurs besoins en intrants agricoles à l'entreprise coopérative, qui s'approvisionnera sur le marché pour les répartir ensuite aux membres. Ce transfert de biens de l'entreprise vers les membres sera succédé d'un transfert réciproque exprimé en monnaie ou service.

D'autre part l'efficacité de la communication fonctionnelle ne s'apprécie pas seulement par la dimension des relations de services mais aussi par l'absence des goulots d'étranglement. Un dérangement du processus est observé, lorsqu'une stagnation des flux de biens, d'information ou de moyens monétaires survient et on parle de déséquilibre de flux. Pour garantir un équilibre de flux dans la communication fonctionnelle, il est indispensable d'associer à cette dernière une **communication réglée**, qui définit les droits et les obligations de chaque membres à l'intérieur de la coopérative (lois et statuts ou règlements intérieurs)

On peut citer par exemple le droit de chaque membre à utiliser les services de la coopérative et l'obligation de celui-ci à s'acquitter de la contribution fixée par les statuts. Ici encore intervient le rôle de l'information, qui exige que le gérant rende transparent les droits et obligations des membres envers la coopérative.

Par communication réglée on comprend donc toute relation, qui résulte des lois, décrets et statuts garantissant les relations au sein de la coopérative et un bon fonctionnement de l'entreprise coopérative.

En outre, hormis les communications fonctionnelles et réglées, qui caractérisent les relations entre les membres et l'entreprise coopérative, il existe une **communication interpersonnelle**. Cette dernière considère les relations entre les personnes en tant que responsables de leur ménage, entreprise individuelle ou membre du personnel de l'entreprise coopérative. De ce fait, la communication interpersonnelle est un support pour la formulation de la volonté des membres au sein de la coopérative et que nous avons vu au chapitre 1 de cette 5ème partie "Comment fixer les objectifs?".

5.2.3 La communication entre la coopérative et son environnement

Une autre forme de communication qui assure la vie de la coopérative est celle qui la lie à son environnement. En effet l'existence et le développement de la coopérative ne sont pas seulement dus aux apports des membres lors de la constitution ou à son inscription juridique mais aussi et surtout à son insertion dans un ordre économique favorable. *Ainsi* les *fonctions* d'approvisionnement, d'information, de financement, de commercialisation et de marketing s'accomplissent dans la coopérative à travers les contacts de cette dernière avec son environnement.

Les échanges de flux monétaires, de biens, de l'information et de services s'effectuent alors entre la coopérative et son environnement garantissant ainsi une amélioration des conditions de vie des membres de la coopérative. L'étendue et l'intensité de ces échanges dépendent des partenaires de la coopérative, éléments de son environnement. Il est aussi indispensable que le gérant assure l'équilibre des flux externes, élément fondamental pour le succès d'un système coopératif intégré.

5.3 La direction

La notion de direction revêt un double aspect en gestion d'entreprise. Elle a d'une part, un sens **institutionnel** et représente l'organe de décision au sein de l'entreprise. Cet organe correspond dans la coopérative au conseil d'administration, qui délègue son pouvoir au gérant pour le suivi des affaires courantes.

D'autre part, la notion de direction prend un sens **fonctionnel** et décrit les tâches, que doit assurer l'organe de décision. Ainsi donc, de la synthèse des deux aspects, nous pouvons déduire, que diriger l'entreprise coopérative consiste pour le gérant à montrer la direction à suivre pour atteindre les objectifs.

Afin que les objectifs puissent être réalisés, le gérant devra combiner les ressources humaines et les moyens de la coopérative suivant une planification stratégique et opérationnelle et une organisation de l'entreprise qu'il aurait pris soin avec le concours du conseil d'administration, de déterminer au préalable.

Nous pouvons de ce fait conclure que diriger consiste pour le gérant à entreprendre toutes les actions, que nous avons énoncées dans les chapitres de la 3ème partie.

Cependant la qualité de direction ne peut se mesurer que par la considération de certains critères à savoir:

- la qualité du gérant,
- les principes de direction et
- le style de direction.

5.3.1 La qualité du gérant

Diriger implique le pouvoir de se faire écouter. Ce pouvoir doit être fondé sur une autorité reconnue pour influencer la coopération (coordination horizontale) et la productivité. L'exercice de ce pouvoir se fera d'une manière verticale et est caractérisé par l'exécution des ordres issus du sommet hiérarchique par la couche inférieure. On distingue trois types d'autorité pouvant amener l'exécution des tâches dans l'entreprise:

- l'autorité institutionnelle,
- l'autorité de compétence ou technique
- l'autorité personnelle ou individuelle.

5.3.1.1 L'autorité institutionnelle

L'autorité institutionnelle est conférée à un gérant par la place qu'il occupe dans la hiérarchie. Il peut amener le personnel à travailler seulement par le titre qu'on lui attribue au sein de la coopérative. Le gérant dans ce cas est choisi par nomination le plus souvent indépendamment de ses connaissances en matière de gestion. C'est le cas le plus fréquent en Afrique francophone où le gérant est imposé à la coopérative par les services étatiques parce qu'il pourra défendre les intérêts de l'Etat ou parce qu'il est le fils, l'ami de ... ou encore parce qu'il vient de telle région. Ce procédé de choix de gérant suivant les critères d'intérêts, de religion ou de région est contraire aux principes de la coopération.

En fait l'autorité institutionnelle est source de contestation lorsqu'elle n'est pas doublée d'une autorité sapientale ou personnelle.

5.3.1.2 L'autorité de compétence

L'autorité fondé sur la compétence est le **savoir technique** de l'individu. Le gérant doit dans ce cas posséder des connaissances en économie et gestion des entreprises coopératives. C'est sur la base de ce critère qu'il pourra aider les membres à fixer des objectifs clairs, à mobiliser les ressources humaines et financières et à les combiner de façon efficace suivant une planification et une organisation orientées vers la satisfaction des besoins des adhérents. Pour corriger les erreurs commis par les promoteurs des coopératives en Afrique, la nouvelle forme coopérative (la coopérative intégrée autonome) est basée sur les compétences techniques et personnelles du gérant, à qui une formation appropriée est destinée. C'est d'ailleurs pourquoi, même avec le principe de l'autogestion qui caractérise la coopérative, le conseil d'administration peut choisir un gérant de l'entreprise coopérative en dehors du groupe des adhérents, si et seulement si ce dernier possède l'autorité de compétence. Mais un meilleur dirigeant est celui qui possède à la fois une autorité de compétence et une autorité personnelle.

5.3.1.3 L'autorité personnelle

L'autorité personnelle ou individuelle est le pouvoir qui permet à l'individu de maintenir la cohésion du groupe et de le motiver pour un but. Cette aptitude naturelle au commandement peut conférer au gérant un caractère "d'idôle" ou de "guide d'opinion" capable de mouvoir le personnel de l'entreprise et les membres de la coopérative.

C'est une **qualité charismatique** du gérant, qui peut être doublée d'un comportement innovateur.

En définitif, si diriger confère le droit de donner des ordres, l'ordre ne peut pas être donné n'importe comment. En donnant des ordres, en demandant un service, le gérant n'oubliera jamais les petites formules de politesse si utiles dans les relations humaines: "s'il vous plait, pourriez-vous", "veuillez vous occuper de...".

D'autre part un ordre doit répondre au moins à trois critères:

- il doit être compatible avec l'objectif visé,
- il doit tenir compte de la fonction de celui à qui cet ordre est destiné,
- il doit être matériellement exécutable.

Le gérant ne donne jamais d'ordre immuable, il s'attend et doit accepter que son ordre soit mis en cause parce qu'il peut y avoir inadéquation des moyens, manque d'information ou information erronée, meilleures idées des autres.

Tout gérant doit se convaincre qu'il peut se tromper. C'est pourquoi un système de surveillance permanente et de correction immédiate est indispensable pour la direction.

5.3.2 Les principes de direction

L'organe de décision au sein de l'entreprise coopérative peut se servir de plusieurs techniques de direction. Les techniques de direction sont comme des systèmes de règles, qui déchargent la direction des tâches de routine afin de lui permettre d'exécuter les véritables fonctions de direction (tâches d'entrepreneur). Nous nous limiterons ici à l'exposé de deux concepts importants.

5.3.2.1 La direction par exception

Dans le système de direction suivant le principe d'exception (management by exception) l'organe de décision ou le gérant se limite aux cas exceptionnels, c'est-à-dire qu'il n'intervient dans les tâches déléguées aux cadres de gestion, que si des écarts par rapports aux objectifs se font remarquer et dans les situations particulières nécessitant la prise des décisions importantes. Ce concept met l'accent sur la fonction de décision que détient la direction. Il suppose, que toutes les décisions de routine sont déléguées aux cadres de gestion. Par conséquent les règles de transmission de l'information en situation d'exception devront être clairement exposées.

Déléguer certains pouvoirs de décision aux cadres de gestion suppose en outre, que ces derniers sont en mesure d'exécuter les tâches ordinaires de gestion à savoir entre autres la tenue d'une compatibilité, les tâches d'approvisionnement, le financement, le marketing et la gestion du stock. Or nous savons que le problème crucial pour le mouvement coopératif en Afrique est celui du manque d'un capital humain capable de gérer. Ce qui justifie une fois de plus le but poursuivi par le présent guide.

5.3.2.2 La direction par objectifs

Le principe de direction par objectifs consiste pour le gérant d'une part à s'associer aux cadres de gestion pour déterminer les objectifs à poursuivre par chacun de ces derniers et d'autre part à contrôler les résultats atteints par ceux-ci.

Chaque cadre de gestion a la responsabilité de déterminer la manière par laquelle il réalisera l'objectif qui lui est attribué.

Cette conception de la direction suppose d'une part une planification détaillée de tous les objectifs intermédiaires et d'autre part un contrôle permanent des résultats atteints par chaque membre du personnel. Le problème de formation se pose aussi dans l'adoption de ce principe.

5.3.3 Le style de direction

Le style de direction montre l'influence de l'exercice de l'autorité sur la cohésion et l'efficacité de l'équipe et par conséquent sur la productivité. Comme style de direction en gestion d'entreprise on peut citer entre autres le style autoritaire et le style démocratique.

Le comportement autoritaire d'un gestionnaire se manifeste par la fixation des objectifs, la répartition du travail et la prise de décision de manière unilatérale. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le pouvoir devient absolu de manière à couper la base du pouvoir. Les membres du personnel ne sont pas donc en mesure d'influencer les décisions prises au sommet.

Ce comportement autoritaire n'est pas adapté à la gestion en entreprise coopérative, car elle est source de la montée de l'agressivité et par conséquent de la chute de l'efficacité de l'équipe. Pour la coopérative le style démocratique est plus adéquat

Pour **le style démocratique du pouvoir**, le gérant collabore avec le personnel, le conseil d'administration et/ou les membres de la coopérative pour déterminer les objectifs et choisir les procédés. Il discute sur tous les points et fait voter lorsqu'il s'agit des décisions importantes. Dans les coopératives même si l'on monte dans la hiérarchie on échappe jamais au contrôle démocratique.

La collaboration de tous les membres du personnel à la gestion prend du temps mais elle est plus efficace parce que permettant:

- la multiplicité et la concurrence des idées,
- la découverte et la correction rapides des erreurs et
- la prise en considération des besoins des membres.

Le style démocratique de gestion fait augmenter l'efficacité du groupe et par conséquent accroît la productivité du personnel.

5.4 L'approvisionnement

5.4.1 Notions d'approvisionnement dans l'entreprise coopérative

Nous savons que la coopérative intégrée autonome est doublement liée à son environnement économique; une fois comme **demandeur** de facteurs de production (p.ex. intrants agricoles et capital financier) à travers un marché d'approvisionnement, une autre fois en tant que **fournisseur** de produits ou de services par le marché de matières premières, de produits semis-finis et finis.

L'approvisionnement en intrants agricoles est l'ensemble des ressources mises à la disposition des exploitants par la coopérative pour leur faciliter la réalisation des activités dans leur domaine respectif. Ces ressources peuvent être constituées d'éléments suivants: les engrais, les semences, les produits phytosanitaires, l'outillage, le gazoil, les huiles et lubrifiants, les pièces de rechange etc. et aussi les services des autres coopératives ou d'entreprises commerciales.

L'approvisionnement en intrants devait alors permettre:

- le démarrage des activités agricoles dans les meilleures conditions,
- le respect du calendrier cultural,
- l'acquisition des semences de bonne qualité,
- un meilleur rendement et
- la diminution des investissements exigés au niveau de chaque membre de la coopérative, par investissement commun.

Nous constatons par conséquent, que la qualité de l'approvisionnement s'apprécie par la quantité et la qualité des intrants, par le respect du calendrier et par l'observation du principe de coût minimum. Aussi l'approvisionnement en intrants agricoles relève-t-il des tâches de gestion, qui consisteront à:

- recenser les besoins,
- commander les intrants,
- assurer l'achat des intrants,
- stocker les intrants après réception,
- distribuer les intrants après détermination de leur prix de cession et
- récupérer le montant qui a été distribué sous forme d'intrants.

5.4.2 Le recensement des besoins en intrants agricoles

La première tâche en gestion d'approvisionnement dans une organisation coopérative est de recenser les besoins. Le recensement des besoins en intrants agricoles est l'opération qui permet d'identifier et de quantifier les ressources nécessaires exprimées par les adhérents d'une coopérative pour la conduite correcte des activités agricoles.

Le recensement doit toujours tenir compte du type de production envisagé, de la superficie à mettre en valeur et du calendrier cultural. Il est alors indispensable au préalable d'avoir des conseils de l'encadrement technique afin de procéder au recensement des besoins. Pour être sûr, que tous les besoins en intrants des membres ont été recensés, l'une des méthodes est de demander la présence de tous les membres à l'assemblée générale. Dans ce cas la procédure à suivre pour le recensement est le suivant:

- convoquer une assemblée générale (les membres devront être avertis au moins une semaine à l'avance),
- établir la liste des exploitants-membres de la coopérative ayant exprimé leurs besoins,
- déterminer les quantités d'intrants par exploitant en fonction des superficies et le type de production,
- informer sur les prix pratiqués,
- préparer la fiche de recensement des besoins totaux par intrant en quantité et en valeur.

Nous savons les problèmes, qui se posent pour la convocation des assemblées générales, lorsque la coopérative rassemble un grand nombre d'adhérents. Par conséquent cela ne favorise pas une bonne collecte d'information et un recensement divisionnelle adaptée à une telle coopérative (voir chapitre 3.4) devra servir d'appui au recensement des besoins.

Les besoins en intrants seront d'abord recensés par division ou région (village ou quartier par exemple) pour être ensuite centralisés au niveau de l'entreprise coopérative chargée de l'achat d'intrants.

Une autre méthode de recenser les besoins est celle qui revient au directeur de les estimer globalement sans faire recours à une assemblée générale des membres.

5.4.3 L'achat d'intrants

L'achat d'intrants est la suite logique du recensement des besoins dans la gestion de l'approvisionnement. La fiche de recensement des besoins fournit les informations sur les types d'intrants, sur la quantité et la qualité et à quel moment précis les intrants devront être disponibles si aucun dérangement n'intervient dans le processus. Pour donc éviter les ruptures de stock, plusieurs facteurs devraient être pris en considération dans la gestion de l'approvisionnement.

Parmi les facteurs importants il faut compter le temps; il n'attend pas et lorsqu'il est perdu, cela constitue des manques à gagner importants pour la coopérative. Nous pouvons dans ce cas ajouter "qu'on attend pas le jour du marché pour engraisser la poule", c'est-à-dire non seulement les besoins en intrants devront être recensés mais également l'achat en intrant devra être planifié.

- D'abord il faut faire une prospection du marché qui consiste à prendre contact avec les différents fournisseurs pour s'assurer de l'existence des produits en quantité et en qualité. Puis on négocie avec les fournisseurs des prix, des conditions de livraison et des modalités de paiement avantageux. A la fin de cette étape, **les factures proforma** devront être établies rassemblant ainsi l'offre de chaque fournisseur (les solutions alternatives).
- Ensuite il revient au responsable de l'approvisionnement de retenir les fournisseurs qui offrent les conditions les plus avantageuses. Il devient impératif, dans le cadre du système d'intégration coopérative, de penser d'abord aux (coopératives) fournisseurs d'intrants agricoles dans le système coopératif, qui sont susceptibles d'offrir des conditions plus avantageuses que les entreprises privées ou publiques sur le marché. A la fin de cette étape le responsable de l'approvisionnement établit **des bons de commandes** pour les fournisseurs retenus (choix de l'alternative optimale).
- La troisième étape dans la planification de l'achat en intrants est l'opération d'achat et les modalités du décaissement du montant à payer. Les bons de commandes destinés aux fournisseurs retenus devront porter les articles, la quantité, le prix unitaire et le montant total. A partir de ce montant, le gérant donne l'ordre de paiement au responsable de la caisse par le biais d'un bon de sortie d'argent.

Pour assurer le contrôle démocratique en gestion coopérative, le bon de sortie de caisse est souvent co-signé, c'est-à-dire que le gérant signe avec le responsable du service concerné: ici le responsable de l'approvisionnement (c'est le principe des quatre yeux). Le gérant peut aussi choisir que le paiement ne se fera pas au comptant et immédiat sur livraison, dans le cas il devra négocier **un délai fournisseur**, qui consiste à payer les fournisseurs après un délai convenu par les deux partenaires. Dans tous les cas le responsable de l'approvisionnement prend contact avec les fournisseurs pour passer les commandes et fixer les délais de livraison. Les meilleures commandes devront donner les chances de négocier des contrats favorables. Donc dans un système de coopératives intégrées les commandes des coopératives primaires peuvent être coordonnées et négociées ensemble par une coopérative centrale au niveau régionale ou nationale, pourvu que le système intégré fonctionne sans trop de frais et sans délai.

Après avoir acheté, les intrants devront aller soit directement aux membres ou être stockés dans les entrepôts de la coopérative pour être ensuite répartis aux membres.

5.4.4 Le stockage d'intrants

Les intrants sont réceptionnés à leur arrivés par le responsable de l'entrepôt en présence du gérant. Il s'agit pour le gérant d'assurer un contrôle continue des affaires en se rassurant que tout ce qui a été commandé est effectivement reçu (quantité, qualité et temps). Le responsable de l'entrepôt signe le bordereau de livraison s'il y a conformité ou situe les responsabilités par le biais des observations écrites s'il y a différence ou détérioration.

Il est utile de constater pour le stockage que les intrants agricoles sont pour la plupart des produits périssables. Il est essentiel que les fonctions d'entreposage, de traitement et de gestion de stock soient conformes aux règles de conservation. Le responsable de l'entrepôt a l'obligation de tenir une fiche de stock où seront marquées les entrées et les sorties.

5.4.5 La distribution des intrants

La distributions des intrants consiste à mettre à la disposition des membres de la coopérative, l'exploitant individuel ou le groupement villageois, les produits nécessaires pour la réalisation de la production agricole.

La distribution des intrants aux membres est une étape très importante et devra se faire à temps de manière qu'elle puisse servir à la production. Il ne suffit pas d'avoir les intrants à temps dans les entrepôts mais encore faut-il que les nécessaires puissent s'en servir.

Mais avant la distribution, il convient de déterminer le prix auquel les intrants devront sortir de l'entrepôt et qui correspondent aux prix à récupérer au niveau des exploitants en contrepartie des intrants reçus. Ce prix doit comprendre le prix d'achat augmenté d'une marge permettant de couvrir tous les frais depuis l'achat jusqu'à la distribution aux membres. Une difficulté se pose pour le gérant dans la détermination de ce prix parce qu'il doit tenir compte de deux points essentiels, dont l'importance de l'un risque d'empêcher la réalisation de l'autre.

D'une part le prix à payer par les membres de la coopérative ne doit pas être supérieur au prix courant sur le marché ou plutôt devra être un prix jugé avantageux par les membres. C'est dans ce cas que chaque membre pourra justifier son appartenance à la coopérative et encourager les futures adhésions.

D'autre part le prix à payer par les membres devra permettre à l'entreprise d'honorer ses obligations envers les fournisseurs, de couvrir les frais issus de l'approvisionnement et si possible de laisser une marge de surplus permettant la survie de l'entreprise coopérative (constitution des réserves).

Le gérant devra utiliser alors de ses compétences pour coordonner les besoins de promotion des membres et le besoin de viabilité de l'entreprise coopérative.

5.4.6 La récupération du montant investi

Le système de l'économie de marché, dans lequel évolue la coopérative, veut qu'à chaque flux de biens ou de services corresponde un flux monétaire. Aussi l'entreprise coopérative devra-t-elle honorer les engagements pris envers ses fournisseurs, dans le cas de crédit fournisseurs ou reconstituer le fonds de roulement qui lui a permis de payer au comptant.

Pour reconstituer le montant investi, la coopérative doit récupérer auprès de ses membres, les rédevances en espèce ou en nature. Dans le cas de rédevances en nature, c'est-à-dire le paiement des membres en produits agricoles, la coopérative devra transformer ces produits en espèces. Alors la coopérative devra choisir soit de transformer les produits bruts agricoles en produits finis pour ensuite les vendre sur le marché ou soit de vendre ces produits en état brut ou semi-fini

Dans tous les cas, les rédevances sont déterminées par membre ou groupement, en multipliant les prix préalablement fixés par les quantités d'intrants reçus. A chaque paiement le responsable devra établir un reçu dûment signé.

5.5 Production et diversification

L'amélioration des conditions de vie des petits exploitants agricoles ne peut pas seulement être effectuée par une augmentation de la productivité et par la diversification de la production agricole, mais est aussi réalisée par la capacité du gérant à pouvoir développer des sources de revenus en dehors de la production agricole. Parmi les efforts dans ce domaine, la production des inputs, la création de petites unités de transformation de produits agricoles destinés au marché local et la production de services jouent un rôle important.

Cette diversification permet aux coopératives de mieux s'orienter vers les besoins réels des petits exploitants agricoles et de surmonter la pratique de la production et commercialisation d'un seul produit. On attend aussi de ces activités une augmentation de la production agricole et du rendement en milieu rural par la mobilisation et une meilleure utilisation des ressources locales.

nous distinguerons par la suite quelques types de productions susceptibles d'être exécutés par la coopérative intégrée autonome de petits exploitants agricoles à savoir:

- la production d'intrants agricoles,
- la production exclusivement agricole,
- la transformation des produits agricoles.

5.5.1 La production d'intrants agricoles

Nous savons que l'approvisionnement en intrants agricoles est d'utilité pour l'exploitant agricole, non seulement par l'appréciation de la qualité mais aussi par le respect du délai et du coût minimum (voir chapitre 5.4). Ainsi pour dépendre moins des fournisseurs, en particulier des sociétés publiques qui demeurent les fournisseurs importants en milieu rural africain, la coopérative peut assurer elle-même la mobilisation des ressources locales pour le développement local.

De ce fait **les engrais**, en général de nature chimique, pourront être remplacés par des produits naturels trouvables en milieu rural tels que le fumier, les herbes mortes, les déchets d'animaux etc. La coopérative se chargera dans ce cas d'informer ses membres, de la collecte, la production et puis l'utilisation de cet intrant.

On s'adressera, pour la collecte, aux éleveurs de bovins et ovins membres ou non membres de la coopérative de sorte à pouvoir couvrir les besoins des exploitants.

En outre, la coopérative cherchera à couvrir ses besoins en **semences** par la production des jardins d'expérimentation de produits agricoles. Les adhérents pourront alors déterminer eux-même les types et sortes de produits qu'ils désirent développer et par conséquent ils éviteront de produire ce que l'Etat leur impose.

C'est d'ailleurs l'occasion pour les petits exploitants agricoles de pouvoir déterminer leurs besoins de consommation et les besoins du marché et par là-même de viser l'équilibre entre l'offre et la demande de produits agricoles sur le marché.

De même pour respecter les délais de livraisons et assurer aussi l'écoulement des produits agricoles sur le marché, la coopérative peut acquérir des moyens de transport, pour non seulement évacuer la production des membres, mais aussi celle des non-membres ou membres des autres coopératives. Le moyen de transport n'est pas compris nécessairement comme un véhicule à moteur, il peut être aussi une traction animale contribuant à minimiser le coût total d'approvisionnement ou de commercialisation.

Enfin la pratique de l'Etat, qui consiste à fournir **du matériel de production**, comme par exemple les tracteurs, les semences et les moissonneuses, aux paysans pour ensuite leur acheter les produits à un prix plus bas que celui du marché, ne contribue pas à favoriser les petits exploitants agricoles.

La coopérative peut décider de substituer ce matériel coûteux par des moyens plus appropriés disponibles en milieu rural. La culture attelée, par exemple, malgré son caractère quelque peu rétrograde, permet de réaliser des investissements moins coûteux par rapport à la motorisation et d'avoir une valorisation intéressante de ses produits des cultures.

Les membres de la coopérative peuvent ainsi décider de mettre en commun une partie de leur bétail pouvant servir de traction animale. Afin de constituer le matériel de labour et des pièces de rechange, leur production par les artisans ruraux devrait être encouragée.

Les engrais, les semences et le matériel de production constituent, parmi tant d'autres, les facteurs de production élémentaires nécessaires pour amorcer une production exclusivement agricole

5.5.2 La production exclusivement agricole

Par la production exclusivement agricole nous entendons toute combinaison ou transformation de facteurs de production (intrants agricoles) susceptible de produire des biens agricoles, comme par exemple les céréales, les tubercules, les fruits, les volailles etc.

Par rapport à la production exclusivement agricole, la production d'intrants agricoles est considérée comme une activité en amont au sein d'une entreprise agricole multifonctionnelle. Dans le cas d'une coopérative, la production exclusivement agricole peut s'effectuer soit dans l'entreprise individuelle de chaque adhérent ou soit dans une entreprise commune à tous les adhérents (champs collectif).

Lorsque au sein d'une coopérative agricole, les membres-proprétaires entretiennent leurs exploitations individuelles, l'entreprise coopérative aura pour tâche de fournir les intrants, de conseiller et d'innover en vue d'accroître le rendement de chaque individu: on parlera donc de relation de promotion entre les exploitations individuelles et l'entreprise coopérative.

Par contre les membres d'une coopérative peuvent entretenir une activité collective en milieu rural, comme par exemple l'exploitation d'un champs collectif, l'entretien d'un parc commun de bovin, de volailles etc. Les membres de la coopérative sont en même temps ouvriers dans l'entreprise coopérative, qui ne diffère pas des exploitants individuels: il s'agit là **d'une coopérative de production**. La production commune peut se limiter à certains produits ou englober toute la production.

Dans tous les cas on distingue pour la production exclusivement agricole la production végétale et la production animale.

La production végétale est le processus de transformation en milieu rural, qui tend vers la fourniture des biens agricoles tels que les céréales, les fruits et les tubercules. Il faut souligner que dans ce processus la productivité demeure faible et tend même à baisser au fil des années. Les raisons, souvent économiques, soutiennent l'incapacité du petit exploitant agricole à combiner de manière efficiente les facteurs de production dont il dispose. A ce niveau intervient le rôle de la coopérative, par son gérant, à pouvoir introduire de nouvelles techniques ou plutôt des techniques adaptées susceptibles d'accroître le rendement en milieu rural,

La production animale s'occupe quant à elle de l'élevage des bovins, ovins, porcins, volailles etc. et de la pêche, à la fourniture de lait, des oeufs et de la viande et du poisson. Cette section du secteur agricole est pratiquée de manière extensive soutenant toujours la faible productivité sans marché organisé.

Il convient pour le développement du secteur agricole d'organiser la production végétale et la production animale et les intégrer afin de pouvoir utiliser les ressources disponibles de façon rationnelle.

5.5.3 La transformation des produits agricoles

Un autre moyen pour accroître le revenu du petit exploitant par la diversification des activités de la coopérative agricole est la transformation des produits. En effet, la coopérative peut décider de ne pas vendre certains produits de ses membres issus de la production agricole, mais de les transformer en denrées alimentaires et de ménage destinés à la vente sur les marchés locaux ou régionaux. Un tel processus constitue un "développement à petits pas" en milieu rural, qui conduit à impliquer tous les habitants du monde rural dans le développement local.

Les femmes et les jeunes sont reconnus d'utilité capitale pour les activités de transformation des produits et l'on doit développer au sein de la coopérative les techniques améliorées leur permettant

- une meilleure utilisation des matières premières,
- une meilleure utilisation des produits par la mise en valeur des sous-produits et déchets dans la transformation et
- une production de meilleure qualité.

L'idée de construction d'usine de transformation des produits paraît à première vue irréalisable en Afrique, mais il n'est pas impossible de la concrétiser dans le cadre des coopératives si l'on évite de commencer par de gros investissements. La transformation, par exemple des noix de palmes en huile de palme, huile palmiste et savon, ne dépend pas de l'importation d'une technologie étrangère mais plutôt d'une organisation des producteurs et une recombinaison plus adaptée des facteurs de production localement disponibles.

Le souci de la nouvelle formule coopérative, adoptée par le concept GACOPEA, est d'encourager la création de telles unités de transformation, qui sont une source d'emploi et par conséquent d'augmentation de revenus en milieu rural.

5.6 Le financement

5.6.1 Considérations générales

La notion de financement est comprise comme la recherche des moyens financiers, c.à.d. l'approvisionnement en capital. Cet approvisionnement montre quelle partie du capital de l'entreprise constitue l'apport propre des sociétaires et laquelle est l'apport étranger.

Il est nécessaire que chaque entreprise, coopérative ou non, dispose d'assez de capital afin de pouvoir développer les activités projetées. En d'autres termes, afin de pouvoir participer à la vie économique, il faut que la coopérative soit assez solvable. A ce propos un capital à risques, comme par exemple celui qui est rassemblé dans une société anonyme par les actionnaires, dans une coopérative par les sociétaires, est indispensable.

Dès le début, le terme "financement des coopératives" a été d'une importance considérable. Dans le secteur des entreprises aussi bien que dans la politique d'appui à l'autopromotion le problème de l'approvisionnement en capital des coopératives a toujours été renouvelé. Il est question de savoir comment les coopératives, comprises généralement comme des associations de personnes à faible revenu qui visent une amélioration de leur situation économique en recherchant des possibilités de promotion, pouvaient-elles rassembler les moyens financiers nécessaires au développement de leurs activités.

La réponse à cette question demeure une tâche de gestion et incombe à la direction de l'entreprise coopérative. Cette dernière doit d'abord connaître et surmonter les difficultés, qui empêchent l'approvisionnement en capital pour ensuite choisir les formes de financement appropriés au développement de la coopérative.

5.6.2 Les difficultés de financement de l'entreprise coopérative

A l'intérieur de la coopérative, le versement d'assez de capital par les membres a toujours posé un problème pour l'entreprise coopérative. La cause principale réside dans la caractéristique de la coopérative en tant que type particulier d'organisation. En effet pour la coopérative s'applique le principe d'identité, c'est-à-dire au sens économique tous les membres sont en même temps copropriétaires et clients de l'entreprise coopérative. Donc seuls les membres/clients peuvent être porteurs des parts d'où une limitation de cercle des membres qui se répercute directement sur les possibilités du financement par participants:

- D'une part le nombre de personnes qui peuvent être considérées comme membre éventuels de la coopérative ne peut pas être augmenté sciemment. Il est limité aux personnes qui ont un intérêt véritable à faire appel aux services de l'entreprise coopérative et qui exercent leurs activités dans le secteur et la circonscription territoriale de la coopérative.
- D'autre part les membres sont libres de quitter la coopérative (principe de la porte ouverte) et par conséquent de récupérer leur contribution ce qui a également une importance pour la question du financement.

- En outre lorsqu'il s'agit surtout d'une coopérative des petits exploitants agricoles, les membres ne sont pas toujours capables de rassembler assez de moyens liquides. Ainsi les membres fondateurs des coopératives agricoles ne sont dans la plupart des cas pauvres mais disposent des moyens en nature ne permettant pas de financer les activités de la coopérative. Dans cette situation la coopérative n'arrive pas à couvrir le besoin de financement de l'intérieur. La question qui se pose est donc la suivante:

"Pourquoi est-ce qu'une entreprise coopérative ne peut, comme le fait une entreprise commerciale, s'adresser au marché de capital à risque, afin d'attirer du capital?"

Le financement des activités de l'entreprise coopérative par des apports externes (crédits) est compliqué par les problèmes d'intérêt, d'information et de communication entre les institutions financières et les coopératives.

En effet, une coopérative ne peut pas faire appel à des tiers pour attirer du capital à risque parce que:

- L'aspiration de la coopérative à valoriser jusqu'au maximum les produits des membres, ou d'offrir des intrants ou d'autres services à des prix minimaux ne va pas de pair avec l'intérêt dans un rendement optimal sur le capital investi,
- Ensuite le problème de gestion caractérise les organisations autogérées, comme par exemple les coopératives. Le niveau d'information des gérants sur les possibilités de financement, la connaissance sur la structure du capital et le niveau du crédit sont très limitées. Ensuite s'ajoute le manque de contact entre les gérants et les institutions financières dû à la faiblesse d'expérience des dirigeants de la coopérative dans ce domaine.
- La faiblesse du capital propre et de l'actif immobilisé de l'entreprise coopérative, qui devait en général représenter une garantie des crédits reçus, est aussi une cause de la non crédibilité des coopératives.
- De même l'inefficacité des instruments de contrôle et de surveillance des affaires économiques de la coopérative accentue le doute de cette crédibilité.

Considérant les difficultés de financement que connaissent les coopératives, le concept GACOPEA prévoit dans son programme des mesures à prendre pour augmenter la solvabilité et la crédibilité des entreprises coopératives, et par conséquent de pouvoir bénéficier, comme toute autre entreprise, des services des institutions financières.

5.6.3 Solutions aux problèmes de financement

Nous voyons que les **difficultés de financement** de l'entreprise coopérative peuvent se regrouper à deux niveaux:

- d'une part les difficultés dues à l'idéologie de la coopérative et
- d'autre part les difficultés dues au fonctionnement même de la coopérative.

Partant du premier niveau, une bonne organisation coopérative devrait constituer une base solide pour la constitution du capital propre.

Dans ce sens la coopérative devra mettre le côté positif du principe de la porte ouverte à son profit, c'est-à-dire elle doit pouvoir susciter une plus grande adhésion des membres potentiels et pouvoir maintenir les anciens membres au sein de la coopérative. C'est par cette occasion qu'elle pourra également maintenir et même augmenter son capital propre. La question à ce niveau serait:

"Comment la coopérative pourra-t-elle susciter des adhésions nouvelles?"

La réponse à cette question revient aux compétences du gérant dans la mobilisation des ressources humaines (voir partie III, chapitre 2)

Une deuxième solution pour la constitution du capital propre, surtout lorsqu'il s'agit d'une coopérative de petits exploitants agricoles, est la création des unités de transformation et de commercialisation des produits agricoles par la coopérative. En effet, les contributions en nature des membres, qui ne disposent pas de moyens financiers liquides, devront être transformées ou/et commercialisées par la coopérative contribuant ainsi à élever le capital propre.

Pour le niveau, qui touche au fonctionnement de la coopérative, le concept GACOPEA prévoit entre autres les mesures suivantes:

- Le concept GACOPEA préconise la compréhension et l'utilisation des ressources locales pour le développement local par les coopératives, ce qui permet à ces dernières dès le départ de limiter leurs besoins de financement, et de maintenir ainsi l'équilibre de la structure du capital.
- L'intégration verticale des coopératives et groupements de base, que soutient la formule de la coopérative intégrée autonome, a pour but de fournir au mouvement coopératif des institutions de surveillance et de contrôle capables de prouver la solvabilité des entreprises coopératives.

- En outre l'intégration horizontale vise à rassurer les institutions financières que l'offre des services aux membres à des prix minimaux s'accomplit aussi avec des coûts minimaux contribuant à réhausser le rendement du capital investi par le biais d'une économie d'échelle,
- La formation des gérants des entreprises coopératives afin de leur permettre d'avoir plus d'information sur les principes de fonctionnement des institutions financières et de donner à ces dernières une confiance quant à la gestion des affaires de la coopérative,

La coopérative dispose de plusieurs **sources de financement**, après qu'elle ait trouvé des solutions aux difficultés de financement, et qu'il convient de distinguer en financement par participation, fonds de réserve et capital emprunté. Ces sources de financement ont été déjà présentées sous le titre: "comment mobiliser les ressources humaines et financières" de la partie III, chapitre 2.

5.7 Le marketing

Les chapitres précédents ont montré le chemin à suivre pour améliorer l'accomplissement des tâches de la gestion de l'entreprise coopérative. Il nous faut encore examiner de plus près les activités d'une coopérative orientées vers le marché: **le marketing**.

Après avoir défini le marketing en général et considéré quelques particularités du marketing agricole, nous nous occuperons d'abord de la segmentation des marchés et enfin des éléments de marketing-mix.

5.7.1 La notion de marketing

En général, le marketing est compris comme une des fonctions de la gestion d'une entreprise, dont toutes les activités sont orientées conséquemment vers la satisfaction des besoins et des désirs des hommes au moyen de l'échange. Dès lors, le marketing présente un processus qui vise à satisfaire les besoins des consommateurs en mettant à leur disposition des produits

- dans la forme adéquate,
- à la place adéquate,
- au moment opportun et
- à un prix raisonnable.

Le point de départ est la connaissance de ce que le consommateur veut et désire, avant de décider de la production. Autrement, la coopérative reste avec un stock invendu à la fin de cycle de production.

Pour qu'une coopérative *soit* économiquement viable, *elle doit être* rigoureuse dans la planification des activités avant et après la production. Du point de vue marketing, tous les aspects du marché doivent être étudiés notamment la demande des produits de la coopérative.

5.7.2 La segmentation des marchés

Avant élaborer les éléments du marketing-mix, une coopérative doit se rendre compte que le marketing-mix *est en fait* déterminé par la cible de marché que l'on vise à satisfaire. Cela veut dire, qu'il faut développer un marketing-mix particulier pour chaque cible, la cible étant le segment du marché que la coopérative vise à satisfaire. Une classification des segments du marché suivant leur caractéristiques est d'une part importante puisque les acheteurs diffèrent dans leurs préférences individuelles et leurs goûts. D'autre part, elle permet de prendre des décisions à quel groupe devraient être orientées les activités de production.

5.7.2.1 La notion de marché

Avant de discuter de la segmentation des marchés, il convient de définir la notion de marché elle-même. "Le marché" peut être compris de deux manières différentes:

- α) Un lieu, où vendeurs et acheteurs se rencontrent pour échanger, acheter et vendre leurs produits, c'est-à-dire un lieu de transactions commerciales. Ces transactions peuvent être libres ou réglementées (p.e. marché de Sandanga ou HLM à Dakar).
- β) L'ensemble des échanges (achats, ventes) à propos d'un produit donné (p.e. le marché de l'arachide).

En général, le marché est le lieu où se confrontent l'offre et la demande des produits.

Après avoir déterminé la notion du marché, il faut s'occuper de la segmentation de ce-ci.

5.7.2.2 Notion et critères de segmentation

Pour être rentable, de nombreuses entreprises estiment qu'il ne faut lancer qu'une seule marque sur le marché. Cela permet de minimiser les coûts et les prix, et donc élargit le marché potentiel au maximum. L'entreprise ne s'occupe pas de la variété des désirs, mais essaie de pousser l'ensemble du marché à acheter ce qu'elle produit.

La segmentation des marchés part de l'étude des groupes des clientèles. Plus précisément, segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles distincts de clientèles, chacun de ces groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique.

Un marché est composé de clients qui ne sont pas homogènes. Leur taille, leurs ressources, leurs origines géographiques, leurs attentes vis-à-vis du produit et leurs attitudes varient tout autant que leur mode d'achat. Chacune de ces variables peut être utilisée pour segmenter le marché.

Les critères principaux de la segmentation sont les suivants:

a) Segmentation géographique

Une segmentation géographique consiste à découper le marché en différentes unités territoriales, telles que pays, départements, villes ou quartiers.

b) Segmentation socio-démographique

Une segmentation socio-démographique consiste à découper le marché en différents groupes identifiés sur la base de critères tels que l'âge, le sexe, la taille de foyer, le revenu, le niveau d'éducation, l'appartenance religieuse, la nationalité, la classe socio-professionnelle etc.

c) Segmentation psychographique

Une segmentation psychographique se rapporte en général à l'individu et à son style de vie, sa personnalité, ses motivations d'achat, sa connaissance du produit.

d) Segmentation basée sur les comportements

Une segmentation basée sur les comportements consiste à découper le marché en groupes homogènes du point de vue de leurs connaissances, attitudes et expériences à l'égard d'un produit ou de ses attributs.

5.7.2.3 Les conditions d'une segmentation efficace

Les passages précédentes ont montrées qu'il existe de très nombreuses façons de segmenter un marché. Mais il faut considérer que tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs. Il ne serait pas très utile p.e. de segmenter le marché du riz selon le sexe ou la religion des consommateurs. Ceux-ci ont des attitudes très homogènes vis-à-vis de l'achat du produit. C'est pourquoi le marché du riz n'a donc pas besoin d'être segmenté selon ces critères.

Pour être utile, un segment doit posséder trois caractéristiques:

- 1) la possibilité de mesure,
- 2) la possibilité de l'accès,
- 3) le volume.

Après avoir segmenté le marché et choisi les segments, la coopérative doit élaborer des marketing-mix différents pour chaque groupe cible.

5.7.3 Les éléments de marketing-mix

L'ensemble des instruments de marketing est généralement appelé "marketing-mix" que signifie rien d'autre qu'une inter-relation dynamique entre ses différents éléments. Ils regroupent:

- les décisions sur le **produit**,
- le choix des canaux de **distribution**,
- le système de **communication**,
- la stratégie de **prix**.

A cause de la somme des interdépendances entre les instruments du marketing on ne doit pas oublier qu'une décision concernant le produit par exemple influence les décisions orientées vers les autres éléments du marketing-mix, le prix, la communication et la distribution.

5.7.4.1 La politique du produit

Puis que l'offre des produits ou des services se trouve au centre d'une entreprise, la politique de produit est très souvent comprise comme coeur ou noyau du marketing-mix.

Dans l'étape du développement du produit il est important de déterminer qui sera responsable de cette fonction. Les fonctions de production et de marketing ont les plus grandes influences en ce qui concerne les décisions sur le produit.

La segmentation du marché joue un rôle très important dans la politique de produit. Il faut sélectionner un groupe bien déterminé pour lequel on développera un produit en fonction des caractéristiques particulières de ce groupe. Les différents segments du marché doivent donc être classifiés selon les critères significatifs déjà annoncés plus haute.

Un autre aspect considérable de la politique de produit s'exprime par la constitution du produit. Elle peut être réalisée notamment:

- soit par la sélection des semences,
- soit par la période de récolte,
- soit par les techniques de production comme par exemple le traitement après la récolte ou le stockage des produits agricoles,
- soit par la sélection des produits orientée vers certains critères de qualité souhaitées par les clients.

La sélection des produits donne à la coopérative agricole les possibilités d'une différenciation et d'une identification.

La différenciation du produit constitue une tentative de gagner un avantage sur les produits compétitifs en donnant à son produit une ou plusieurs caractéristiques distinctes que les autres produits du même genre sur le marché n'ont pas. Enfin, c'est une stratégie qui vise à attirer la clientèle.

Très souvent, la différenciation est utilisée avec la segmentation du marché. Cela signifie que différents changements sont introduits pour satisfaire différents segments. Au Sénégal, p.e., cette technique est utilisée dans le marketing des haricots verts. Une partie destinée à être vendue au "gros revenus" et au marché européen fait objet d'un emballage et d'un conditionnement minutieux, tandis qu'une autre partie est vendue en vrac à l'intention des "revenus plus bas".

L'identification permet aux produits d'être reconnaissables à travers un mot, un symbol ou un autre signe caractéristique. Ainsi donc l'objectif est le développement d'un image favorable et de procuration des moyens d'identification.

5.7.4.2 La politique de la distribution

La politique de la distribution doit accomplir la tâche de conciliation temporelle et géographique entre le lieu de la création du service/produit et le lieu de la consommation. Un système de distribution est composé de deux éléments essentiels:

- les canaux de distribution (l'ensemble des agents ou institutions intervenant dans la distribution) et
- la distribution physique (l'ensemble de fonctions qui facilitent la distribution du produit comme par exemple le stockage, l'installation etc.).

Une coopérative agricole (par exemple une coopérative de production et commercialisation d'huile de palme) doit prendre la décision du choix entre différents canaux de distribution. En poursuivant le but d'un bon niveau de marge commerciale avec des opportunités pour l'écoulement du produit elle a les possibilités suivantes:

- a) Vente directe au consommateur,
- b) vente par le biais d'un intermédiaire:
 - coopérative--détaillant~consommateur,
 - coopérative~grossiste~détaillant--consommateur.

La décision doit être prise selon des critères comme par exemple la localisation de la demande, le niveau des prix, les coûts de distribution, le degré de nouveauté du produit etc.

A côté de la sélection des canaux de distribution, la coopérative, qui a opté pour une vente directe aux consommateurs, doit aussi décider du nombre de points de vente de ses produits. La distribution peut être réalisée soit de manière intensive, c'est-à-dire avec beaucoup de points de vente ou soit de la manière sélective, c'est-à-dire avec un nombre très limité de points de vente.

La décision à prendre dépend en fait de l'importance du marché, de la dispersion des consommateurs et des moyens de la coopérative.

5.7.4.3 La politique du prix

Le prix constitue l'un des éléments les plus importants du marketing-mix. Depuis plusieurs années en effet, face au renforcement de la situation concurrentielle et aux guerres de prix provoquées par l'entrée de nouveaux concurrents, l'intérêt pour les décisions de prix n'a cessé de croître.

Dans les pays d'Afrique francophone, où l'on attend des coopératives une certaine liberté dans la fixation de prix, ce dernier doit refléter à la fois l'utilité perçue par le client à l'égard du produit, la structure des coûts de l'entreprise coopérative et les attentes des membres. Mais très souvent, la coopérative n'est pas libre dans sa décision concernant la politique du prix parce que certains prix sont fixés par l'Etat (comme p.ex. pour le riz et l'arachide)

La fixation du niveau optimal de prix suppose une définition préalable des objectifs visés (p.ex. rentabilité) et une connaissance de données concernant l'entreprise et son environnement (p.ex. le niveau de la demande ou le niveau de prix offert par les concurrents).

Les actions possibles d'une entreprise coopérative sont les suivantes:

- Fixer le prix au même niveau que ceux prévalant sur le marché.
- Fixer le prix en dessous des prix en cours (ce n'est pas une stratégie à long terme). Il faut savoir qu'une baisse de prix n'entraîne pas nécessairement une augmentation de l'écoulement, car le prix est souvent vu comme indicateur de qualité.
- Fixer un prix qui permet seulement de couvrir les coûts.

Concernant de la politique de prix il reste à constater, que même si parmi les instruments du marketing le prix occupe une position particulière, il n'est pas un facteur isolé de la décision d'achat des clients. Celle-ci repose en fait sur une comparaison entre le prix et la satisfaction des besoins procurée par le produit.

5.7.4.4 La politique de communication

Dans le marketing-mix la politique de communication s'occupe de la ventilation des informations d'une entreprise orientées vers le marché afin d'influencer ses consommateurs actuels et potentiels. D'abord la politique de communication sert à informer les clients sur les produits et services offerts par l'entreprise coopérative. Ensuite elle facilite également l'entretien d'un système de feed-back entre la coopérative et 'son marché' ce qui permet de voir comment évolue le produit sur le marché. Enfin la politique de communication veut motiver et animer les clients à acheter les produits de la coopérative. En plus dans les coopératives il faut distinguer nettement entre information commerciale avec les membres d'une part (communication interne) et le marketing au sens commercial sur le marché de leurs produits d'autre part (communication externe).

L'instrument le plus important de la politique de communication est la publicité. Entre autres elle traite les questions suivantes:

- A qui s'adresse la publicité? (**groupe cible**)

D'abord la coopérative doit déterminer le groupe cible de sa publicité. S'agit-il par exemple uniquement des membres de la coopérative intégrée ou s'agit-il de tout un village ou de toute une communauté rurale?

- Qu'est-ce qu'on veut communiquer? (**le message de la publicité**)

Le message de la publicité sert à attirer l'attention et à expliquer aux consommateurs les qualités des services et produits de cette entreprise coopérative.

- Par quels moyens veut on communiquer? (**les moyens de la publicité**)

Pour transmettre le message de la publicité la coopérative doit choisir les moyens de la publicité, dont elle peut se servir. On peut citer entre autres une annonce dans la presse écrite ou un point publicitaire, mais aussi l'emballage publicitaire.

- Quel canal publicitaire veut-on utiliser? (**les canaux de la publicité**)

Les canaux de la publicité les plus importants sont les suivants:

- canaux personnels: lettre de propagande, cadeau publicitaire etc.
- canaux impersonnels: la radio, la télévision, les journaux de propagande etc.

Avec le choix des moyens de la publicité la coopérative décide déjà sur les canaux à prendre en considération, parce qu'il y a une interdépendance étroite entre eux.

- Quel montant d'argent veut-on dépenser pour la publicité? (**budget de la publicité**)

Nous avons vu ci-dessus que la publicité s'occupe de beaucoup de questions concernant la manière d'entretenir une communication entre une entreprise coopérative et 'son marché'.

En concluant il faut dire, que la difficulté d'une action sur le plan du marketing-mix réside dans le fait que les instruments utilisés doivent s'adapter les uns aux autres et s'harmoniser dans un contexte commercial donné.

6. Comment organiser le contrôle de gestion?

6.1 La notion de contrôle

Les actions économiques dans l'entreprise coopérative sont basées sur les objectifs et la planification dont la réalisation est rendue effective par l'organisation et l'accomplissement des activités courantes. Pour se rendre compte à quel point les objectifs et la planification prévus ont été réalisés, on a besoin d'une surveillance continue. Cette surveillance est aussi importante pour l'entreprise coopérative que les autres tâches de gestion et est comprise souvent sous le nom de **contrôle continu**.

Ainsi considérant la gestion comme un processus de décision et son application, le contrôle de performance ou de la qualité de la gestion apparaît comme un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et la validité des actions entreprises. La démarche du contrôle est généralement basée sur la comparaison. Son rôle consiste à être un système sensoriel qui mesure les résultats et qui, s'ils sont mauvais donne l'alerte, exige une correction.

D'une manière générale le contrôle assume pour la gestion les fonctions de sécurité, de renseignement et de direction, sans lesquelles dans l'entreprise:

- l'efficacité des mesures sur le plan économique ne sera pas connue et analysée,
- *les écarts entre la réalité et les objectifs prévus ne pourront pas être constatés et corrigés,*
- l'influence sur le comportement des gens et le fonctionnement de l'organisation ou des machines pour atteindre les résultats escomptés ne sera pas possible.

Il convient d'abord de définir plus précisément les objectifs du contrôle de gestion, puis de voir comment peut-il être organisé.

6.2 Les objectifs du contrôle

Le contrôle a deux catégories de missions. D'un côté, provoquer des comportements cohérents avec les objectifs et inciter à gérer les ressources de manière productive (mission de contrôler l'efficacité de la gestion -contrôle de la performance ou contrôle matériel), de l'autre côté mission de contrôler les comptes et les stocks afin de vérifier si les chiffres donnés dans le rapport de gestion et dans le bilan sont correctes et complètes (contrôle financier ou formel).

6.2.1 Le contrôle de l'efficacité de la gestion

Ce contrôle doit évaluer les décisions de la gestion et remplir à leur égard un rôle d'assurance-qualité. Cette mission suppose que soit défini ce qui fait la qualité d'une décision dans une organisation. Le critère de référence s'impose pour la coopérative et consiste à rappeler le but poursuivi par l'entreprise coopérative: la promotion des activités économiques et sociales des adhérents. Un système de contrôle de l'entreprise coopérative doit alors être conçu de manière à garantir la bonne maîtrise des facteurs clés de promotion, c'est-à-dire les domaines qu'il faut particulièrement surveiller pour préserver les services rendus aux membres par rapport aux non-membres.

La conception d'un contrôle d'efficacité de la gestion, assurant la cohérence des décisions avec les buts de la coopérative, repose donc en premier lieu sur l'analyse des processus de décision qui permettent de bien gérer ces buts. Lorsque dans une entreprise coopérative les facteurs clés de promotion ont été identifiés, il s'agit de leur associer des processus de décision et des responsables. Ainsi, si on considère par exemple, que la fourniture des intrants agricoles aux petits exploitants agricoles membres d'une coopérative avant les saisons des pluies a un prix favorable et d'une bonne qualité constitue un facteur clé, il convient de rechercher quel processus interne est susceptible d'offrir de tels délais et de respecter les engagements.

En fait contrôler la qualité d'une décision, devant un problème donné et présentant plusieurs alternatives de solutions, n'est pas une tâche facile.

6.2.2 La vérification de l'exactitude de la comptabilité

Un autre aspect du contrôle est la vérification de la complétude et de la conformité mathématique des pièces comptables et du bilan. Le contrôle doit pouvoir juger ici, si les livres de comptes sont tenus correctement, d'une façon complète et en accord avec les dispositions légales et si le bilan donne un tableau juste et complet de la situation économique de l'entreprise à un moment donné.

Cet aspect du contrôle s'occupe de l'exactitude des résultats de gestion et non de l'examen de leur raison. C'est d'ailleurs cet aspect que l'on a privilégié dans les coopératives en Afrique francophone au détriment de la mission de contrôle de l'efficacité.

6.3 Les instruments du contrôle

Aux instruments de contrôle appartiennent en général les dispositions organisationnelles et comptables. Ainsi l'organisation du travail (ou l'organigramme de l'entreprise) et les pièces comptables devront servir de base pour le contrôle de gestion. Une pièce comptable est un document de gestion élaborée par les responsables de l'entreprise ou reçue de l'extérieur permettant de suivre les transactions liées à l'activité économique de la coopérative. L'information que transportent ces documents est enregistrée dans des comptes tenus régulièrement par le service de la comptabilité de la coopérative. Il est alors nécessaire pour le contrôle de gestion que la comptabilité soit simple, et que l'information qu'elle renferme soit accessible à tous, même aux adhérents de la coopérative (voir annexe IV: modèle d'une comptabilité simple comme instrument de gestion et de contrôle.)

6.4 Les responsables de la tâche de contrôle

Concernant les responsables de la tâche de contrôle il convient de distinguer deux niveaux du contrôle, à savoir le contrôle interne et le contrôle externe. **Le contrôle interne** est effectué généralement par des professionnels salariés de l'entreprise coopérative, au service de la direction. Le gérant d'une coopérative ne devra pas attendre les résultats annuels issus d'un contrôle externe pour mener à bien sa tâche régulière de gestion.

Suite à la planification et à la division du travail, le gérant doit faire un suivi de l'action, c'est-à-dire vérifier en permanence si la réalisation des actions est conforme à la planification et si chaque département et chaque individu de l'entreprise assume sa fonction dans le respect des règles de coordination du travail, dans les limites de temps et de coûts prévus et dans le respect des conditions de l'environnement.

Quelquefois, le travail est bloqué et on n'avance pas. Alors les gens se fatiguent et même se découragent; un système de contrôle interne permet de découvrir les blocages et leurs causes pour chercher des solutions. En plus, même quand l'action avance normalement, quand les responsables jouent bien leurs rôles, le contrôle du gérant ou du conseil d'administration permet d'activer la participation de tous.

Mieux encore, l'action permanente de contrôle par le gérant permet d'améliorer sa propre formation par l'effet d'accumulation d'expériences et aussi d'apporter la formation nécessaire à ceux qui en manquent. C'est cette tâche de gestion, qui revient à l'organe de gestion (ou au gérant) dans l'entreprise coopérative, que nous nous contenteront d'aborder dans ce chapitre sous le titre de contrôle de la performance ou en bref contrôle de gestion.

Un autre aspect du contrôle interne et la mission d'un conseil de surveillance, c'est-à-dire d'un organe composé de représentants des adhérents élus en assemblée générale pour exercer un contrôle matériel et formel dans la mesure de sa capacité.

Le deuxième niveau de contrôle est **le contrôle externe**. Il est fait habituellement soit par les experts-comptables ou soit par les commissaires aux comptes. Le plus souvent il s'agit des commissaires aux comptes qui sont choisis d'une liste établie par le service d'assistance technique aux coopératives. Ils assurent le travail habituellement une fois par an. En principe le travail des commissaires aux comptes est de vérifier l'exactitude des comptes et du stock et de rendre compte aux adhérents de la coopérative réunis en assemblée générale des résultats obtenus.

Un expert-comptable peut intervenir d'un côté dans un cadre contractuel et d'autre côté en tant que commissaire aux comptes dans un cadre légal avec mandat lui accordé par l'assemblée générale.

Les commissaires aux comptes sont en général désignés de l'extérieur de la coopérative par l'assemblée générale et nommés pour une durée déterminée. Le mandat du commissaire aux comptes lui rend possible d'intervenir à tout moment pour effectuer ses contrôles, il lui est interdit cependant de s'immiscer dans la gestion. Sa mission consiste en principe à compléter le contrôle interne par l'analyse de l'exactitude des informations sur la situation économique de l'entreprise coopérative.

Un des buts du concept GACOPEA est de propager la mise en place de fédérations régionales et nationales au sein du mouvement coopératif en Afrique, qui seront en mesure de supplanter les services de l'Etat vis-à-vis le contrôle d'une copérative.

6.5 Organisation du contrôle

Organiser le contrôle de gestion revient à chercher la procédure à suivre et les instruments utiles pour mener à bien cette tâche de gestion.

Le processus distingue trois étapes qui constituent une suite logique à savoir:

- identifier l'étendue du contrôle, ensuite
- constater et analyser les écarts et enfin
- adopter les mesures de correction.

La première étape du contrôle de gestion consiste à **déterminer l'étendue du contrôle**. Il s'agit pour le conseil d'administration de fixer les points au sein de l'entreprise coopérative qui feront l'objet du contrôle. L'objet du contrôle peut être par exemple, le déroulement du travail (contrôle de l'organisation), les dépenses (contrôle du budget), la situation financière de l'entreprise (contrôle des ratios financiers) etc.²⁶

Pour une bonne comparaison il faudrait pour chaque objet du contrôle qu'une norme et une réalité existent. La formulation des normes, comme grandeurs de référence pour le contrôle apparaît généralement comme des données de la planification. A ces normes on oppose les grandeurs réelles effectives (ou performances), qui sont atteintes par les actions entreprises. Les grandeurs du contrôle pour être comparables doivent remplir les conditions suivantes:

²⁶ Les domaines importants d'un contrôle de gestion seront étudiés en annexe IV.

- *identité des unités de mesure;*

les grandeurs de références et les grandeurs effectives doivent être libellées dans une même unité de mesure comme par exemple en franc, en kg ou en mètre;

- identité de temps;

les deux grandeurs doivent être portées dans un intervalle de temps identique;

- identité de méthodes;

les méthodes de calcul ou de conversion des deux grandeurs doivent être identiques.

Après la connaissance des grandeurs du contrôle et le respect des conditions de comparaison, le conseil d'administration et/ou le gérant s'occuperont de la comparaison proprement dite. Elle consiste à **opposer la grandeur de référence** (ou norme) à **la grandeur effective** (ou performance) **et de constater les écarts**. Fondamentalement trois résultats sont pensables de cette comparaison:

- la performance est supérieure à la norme (écart positif),
- la norme est égale à la performance (écart nul),
- la performance est inférieure à la norme (écart négatif).

Il est insuffisant de porter un jugement de "positif" ou "négatif" pour les écarts mais en plus il faut les analyser pour trouver les raisons. Pour un écart positif ou négatif les causes sont à chercher soit dans la norme ou soit dans la réelle ou encore dans les deux grandeurs en même temps.

Connaissant les écarts et leurs causes, la troisième étape s'occupera à apporter les mesures de correction. Il s'agit de **trouver une mesure de correction** appropriée, qui proposera autres données pour la planification et l'organisation.

7. Evaluer les activités de la coopérative

7.1 Considérations générales concernant l'évaluation d'une coopérative

Nous savons des chapitres précédents que les actions économiques dans toutes entreprises sont toujours orientées par un ou plusieurs objectifs. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise coopérative a choisi des moyens humains et financiers et après l'accomplissement des activités programmées, elle a achevée des résultats. L'évaluation consiste alors à comparer les résultats et les objectifs à un moment donné pour ensuite porter une étude critique sur les performances de l'entreprise.

Généralement valoriser les résultats se résume à l'appréciation du bilan et à l'analyse de la rentabilité de l'entreprise. Une telle considération paraît insuffisante pour l'évaluation coopérative, qui quant à elle doit correspondre aux particularités de l'organisation coopérative:

- La coopérative en tant qu'organisation de personnes, ayant pour but principal la promotion des intérêts de ses adhérents, l'évaluation coopérative devrait se faire sur la base d'une discussion constructive entre les parties intéressées, un effort de collaboration, plutôt qu'un examen par des juges. En effet, en participant à l'évaluation, les adhérents d'une coopérative voient mieux ce qui va bien et ce qui va moins bien dans leur entreprise commune. Ainsi ils sont mieux préparés pour chercher des solutions pour améliorer et relancer l'action.
- La distinction de l'entreprise coopérative d'une part et des unités domestiques des membres d'autre part amène l'évaluation à considérer plusieurs dimensions dans la coopérative. En effet, comme pour la détermination du système d'objectifs de la coopérative, l'évaluation devrait permettre d'apprécier le degré de réalisation des objectifs de chaque groupe partenaire de la coopérative.

Pour bien organiser l'évaluation coopérative il est nécessaire de rappeler les objectifs déterminants, qui ont contribué à formuler le système d'objectifs de la coopérative et leur priorité.

7.2 Les objectifs comme référence de l'évaluation coopérative

Pour évaluer il faudra en premier lieu qu'il existe des objectifs préalablement fixés et à qui on peut comparer les résultats. Il faut alors se rappeler des objectifs de groupes qui ont fait l'objectif de notre étude au chapitre 1 de la 3ème partie.

Ainsi donc, si nous considérons la particularité de l'organisation coopérative par rapport aux sociétés à but commercial, trois dimensions sont à considérer dans le cadre de l'évaluation d'une coopérative à savoir²⁷:

²⁷ Voir Dülfer, Eberhard, Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern. Organisation und Kooperation in Entwicklungsländern Bd. 17, Göttingen 1979, pp. 178 et suiv. Voir aussi Dülfer, Eberhard, L'efficacité opérationnelle des coopératives agricoles dans les pays en développement, Collection FAO: Progrès et mise en valeur - agriculture no.96, Rome 1975.

- **L'efficacité institutionnelle de l'entreprise coopérative.**

Cette dimension considère l'entreprise coopérative comme toute entreprise commerciale, qui doit poursuivre les objectifs de viabilité, stabilité et de prestige.

- **L'efficacité de l'organisation orientée vers les membres.**

Nous entendons par cette dimension l'appréciation de la coopérative du point de vue des services rendus aux adhérents (elle permet de savoir jusqu'à quel niveau l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs).

- **Enfin l'efficacité de la coopérative du point de vue de la politique officielle de développement.**

C'est-à-dire la valorisation de la contribution de la coopérative à la mise en pratique de la politique de développement. L'évaluation coopérative cherche alors à montrer le degré de réalisation des objectifs sur le plan macroéconomique par la poursuite des intérêts micro-économiques des membres qui y participent activement.

L'évaluation coopérative est semblable à un couteau à double tranchant:

- Elle peut amener d'une part à décourager les membres des groupes de la coalition, dont les objectifs ont été négligés. Ainsi, par exemple, les adhérents d'une coopérative seront tentés de quitter l'organisation, s'ils constatent que celle-ci a servi uniquement autres intérêts que les leurs. De même la vie d'une coopérative serait très limitée si elle s'occupe seulement de la promotion des membres négligeant ainsi les intérêts de l'entreprise commune en tant qu'unité efficace et solide. Cela ne permettra pas un développement continu de l'entreprise coopérative et n'inciterait pas les gérants à entreprendre des actions innovatrices.
- L'Etat aussi, se désintéresserait des activités du mouvement coopératif ou plutôt chercherait à s'ingérer dans la gestion de l'entreprise coopérative si les résultats micro-économiques réalisés par la coopérative ne contribuaient pas à atteindre les objectifs fixés par la politique de développement.
- D'autre part évaluer pour mieux réaliser les buts peut contribuer à motiver les membres des groupes de la coalition, à corriger leurs erreurs et d'intensifier leur participation à l'action commune. Il revient au conseil d'administration de la coopérative de procéder par tact pour pouvoir établir l'équilibre nécessaire pour assurer l'existence et le bon fonctionnement à long terme de la coopérative.

7.3 Evaluer pour planifier

Evaluer pour planifier consiste simplement à porter un jugement critique mais objectif sur les résultats réels afin d'adapter la planification aux données nouvelles susceptibles de conduire mieux ou plus facilement aux objectifs préalablement fixés. L'appréciation des résultats doit prendre en compte la mesure de l'efficacité de la coopérative suivant les trois dimensions déjà mentionnées.

7.3.1 Mesurer l'efficacité institutionnelle de l'entreprise coopérative

Considérant la mesure de l'efficacité institutionnelle de l'entreprise, il revient à se poser la question "jusqu'à quel point les objectifs de l'entreprise coopérative sont effectivement atteints en pratique". On entend par cela le plus souvent le calcul du succès ou des résultats atteints par l'entreprise coopérative. Dans ce sens, comme pour toute entreprise commerciale, on calcule les résultats de l'exercice tant que montrés par le bilan entendus en théorie coopérative comme "excédent" ou "surplus". Le résultat du bilan informe sur les compétences de l'administration en matière de gestion et par conséquent peut refléter en quelque sorte le succès de l'entreprise coopérative sur le marché et en face de la concurrence.

En fait le surplus n'est qu'une valeur monétaire maîtrisable par le bilan, il existe néanmoins des résultats atteints par l'entreprise coopérative et qui ne sont pas directement quantifiables en monnaie et à qui on peut donner seulement une valeur fictive. Ces résultats apparaissent comme des services de conseils et de formation donnés aux adhérents de la coopérative, la formation et l'information du personnel etc. Ces services sont souvent valorisés par les coûts qu'ils occasionnent et doivent constituer une information complémentaire sur les résultats atteints par l'entreprise coopérative en plus de l'information fournie par le bilan.

De l'analyse des résultats de l'entreprise coopérative il faut partir du fait que toute entreprise (y compris les entreprises coopératives) devrait avoir comme objectifs:

- L'intégration et l'augmentation de la part de marché avec des coûts compétitifs et une rentabilité relative.

- La stabilisation du potentiel de l'entreprise et de sa liquidité.
- L'introduction d'innovations orientées vers les besoins du marché.

C'est en poursuivant ces objectifs que le gérant et son personnel se sentiront liés au sort de la coopérative. Car la réalisation de ces objectifs suppose également la satisfaction de la plus grande partie de leurs besoins.

Connaissant les résultats atteints par l'entreprise coopérative et les objectifs qui ont guidé l'action économique, l'efficacité institutionnelle devra se comprendre comme le rapport entre ces deux grandeurs. Ce rapport devra ensuite faire l'objet d'une critique objective devant s'assurer si les résultats sont satisfaisants ou non. Suivant les moyens dont dispose la coopérative on pourra se demander, dans le cas des résultats "non-satisfaisants", si la faiblesse du rapport provient de l'incapacité de la direction ou c'est plutôt les objectifs qui ont été surestimés. Le but de la critique est d'amener la gestion à l'élaboration des données pour la planification, qui devra conduire les travaux de l'exercice futur.

7.3.2 Mesurer l'efficacité de la coopérative du point de vue des membres

La question qu'il faut se poser ici est "comment valoriser l'efficacité de l'organisation à partir des services qu'elle a rendus aux adhérents"? ou encore jusqu'à quel niveau les objectifs des adhérents ont été atteints par la promotion reçue de la coopérative. La réponse à cette question n'est pas seulement à chercher dans les bureaux de la coopérative, elle doit plutôt émaner des entreprises et/ou ménages individuels des adhérents.

Une enquête en milieu rural sur les résultats de l'action coopérative s'avère alors indispensable. L'évaluation dans ce cas distingue deux étapes:

- d'abord faire une enquête auprès des adhérents,
- ensuite analyser les résultats de l'enquête et les évaluer.

7.3.2.1 Procéder à l'enquête sur les résultats de l'action coopérative.

En milieu rural, l'enquête sur les résultats consiste, par une conversation libre, à connaître ce que pensent les adhérents de leur coopérative après une durée d'action commune. Il s'agit de distinguer d'une part les avantages et les inconvénients qui sont issus des rapports membres/coopérative et d'autre part de recenser les attentes des membres de la coopérative pour l'exercice suivant,

Une des méthodes d'enquête consiste à choisir les enquêteurs parmi les adhérents pour faciliter la conversation et activer la participation. L'enquêteur devrait pouvoir donner un résultat chiffré ou commenté de son enquête, ainsi le gérant devra choisir les enquêteurs dans le groupe des alphabétisés membres de la coopérative. Chaque enquêteur devrait se rappeler de l'objectif que poursuivent le groupe des adhérents, dans notre cas l'amélioration des conditions de vie des petits exploitants. Cet objectif ne se mesure pas seulement par la valorisation monétaire du revenu, mais aussi par d'autres valeurs difficilement quantifiables comme par exemple la diminution du temps de travail, l'amélioration de la santé des familles des petits exploitants etc.

Une autre méthode de l'enquête est de faire un test d'échantillon. Il s'agit pour le conseil d'administration de porter l'enquête sur un groupe représentatif des adhérents et de considérer les résultats comme valable pour le groupe coopératif.

Les informations recueillies de l'enquête devront être classées, ce qui facilitera l'analyse et l'interprétation. Ici encore, le gérant doit être très actif, surtout si c'est la première fois que les adhérents participent activement à l'évaluation. Dans le domaine du développement rural, un bon classement doit faire apparaître l'objet et la source des informations. En effet, en milieu rural on voit différemment un problème selon que c'est un homme, une femme, un adulte ou un jeune.

7.3.2.2 Analyser les résultats de l'enquête et chercher les solutions

Analyser les résultats c'est mesurer et expliquer les informations recueillies et classées par l'enquête. C'est la phase de l'évaluation proprement dite, qui consiste à comparer les objectifs poursuivis par les adhérents et les résultats réellement atteints. Donc l'efficacité de la coopérative orientée vers les besoins des membres se mesure par le rapport résultats/objectifs. Nous avons déjà souligné que les résultats peuvent être extra-monétaires, ainsi la satisfaction des adhérents vis à vis de la coopérative peut se remarquer également sur les visages de ces derniers. A côté des résultats attendus il peut exister des résultats auxquels on n'a pas pensé quand on a commencé l'action coopérative. Ces résultats peuvent être bons ou mauvais pour les membres, mais il convient d'en tenir compte dans l'évaluation.

Ensuite il est nécessaire d'expliquer ou de commenter le rapport résultats/objectif et de chercher leurs causes. Pour cela on doit convoquer la réunion des membres de la coopérative (assemblée générale) au cours de laquelle le gérant expliquera les données et apportera son point de vue sur ce qui va bien et ce qui ne va pas. Après lui l'avis des membres ou de leurs représentants est très important pour la suite des activités coopératives. C'est à eux de trouver les solutions aux problèmes découverts par l'évaluation.

Evaluer afin de planifier signifie que la recherche de meilleures solutions constitue un point important de l'évaluation. Donc on évalue pour relancer l'action, c'est pourquoi il faut trouver des solutions et des nouvelles données pour la planification. La recherche des solutions est en principe l'affaire des adhérents qui bénéficient de l'aide du gérant afin de chercher les avantages et inconvénients de chaque solution et choisir la meilleure. Si les adhérents participent à la recherche des solutions les décisions prises seront plus faciles à réaliser.

7.3.3 Mesurer l'efficacité de la coopérative du point de vue de la politique officielle de développement

Mesurer l'efficacité de la coopérative du point de vue de la politique de développement, parlant de l'évaluation coopérative, consiste à valoriser la contribution de l'activité coopérative pour atteindre les buts de la politique de développement. Il ne faut pas entendre par là l'effet de l'utilisation directe de la coopérative en tant qu'instrument pour la réalisation de la politique de l'Etat, mais plutôt l'effet positif indirect de l'action coopérative intégrée autonome sur les objectifs macro-économiques.

Valoriser cette contribution suppose la connaissance préalable des objectifs de la politique de développement et en particulier la politique de développement en milieu rural. En effet la préoccupation des politiques officielles de développement en milieu rural est d'améliorer les conditions de vie de la masse paysanne et surtout des petits exploitants agricoles. Cet objectif général qui vise à augmenter et à diversifier la production agricole et améliorer les systèmes de commercialisation se traduit ainsi en termes opérationnels au niveau des groupements et coopératives agricoles par:

- une augmentation de la production agricole,
- une augmentation des rendements,
- une diversification de la production agricole,
- une création d'emplois et
- une augmentation des revenus.

L'évaluation de la coopérative devra alors montrer, comment l'action coopérative qui est orientée vers les besoins des membres, contribue à réaliser la politique officielle de développement en milieu rural.

Cette contribution se mesure d'abord par la capacité des coopératives intégrées autonomes à pouvoir fournir les moyens de production moins coûteux et plus adaptés, de créer des sources de crédit plus adéquats basées sur l'épargne locale, de conseiller et former les adhérents aux pratiques des techniques nouvelles.

Si l'adaptation des facteurs de production agricole est ainsi accomplie, il sera possible aux coopératives de transformer les processus de production et par conséquent d'augmenter le rendement des membres et d'accroître la production agricole au niveau régional puis national.

Ensuite la transformation des produits agricoles en denrées alimentaires et en sous-produits destinés au marché local, par la création des unités de transformation, permet aux coopératives de créer d'emplois en milieu rural. Ce qui permet en même temps de résoudre le problème de l'exode rural par le maintien des jeunes dans les villages et leur occupation.

En plus l'efficacité des coopératives pour augmenter la production des exploitations de leurs membres et par conséquent d'accroître la production agricole nationale, ne peut conduire au succès que si les coûts de production sont compensés par la commercialisation. Dans ce domaine l'efficacité des coopératives se mesure par leurs efforts pour améliorer les systèmes de commercialisation grâce au rôle que peuvent jouer leurs multiples organisations régionales et nationales (unions et fédérations).

En définitif l'accès aux facteurs de production et à la formation des adhérents des groupements et coopératives agricoles, la diversification de la production, la création d'emploi et l'intégration des marchés contribuent à augmenter les revenus de ceux qui participent en milieu rural. Pour garantir cette contribution importante à la mise en oeuvre de la politique de développement, les coopératives ont aussi besoin des conditions cadres de promotion permettant leur création et leur évolution. L'Etat demeure dans ce cas un promoteur incontournable et non négligeable, qu'il faut sensibiliser en faveur d'une politique claire de développement des coopératives.

Partie IV Conclusion

Le texte présenté dans ce guide a été développé pendant de longues discussions entre chercheurs des sciences économiques et coopératives, des fonctionnaires des services de tutelle et d'assistance technique et des consultants/promoteurs des OAP au service des ONG et organisations coopératives venant de l'Europe, de l'Asie et de différents pays d'Afrique.

Même en troisième édition de la version française le reste un document de travail qui doit être perfectionné et développé.

Depuis 1982, la mise au point et la vulgarisation du concept GACOPEA se poursuit comme un programme de la FAO et de la DSE avec le concours de l'ACI/Bureau Régional de l'Afrique Occidentale (BRAO) à Abidjan, l'ENEA à Dakar, un réseau de spécialistes dans différents pays d'Afrique de l'Ouest comme partenaires africains et l'Institut pour la Coopération dans les pays en voie de développement de l'Université de Marburg, Allemagne.

GACOPEA est resté un esprit dont les contours sont devenus de plus en plus claires sans pour autant s'incarner quelque part (pour citer Paul Binnerger).

Ceci était dû au fait que les initiateurs du programme GACOPEA devaient d'abord trouver un consensus sur les idées directrices et les principes de base du modèle de la coopérative autonome intégrée, proposée pour remplacer les "coopératives conventionnelles" issues de la période coloniale et instrumentalisées par les gouvernements africains après les indépendances. C'était dans cet ordre d'idées que le groupe cible principal pour les activités du programme GACOPEA étaient les décideurs politiques, les administrateurs des programmes de développement et les formateurs.

Entretemps, le concept GACOPEA est connu et reconnu comme une option valable pour le développement d'une nouvelle génération de coopératives autosuffisantes, autogérées et autofinancées au service de leurs membres.

Le texte de la troisième édition du Guide GACOPEA s'adresse en premier lieu aux gérants de telles coopératives autonomes intégrées, aux membres des conseils d'administration et à leurs employés, pour leur expliquer comment une coopérative devrait fonctionner, qui a pour but de servir les intérêts de ses membres dans l'esprit du programme GACOPEA.

C'est pour cela que le texte de la troisième édition traite en profondeur les questions pratiques

- de la fixation des objectifs,

- de l'organisation de la communication,
- de la gestion,
- du contrôle et
- de l'évaluation

d'une coopérative que vise la participation active de tous les adhérents au sein de la coopérative, la diversification des services de l'entreprise coopérative pour satisfaire les besoins de ses adhérents, l'intégration des unités familiales des adhérents et de leurs groupements dans la coopérative et l'intégration de la coopérative elle-même dans un système coopératif sur le plan régional, national et international.

Comme Guide de la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles, l'accent est mis sur les problèmes de la gestion d'une **entreprise coopérative**.

Une telle entreprise commune, basée sur les ressources des ses membres, sur l'entraide, la solidarité organisée, la confiance mutuelle et des engagements réciproques ne peut fonctionner que si les règles de son fonctionnement sont connues et acceptées par tous les adhérents.

Donc, éducation, formation et information sont des outils indispensables pour assurer la bonne marche de ce modèle.

Une gestion participative avec un contrôle démocratique exige un système efficace de communication, une structure que permet la participation active des adhérents ou de leurs représentants élus, une transparence des processus de décision et d'action ainsi qu'une évaluation basée sur l'auto-évaluation continue au sein de la coopérative.

Il est espéré que la troisième édition du Guide GACOPEA aidera à franchir l'étape du concept théorique, afin que l'approche GACOPEA vienne à la portée des groupes cibles ultérieurs, à savoir des petits exploitants agricoles et leurs familles dans leurs OAP et coopératives autonomes intégrées.

Annexes

Annexe I Illustration des différents types de coopératives

1. La coopérative conventionnelle

Dans une zone montagneuse de l'Afrique de l'ouest, des coopératives de commercialisation de café existent déjà depuis plus de quarante ans.

Un grand nombre de petites sociétés coopératives ont été fusionnées dans le cadre d'un programme gouvernemental de création de structures économiquement viables. Ainsi la structure actuelle avec l'Union Centrale des Coopératives Agricoles et six coopératives primaires a été mise en place.

Chacune de ces coopératives primaires groupe environ 15 000 planteurs.

De par leur taille ces coopératives sont des organismes régionaux subdivisés en plusieurs sections qui, de leur part, sont encore subdivisées en centres dont chacun regroupe les planteurs de 4 à 5 villages.

Cette organisation à trois échelles (centre - section - coopérative) résulte dans une grande distance entre planteurs et coopérative et dans un système de représentation assez compliquée (assemblée générale sous forme d'une assemblée de délégués).

Doté du monopole de commercialisation de café, et comme seul agent de distribution des engrais à un prix subventionné, avec un système de prix fixes du café, et des directeurs nommés ou soumis à l'approbation du ministère de l'agriculture, l'Union Centrale et les coopératives jouent pratiquement le rôle d'un organisme d'intervention de l'Etat. Etant donné un traitement uniforme de tout producteur la différence entre adhérent et usager tend à disparaître.

Pendant les dernières années, les prix des engrais et les frais de transport ont augmenté considérablement, en plus l'approvisionnement en engrais en temps voulu n'était pas toujours assuré. En même temps, le prix du café restait au même niveau et le rendement des plantations vieillissantes était décroissant, ce qui conduisait à une diminution nette des revenus des planteurs. La dépendance d'une seule culture de rente est ressentie par les exploitants agricoles comme une menace sérieuse de leur existence. Ils ne se sentent plus promus par la coopérative mais plutôt exploités.

Pour les planteurs il serait possible d'augmenter la production des cultures vivrières (maïs, arachides, haricots et tubercules) cependant, sauf pour le café il n'y a pas de circuit de commercialisation organisé. En cas d'urgence, le petit exploitant n'a pas accès au crédit.

Vu la situation peu favorable des planteurs de sa région, le directeur d'une coopérative affiliée à l'Union Centrale a élaboré un plan pour une diversification des activités de la coopérative dans le domaine de la production et de la commercialisation de maïs et plus particulièrement:

- assistance dans la production de maïs (semences sélectionnées, engrais, produits phytosanitaires, services de vulgarisation) et
- construction de silos pour le stockage du maïs (limitation de pertes après la récolte, exploitation de la fluctuation saisonnière des prix).

Ceci permet de réaliser des bénéfices considérables.

Pour financer les services et installations, le directeur ne peut pas compter sur des crédits du gouvernement, qui est surtout intéressé dans la promotion de la culture du café. Il lui faut convaincre les membres du conseil d'administration, les délégués des sections et à travers eux les adhérents/planteurs de faire des contributions sous forme de parts sociales et de capitaliser une partie des bénéfices réalisés.

2. Le groupement précoopératif avec diversification des activités

Un des buts d'un centre régional pour le développement rural est la mise en place des activités génératrices de revenus des petits exploitants agricoles et leurs familles en dehors de la production agricole. Parmi les efforts dans ce domaine, la création des petites unités de transformation de produits agricoles joue un rôle important. On attend de cette activité:

- une augmentation de la production agricole, notamment des cultures vivrières, en assurant un écoulement régulier et favorable des produits aux unités de transformation;
- une mobilisation des ressources locales pour le développement local et
- une meilleure organisation des marchés locaux.

En proposant la promotion de petites unités de transformation, les organisateurs sont conscients du fait que ces petites unités, lorsqu'elles n'utilisent pas une technique appropriée, consomment beaucoup d'énergie humaine et d'argent. Mais un tel développement à petits pas partant de la base est considéré comme une méthode sûre pour impliquer les petits exploitants agricoles et surtout les femmes dans leur propre développement.

Etant donné que l'activité de transformation de produits agricoles est traditionnellement exercée par les femmes, le Centre a lancé un programme de promotion de groupements de femmes dans le but de mettre sur pied au niveau du village des unités de fabrication de produits alimentaires et de ménages destinés à la vente sur les marchés locaux ou régionaux et qui travaillent avec des méthodes techniques améliorées permettant une:

- meilleure utilisation des matières premières (manioc, régimes de palmes etc.);
- meilleure utilisation de l'énergie (bois de chauffage) et de l'eau de travail;
- production de meilleure qualité.

Après une étude sur les activités de transformation au niveau du village, sur le rôle des femmes et leur emploi du temps, et sur les réseaux de commercialisation des produits fabriqués par les femmes au niveau du village, les unités de transformation ont été créées avec l'assistance du Centre pour plusieurs produits.

3. La coopérative intégrée basée sur des groupements précoopératifs

Dans le cadre d'un projet de développement régional dans une zone du Sahel il est envisagé d'augmenter les revenus tirés de l'élevage pour le plus grand nombre d'éleveurs sédentaires. Un premier projet de création de groupements à vocation coopérative de réélevage et d'embouche de bovins n'a pas donné les résultats voulus.

Les groupements existants s'occupent seulement de la commercialisation du bétail de leurs adhérents sans pouvoir influencer le temps de ventes (commercialisation non-organisée, les animaux sont vendus quand les adhérents/éleveurs ont besoin d'argent) et sans influencer la production animale (élevage traditionnel).

Une analyse des conditions de commercialisation de bétail dans la zone a fait paraître plusieurs possibilités pour augmenter les revenus des éleveurs par un réélevage planifié et par une gestion professionnelle.

La melasse, un sous-produit de sucrerie dans la région, est disponible en grande quantité et à bon marché. Ceci devrait permettre un réélevage des animaux maigres dans des parcs de la coopérative avec des coûts moins élevés. Profitant également d'une demande diversifiée et relativement stable de bétail, la coopérative devrait pouvoir augmenter les revenus des adhérents par:

- la vente de bétail pour l'abatage immédiat et la consommation,
- la vente à un centre d'élevage de taureaux proposés comme géniteurs,
- vente comme animaux de trait (débouché le plus rémunérateur).

Avec l'appui d'un gérant qualifié, ayant des idées innovatrices, une diversification des activités au sein de la coopérative pourrait avoir lieu. Ainsi, en plus de la vente la coopérative peut assurer la production du lait et la transformation de ce dernier en produits laitiers (fromage, beurre etc.) Une possibilité pour la coopérative serait également de construire un centre pour l'abatage d'animaux et la vente de la viande sur le marché. En plus il serait possible d'utiliser les sous-produits, tels que fumure naturelle et biogaz, pour la culture des plantes servant d'intrants pour la production animale, et les peaux pour la production de cuir.

Selon l'analyse socio-économique effectuée dans la région les obstacles qui empêchent une meilleure organisation des éleveurs se trouvent surtout dans la mentalité de ces derniers, qui peut se résumer comme suit:

- les éleveurs ont une relation spéciale personnelle avec leur bétail. Ils regardent avec méfiance toute formule de propriété collective ou coopérative de production animale;
- les pratiques de réélevage, d'embouche et de commercialisation organisée et planifiée sont largement inconnues;
- les éleveurs sont réticents à attendre le moment optimal pour la vente de leurs animaux. Ils vendent en période de soudure quand ils doivent satisfaire des besoins d'argent imprévus, même si en cette période les prix de vente sont bas;
- les éleveurs ne semblent pas être prêts à contribuer pour l'établissement des installations d'une coopérative avec leurs propres ressources.

Avant de créer des groupements et puis une coopérative intégrée autonome d'éleveurs, dans une telle situation socio-économique, il serait donc indispensable d'organiser un programme continu d'information en faveur des éleveurs individuels et des leaders traditionnels. De tels programmes devraient amener à accroître la disponibilité et la capacité des éleveurs à participer activement dans les organisations d'auto-promotion. Ensuite un conseil d'administration élu démocratiquement et un gérant avec des qualités d'entrepreneur s'avéreront indispensables pour la réussite d'une telle coopérative.

Annexe II Instruments de planification en équipe

Nous avons souligné, au chapitre 3 de la troisième partie du guide, que la planification est une étape nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise coopérative. Elle rend possible la maîtrise de l'environnement de la coopérative, qui est caractérisé par une complexité croissante. Cela signifie pour la coopérative de trouver des méthodes de planification, qui permettent non seulement une gestion démocratique mais aussi qui prennent en considération les éléments d'un environnement changeant. La méthode ZOPP paraît jusqu'aujourd'hui la plus adaptée aux activités coopératives, parce qu'en plus des procédures elle offre des instruments qui aident à améliorer la communication et la coopération. En comparaison des méthodes traditionnelles, ZOPP est ainsi plus un instrument qu'une méthode de planification.

Pour accroître les performances de la méthode ZOPP il est souhaitable de lui associer des instruments qui permettent la participation active de tous les membres de l'équipe de planification par un procédé d'enseignement mutuel (le METAPLAN).

1. La méthode ZOPP

1.1 Présentation de la méthode

La planification des projets (ou des activités coopératives), à l'aide de la méthode ZOPP²⁸, se fait en différentes étapes; le travail commun d'analyse et de planification, synthétisant la structure de base de l'ensemble du projet. L'approche ZOPP comprend trois éléments qui se renforcent mutuellement:

²⁸ Voir: GTZ: Initiation aux éléments de la méthode ZOPP, Eschborn, Mars 1987.

- **la méthode**, qui sert de fil conducteur au travail du groupe de planification,
- **le travail en équipe**, qui sert de cadre pour l'étude des problèmes multisectoriels,
- **la visualisation**, qui aide à retenir par écrit les contributions des participants et à fixer les résultats de la discussion.

L'emploi de la méthode ZOPP pour l'analyse et la planification des projets (et des manifestations coopératives) repose sur l'expérience selon laquelle le travail en commun s'effectue plus harmonieusement et fructueusement lorsque les participants peuvent s'accorder sur des objectifs formulés aussi clairement que possible (**analyse des objectifs et schéma de planification du projet**). Des objectifs valables ne peuvent être définis que si l'on a procédé auparavant à l'analyse des problèmes que l'on désire résoudre, avec leurs causes et leurs effets (**analyse des problèmes**). Comme les problèmes n'existent pas en tant qu'abstraction mais mettent toujours en cause des individus, des groupes sociaux ou des institutions, il convient de se pencher sur les participants et leurs intérêts avant d'entamer l'analyse des problèmes (**analyse de la participation**).

Il ne faut pas ignorer au cours de ces étapes de planification, que la coopérative évolue dans un environnement en perpétuel changement et dont les influences sont difficilement maîtrisables. C'est pourquoi il faut prévoir, par une analyse et une planification dynamiques, les réalités présentes et les événements futurs de la coopérative et de son environnement.

1.2 Le déroulement du ZOPP

Le déroulement du ZOPP distingue deux étapes principales à savoir:

- l'étape d'analyse et
- l'établissement du schéma de planification.

1.2.1 Les étapes d'analyse

1.2.1.1 L'analyse de la participation

L'analyse de la participation consiste à donner un aperçu de tous les individus, groupes, organisations etc., qui ont un quelconque rapport avec le projet (ou l'activité coopérative), et d'identifier les intérêts et les attentes des personnes et groupes susceptibles d'être importants pour le projet.

Il s'agit, par exemple, lors de la création d'une coopérative de déterminer les caractéristiques des futurs adhérents en se demandant qui sont les petits exploitants agricoles, comment les reconnaître? Vouloir définir de façon autoritaire qui appartient au groupe des petits exploitants sans avoir consulté au préalable les intéressés, peut constituer une fausse approche du milieu social considéré. On peut cependant se servir d'éléments objectifs, tels que le nombre d'hectares cultivés, le nombre de salariés employés dans la ferme, le montant du chiffre d'affaire annuel etc., pour enfin déterminer les futurs membres de la coopérative.

Cette analyse qui permet de déterminer le groupe cible a pour but:

- de déceler les intérêts des différents groupes
- d'analyser leurs apports matériels
- de rendre transparent les rapports entre les participants
- de déceler les représentants ou porte-paroles des différents groupes.

Cette analyse permettra aussi la prise en considération des divers points de vue avant l'élaboration et l'exécution du plan. On ne pourra mobiliser les ressources humaines et financières que si les personnes intéressées sont consultées avant toute prise de décision.

1.2.1.2 L'analyse des problèmes des participants ou bénéficiaires

Après avoir identifié les différents groupes cibles ainsi que les intérêts qu'ils représentent, la méthode ZOPP propose d'examiner dans une deuxième étape les problèmes posés compte tenu de la situation. Par ce procédé on analyse une situation donnée, dans laquelle se situe un ensemble de problèmes puis on identifiera les problèmes importants, pour enfin définir le problème central qui se pose dans cette situation. Un diagramme permettra, en outre, de visualiser les relations de cause à effet caractérisant ces problèmes (hiérarchie des problèmes).

Une coopérative désireuse, par exemple, d'améliorer les conditions de vie de ses membres devra examiner les problèmes qui se posent à ses différents groupes. Il revient à ces groupes de trouver en commun ce qu'ils ressentent comme étant leur **problème essentiel**;

- **le groupe coopératif** des petits exploitants agricoles peut être de l'avis, qu'il leur manque des moyens de production appropriés, qu'il n'a pas accès aux crédits, qu'il dépend entièrement des commerçants etc.
- **le conseil d'administration** peut souligner, qu'il manque un gérant qualifié pouvant assurer correctement la gestion, qu'il manque des moyens financiers, que les membres de la coopérative ne sont pas toujours disposés à collaborer etc.

- **le service de promotion** peut, quant à lui, constater que la coopérative attend plus de la contribution externe, que les petits exploitants négligent les méthodes d'irrigation etc.

Après obtenu l'opinion des différents groupes, il convient de **systematiser** les problèmes dans leurs relations dans un système de cause à effet, le tout autour d'un problème reconnu comme problème central. Si l'on convient que le **problème central** est la faible productivité des petits exploitants agricole membres de la coopérative, on établira ensemble un schéma récapitulatif.

1.2.1.3 L'analyse des objectifs

Une fois les problèmes énumérés, il faut essayer dans la phase suivante, d'élaborer des objectifs. C'est une démarche méthodologique permettant de décrire la situation future atteinte après solution des problèmes, et d'identifier les solutions envisageables pour atteindre ce but. Cela revient dans la plupart des cas à inverser les problèmes dans le sens positif car il s'agit bien de les résoudre. Cependant il ne s'agira toujours pas d'inverser purement et simplement l'énoncé du problème. Il faudra réfléchir si vraiment il n'y a pas moyen d'introduire des éléments nouveaux. Si le problème posé était, par exemple, le manque de pluie on ne pourra pas écrire "augmenter la pluie" mais plutôt "installer un système d'irrigation"

1.2.1.4 L'analyse des approches alternatives

L'analyse des approches alternatives est une technique permettant d'identifier les différentes solutions qui pourraient constituer une stratégie pour l'exécution des activités de la coopérative, de déterminer ensuite une ou plusieurs stratégies potentielles pour la coopérative, pour enfin arrêter la stratégie à adopter par la gestion coopérative.

Pour arriver à fin il faudra procéder:

- à l'identification des objectifs à ne pas poursuivre (non souhaitables ou irréalisables),
- à l'identification des chaînes de "moyens-fins" indiquant d'autres stratégies ou composantes de la gestion envisageables,

- à la détermination de l'alternative qui représente à votre avis une stratégie optimale pour la gestion.

1.2.2 Etablissement du schéma de planification

1.2.2.1 Le but du schéma de planification

Le schéma de planification cherche à répondre en une page aux questions suivantes:

- Pourquoi le projet est entrepris? (**les objectifs**)
- Quels **résultats** le projet se propose d'atteindre?
- Comment le projet compte atteindre ces résultats? (**les activités**)
- Quels sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour le succès du projet? (**les suppositions**)
- Comment évaluer le succès du projet? (**les indicateurs**),
- Où trouver les données nécessaires à l'évaluation du projet? (**les sources**)
- Combien coûtera le projet? (**les coûts**)

Les réponses à ces questions se résument dans une matrice (tableau II 1), dont les termes (les mots en gras dans le questionnaire) seront expliqués plus loin dans le glossaire.

Tableau II 1 : Ossature d'une matrice de planification

Description	Indicateur	Sources	Suppositions
Objectif supérieur			
Objectif immédiat			
Résultats (produits)			
Activités	Apports		

1.2.2.2 Description sommaire de la méthode

L'élaboration du schéma de planification suit la méthode suivante (pour une description plus approfondie de la méthode ZOPP se référer à la brochure: ZOPP, initiation aux éléments de la méthode, élaborée par la GTZ Eschborn, Mars 1987):

- L'approche du projet choisie est déduite de la hiérarchie des objectifs et inscrite dans la première colonne verticale de la matrice (confert tableau II 1). En remplissant la matrice il faut:
- procéder de haut en bas,
- formuler un seul objectif global et un seul objectif de projet
- revoir les termes utilisés pour l'analyse des objectifs et les préciser si nécessaire.
- L'objectif du projet, formulé comme un état futur, décrit les effets prévus ou les avantages attendus du projet. L'objectif du projet apporte une contribution à la réalisation de l'objectif global.
- Les résultats sont formés comme des sous-objectifs que la direction du projet doit atteindre et garantir. Leurs effets conjugués doivent être appropriés, nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif du projet.
- Les activités à mettre en oeuvre pour parvenir aux résultats dans les conditions présumées sont ensuite également formulées. Pour plus de clarté, il faut éviter de trop détailler les activités mais plutôt expliciter la structure fondamentale et la stratégie du projet. Au contraire des objectifs, les activités doivent être formulées à l'aide de propositions infinitives, par exemple: "former les gérants".
- Les activités et les résultats sont classés et numérotés en fonction de leurs liens réciproques. La numérotation peut également servir à indiquer la succession chronologique ou l'ordre de priorité des activités.
- La description sommaire doit présenter la structure fondamentale du ojet sous forme de rapports opérationnels de moyens-fins:
- les activités sont mises en oeuvre pour produire des résultats,
- les résultats forment, avec les suppositions, les conditions nécessaires et suffisantes pour atteindre l'objectif du projet.
- l'objectif du projet est une condition pour atteindre l'objectif global.

2. L'approche participative de travail en groupe: le METAPLAN²⁹

²⁹ Pour plus de détails, voir: Ullrich, Gabriele/Jeetun, Beeharylall: Approche participative de travail en groupe, DoK 1404 A/b, DSE, Bonn 1986.

Quiconque a déjà assisté à une manifestation des coopératives conventionnelles sait que la planification demeure l'affaire d'une personne (le gérant) ou du service de promotion. Les membres du groupe coopératif ne participent ni à l'identification des problèmes, c.à.d. l'expression de leurs besoins, ni à l'élaboration des stratégies de gestion, qui visent généralement l'amélioration des conditions de vie de ces membres. Cette situation est l'une des causes de la faible performance des coopératives conventionnelles.

En principe, pour la promotion et la gestion des organisations d'autopromotion, le dialogue avec le groupe coopératif est nécessaire et obligatoire pour amorcer un développement **avec**, et **non pas pour** ce groupe. L'approche participative et visualisée permet une **planification en équipe** et apparaît pour cela comme un instrument approprié pour amorcer ce développement. La participation du groupe coopératif à la planification se reflète par un processus **d'enseignement/apprentissage** (ou enseignement mutuel) dans un groupe hétérogène (équipe de planification), où un échange continu d'expérience et de point de vue est indispensable. Ce **enseignement mutuel** part du principe selon lequel

personne ne sait tout

personne ne sait rien

L'approche participative de travail en groupe est caractérisée par:

- son organisation et
- ses techniques d'enseignement

2.1 L'organisation de l'approche participative

L'approche participative de travail en groupe, visant à mobiliser la participation active des participants aux manifestations (par exemple la planification des activités coopératives), est organisée de sorte à ne pas privilégier une personne, mais plutôt à répartir les tâches dans la manifestation entre les "**animateurs**" et les "**conseillers techniques**" (ou "**personnes ressources**"). Ainsi la planification au sein de la coopérative devrait commencer par une animation permettant d'identifier les besoins des participants. Une personne ressource doit donner son conseil pour satisfaire les besoins, c'est une personne qui a les connaissances dont on a besoin et qui peut être utilisée comme ressource. Les animateurs et les personnes ressources agissent en **équipe d'encadrement**, dans laquelle ils peuvent permuter les fonctions. On évite ainsi de surcharger une personne de fonctions et d'importance, et de lui donner un rôle trop dominant dans une situation participative.

2.1.1 L'animateur et ses fonctions

L'animateur a pour fonction de mobiliser les connaissances déjà existantes des membres de l'équipe de planification et leur participation afin d'orienter la planification vers les problèmes importants du groupe coopératif et de la gestion coopérative. Par l'entremise des questions il mobilise les connaissances des participants et facilite l'échange d'information. L'animateur doit pouvoir coordonner les séances plénières et les groupes de travail par l'introduction des règles et des techniques de l'enseignement mutuel.

Pour la planification des activités coopératives l'animateur peut être choisi parmi les membres du conseil d'administration ou parmi les membres du groupe coopératif; il peut être également le gérant de l'entreprise coopérative. De toute manière, l'animateur devra connaître les problèmes auxquels sont confrontés les membres de la coopérative, de même que les problèmes de gestion, afin de pouvoir mobiliser les connaissances des participants.

2.1.2 La personne ressource et ses fonctions

La fonction d'une personne ressource doit se distinguer de celle de l'animateur. La personne ressource fait de brèves introductions à des sujets ou problèmes spécifiques lorsque la planification ou les participants le demandent. Ces introductions sont suivies par des discussions avec les participants. La personne ressource devrait réagir avec **flexibilité** aux besoins de savoir des participants. Pour cette raison, il est nécessaire que la personne ressource soit présente durant toute la séance de planification pour donner son conseil chaque fois qu'il est demandé.

Dans la planification par l'enseignement mutuel, il est nécessaire que la personne ressource agisse comme un participant et suive les mêmes règles. La personne ressource peut et doit aussi apprendre des autres participants, de leurs expériences. Comme déjà dit: "**Personne ne sait tout, personne ne sait rien**". Son choix peut se faire parmi les membres du conseil d'administration ou parmi le personnel des Unions coopératives; il peut également être un agent d'une institution de promotion coopérative disposant des connaissances ou expériences pratiques en matière de promotion coopérative.

2.1.3 Comment agir en équipe d'encadrement?

L'équipe d'encadrement constitue un **mini-groupe** vis-à-vis des participants à la planification. Cette équipe est composée d'animateurs et de personnes ressources et, dans laquelle la dominance individuelle est automatiquement réduite. Au moins **trois personnes** sont souhaitables dans l'équipe d'encadrement, avec des fonctions exercées par rotation:

- une personne comme animateur,
- une personne pour l'assister en observant le groupe de participants et leurs réactions,
- une personne comme conseiller technique (ou personne ressource).

Travailler en équipe exige les mêmes qualités de ses membres que celles requises des participants pour le travail de groupe. Pour cela il faut:

- suivre les règles qu'on a acceptées au début,
- respecter l'opinion des autres,
- trouver une harmonie fondamentale et
- trouver un style coopératif.

L'équipe d'encadrement, à son tour, ne doit pas se réserver une place dominante au sein du groupe des participants. Entre les participants à la planification et l'équipe d'encadrement, il faut créer un style de travail coopératif.

2.2 Les techniques de l'approche participative

Dans l'approche participative, il faut toujours être flexible pour adapter les techniques aux exigences du groupe et des problèmes, il faut toujours utiliser son imagination pour trouver de nouvelles techniques. Pourtant, il est nécessaire d'observer quelques éléments essentiels de l'approche participative, qui font d'elle un instrument efficace de planification en équipe, notamment les suivants:

- visualisation permanente,
- enseignement mutuel/apprentissage participatif par questions et réponses,
- alternance des séances plénières et des groupes,
- évaluation permanente,
- climat favorable à la participation.

2.2.1 Visualisation permanente

Nous savons tous qu'on peut mieux apprendre, mieux se souvenir si on a non seulement **écouté**, mais aussi **vu** quelque chose, soit sous forme écrite, soit par image. Normalement, on mémorise le mieux si on a **fait** quelque chose. Il faut utiliser tous les sens, tous les talents.

Ce qu'on a écouté	- on l'oubliera
Ce qu'on a vu	- on s'en souviendra.
Ce qu'on a fait	- on le sait.

Dans l'approche participative, la visualisation est faite dans la mesure du possible par les participants également, c.à.d d'une manière interactive et souple. Quand elle est faite par l'animateur ou la personne ressource, les participants peuvent ajouter leurs questions, leurs commentaires sous forme écrite également.

Pour la visualisation on utilise un tableau contreplaqué avec du carton ondulé, du styropore si possible ou un autre matériel assez mou pour mettre l'emploi des épingles ou des punaises. Là-dessus, on appose de grandes feuilles de papier d'emballage. L'on affiche des bouts de papier avec des messages écrits à l'aide des épingles.

La visualisation offre les possibilités suivantes:

- visualisation par l'animateur/personne ressource préparée à l'avance sur un tableau ou des bandes de papier et cartes visualisation accompagnant une discussion plénière par l'animateur
- visualisation des idées des participants écrites sur cartes. La structuration des cartes sur le tableau sera faite par l'animateur **avec** les participants.

La visualisation constitue ainsi une **mémoire externe** apte à emmagasiner toutes les idées, questions et réponses traitées pendant la manifestation. Elle offre une vue d'ensemble de la discussion entière. Tous les participants peuvent exprimer leur opinion, aussi simultanément, même s'ils n'osent pas faire de grands discours devant le groupe.

2.2.2 Participation par questions réponses

Un des éléments essentiels d'une communication efficace entre toutes les personnes participant à un travail en groupe est la chance égale de contribuer à la discussion. Quand un animateur veut susciter la communication entre les participants et les personnes ressources ou parmi les participants, il pose des questions. Ces questions sont sensées mobiliser les idées, expériences et connaissances initiales, afin que l'équipe d'encadrement puisse mieux identifier les besoins d'une part et susciter l'échange d'expériences entre les participants d'autre part.

Quand les idées des participants sont réunies, l'animateur pose une question bien préparée à l'avance à laquelle les autres répondent spontanément et rapidement. Les réponses sont visualisées sur cartes par les participants ou par l'animateur directement sur le tableau.

2.2.3 Alternance des séances plénières et des groupes

Pour augmenter l'efficacité de la communication dans les deux sens, il est nécessaire d'avoir de petits groupes. S'il y'a peu de personnes, chacun a plus de temps pour contribuer à la discussion. Pour cela la plus grande partie de la discussion devrait se passer en groupe de travail. Il est important de garder l'alternance **séance plénière** et **discussion en groupe** selon leur fonction pour maintenir la communication dans tout le groupe de participants.

La séance plénière est animée par une personne de l'équipe d'encadrement. En groupe de travail, les participants mêmes se chargent de plus en plus de cette fonction et l'encadrement servira plutôt de personnes ressources. La présentation des groupes en séance plénière vise à la communication entre les groupes de travail et le groupe tout entier. La présentation du travail du groupe, qui est toujours visualisée, devrait être faite par plusieurs membres du groupe pour éviter qu'une seule personne ne domine.

2.2.4 Evaluation permanente

L'évaluation permanente ou d'accompagnement est une condition préalable de l'approche participative des manifestations en groupe.

Il ne suffit pas d'opérer une **évaluation finale** où les participants peuvent exprimer leur opinion, leur appréciation de la manifestation. Il est aussi important de connaître la réaction des participants au cours de la manifestation pour permettre d'orienter les discussions vers les besoins exprimés de ces participants. Au fait, l'encadrement ne peut pas prévoir exactement les connaissances initiales et les expériences des participants lors de la manifestation. De même on ne peut pas prévoir les réactions des participants dans tel groupe ou telle situation. Pour cette raison, la méthode devrait prévoir une flexibilité permettant de réagir à l'évaluation des participants.

Avec des techniques appropriées d'évaluation permanente, on peut permettre aux participants de participer activement à la réalisation du programme (comme par exemple la planification en équipe des activités coopératives). Il faut montrer aux participants qu'ils partagent aussi, du fait de cette participation, la responsabilité de la réalisation et des résultats du travail en groupe.

2.2.5 Climat favorable à la participation

L'environnement d'une manifestation coopérative devrait, comme les méthodes d'enseignement, faciliter la participation. Il est important que le style de travail n'empêche pas une franche discussion entre toutes les personnes participant à la manifestation.

Si l'on veut parvenir à une motivation/mobilisation nouvelle des membres d'une coopérative, il faut adopter un **langage simple et compréhensible** à tous les participants (sans exception) à la manifestation. Il est ainsi indispensable, en milieu rural, d'utiliser la langue locale si elle est écrite, ou encore de choisir les participants (représentants du groupe coopératif à la manifestation) parmi les membres lettrés. Une autre méthode de communication en milieu rurale pourra aussi être l'expression par des dessins. Dans ce dernier cas on expliquera les idées essentielles par les dessins.

De même, l'attitude participative doit se refléter dans la **disposition de la salle** où on évitera de créer une hiérarchie entre l'encadrement et les participants. L'idéal est de disposer les chaises en demi-cercle autour des tableaux de sorte que tout le monde puisse se voir et avoir accès aux tableaux.

Annexe III Modèle d'une comptabilité simple comme instrument de gestion et de contrôle

1. Généralités

1.1 Notion générale de comptabilité

Les décisions d'ordre économique reposent sur des données rassemblées préalablement. Chaque entreprise devrait donc au moins inscrire dans ses registres de comptabilité toutes les transactions qu'elle effectue. Sur la base de ces données, il est ensuite possible de planifier les projets et les opérations futurs. La comptabilité constitue ainsi la source essentielle d'information financière permettant d'apprécier les performances d'une entreprise et d'aider à la prise de décision. Elle se compose de deux branches principales à savoir:

- la **comptabilité générale** (ou comptabilité financière), qui a pour fonction d'enregistrer, de façon complète, les transactions de l'entreprise dans le but de déterminer périodiquement une situation du patrimoine ainsi qu'un résultat global; elle produit alors l'information destinée aux utilisateurs de l'entreprise coopérative. Elle joue un double rôle, interne (comme instrument de vérification et de preuve) et externe (comme instrument de communication financière de l'entreprise avec les tiers). Vu cette importance, la tenue de la comptabilité générale, dans les entreprises commerciales, industrielles et coopératives, est dans la plupart des pays une obligation légale et réglementée.
- la **comptabilité analytique** (ou comptabilité de gestion), qui est un instrument de gestion interne à l'usage des dirigeants de l'entreprise. Elle a pour fonction de déterminer les coûts et prix de revient par produit à chacun des stades du processus de production et de distribution, de calculer les différentes marges et le résultat analytique par produit. En tant qu'instrument d'aide à la prise de décision et de contrôle de gestion, elle produit une information destinée à la mesure de performance en terme de rentabilité, à l'élaboration de budget et comptes prévisionnels, à l'actualisation des indicateurs de gestion. En pratique, la tenue de cette comptabilité de gestion est facultative, et sa forme est faiblement réglementée.

La comptabilité (générale et analytique) en tant qu'instrument de gestion et de contrôle a des limites. Elle rend compte seulement de ce qui, dans la situation et l'activité de l'entreprise, peut être exprimé en terme monétaire. Il existe de nombreux éléments importants, tels que la santé des cadres, l'état d'esprit du personnel ou la situation du marché, qui ne peuvent être exprimés en argent. En outre, la comptabilité utilise un langage complexe, qui n'est accessible qu'aux professionnels ayant une formation spécialisée. La terminologie de la comptabilité rend alors difficile le contrôle des comptables professionnels par les profanes, surtout lorsqu'il s'agit de la gestion démocratique dans les entreprises coopératives, dont les membres ne savent ni lire ni écrire. C'est ce qui explique en partie la raison d'être d'une comptabilité simplifiée, adaptée aux organisations autogérées.

1.2 La notion d'une comptabilité simple adaptée aux organisations coopératives

La coopérative étant une association démocratique et une entreprise, cette caractéristique devrait se refléter dans l'élément clef de sa vie c.à.d. dans sa gestion. Il est accepté en théorie, que la coopérative est une organisation autogérée et autocontrôlée dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres. Cependant la pratique souligne de multiples déficiences, surtout lorsqu'il s'agit des coopératives conventionnelles. Sous prétexte que la masse des adhérents des coopératives en Afrique est analphabète, la gestion et la comptabilité sont réservées à des spécialistes. La formation et l'éducation coopérative sont de ce fait centrées avant tout sur les gérants et les comptables et s'étendent parfois jusqu'aux membres du conseil d'administration. Il se crée un vide entre la minorité létrée, qui s'occupe de la gestion et la masse des adhérents sans aucun pouvoir. Cette situation rend très insuffisant le contrôle par l'ensemble des adhérents dont la participation reste symbolique. Les conséquences, qui résultent d'une telle gestion sans contrôle démocratique, sont les détournements de fonds fréquents par les dirigeants et l'utilisation de la coopérative dans leur propre intérêt, dans l'intérêt de leurs proches ou dans l'intérêt des pouvoirs publics. Ces conséquences sont aussi les causes principales de la haute mortalité coopérative en Afrique.

Pour éviter ces malversations et permettre le développement du mouvement coopératif, il faudra trouver des méthodes efficaces pour un enseignement élémentaire afin que le principe démocratique, acceptable en théorie, puisse être appliqué en pratique. Autrement dit, il faut faire de sorte que la gestion des entreprises coopératives soit aussi l'affaire de tous les membres même si ces derniers sont illettrés. La comptabilité comme instrument de gestion et de contrôle doit donc être simplifiée du point de vue technique sans toutefois perdre de son efficacité sur le plan de l'information afin de permettre à tous les membres l'accès aux données de l'entreprise coopérative et de leur vérification. L'introduction d'une telle méthode devrait tenir compte des réalités locales et surtout de l'organisation du mouvement coopératif de chaque pays. Ainsi donc un système comptable simplifié des coopératives devrait être caractérisé par les points suivants:

- avoir une structure organisationnelle adaptée,
- avoir des documents de gestion simples,
- permettre la compréhension de l'information comptable aux adhérents.

2. Comment organiser le système comptable en gestion coopérative

La complexité des opérations comptables rend souvent nécessaire l'intervention d'un comptable professionnel. Celui-ci coûte très cher pour une coopérative primaire de petits exploitants agricoles en Afrique francophone. Pour cela on préfère souvent utiliser l'encadreur des services de promotion ou de repousser la comptabilité au niveau d'une Union ou même au niveau national. La gestion n'est plus maîtrisée, à ces niveaux, par les adhérents. Les comptes sont établis avec beaucoup de retard et ne parviennent à la coopérative que plusieurs mois, voire parfois un an après, ce qui limite l'intérêt des adhérents et rend beaucoup trop tardives (ou même inexistantes) les tâches de contrôle et d'évaluation. Dans cette situation, la comptabilité perd ses fonctions d'instrument de gestion et de contrôle, et ne peut non plus constituer un support pour le mode de fonctionnement des coopératives.

Pour conserver le rôle de la comptabilité dans les organisations coopératives, une possibilité serait d'organiser le système comptable en distinguant au moins deux niveaux:

- D'une part la comptabilité au niveau de la coopérative, qui est d'ailleurs prescrite par la loi, devrait se résumer à l'élaboration des documents simples d'enregistrement des données, comme par exemple les fiches de stock, les livres de caisse, les fiches de commercialisation, qui seront dotés d'un système d'imputation et un inventaire. Ces documents d'enregistrement utilisés pour la saisie des informations quotidiennes devront ensuite permettre d'établir, tous les mois ou à la fin de l'exercice, des documents de synthèse faisant apparaître immédiatement les résultats de l'opération. L'élaboration de ces documents de gestion ne devront pas nécessiter une connaissance préalable des techniques comptables, mais devront plutôt être accessibles même à un gérant non-professionnel disposant d'une formation moyenne.
- D'autre part un niveau supérieur se contentera de vérifier les documents de gestions établis au niveau de la coopérative (par le non-professionnel) et pour ensuite passer les écritures comptables suivant les principes de la double écriture et de la double comptabilité. En effet le principe de la double écriture consiste à analyser chaque opération enregistrée au niveau de la coopérative en flux sortant (débit) et en flux entrant (crédit). Le principe de la double comptabilité exige, quant à lui, l'établissement d'un bilan et d'un compte d'exploitation. La connaissance et l'application de ces principes sont exigées, dans toute société ayant des interactions avec son environnement, pour la transmission de l'information comptable. Ce qui nécessite l'intervention d'un comptable professionnel. Ainsi donc, au niveau supérieur l'Union régionale des coopératives peut se procurer ou former un comptable spécialiste, qui travaillera à plein temps pour établir une comptabilité fidèle pour chacune des coopératives membres de l'Union. Pour une coopérative intégrée autonome de grande dimension, qui repose sur des groupements villageois, le comptable professionnel peut être recruté au niveau de l'entreprise coopérative et la comptabilité simplifiée sera au niveau de chaque groupement villageois.

En définitif, nous constatons que d'une part l'essentiel de la comptabilité d'une entreprise coopérative peut être tenu par un simple lettré, qui peut la faire comprendre aux adhérents, d'autre part, qu'une comptabilité en partie double, nécessaire pour juger de la crédibilité de la coopérative vis à vis des tiers, pourra être assurée à moindre coût par un comptable professionnel.

3. Comment établir les documents de gestion au niveau de la coopérative

La coopérative intégrée autonome vise une diversification des activités en faveur des adhérents, ce qui explique que la comptabilité doit saisir, enregistrer et analyser l'information des transactions depuis l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation. On peut distinguer au niveau de la coopérative trois sortes de documents de gestion, qui sont:

- **les documents d'enregistrement des données;** ils servent à noter les informations issues de toutes les opérations menées par l'entreprise coopérative. Il s'agit de construire des fiches, des cahiers ou des livres, qui enregistrent les mouvements des stocks, de la banque, de la caisse ou des crédits
- **les documents d'analyse des données;** ils servent d'abord à faire la synthèse des documents d'enregistrement, ensuite à les analyser et à les comparer. Il s'agit de construire des tableaux qui rendent compte de la situation patrimoniale et du résultat de l'entreprise coopérative à un moment donné.
- **les documents de travail;** ils servent à préparer une campagne ou à discuter le partage des bénéfices. Il s'agit par exemple, du registre des membres, du tableau de répartition du surplus.

3.1 Etablissement des documents d'enregistrement des données

Pour établir les documents d'enregistrement, il faut d'abord connaître et recenser les données qu'on juge indispensables et pour lesquelles on veut enregistrer les informations. Ces données sont comprises dans la terminologie de la comptabilité sous le nom de "**comptes**", et peuvent être représentées en comptabilité simplifiée par des fiches, des cahiers ou des livres.

3.1.1 Le cahier d'inventaire

Le cahier d'inventaire sert à enregistrer les informations sur les équipements et les investissements de la coopérative. Il s'agit par exemple des terrains, des bâtiments, des équipements et du matériel et outillage de bureau appartenant à la coopérative. Les informations sont données sous forme de tableau et concernent la désignation du bien, sa date d'acquisition, la quantité de ce bien, le prix unitaire d'acquisition, le montant global et la valeur actuelle. La différence entre la valeur d'acquisition et la valeur actuelle représente le montant de l'amortissement. L'amortissement est une notion difficile à expliquer aux adhérents, mais peut être en général compris comme une perte de valeur des acquisitions actuelles, que la coopérative cherche à récupérer par des épargnes annuelles. Toute acquisition ou de cession de biens de l'entreprise coopérative devrait être mentionnées dans le cahier d'inventaire.

Tableau III 1: Le cahier d'inventaire

Date d'acquisition	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Amortissement	Valeur actuelle
10/1/90	Magasin	1	1 200 000	1 200 000	240 000	960 000
113/4/9	Tracteur	2	400 000	800 000	200 000	600 000

NB: Les chiffres sont choisis seulement à titre d'exemple

3.1.2 La fiche de stock

Au lieu de constater et d'inscrire les mouvements de stock par une double écriture, dans deux comptes différents, la comptabilité simple propose les fiches de stock. A l'aide des fiches de stock on peut donner des renseignements sur chaque intrant agricole que la coopérative distribue à ses membres, sur chaque produit agricole que la coopérative reçoit des membres et dont elle dispose en stock et sur chaque produit transformé et stocké. Ces mouvements de stock sont causés par des opérations d'achat, de vente, de distribution, d'utilisation par la coopérative ou des pertes. La fiche de stock enregistre les mouvements sous forme des **entrées** et des **sorties** et donne les informations sur la date de l'opération, l'origine ou la destination du produit, la quantité entrée ou sortie et la valeur de cette quantité. Après chaque opération on déterminera le solde en stock, puis pour des périodes mensuelles on fera un inventaire pour constater le stock final. Cette méthode d'inventaire mensuel des fiches de stock permet de contrôler le stock réel en magasin afin d'éviter les vols, les problèmes de stockage etc.

Tableau III 2: La fiche de stock

PRODUIT: Manioc				
Date	Origine / destination du produit	Quantité entrée	Quantité sortie	Solde
2/1	reçu des membres	12 000 kg		12 000 kg
4/1	ventes		4 000 kg	8 000 kg
26/1	transformation		5 500 kg	2 500 kg
31/1	Inventaire	12 000 kg	9 500 kg	2 500 kg

NB: Les chiffres sont choisis seulement à titre d'exemple

3.1.3 Le livre des disponibilités et des crédits

Le livre des disponibilités et des crédits est un document qui comporte trois parties rassemblant les informations sur la caisse, la banque et les crédits. Au lieu d'un seul livre en trois parties, on peut aussi constituer des cahiers pour chaque compte.

- **Le cahier de caisse**

Le cahier de caisse sert à noter tous les mouvements d'argent liquide disponibles au niveau de la coopérative. Ces mouvements concernent, par exemple, les opérations d'achat au comptant d'engrais, des semences et autres, les opérations de vente au comptant des produits et aussi des versements d'argent de la coopérative en banque. Les mouvements sont enregistrés en recettes et dépenses. Le cahier de caisse est ainsi constitué de tableau, qui marque la date, la nature de l'opération, les recettes (entrées d'argent), les dépenses (sorties d'argent) et le solde à tout moment. Les reçus des achats, les bons de sortie de caisse, les factures de ventes, les relevés de banque servent de support pour l'enregistrement et en même temps de pièces de contrôle. Il faut clôturer le cahier de caisse périodiquement, par mois ou par trimestre, selon l'importance des opérations. Par ce procédé on compte l'argent dans la caisse et on vérifie si c'est conforme au solde du cahier de caisse.

Tableau III 3: Le cahier de caisse

Date	Nature de l'opération	Recettes	Dépenses	Soldes
4/1	ventes de manioc	800 000		800 000
5/1	frais de transport		75 000	725 000

NB: Les chiffres sont choisis seulement à titre d'exemple

- **Le cahier de banque**

Le cahier de banque enrégistre toutes les transactions de la coopérative avec la banque. Il s'agit des opérations de versement à la banque par les tiers, de retrait et de dépôt, qui peuvent être enrégistrées dans un tableau sous forme d'entrées et de sorties de banque (voir exemple du cahier de caisse tableau III 3). On précisera sur le tableau la date à laquelle chaque opération a été réalisée et les montants correspondants. Pour cela les reçus et les extraits de comptes serviront de pièces justificatives.

- **Le cahier de crédit**

Le cahier de crédit sert à connaître la situation des crédits que la coopérative a reçus. Il donne des renseignements sur le montant des crédits, le taux d'intérêt, l'annuité (ou le paiement annuel) et ce qui reste à payer. Ensuite, on établira une fiche de crédit pour chaque membre bénéficiaire du crédit avec les mêmes renseignements que le tableau global de crédit, mais pour des montants correspondants. Pour chaque période de remboursement on calcule le montant total à payer et la quote part de chaque membre individuel ou de chaque groupement.

TABLEAU III 4 : Le cahier de crédit

Date	Montant du crédit	Durée	Taux	Annuité à rembourser	Montant rembourse	Reste à payer
10/1	1 500 000	3 ans	5%	507 500	500 000	1 000 000

NB: Les chiffres sont choisis seulement à titre d'exemple

3.1.4 Les fiches de commercialisation

L'établissement des fiches de commercialisation intéresse surtout les coopératives de mise en commun de services pour lesquelles l'entreprise coopérative se charge, par exemple, de la collecte des produits agricoles de chaque adhérent pour les revendre sur le marché. Pour chaque adhérent on établit une fiche de commercialisation en double page. La fiche comportera le nom de l'adhérent, la date de livraison, la quantité livrée, le prix unitaire, le montant total à recevoir, et si possible la ristourne qui reviendra à la coopérative. Chaque membre recevra une page de sa fiche comme preuve de commercialisation et garantie d'être payé.

Tableau III 5: La fiche de commercialisation

Nome et Prénom de l'adhérent: X		Produit commercialisé: Manioc	
Date	Quantité	Prix unitaire	Montant total
11/1	250 kg	50 CFA	12 500 CFA

NB: Les chiffres sont choisis seulement à titre d'exemple

3.2 Etablissement des documents de synthèse et d'analyse des données

Les documents d'enregistrement des données ne permettent pas d'expliquer la situation du patrimoine et les résultats d'exploitation de l'entreprise coopérative. Ils doivent être complétés par les documents de synthèse et d'analyse des données. Ces derniers peuvent rendre compte d'une part de la richesse que possède la coopérative, ses dettes et l'argent qu'on lui doit, d'autre part du résultat de chaque exercice à partir de la connaissance des charges et des produits.

3.2.1 Le bilan

Le bilan est un document de synthèse qui est préparé une fois par an. Il montre dans un tableau les avoirs (ou actif) et les ressources (ou passif) de la coopérative à un moment donné.

-du côté des **avoirs** il faut recenser les valeurs en monnaie: des soldes du cahier d'inventaire, des fiches de stock, des fiches de commercialisation non payée, des cahiers de caisse et de banque;

-du côté des **ressources** il faut recenser tous les moyens et avantages financiers qui ont servi à obtenir les avoirs, ce sont: les parts sociales (ou le capital propre), les emprunts, les subventions reçues, les réserves, les réserves d'amortissement.

A la fin du tableau, le total des avoirs doit être égal au total des ressources, c'est normal puisque ce sont les ressources qui ont servi à financer les avoirs.

3.2.2 Le tableau d'exploitation

Le tableau d'exploitation est un document annuel très important car il permet de connaître d'une part les **dépenses engagées** et d'autre part les **recettes obtenues** au cours de l'année. Par ce tableau on peut faire connaissance du **bénéfice** ou de la **perte** de la coopérative au cours d'un exercice. Les renseignements pour sa constitution sont pris des documents d'enregistrement. Le tableau d'exploitation se présente comme suit:

-du côté des **dépenses** on inscrit le montant des intrants achetés et utilisés au cours de l'année (inscrit sur la fiche de stock), les dépenses de carburant, d'électricité, de matériel agricole, de salaire etc. (inscrites dans le cahier de caisse), le montant des amortissements de la période (inscrit dans le cahier d'inventaire), le montant des intérêts payés (contenu dans le cahier de crédit) etc;

-du côté des **recettes** ou produits on inscrira le montant des produits vendus (information donnée par la fiche de stock), le produit des services rendus par la coopérative aux autres entreprises (voir cahier de caisse et de banque) etc. Au bas du tableau on additionne les dépenses puis les recettes, la différence donne **le résultat d'exploitation**.

3.3 Les documents de travail

Les documents de travail sont des supports pour la gestion, ils servent à la préparation de la planification, à son exécution ainsi qu'au partage du bénéfice. Ils sont multiples selon les besoins et l'étendue des activités de l'entreprise coopérative. Nous distinguerons deux sortes à savoir:

- le tableau d'exploitation prévisionnel et
- le tableau de répartition des bénéfices.

3.3.1 Le tableau d'exploitation prévisionnel

La gestion de l'entreprise coopérative ne peut pas se borner à attendre la fin de l'exercice pour constater un bénéfice ou une perte. Au contraire le conseil d'administration doit savoir d'avance les dépenses à effectuer, la quantité à produire sans que la coopérative fasse une perte. Le tableau d'exploitation prévisionnel sert alors à prévoir les dépenses et les recettes de l'exercice prochain afin d'estimer à l'avance le résultat futur. Il faut donc dans le tableau, d'abord énumérer et estimer les charges susceptibles d'intervenir dans l'activité de l'entreprise coopérative, ensuite estimer, par produit, la quantité à produire puis calculer les recettes connaissant le prix de vente sur le marché. Lorsque les estimations ne sont pas basées sur un raisonnement objectif tenant compte des changements de l'environnement, le tableau d'exploitation peut présenter des données fausses à la planification.

3.3.2 Le tableau de répartition des bénéfices

Du point de vue de la comptabilité la différence entre le total des produits et le total des charges, donnée par le tableau d'exploitation de fin d'exercice, correspond au bénéfice comme dans les sociétés anonymes. En général on parle de **surplus** pour les coopératives, qui explique que les adhérents ont donné plus qu'il fallait (le trop perçu du point de vue de l'entreprise coopérative). Par conséquent, il faut que la coopérative leur redonne le surplus au prorata de leurs opérations avec l'entreprise coopérative: c'est la **ristourne**. L'assemblée générale des membres peut décider de mettre une partie du surplus en réserves pour augmenter le capital propre, retenir une partie pour couvrir les risques et financer des investissements, le reste sera réparti entre les membres. Pour la répartition, le conseil d'administration doit se servir d'un tableau établi à partir du registre des adhérents. On inscrira sur le tableau les noms et prénoms de chaque adhérent, le volume des activités qu'il a menées avec l'entreprise coopérative, la valeur d'une activité, la valeur totale par membre, le montant net à recevoir et la signature. La valeur d'une activité est parfois difficile à déterminer. Généralement la base du calcul est la volume des produits que chaque adhérent a donné à la coopérative pour la commercialisation, ou également la fréquence et le volume des transactions de chaque membre avec l'entreprise coopérative.

4. Comment faire comprendre l'information comptable aux adhérents

Pour qu'une coopérative marche bien, il faut que tous ceux qui participent à son fonctionnement puissent comprendre ce qui s'y passe. Ainsi donc, les questions relatives à la comptabilité auxquelles le conseil d'administration devra répondre sont les suivantes:

- qu'est-ce qui intéresse les membres de la coopérative?
- comment le leur faire comprendre?

4.1 Qu'est-ce qui intéresse les membres de la coopérative?

Les membres d'une coopérative se sont regroupés pour mettre en commun leurs efforts afin d'améliorer le niveau de vie de chacun d'eux. Pour cela, ils sont intéressés de connaître aux moins une fois par an les résultats de leur solidarité et de leur participation active à la vie de l'organisation. Ces résultats sont exprimés en comptabilité dans les documents de synthèse et d'analyse, que nous venons d'énumérer plus haut. Ainsi donc les membres d'une coopérative ont besoin de connaître:

- les dépenses et les recettes de leurs activités, c.à.d les données exprimées dans le tableau d'exploitation, afin de pouvoir décider de la manière d'utiliser les bénéfices ou de couvrir les pertes;
- ensuite ils veulent aussi connaître le patrimoine dont dispose l'organisation, c.à.d la situation monétaire exprimée dans le bilan.

Les décisions concernant la vie de la coopérative sont prises démocratiquement seulement si les membres du groupe coopératif ont compris l'exposé de ces documents de gestion. C'est pourquoi une méthode de communication basée sur la visualisation s'avère nécessaire pour les rapports des comptes annuels en assemblée générale des membres.

4.2 De l'information des membres à la prise de décision

4.2.1 Comment informer les membres d'une coopérative?

Un des moments privilégiés pour le groupe coopératif est la présentation des comptes en fin d'exercice. En cette période les adhérents devront être informés sur le tableau d'exploitation, de pertes et profits, et sur le bilan. Au lieu de faire lire une longue série de chiffres, accompagnée d'un commentaire, par un membre du conseil d'administration, une technique pourrait être adoptée, qui associe l'exposé à la visualisation permanente. La technique de la visualisation permanente produit un double effet pour le paysan illettré à savoir: "**écouter**" et "**voir**" (voir annexe II: Instruments de planification). Elle est prescrite par le principe selon lequel "ce qu'on a seulement écouté on peut mal l'écouter ou l'oublier, mais ce qu'on a écouté et vu on peut le comprendre et le retenir". La technique de la visualisation permanente permet alors de simplifier l'information et de la rendre compréhensible aux adhérents.

Ainsi donc pour expliquer le tableau d'exploitation au cours de l'assemblée générale, le conseil d'administration peut le faire de manière concrète en utilisant des **dessins**, que l'on peut accrocher facilement sur un tableau. Avant d'expliquer les mouvements de recettes et de dépenses, comme ils se présentent dans le tableau d'exploitation, le gérant (ou un membre du conseil d'administration) devrait d'abord montrer tous les dessins, expliquer la signification de chacun, et s'assurer que les membres de l'assemblée générale les ont bien compris. Ensuite il présentera chaque recette au tableau et immédiatement les dépenses correspondantes, celles qui ont été nécessaires pour réaliser cette recette. De même les informations sur le bilan devront suivre cette méthode visualisée. On expliquera chaque poste du bilan par un dessin, qu'il faut ranger en ressources ou en avoirs de la coopérative. En définitif pour faire comprendre l'information comptable au cours de l'assemblée générale par la méthode de visualisation, il faudra d'abord préparer les dessins appropriés et ensuite maîtriser les techniques de la présentation. L'information des membres par la technique de visualisation coûte beaucoup de temps, mais permet également et surtout la compréhension des affaires de la coopérative à tous les membres. Il est indispensable, pour un contrôle démocratique, que les membres du conseil d'administration et le gérant maîtrisent une telle technique afin d'encourager la participation.

4.2.2 Les prises de décision en assemblée générale

A partir de la compréhension du tableau d'exploitation et du calcul des résultats, plusieurs questions se posent très rapidement. Les membres du groupe coopératif chercheront à savoir, par exemple, quelles sont les raisons d'un bénéfice faible ou d'un déficit; comment augmenter les recettes; comment diminuer les frais? A partir de la présentation des comptes par la méthode de la visualisation permanente, tous les problèmes de gestions peuvent être discutés et donner lieu à des décisions prises démocratiquement. Les prises de décision peuvent également amener à proposer des données estimées susceptibles d'améliorer les résultats de l'exercice prochain. Il s'agit, à partir des solutions visualisées d'établir des tableaux d'exploitation prévisionnels. Les paysans peuvent décider, par exemple, de réduire certains frais du personnel par l'offre de leur propre force de travail afin d'augmenter les ristournes de la prochaine saison.

En résumé, l'établissement des documents de gestion adaptés aux organisations coopératives semble un travail simple. Cependant leur application peut être rendue difficile, s'ils ne sont pas compris par les membres. La pratique a prouvé que les meilleurs documents de travail sont ceux qui ont été élaborés avec la participation des membres même si ces derniers sont illétrés. Les membres accepteront, par exemple, les notions comme **l'amortissement**, **l'inflation**, les **mesures de poids** et **de volume**, que s'ils ont eu l'occasion de discuter avec le conseil d'administration et de comprendre la signification et l'utilité de chaque terme pour la gestion. Cependant la technique de communication par des dessins visualisés ne devra pas être une fin en soi, sacrifiant ainsi l'éducation et l'alphabétisation des membres. Plutôt les actions d'éducation coopérative et de formation des membres au sein de la coopérative devront y trouver leurs bases.

Annexe IV Les domaines importants d'un contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion a montré, au chapitre 6 de la IIIème partie du Guide, que l'on distingue trois étapes dans le processus de contrôle qui sont les suivantes:

- l'identification du domaine du contrôle,
- la constatation et l'analyse des écarts et
- l'adoption des mesures de corrections.

Concernant le domaine du contrôle, il paraît difficile de déterminer en avance l'étendue du contrôle c.à.d les points de la gestion (ou de l'entreprise) qui subiront le contrôle, si l'on considère l'enchevêtrement des tâches de gestion. La tâche de contrôle a besoin d'être planifié, organisé, évalué voire même contrôlé, en même temps qu'elle surveille la planification, l'organisation et l'évaluation. Ainsi donc un contrôle de gestion mal organisé ou mal planifié ne serait pas en mesure d'assurer la qualité des décisions et la validité des actions économiques au sein d'une entreprise coopérative.

Pour un contrôle de gestion efficace, il faut assoir des méthodes organisationnelles, qui partent de la surveillance des instances de décisions et de direction au sein de l'entreprise coopérative pour aboutir au niveau le plus bas de la réalisation. Généralement les domaines couverts par une telle organisation sont les suivants:

- la planification, qui détient les informations sur les objectifs à teindre et sur les normes à réaliser,
- les finances et la comptabilité, qui donnent les informations sur le financement des activités (de l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation) et sur l'efficacité de l'entreprise par le calcul et l'analyse des ratios,
- l'organisation, qui informe sur la répartition des tâches au sein de l'entreprise coopérative et les agents qui sont directement responsables,
- le système d'information et la communication, qui déterminent la nature de liaison entre les agents de l'entreprise et le degré de réaction de l'entreprise vis-à-vis des tiers.

1. Le contrôle de la planification

Contrôler la planification c'est chercher d'une part les objectifs préalablement fixés par les instances de décision et d'autre part mesurer les compétences de la direction dans la réalisation de ces objectifs. Tout dépendra de la manière dont la planification s'effectue dans l'entreprise coopérative. Si la planification s'effectue d'après les méthodes traditionnelles, le contrôle paraîtra très difficile parce que ces dernières n'associent pas les membres et les décisions concernant les objectifs sont prises unilatéralement par le conseil d'administration.

Par contre la méthode de planification ZOPP rend possible, par une planification en équipe (association des membres à la planification) et par l'établissement d'un schéma de planification, le contrôle des activités de la direction. En effet le schéma de planification (ou matrice de la planification: voir annexe II, tableau II 1) présente sur une page les objectifs poursuivis par la coopérative (et qui constituent la mission du conseil d'administration), les normes à réaliser et les performances atteintes par l'entreprise coopérative. En considération des tâches de direction, qui consistent à la coordination des tâches élémentaires et à la supervision des activités, les résultats portés sur le schéma de planification représentent l'effort fourni par le conseil d'administration. De ce fait, la comparaison de ces résultats avec les objectifs permettra au contrôleur de gestion de juger de la compétence de la direction. Pour des écarts négatifs (c.à.d lorsque la performance est inférieure à la norme) le contrôleur de gestion devra chercher les causes de ce résultat soit du côté des objectifs, dont les normes peuvent être surestimées par rapport à la réalité (ou aux suppositions), soit du côté du conseil d'administration ou de la direction, qui n'a pas été à la hauteur de la tâche qu'on lui a assigné.

La finalité du contrôle de la planification est alors de détecter les failles dans la gestion, d'analyser leurs causes pour enfin proposer de nouvelles données à la planification.

A cette fin la méthode ZOPP apparaît comme un instrument de planification et de contrôle.

2. Le contrôle des finances et de la comptabilité

Les finances et la comptabilité représentent un domaine important pour le contrôle de gestion par les informations qu'elles fournissent dans l'élaboration des **budgets** et des calculs des rapports entre les différents postes du bilan (calcul des **ratios financiers**). Généralement, les finances et la comptabilité forment ensemble, dans l'entreprise, un service important à partir duquel on peut mesurer l'efficacité institutionnelle de l'entreprise coopérative. Il s'agit pour le contrôleur de gestion d'apprécier le budget et les ratios financiers.

2.1 Le contrôle du budget

Le budget représente les fonds nécessaires et prévus pour le financement des activités d'une organisation. Par là même il existe un rapport étroit entre la planification des activités et l'établissement du budget.

Tout contrôle de gestion devrait impliquer par la même occasion un contrôle de budget, puisse qu'il faudrait toujours à la fin de chaque période vérifier dans quelle mesure le financement prévu a été respecté, dépassé ou sous-estimé. Il s'agit de comparer la somme totale des dépenses effectives occasionnées par l'accomplissement des activités de l'entreprise coopérative et le montant total du budget pour ensuite déterminer les écarts. Les détails dans le contrôle peuvent porter sur la comparaison des dépenses de certaines opérations clefs avec les normes de dépenses préalablement fixées pour ces mêmes opérations. Cette comparaison demeure très importante surtout lorsqu'il s'agit d'identifier les raisons des insuffisances ayant causé les différences entre les dépenses réelles et les normes. Le contrôle du budget qui porte sur les opérations spécifiques a pour intérêt de rééquilibrer le budget total par une compensation des dépenses issues de chaque opération. On peut par exemple dans une entreprise coopérative maintenir le montant total du budget (ou le diminuer) par une diminution des dépenses de transport et une augmentation des dépenses d'investissement. Il appartiendra au contrôle de gestion de fournir des propositions adéquates, et surtout orientées vers la satisfaction des besoins des adhérents, au conseil d'administration pour un rééquilibrage du budget.

2.2 Le contrôle des ratios financiers

Les ratios financiers sont obtenus à partir du bilan comptable et représentent des calculs de rapports entre les différents postes du bilan. Il s'agit par exemple de voir les relations entre l'actif circulant et l'actif immobilisé, entre le capital propre et le capital emprunté, entre l'actif liquide et l'engagement à court terme, entre les bénéfices d'exploitation et les intérêts des engagements à long terme etc. Ces relations (ou rapports) permettent de percevoir si l'entreprise est bien gérée ou non et de connaître sa position sur le marché par rapport aux entreprises similaires, raisons pour lesquelles elles intéressent bien le contrôle de gestion.

Il existe théoriquement une infinité de ratios, cependant pour les besoins de contrôle, on pourra les résumer en trois grands groupes:

- les ratios de rentabilité,
- les ratios de liquidité et
- les ratios de solvabilité.

Le **ratio de rentabilité** est obtenu généralement par le rapport

$$\frac{\textit{input}}{\textit{output}}$$

et vise à contrôler si l'entreprise en tant que telle ou une section de la coopérative obtient des résultats (ou valeur totale des activités) meilleurs que les inputs employés. Ce rapport n'est significatif pour l'entreprise que lorsqu'il est comparé à la norme généralement admise, qui est 1. On parle alors d'une entreprise rentable lorsque le rapport input/output est inférieur (ou au moins égal) à 1.

Il est important pour la coopérative de contrôler la rentabilité du capital investi, c.à.d de vérifier si le produit de l'activité est supérieur au capital initial (ou capital investi). Par exemple si une coopérative agricole dépense plus d'argent pour l'achat des intrants qu'elle n'en retire du produit de la commercialisation, on dira que l'action de la coopérative n'a pas été rentable. Le but du contrôle est dans ce cas de déterminer les causes de la non-réussite de l'action coopérative et de proposer des solutions.

Quant aux **ratios de liquidité**, ils ont pour but de vérifier si la coopérative dispose de suffisamment de moyens pour satisfaire ses engagements à court terme. Il s'agit par exemple de vérifier si la coopérative est capable de payer ses fournisseurs dans les délais convenus. Ces ratios déterminent l'image de la coopérative du point de vue des tiers et même vis à vis des adhérents potentiels. Si une coopérative n'arrive pas, suivant le principe de la porte ouverte, à rembourser les parts sociales des membres qui désirent la quitter, elle présente une mauvaise image aux futurs adhérents.

Le ratio de liquidité le plus couramment utilisé présente le rapport

Actif liquide

Engagement à court terme

Une entreprise coopérative liquide devrait avoir ce rapport supérieur à 1. Lorsque le contrôle de gestion fait ressortir un rapport inférieur à 1, des mesures de correction devront être prises par le conseil d'administration soit pour réhausser l'actif liquide ou soit pour renégocier les délais de remboursement avec les fournisseurs (ou les banques).

Enfin les **ratios de solvabilité** ont pour but d'examiner dans quelles mesures la coopérative peut satisfaire à ses engagements ou dettes à long terme. Le rapport

Bénéfices d'exploitation

Intérêts pour engagements à long terme

ou ratio de couverture (ratio de solvabilité) permet dans beaucoup de cas de déterminer si l'entreprise est capable de respecter ses engagements à long terme (ou si elle est solvable).

D'une manière générale, il appartient au contrôle de gestion de faire l'analyse de ces ratios, de déterminer les causes des faiblesses de l'entreprise coopérative et si possible de proposer des solutions. L'acceptation des propositions du contrôle de gestion et aussi leur application restent l'affaire du conseil d'administration, qui peut aussi justifier les écarts constatés par le contrôle de gestion. La décision finale concernant l'efficacité de la gestion, l'encouragement ou la révocation du conseil d'administration, demeure une responsabilité réservée à l'assemblée générale des membres.

Il convient aussi de souligner que le contrôle des finances et de la comptabilité peut sortir du domaine comptable et prendre l'aspect extracomptable. Il s'agit dans le contrôle extra-comptable de vérifier la conformité des documents comptables avec l'existant physique en magasin, en stock, en caisse etc. Le contrôle se chargera de compter, de mesurer ou de peser les objets que détient la coopérative. Un écart constaté entre les documents comptables et l'inventaire physique devra être justifié par le conseil d'administration ou le gérant.

3. Le contrôle de l'organisation de l'entreprise coopérative

Le contrôle de l'organisation a pour objet de constater si la structure (ou division du travail) conçue par l'entreprise coopérative contribue à accroître son efficacité institutionnelle, et de même de vérifier si chaque service responsable effectue son travail dans les limites de temps, de coûts et normes de coordination établies par la direction.

La structure de l'entreprise devrait être construite de sorte à pouvoir influencer la productivité et permettre aussi à l'entreprise de réagir à tout moment aux besoins nouveaux des membres et aux conditions de l'environnement. Pour le contrôle de gestion, il s'agit d'identifier les besoins de l'entreprise et de vérifier si la structure organisationnelle adoptée par le conseil d'administration permet de satisfaire ces besoins. Par exemple, une coopérative intégrée autonome basée sur plusieurs groupements villageois, qui opte pour un organigramme fonctionnel centralisé au siège de la coopérative risque de ne pas prendre en considération tous les besoins ressentis au niveau du village. La prise en compte des besoins nouveaux et la communication entre les groupements et l'entreprise coopérative seront difficilement possibles et même engageront des dépenses considérables pour l'entreprise. Toutes ces défaillances dans l'organisation doivent être détectées et soumises à l'analyse du contrôle. Une des erreurs d'organisation rencontrées souvent dans les coopératives est la création des services au sein de l'entreprise ne correspondant pas aux activités de la coopérative. C'est ainsi qu'il existe des coopératives dont le nombre de salariés approche celui des membres-propriétaires, on assiste dans ce cas à l'entretien d'une bureaucratie non productive par les pauvres paysans.

A part les problèmes de structure le contrôle de gestion cherchera à vérifier les relations qui lient les services et leurs responsables dans le cadre de la coordination des tâches. Les failles dans l'organisation qui sont souvent rencontrées sont celle de la communication. Il existe en effet des malentendus entre les services et qui concernent souvent le délai d'approvisionnement (service d'approvisionnement) et celui de la production (production au niveau des membres et service de transformation des produits finis) et des problèmes de quantité de production et celle de commercialisation. Il résulte de ces malentendus des offres de produits transformés par la coopérative supérieures à la demande du marché, et par conséquent la vente des produits finis en dessous des coûts de revient. Le contrôle de gestion devra proposer des mesures d'organisation qui tendent à améliorer la communication entre les services, permettant ainsi aux responsables de gestion d'avoir une vision commune de l'entreprise. Pour arriver à ces résultats un travail coopératif entre les responsables de services est souhaitable.

4. Le contrôle du système d'information

Nous savons de quelle importance est l'information pour l'exécution des tâches de gestion. Pour cela son contrôle paraît aussi nécessaire que les domaines précédents.

Pour le contrôle de gestion l'information dans l'entreprise, qu'elle soit ascendante (c.à.d du bas vers le haut) ou descendante (c.à.d du haut vers le bas), devra être prise en considération. L'information descendante est souvent perçue comme des ordres, des recommandations d'un niveau hiérarchique à un autre, il peut être écrit ou oral. Le contrôle se charge de vérifier sa forme, son contenu et l'effet qu'elle produit. Généralement l'effet de l'information descendante dépend de la personne qui la transmet, de comment cette personne la transmet et est mesurable par l'accomplissement de la tâche correspondante. Toute information descendante ne produisant pas des effets positifs sur les rendements devra être l'objet de l'analyse du contrôle pour déterminer les causes de cette défaillance et de proposer les solutions.

L'information ascendante est celle qui émane de la base pour remonter au niveau de la direction. Elle est souvent émise par les membres individuels de la coopérative et les employés de l'entreprise coopérative. Dans plusieurs coopératives d'Afrique l'on a tendance à ignorer cette information ou même de l'étouffer. Elle est souvent perçue comme les souhaits, les propositions ou les constats de la base et toute tentative de la direction à étouffer cette information est source de soulèvements ou de la non-participation de ce groupe. Le contrôle de gestion s'intéresse de plus en plus à cette information et propose pour cela la construction des boîtes à idées dans les entreprises. Ce sont des boîtes laissées à la disposition des travailleurs de la base et les adhérents, qui pourront exprimer leurs idées et les y jeter.

Annexe V Glossaire des termes techniques

Activité: L'action entreprise (p.ex.: convoquer une réunion générale des membres, distribuer les engrais etc.) pour l'obtention d'un résultat précis.

Adhérent: (voir membre-propriétaire)

Apport: Biens, fonds, services, personnel et autres ressources financières et humaines fournies afin d'entreprendre des activités déterminées, d'obtenir des résultats et d'atteindre des objectifs précis.

Assemblée générale des membres: Organe de décision suprême d'une coopérative. C'est l'assemblée générale des membres qui nomme le conseil d'administration.

Autofinancement: Financement interne de la coopérative. Ce financement s'effectue sans qu'on ait besoin de chercher des fonds supplémentaires à l'extérieur de la coopérative (crédits, emprunts etc.). L'autofinancement provient généralement des réserves, des dividendes capitalisés des distributions de profits différées, etc., en bref du résultat d'une bonne gestion.

Autopromotion: L'autopromotion est comprise comme toutes activités et actions économiques entreprises par un individu (ou un groupe d'individus) dans le but d'améliorer sa (ou leur) propre situation.

Bénéficiaires prévus: voir groupe cible.

Budget: Fonds nécessaires pour le financement des activités d'une organisation.

Capital social: le capital social se compose des parts sociales souscrites et payées par les membres-propriétaires d'une coopérative.

Capitaux circulants: ou "fonds de roulement" sont ceux qui permettent à la coopérative de régler des problèmes financiers quotidiens (couverture du risque, expansion de l'équipement, trésorerie d'exploitation etc.).

Capitaux fixes: sont ceux qui sont déjà transformés en objet d'usage assez long (terrains, bâtiments, machines, etc.).

Capitaux propres: comme capitaux propres on compte généralement les réserves (légalés ou facultatives) et le capital social (provenant des membres).

Conseil d'administration: Organe d'exécution nommé ou voté soit par l'assemblée générale des membres, soit par les membres du comité de surveillance (selon les pays). Son rôle principal est de représenter les intérêts des membres en matière de gestion. C'est le conseil d'administration qui prescrit les grandes lignes de gestion d'une coopérative et nomme le directeur ou gérant pour les affaires courantes.

Conseil de surveillance ou "comité de surveillance": représente les intérêts des membres-propriétaires. Dans certains pays, il nomme le conseil d'administration. Son rôle principal est de surveiller le conseil d'administration et le directeur (ou gérant) pour assurer l'intérêt des membres.

Contrôle de gestion: Différents examens, vérifications et instruments d'analyse permettant de s'assurer si les buts poursuivis par l'entreprise coopérative ont des chances de se réaliser.

Coopérateurs ou "membres-propriétaires" ou encore "adhérents": Les coopérateurs sont propriétaires et clients/fournisseurs de la coopérative; c'est eux qui fixent les objectifs qu'ils veulent atteindre.

Coopérative autonome: Une organisation d'autopromotion créée et soutenue par ses membres, jouissant d'une autonomie relative dans la gestion de l'entreprise commune (détermination des objectifs, des stratégies de gestion et l'organisation de l'entreprise coopérative). La survie et la croissance d'une telle organisation ne dépendent pas nécessairement des aides externes.

Coopérative conventionnelle: Coopérative dont les opérations se font dans l'isolation, sans collaboration avec des coopératives au niveau secondaire (régional) ou tertiaire (national) et dont la survie est liée aux subventions et privilèges de l'Etat. Le directeur d'une telle coopérative est souvent plus un administrateur qu'un entrepreneur.

Coopérative de production collective (ou société coopérative de production): Organisation d'autopromotion dans laquelle l'entreprise commune et les unités domestiques des membres (entreprises individuelles) sont confondues. Les membres sont propriétaires et travailleurs de l'entreprise commune.

Coopérative de promotion des membres: Organisation d'autopromotion qui distingue l'entreprise commune des unités domestiques des membres. Le but de l'entreprise commune est de promouvoir les activités des membres. Ces derniers se présentent dans l'organisation comme propriétaires et partenaires économiques (clients et/ou fournisseurs) de l'entreprise commune.

Coopérative intégrée autonome: Coopérative autonome dans laquelle l'entreprise commune prend en charge différentes activités (diversification) pour mieux satisfaire les besoins des membres. Elle appartient à un système organisé de coopératives et de groupements. Le directeur est un entrepreneur, innovateur et animateur.

Directeur (ou gérant): Personne souvent nommée ou désignée par le conseil d'administration pour assurer la gestion quotidienne de l'entreprise coopérative. Il possède les connaissances en matière de gestion d'entreprise.

Efficacité: Mesure dans laquelle un projet ou un programme réussit à atteindre son ou ses objectifs.

Efficience: "Productivité" de l'exécution, c.à.d la rentabilité d'une action ou d'un programme. Lorsque les inputs (apports) d'une action sont largement dépassés par les outputs (résultats) on dit qu'elle est efficiente.

Feed-back: Action de contrôle consistant à comparer les résultats obtenus avec les résultats escomptés pour ensuite corriger les erreurs de manière continue.

Fonds de roulement: voir capitaux circulants.

Fonds revolving: (A le même rôle que le fonds de roulement). Cependant ce sont les membres eux-mêmes qui alimentent ce fonds en différent par exemple le paiement des dividendes ou ristournes. Alors que pour assurer l'existence d'un fonds de roulement on peut tout de même prendre des crédits.

Gestion coopérative: C'est l'administration, la planification, le contrôle, la surveillance, l'autorité, l'organisation, l'évaluation d'une coopérative dans le but d'atteindre les objectifs poursuivis par la coopérative.

Indicateur: Mesure explicite et objectivement vérifiable (directe ou indirecte) de la réalisation d'un objectif. Il indique, dans la planification ZOPP, comment reconnaître si un objectif global, un objectif de projet ou un résultat ont été atteints.

Inventaire: Opération qui aide pour le contrôle de gestion. Il peut être de nature comptable (lorsqu'il aide à la préparation des documents de synthèse et d'analyse) ou de nature extra-comptable (lorsqu'il consiste à peser, mesurer et compter les articles et autres objets appartenant à une entreprise (coopérative)).

Matrice de conception: ou cadre logique (logical framework). Voir schéma de planification du projet.

Objectif immédiat (ou objectif du projet dans la planification ZOPP): C'est un état futur, qui décrit les effets prévus ou les avantages attendus du projet. Il apporte une contribution à la réalisation de l'objectif supérieur (ou global).

Objectif supérieur (ou objectif de développement): Echelon de programmation supérieur allant au-delà de l'objectif immédiat.

Objectif: Situation future, considérée meilleure, qu'on souhaite atteindre après solution des problèmes.

Organisation d'autopromotion (AOP): L'AOP est une forme institutionnalisée d'autopromotion d'un groupe d'individus de durée relative, avec ou sans entreprise commune, dans laquelle les membres sont responsables et utilisateurs de l'entreprise commune, qui à son tour promouvoit leurs activités.

Participation: Prise en main des membres eux-mêmes de la résolution de leurs problèmes. Participation s'oppose à apathie, laissez-faire, résignation. Elle suppose la mobilisation des ressources humaines et financières.

Planification: Phase préparatoire d'une manifestation, qui rend possible la maîtrise de l'environnement et la résolution des problèmes afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Profits (ou surplus): Représentent le résultat excédentaire dans le compte d'exploitation d'une entreprise coopérative. Ils ne constituent pas cependant l'objectif primordial d'une entreprise coopérative.

Programme: Groupe de projets, de services ou d'activités visant à atteindre des objectifs déterminés.

Projet: Ensemble d'activités dont le but est d'atteindre certains objectifs spécifiques dans le cadre des apports donnés et au cours d'une période donnée.

Réserves: Capitaux accumulés par une coopérative en vue de pallier à des risques éventuels et de consolider le montant du capital propre. On distingue des réserves légales ou statutaires (prescrites par la loi) et les réserves facultatives.

Ressources financières: Possibilités financières ou transformables en monnaie ou tout autres avantages pouvant assurer le financement d'une entreprise coopérative.

Ressources humaines: Diverses catégories de personnes ayant des capacités physiques et/ou intellectuelles que l'on peut mettre au bénéfice de la coopérative pour atteindre les objectifs.

Résultats: Ce sont des effets positifs particuliers, que l'on peut attendre des activités entreprises, si les apports et les suppositions envisagés sont réalisés. Les effets conjugués doivent être appropriés, nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif immédiat.

Ristournes: Part des résultats payée aux membres actifs d'une coopérative pour compenser les efforts qu'ils ont fournis pour l'entreprise coopérative. Elles constituent un facteur pouvant motiver les membres et les adhérents potentiels d'une coopérative.

Schéma de planification d'un projet (ou matrice de conception ou encore cadre logique): Résumé de la conception d'un projet (suivant la planification ZOPP), qui montre sur une page les principales étapes, avec leurs interactions, ainsi que les conséquences que doivent entraîner le succès de chaque étape.

Suivi: Mesures prises ou prévues en vue d'utiliser les informations ou les leçons découlants de l'évaluation et de la surveillance d'un projet ou d'un programme.

Supposition (ou hypothèse): Facteur important pour la réussite d'un projet (suivant la planification ZOPP) mais non directement influençable par ce dernier.

Surplus (voir profits): En matière coopérative on parle souvent de surplus au lieu de profits.

Surveillance: Tâche de gestion qui consiste à suivre de façon continue l'exécution d'une activité afin de veiller à ce que les diverses phases ou étapes se déroulent en conformité avec les objectifs poursuivis.

Usagers: Personnes autres que les membres (ou les non-membres) d'une coopérative, qui traitent avec cette dernière soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs. La politique de la coopérative devrait s'efforcer à faire d'eux des adhérents.

VI Bibliographie sélectionnée

- ACOPAM: Guide d'animation - système "Organisation et développement à la base", Sénégal 1990.
- ACOPAM: Manuel de formateurs sur l'élaboration et l'exécution d'un budget opérationnel d'une unité de développement à la base, Sénégal 1990.
- Alliance Coopérative Internationale/Bureau régionale pour l'Afrique de l'Ouest: Recherches de nouvelles lignes d'action et de stratégies pour un développement coopératif propre à l'Afrique de l'Ouest, Synthèse des Etudes, DOK 1460 C/b, publié par la DSE, Feldafing 1987.
- Belloncle, Guy/Gentil, Dominique: Politiques et Structures de Promotion Coopératives dans l'Afrique sahélienne (Hte, Volta, Mali, Niger, Sénégal) dans: Communautés. Archives de sciences sociales de la coopération et du développement, No. 64, Paris 1983.
- Binninger, Paul: Communication: Proposition d'orientation pour GACOPEA, juin 1989 G.R.M. Lyon; document (IT 74-021-89) distribué lors de la conférence internationale de la DSE sur l'évaluation et perspectives du programme GACOPEA en Afrique francophone, 28 juillet au 8 août 1989 à Feldafing, R.F.A.
- BIT: Rapport du séminaire de l'ACI sur la législation coopérative des pays de l'Afrique de l'ouest en Guinée/Conakry du 6.-7. novembre 1991, Genève 1992.
- Blanckenburg, v.: Die bäuerliche Gesellschaft in der Entwicklung, in: Sozialökonomie der ländlichen Entwicklung, Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in den Entwicklungsländern, Bd. 1, hrsg. von V.Blanckenburg, Stuttgart 1982.
- Conseil Mondial des coopératives d'épargne et de crédit: Promouvoir la participation des sociétaires par l'offre de services, Madison, Wisconsin 1988.
- de Clerck, Marcel: L'éducateur et les villagois (de l'éducation de base à l'alphabétisation fonctionnelle), Paris 1984.

- Diallo, Fousseyni: La situation des coopératives dans les pays francophones d'Afrique, pp. 67-86, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1985.
- Direction de la Mutualité et de la Coopération (DMC): Projet de formation -assistance pour une gestion appropriée des GVC des petits exploitants agricoles (Abidjan), 1989.
- Dülfer, Eberhard: Betriebswirtschaftslehre der Kooperative; Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen 1984.
- Dülfer, Eberhard: Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe B, Ed. 17, Göttingen 1979.
- Dülfer, Eberhard/FAO: L'efficacité opérationnelle des coopératives agricoles dans les pays en développement, Collection PAO: Progrès et mise en valeur - Agriculture No. 96, PAO, Rome 1975.
- DSE/FAO: Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA) en Afrique francophone, 2ème édition révisée, Feldafing 1985.
- PAO: Participation in practice - lessons from the PAO People's participation programme, Rome 1990.
- PAO: Participatory Monitoring and Evaluation: Handbook for Training Field Workers, Bangkok, PAO/RAPA, 1988
- Fischer, Joachim: Qualitative Ziele der Unternehmensplanung, Berlin 1989.
- Gentil, Dominique: Les pratiques coopératives en milieu rural africain, Paris 1988.
- Gentil, Dominique: Les mouvements coopératifs en Afrique de l'ouest: interventions de l'Etat ou organisations paysannes?, Paris 1986.
- GTZ: Initiation aux éléments de la méthode, Eschborn, Mars 1987.

- Gupta, V.K. and Gaikwad, D.R.: A Guide to Management of Small Farmers' Cooperatives, FAO, Rome 1983.
- Hamm, Ulrich: Landwirtschaftliches Marketing; Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen, Stuttgart 1991.
- Hanel, Alfred: State-sponsored Cooperatives and Self-reliance. Some Aspects of the Reorganisation of Officialised Structures with Regard to Africa, Institute for Co-operation in Developing Countries, Papers and Reports, Nr. 24, Marburg 1988.
- Hayden, Göran: Beyond Ujamaa in Tanzania, London, Ibadan, Nairobi, 1980.
- INADES-Formation: Cours de Gestion des petits projets, séries: planifier et programmer/ exécuter et évaluer/ s'informer pour planifier, Côte d'Ivoire 1987.
- Isis-Wicce: Femmes et développement - Outils pour l'organisation et l'éducation, Paris 1988.
- Jeetun, Beeharrylall: Appropriate Management Systems for Small Agricultural Cooperatives (AMSAC) as an Approach to Reorganise and Restructure Agricultural Marketing Cooperative Societies in Mauritius, Institute for Co-operation in Developing Countries, Papers and Reports, Nr.19, Marburg 1988.
- Kassler, Reinhard: Bricoler vos aides visuelles non proje-tables, Friedrich-Ebert- Stiftung, Bonn 1989.
- Ki-Zerbo, Joseph: Eduquer ou périr - "on ne naît pas tout fait", UNICEF-UNESCO, Paris 1990.
- Klingshirn, Agnes: Frauen und ländliche Entwicklung in Afrika -Fallbeispiele aus Ghana und Togo, Forschungsberichte des BMZ, Bd.32, Köln 1982.
- Müller, Jean-Daniel: Les ONG ambiguës - aides aux Etats, aides aux populations, Paris 1989.

- Müller, Julius-Otto: Kooperation und "Integrierte rurale Entwicklung", Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte, Nr. 9, Marburg 1979.
- Münkner, Hans-H. (Hrsg.): Monitoring und Evaluierung in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, Studien und Berichte Nr.27 des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit der Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG. Marburg/Lahn 1992.
- Münkner, Hans-H.: Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung) 1985.
- Münkner, Hans-H.: Entwicklungspolitische Konsequenzen einer konsequenten Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 23, Marburg 1989.
- Münkner Hans-H.: Principes coopératifs et droit coopératif, Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung) 1986.
- Münkner, Hans-H.: Comment créer un cadre juridique approprié pour les organismes d'assistance mutuelle paysanne. Le cas du Burkina Faso, contribution au colloque international du centre d'Etudes Juridiques Comparatives, section des Droits africains, Université de Paris I -Panthéon - Sorbonne, sur le thème: Développement agricole et participation paysanne, un exemple: les politiques de l'eau en Afrique, Paris 14 et 15 Octobre 1983, Actes du Colloque de la Sorbonne, pp. 290-299.
- Münkner, Hans-H.: Gutachten zur Durchführung der Programmsequenz (S 7-1-1): "Förderung angepasster Managementsysteme kooperativer Zusammenschlüsse von Kleinbauern" im Auftrag der DSE, Marburg 1985.
- Münkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, Friedrich-Ebert-Stiftung, 3ème édition, Bonn 1986.
- Münkner, Hans-H.: Personalprobleme von Entwicklungsorganisationen im Bereich der Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 16, Marburg 1985.

- Münkner, Hans-H. (Ed.): Instrumente der Selbsthilfeförderung. Bestandsaufnahme - Weiterentwicklung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit der Marburg Consult für Selbsthilfeförderung, Studien und Berichte Nr, 25, Marburg 1990.
- Münkner/Ruelius: Guide pour la préparation de programmes et projets de promotion de coopératives et groupements ruraux sur la base du concept GACOPEA, préparé pour la PAO, Marburg 1990, DSE DOK.-No. 1627 C/b.
- Office Internationale du Travail: Procédures pour la conception et l'évaluation des projets de l'OIT, Vol.II, Genève 1981.
- Raulet, Christiane et Christian: Comptabilité analytique et contrôle de gestion, 2ème édition, Paris 1982.
- Röpke, Jochen: Strategic Management of Self-Help-Organizations, Marburg 1992.
- Röpke, Jochen: Cooperative Entrepreneurship. Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organizations, Marburg Consult for Self-help Promotion, Theory and Practice of Self-help Promotion, Series A-7, Marburg 1992.
- Röpke, Jochen: Strategische Steuerung von Projekten bei hoher Komplexität, in: Münkner, Hans-H. (éd): Instrumente der Selbsthilfeförderung. Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr.25, Marburg 1990
- Röpke, Jochen: Evolution and Innovation, in: Dopfer, Kurt/Raible, Karl, F. (Ed.): The Evolution of Economic Systems. Essays in Honor of Ota Sik, London/MacMillan 1990, pp. 111-120.
- Ullrich, Gabriele/Jeetun, Beeharrylall: Approche participative de travail en groupe, DOK 1404 A/b, DSE, Bonn 1986.
- Verhagen, Koenraad: L'auto-développement? - Un défi posé aux ONG, Rotterdam 1991.

Ce manuel, destiné aux pays d'Afrique francophone, fait partie d'une série de guides pour la Gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), dont l'objectif est de transformer les coopératives traditionnelles en coopératives autonomes et intégrées.

Ce guide permet au lecteur de se familiariser progressivement avec le processus de création et de gestion d'une coopérative intégrée. Les chapitres les plus importants concernent l'analyse des problèmes, la fixation des objectifs, la mobilisation des ressources humaines et financières, la planification des organisations d'auto-promotion en fonction des besoins et attentes des participants, la gestion des ces organisations, les contrôles internes et externes de la gestion des coopératives et, enfin, l'évaluation des activités des organisations d'auto-promotion.

Des annexes, dont un modèle simplifié de comptabilité des organisations coopératives, un glossaire, une bibliographie et un index complètent ce manuel et en font un guide utile tant pour les gestionnaires que pour les employés et les membres des coopératives d'Afrique francophone.