

Agrodok 38

Comment créer une coopérative

Initiatives économiques des agriculteurs

Reitse Koopmans

Cette publication est sponsorisée par AgriCord, IFAP et Agriterra.

© Fondation Agromisa et CTA, Wageningen, 2006

Tous droits réservés. Aucune reproduction de cet ouvrage, même partielle, quel que soit le procédé, impression, photocopie, microfilm ou autre, n'est autorisée sans la permission écrite de l'éditeur.

Première édition: 2006

Auteur : Reitse Koopmans

Révision : Jeroen Boland

Illustrations : Barbera Oranje, Mamadi Jabbi

Conception : Janneke Reijnders, Jeroen Boland

Traduction : Contexte/Brigitte Venturi

Imprimé par : Digigrافي, Wageningen, Pays-Bas

ISBN Agromisa: 90-8573-059-7

ISBN CTA: 92-9081-323-7

Avant-propos

Les coopératives agricoles sont généralement créées dans les économies rurales pour passer d'une agriculture d'autosuffisance à une production uniquement commerciale. Les agriculteurs se rendent compte qu'en travaillant dans une exploitation individuelle, ils sont en position de faiblesse sur le marché. Ils cherchent alors à renforcer leur position en se regroupant pour créer une forme de coopération économique qui soit bénéfique à tous.

Cette publication a pour but de guider les groupes d'agriculteurs dans leurs démarches de mise en place d'une activité coopérative. Nous espérons qu'elle les aidera à se frayer un chemin et à faire de bons choix pour réussir dans leur initiative. Nous sommes conscients que cette publication n'est qu'un début. C'est pourquoi nous invitons nos lecteurs et lectrices à nous envoyer leurs commentaires sur ce document et à nous faire part de leurs expériences au sein des groupements d'agriculteurs. Nous joignons à la fin de cette brochure une liste d'affirmations visant à stimuler la discussion.

Cette publication est le fruit des efforts conjoints d'AgriCord, Agriterra et Agromisa, sur l'initiative de M. Kees Blokland, directeur d'Agriterra. AgriCord a apporté un soutien financier pour la publication. Agromisa et le CTA sont co-responsables de la production et de la distribution, avec l'assistance du réseau partenaire d'Agriterra.

Cette publication a été enrichie des commentaires de Mme Karen Holtby de la FIPA, M. Cees van Rij d'Agriterra et de Dr Anne van den Ban, Professeur émérite à l'Université de Wageningen.

Les illustrations ont été fournies par Agriterra, FAO, ICRA et ARCADIS Euroconsult (AEC).

Sommaire

1	Introduction	6
2	Qu'est-ce qu'une coopérative ?	9
2.1	Caractéristiques	9
2.2	Entreprises coopératives ou capitalistes : les différences	13
2.3	Principes d'une entreprise coopérative	14
2.4	Types et niveaux de coopératives	17
2.5	Détournement des principes coopératifs	17
3	L'intérêt des coopératives pour les agriculteurs	20
3.1	Les avantages du travail collectif	20
3.2	Avantages économiques	23
4	Conditions nécessaires à la création d'une coopérative	26
4.1	Lancement d'une coopérative	26
4.2	Des leaders engagés	29
4.3	Autres facteurs de réussite	32
5	Gestion d'une coopérative	36
5.1	Trouver un équilibre	36
5.2	Développement d'une structure coopérative	37
6	Statuts et règlements	43
7	Financement	45
7.1	Spécificité du financement coopératif	45
7.2	Sources de capital	46
8	Pièges à éviter	50
9	Mise en place d'une coopérative	54

Étape 1 : Développer le concept de base	59
Étape 2 : Parvenir à un consensus	61
Étape 3 : Constituer un comité de pilotage	65
Étape 4 : Étude de faisabilité et enquête auprès des membres	68
Étape 5 : Forme d'organisation	73
Étape 6 : L'engagement des membres	77
Étape 7 : Impliquer les autres parties prenantes	84
Étape 8 : Démarrer l'entreprise	87
Adresses utiles	89
Ouvrages recommandés	94
Annexe 1 : Huit étapes	96
Annexe 2 : Affirmations	98

1 Introduction

Dans les pays développés comme dans les pays en développement, la longue histoire des coopératives agricoles est jalonnée de réussites et d'échecs. Dans diverses régions du monde industrialisé, la formation des coopératives agricoles a indubitablement joué un rôle majeur dans le développement de l'agriculture ces 150 dernières années.

Ces coopératives ont été l'initiative de petits agriculteurs, propriétaires de fermes familiales, pour palier à la faiblesse de leur position sur le marché. En joignant leurs forces, ils ont pu améliorer leur position et obtenir des prix et des services plus intéressants pour l'approvisionnement en intrants agricoles, l'obtention de prêts ou encore la commercialisation de leurs produits. C'est ainsi qu'au sein de l'Union européenne, les coopératives agricoles possèdent actuellement 50% des parts de marché de toute la production agricole.

Dans les pays en développement, l'introduction des coopératives à des fins de développement agricole et rural date d'avant la période des indépendances. Quelques expériences se sont avérées concluantes mais d'autres ont été un échec. L'une des raisons récurrentes de l'échec a été le détournement du concept de coopérative à des fins idéologiques ou politiques. Les gouvernements et les entreprises parastatiques ont essayé d'influencer et de contrôler d'en haut le développement des coopératives, souvent pour en tirer eux-mêmes des bénéfices. De ce fait, les coopératives se sont peu développées ou n'ont pas résisté au temps. Certaines de ces « pseudo coopératives » contrôlées par l'État survivent encore dans quelques pays en développement.

La coopérative doit être considérée comme une entreprise commerciale privée possédée et contrôlée par ses membres qui en utilisent aussi les services. Ses objectifs sont avant tout économiques. Organiser et développer une coopérative n'est pas tâche facile. Les opérations sont bien souvent complexes et longues. Les conditions du marché, les politiques gouvernementales et l'environnement légal doivent

se prêter à un tel développement. De plus, il faut disposer d'une direction forte et de bonnes capacités managériales ainsi que de moyens financiers suffisants. Or, ces éléments sont rares dans les pays en développement. Il peut donc être préférable d'envisager d'autres formes de coopération comme une entreprise privée ou familiale, une association d'agriculteurs ou un autre type formel ou informel de partenariat.



Figure 1 : Séchage des grains de café dans une coopérative rurale

Il est communément admis que les coopératives sont un instrument par excellence pour contribuer au développement des populations pauvres. Cette affirmation est cependant incorrecte. L'histoire a montré que les coopératives ne sont pas les formes d'organisation les plus adaptées au développement des paysans pauvres. Cela se comprend car ces personnes sont souvent les moins à même de financer et d'organiser une coopérative. Généralement, ce sont les agriculteurs possédant une exploitation moyenne ou un peu plus grande qui prennent l'initiative de mettre en place une coopérative pour surmonter

certaines de leurs difficultés sur le marché. Cependant, une fois la phase de lancement achevée, les petits exploitants et les paysans pauvres peuvent se joindre à l'initiative et tirer les bénéfices de cette association.

Les évolutions actuelles, avec les réformes favorisant le libre-échange, la privatisation, la décentralisation et la participation, font que l'on redécouvre les coopératives. Elles sont désormais considérées comme des structures tout à fait adaptées aux initiatives économiques des agriculteurs. Les coopératives agricoles, impliquant la participation et la contribution active des membres, peuvent donc devenir des instruments puissants du développement de l'économie rurale.

Les gouvernements, bailleurs de fonds et organisations non gouvernementales sont de plus en plus nombreux à reconnaître la valeur instrumentale des coopératives indépendantes et authentiques pour le développement rural. Cependant, les gouvernements ne sont plus tentés d'interférer dans le développement des coopératives, si ce n'est en créant et en favorisant un environnement légal et économique favorable.

Les coopératives agricoles peuvent être organisées selon des modes fort différents. Il n'existe pas de formules ou de modèles à suivre car les conditions économiques, institutionnelles, sociales et légales varient énormément d'un pays à un autre.

2 Qu'est-ce qu'une coopérative ?

Une « coopérative » peut être définie comme une association produisant des biens et des services, contrôlée par des membres participants, des agriculteurs individuels ou des familles, partageant les risques et les profits d'une entreprise économique qu'ils possèdent et ont créé ensemble.

En général, les agriculteurs créent une coopérative pour pouvoir faire face au problème commun d'un marché défavorable. Cela peut être un problème de commercialisation des produits, avec des prix de vente trop bas, ou un problème d'approvisionnement en intrants agricoles de bonne qualité et à prix raisonnable (des semences ou des engrais par exemple). Cela peut encore être un problème d'accès à des crédits intéressants et suffisamment importants. En montant une entreprise coopérative, les agriculteurs espèrent régler ce problème, accroître leurs revenus et renforcer la position économique de leur exploitation. L'entreprise coopérative est la propriété collective des agriculteurs qui en partagent également l'utilisation. Ils participent activement à la constitution de ressources (travail, capital et produits) et au processus de prise de décision (règles, règlements et gestion). Les membres de la coopérative partagent les bénéfices réalisés ainsi que les risques.

2.1 Caractéristiques

Les organisations coopératives ont des caractéristiques communes :

- elles fonctionnent ouvertement et sur une base volontaire,
- les membres exercent un contrôle démocratique
- ils contribuent de façon équitable à l'apport de capital,
- les coopératives sont autonomes et indépendantes,
- elles assurent l'éducation, la formation et l'information,
- elles coopèrent avec des organisations similaires et
- oeuvrent au développement de la communauté.

Ces principes ont été définis lors du Congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI) tenu à Manchester (Grande-Bretagne) en 1995.

Les coopératives sont des associations ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur l'origine sociale, le sexe, la race ou la religion. Les coopératives sont libres d'arrêter la définition juridique de « personnes » comme elles l'entendent. Les coopératives de premier niveau choisissent généralement de n'admettre que des personnes individuelles. Les coopératives d'autres niveaux sont souvent la propriété d'autres coopératives et sont organisées en fédérations.



Figure 2 : Ce fermier est le fier propriétaire et usager d'une coopérative de thé

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres qui participent activement à l'établissement de sa politique et à la prise de décisions. Les membres décident de la forme de coopérative à adopter, de l'objet poursuivi et des activités à entreprendre. L'organisation est une entreprise dont la propriété est véritablement collective et guidée par les besoins et priorités définis par les membres.

Les membres de la coopérative partagent les bénéfices réalisés et les risques. Ils ne bénéficient généralement que d'une rémunération limitée du capital payé comme condition de leur adhésion. Ils peuvent en

retour utiliser tous les services et autres avantages fournis par la coopérative. Les excédents générés par la coopérative sont généralement réinvestis dans la coopérative pour financer son développement ou sous forme de réserves pour faire face à des besoins financiers futurs. Les membres partagent les bénéfices potentiels et les risques de manière équitable, autrement dit proportionnellement à l'usage qu'ils font des services de la coopérative.

Les coopératives sont des organisations autonomes et indépendantes contrôlées par les membres. Leur indépendance vis-à-vis du gouvernement et des entreprises privées est le plus possible préservée. Le rôle des autorités publiques se limite à créer un environnement favorable à la formation de coopératives, en établissant notamment un cadre légal adapté. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris avec les autorités nationales, ou la recherche de fonds auprès de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent leur statut indépendant.

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Ces efforts visent à renforcer les capacités gestionnaires et opérationnelles du personnel dirigeant et des membres de l'organisation. Cela est important pour renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis du gouvernement et des conglomerats agro-industriels et commerciaux. Cela élargit également les possibilités de mener des activités génératrices de revenus. Un autre objectif de l'éducation et de la formation est de donner aux membres la capacité de mieux contrôler les facteurs de production agricole locaux. Une bonne information, à la fois interne et externe, est également essentielle pour améliorer la communication entre la coopérative et ses membres d'une part et entre la coopérative et les autorités, les leaders d'opinion et le grand public d'autre part.

En coopérant avec des organisations similaires au niveau local, régional ou national et en participant à des structures fédératives, l'organisation coopérative est plus à même de servir les intérêts de ses membres. Les petites coopératives en particulier peuvent utiliser les services supplémentaires des autres coopératives, bénéficier plus largement des économies d'échelle en procédant à des achats groupés ou encore réduire les coûts opérationnels et les risques en combinant les activités des uns et des autres.



Figure 3 : Équipements fournis par une coopérative (Agriterra)

Les coopératives travaillant au niveau des communautés ou d'un village mobilisent les ressources locales et oeuvrent au profit de la communauté. En général, elles sont organisées à partir de la communauté et leurs membres connaissent les mêmes problèmes locaux ou régionaux. On ne peut attendre des coopératives qu'elles résolvent tous les problèmes mais elles peuvent contribuer de façon significative à la recherche de solutions. Elles aident les personnes à sortir de la pauvreté.

té, à créer des emplois ou à distribuer équitablement les ressources. La coopérative offre à ses adhérents un forum de discussion pour parler de problèmes d'environnement ou trouver des solutions à des problèmes socioculturels.

2.2 Entreprises coopératives ou capitalistes : les différences

Les coopératives sont des entreprises économiques au même titre que les autres entreprises commerciales. Cependant, la plupart des entreprises commerciales sont des sociétés capitalistes. Elles sont la propriété d'actionnaires qui ont investi du capital dans une entreprise économique. Les coopératives sont la propriété des membres usagers de l'organisation. Les principales différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes sont synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Différences entre les entreprises coopératives et les entreprises capitalistes

	entreprise coopérative	entreprise capitaliste
Objet	Optimiser les bénéfices pour les membres usagers	Maximiser les profits
Propriété	Conférée aux membres	Conférée au capital
Propriétaires	Membres usagers	Investisseurs de capital
Vote	Va du principe « un membre, une voix » au vote en proportion des transactions avec la coopérative ou de l'utilisation des services faite par chaque membre	Le nombre de voix dépend du nombre de parts sociales détenues
Gestion	La direction est responsable devant les membres	La direction est responsable devant les investisseurs
Actions	Choix entre l'actionnariat ou pas. En cas d'actionnariat, la valeur est constante et le nombre de parts limité	Valeur changeante des actions et pas de limite aux parts possédées

Une coopérative est une entreprise orientée vers l'utilisateur et qui a pour mission d'optimiser les bénéfices qualitatifs et quantitatifs de ses participants. Par exemple, une coopérative de producteurs engagée dans la commercialisation de produits fermiers paiera les produits à

ses membres un prix honnête correspondant aux réalités du marché. Dans la pratique, la coopérative récompense donc la bonne qualité (= des recettes élevées par unité) et la productivité accrue (= faible coût par unité) des membres individuels et décourage la mauvaise qualité et la faible productivité.

Une entreprise capitaliste est guidée par le profit. Elle cherche donc à minimiser les coûts de la production agricole qui est considérée comme un intrant pour l'activité. Cette entreprise négocie au plus bas le prix d'achat de la production des agriculteurs. En achetant à bas prix et en vendant à prix fort, après avoir éventuellement apporté une valeur ajoutée (en collectant, transformant, commercialisant, distribuant, etc.), l'entreprise capitaliste essaie d'optimiser ses profits.

La coopérative apporte une valeur ajoutée aux produits agricoles en démarrant de nouvelles activités s'insérant dans la chaîne de production, entre le producteur et le consommateur. La transformation de produits primaires par exemple, peut générer pour les producteurs des revenus complémentaires qui, dans une entreprise privée, alimenteraient les profits. Les agriculteurs peuvent alors démarrer une activité collective de stockage, de transformation et d'emballage pour une culture donnée. Ces activités augmentent considérablement la productivité des producteurs primaires (les agriculteurs) et représentent souvent une source de revenus complémentaires importante.

2.3 Principes d'une entreprise coopérative

Comme nous l'avons vu ci-dessus, une coopérative est une entreprise contrôlée par ses membres, avec une organisation et un objectif différents de ceux d'une entreprise privée. Mais, à l'instar des autres entreprises, l'administration et la gestion de la coopérative doivent se baser sur des principes économiques sains. Cela est essentiel pour la compétitivité de la coopérative et pour sa pérennité.

Trois principes d'entreprise s'appliquent aux coopératives (Rabobank, 2001): le principe du prix de revient, le principe de proportionnalité et le principe d'autofinancement.

Principe du prix de revient

La coopérative fournit à ses membres des biens et des services au prix de revient. Cela signifie par exemple qu'une coopérative d'achat vend aux agriculteurs des produits au prix de revient plus une majoration permettant de couvrir les frais opérationnels de la coopérative et de dégager un excédent net. L'excédent net est utilisé pour couvrir les frais imprévus et les risques, pour constituer une réserve financière et pour payer ristourne, primes ou intérêts aux membres. Seule une partie de l'excédent net doit être considérée comme « profit ». Le profit est souvent conservé dans un fonds de réserve destiné à de nouveaux investissements ou utilisé en tant qu'affectation de bénéfices pour remplacer le capital emprunté par le capital propre de la coopérative. Cela est important car, dans les pays en développement, de nombreuses coopératives nouvellement créées ont des difficultés à constituer un capital propre suffisant.

Principe de proportionnalité

La coopérative alloue les résultats et coûts de toutes les transactions ainsi que les droits et obligations des membres, y compris les charges et le droit de vote, en fonction du principe économique de la proportionnalité. Ce principe fait l'objet de diverses interprétations. Il est important de choisir une option en se basant sur des considérations pratiques et non sur des questions de principe. Le droit de vote est parfois fondé sur le principe « un membre, une voix », en particulier dans les coopératives bancaires et d'assurances. Concernant les coopératives agricoles cependant, la proportionnalité se base sur le volume de transactions ou l'utilisation faite par chaque membre de la coopérative. Pour le développement agricole et rural, il est capital que, dans une région, petits et grands propriétaires puissent tous participer sur une base équitable et proportionnelle. Le principe de vote « un membre, une voix » peut repousser les grands agriculteurs qui courent de ce fait plus de risque sans avoir plus voix au chapitre. La participation entière de petits comme de grands agriculteurs, représentant différentes tailles d'exploitation et différents stades de développement agricole dans une région, permet aux petits propriétaires d'être membres d'une organisation coopérative forte. Une telle coopérative, ayant une

assise large, permet également de trouver plus facilement des financements et de parvenir à une bonne gouvernance.

Principe d'autofinancement

La coopérative ne peut pas attirer de capital-risque provenant d'investisseurs extérieurs car cela créerait un conflit d'intérêt avec les membres. Cela signifie que la coopérative doit réserver suffisamment d'excédents financiers nets (affectation des bénéfices) pour assurer la solvabilité, la continuité et la croissance de l'entreprise, en accord avec un plan de financement sain.



Figure 4 : Vente de légumes de bonne qualité

Il est souvent difficile pour les coopératives de mobiliser du capital mais cela devient plus facile lorsqu'elles possèdent plus d'actifs (terre, bâtiments, capital). Une coopérative possédant suffisamment de capital institutionnel et humain peut emprunter en toute sécurité à des banques ou autres créditeurs.

2.4 Types et niveaux de coopératives

Il existe de nombreux types de coopératives ; certaines sont orientées vers les services, d'autres vers la vente ou les finances, d'autres encore servent les intérêts des travailleurs ou des consommateurs. Les coopératives n'ont souvent qu'un seul objet, par exemple l'approvisionnement d'intrants agricoles, la commercialisation ou la production d'une seule culture (nouvellement lancée) pour laquelle il n'existe pas de soutien agricole. D'autres coopératives deviennent des entreprises polyvalentes offrant une grande variété de services à leurs membres, allant d'un vaste approvisionnement d'intrants agricoles à des dispositifs pour transformer et stocker les produits agricoles, ainsi qu'à la commercialisation et la fourniture de crédits.

On trouve des coopératives à tous les niveaux (local, régional ou national) et dans tous les secteurs économiques. Cela va des coopératives primaires organisées au niveau villageois et comprenant une dizaine de membres, à des coopératives régionales ou nationales bien plus importantes qui sont généralement des fédérations de coopératives primaires ou secondaires comprenant des milliers de « membres ». Nous nous limiterons dans ce manuel à l'étude des coopératives agricoles primaires organisées au niveau local ou régional. Les terrains d'activités des coopératives agricoles comprennent le plus souvent :

- l'approvisionnement en intrants : semences, engrais, machines, insémination artificielle, etc.
- la collecte et la transformation des produits agricoles : refroidissement, tri et calibrage, stockage, égrenage, production laitière et autres activités de transformation agricole
- la commercialisation des produits
- les finances : banque, crédits et assurances.

2.5 Détournement des principes coopératifs

Les principes de l'entreprise coopérative ont malheureusement souvent été détournés par des gouvernements, des politiciens ou des mouvements idéologiques. La forte ingérence de l'État dans les organisations coopératives de nombreux pays asiatiques et africains a em-

pêché pendant des années le développement d'organisations de producteurs saines et pérennes. Cela a souvent eu un impact négatif sur la position économique des agriculteurs et de nombreux pays portent encore le fardeau historique d'institutions agricoles non-viables ou faibles. Certaines coopératives, couronnées de succès au départ, ont été détournées par des politiciens avides de contrôler les ressources à leur profit, aux dépens des membres coopérateurs.



Figure 5 : Vente aux enchères dans une coopérative de fruits et légumes (Agriterra)

Détournement des principes coopératifs

Les principes de l'entreprise coopérative ont malheureusement souvent été détournés par des gouvernements, des politiciens ou des mouvements idéologiques. La forte ingérence de l'État dans les organisations coopératives de nombreux pays asiatiques et africains a empêché pendant des années le développement d'organisations de pro-

ducteurs saines et pérennes. Cela a souvent eu un impact négatif sur la position économique des agriculteurs et de nombreux pays portent encore le fardeau historique d'institutions agricoles non-viables ou faibles. Certaines coopératives, couronnées de succès au départ, ont été détournées par des politiciens avides de contrôler les ressources à leur profit, aux dépens des membres coopérateurs.

Une autre catégorie de coopératives ou de fermes collectives d'État ont été montrées en exemple et sont de tristes mémoires dans les anciens États socialistes d'Europe centrale et orientale ainsi que dans l'ex-URSS. Ce modèle a également été suivi dans un certain nombre de pays africains (voir le cas décrit dans l'encadré ci-dessous).

Soulignons ici le fait que les principes coopératifs ne conduisent pas en soi à ce genre de pratique abusive. La plupart du temps, ces coopératives ont vu le jour pour des raisons politiques et dans des systèmes agricoles placés sous le strict contrôle de l'État.

Cas 1. Coopératives étatiques en Éthiopie

En **Éthiopie**, le gouvernement Derg (1975-1991) a constitué un large réseau de coopératives agricoles socialistes à travers le pays pour organiser les agriculteurs, contrôler les prix agricoles, prélever les impôts et étendre le contrôle de l'État au niveau local. Ces coopératives se caractérisaient par une adhésion obligatoire, des quotas de céréales à fournir à l'État et des équipes d'administrateurs et gestionnaires désignés par le parti au pouvoir. Par conséquent, les agriculteurs se sont mis à considérer ce type d'organisation comme une forme d'oppression exercée par l'État.

Ce système « coopératif » s'est immédiatement effondré après le renversement du gouvernement en 1991 et a été fondamentalement transformé : voir le cas 6 au paragraphe 4.3

3 L'intérêt des coopératives pour les agriculteurs

Bien que certaines coopératives soient montées pour tirer profit d'une activité commerciale, la plupart des coopératives sont créées par des agriculteurs pour des raisons défensives. Elles constituent souvent une réponse à un problème économique qui les affecte négativement. Ce problème peut être par exemple un manque de lieu de commercialisation agricole, un manque de fournitures agricoles ou de possibilités de stockage ou encore l'absence de facilités de crédits. Les agriculteurs sont également conscients du fait que le problème est partagé par tous et ne peut être résolu individuellement.

3.1 Les avantages du travail collectif

La caractéristique principale d'une coopérative est que les agriculteurs cherchent collectivement, et non individuellement, à résoudre un problème commun ou à tirer profit d'une opportunité. Il faut tout d'abord qu'un groupe d'agriculteurs prenne conscience de ces avantages ; ils découvrent ensuite que leur projet de travail collectif dispose d'un large soutien dans la région. Les motifs pour démarrer une coopérative agricole sont variés :

- Mobiliser plus de ressources qu'il n'est possible individuellement.
- Créer des alternatives intéressantes pour acheter des biens et des services.
- Mener une activité plus efficacement qu'il n'est possible de le faire seul.
- Les agriculteurs sont conscients que les bénéfices de l'adhésion sont plus importants que les contraintes.
- Les agriculteurs comprennent qu'en tant que membres de la coopérative, ils ne sont pas uniquement clients mais également propriétaires.

Il arrive que les agriculteurs désirent tirer avantage d'une opportunité requérant plus de moyens ou de capitaux que ceux dont ils peuvent

disposer individuellement. Ils veulent peut-être se lancer dans une activité nouvelle pour la région, une nouvelle culture par exemple, et qui demande des conditions spécifiques : des investissements substantiels, une production spécialisée ou encore des opérations de stockage qui ne sont pas encore disponibles. Citons notamment la production laitière, la culture des pommes de terre, la plantation de vergers ou des activités de transformation.



Figure 6 : Batteuse, propriété d'une coopérative (Agromisa)

Les agriculteurs peuvent se rendre compte qu'en dehors de l'entraide, il n'existe pas d'autres alternatives intéressantes pour se procurer les biens et les services dont ils ont besoin. Les alternatives qu'ils ont envisagées sont par exemple le soutien apporté par des proches, le secteur privé, les institutions locales ou les aides gouvernementales. L'achat de biens ou de services par le biais de la coopérative doit apporter des avantages incontestables aux agriculteurs par rapport à l'achat auprès d'autres structures. Les membres peuvent aussi décider de fournir des biens et des services à d'autres personnes extérieures

dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires et les économies d'échelle. Dans ce cas, les membres doivent profiter de certains bénéfices de leur coopérative dont ne profitent pas les non-membres, sous la forme de ristourne par exemple.

Chaque participant doit discerner quels avantages il retirera en investissant dans une entreprise économique collective par rapport à l'investissement des mêmes ressources dans sa propre exploitation. L'organisation collective proposée doit fournir certains services spécifiques lui permettant d'opérer plus efficacement qu'individuellement. Là où il est difficile et risqué pour un producteur seul de financer, organiser et mener une activité, l'entreprise collective peut y parvenir plus efficacement.

Cas 2. Les agriculteurs découvrent les avantages que constitue l'achat collectif de moyens de production

Au début du 20^e siècle, presque tous les villages néerlandais possédaient leur propre coopérative d'approvisionnement : l'achat collectif des moyens de production permettait aux agriculteurs d'obtenir ce dont ils avaient besoin à un prix intéressant et avec une garantie de qualité. Auparavant en effet, les commerçants trompaient souvent les agriculteurs en leur fournissant des engrais de qualité inférieure car ils savaient que les agriculteurs ne pouvaient en contrôler la qualité.

Citons l'exemple du village de Nieuw Helvoet où les agriculteurs avaient besoin d'engrais de potasse à 40% de K_2O pour la culture de pommes de terre. Chaque année, l'agriculteur élu secrétaire de la coopérative demandait à tous ses confrères quelle quantité de engrais il leur fallait et il se tournait vers les fournisseurs pour obtenir la quantité nécessaire à un prix intéressant. Le document d'adjudication comprenait une disposition selon laquelle la coopérative enverrait un échantillon du produit à un laboratoire d'analyse public. Si le laboratoire établissait que l'engrais contenait moins de 40% de K_2O , le prix baisserait en conséquence.

Les membres étaient informés de l'heure d'arrivée au port du bateau transportant l'engrais et se présentaient pour récupérer leur commande et la payer. De cette façon, les négociants ne pouvaient plus gagner de l'argent sur le dos des agriculteurs.

Lorsqu'un agriculteur était désigné comme administrateur de la coopérative, son statut dans le village s'en trouvait renforcé. En revanche, il perdait tout statut si on découvrait qu'il était corrompu. C'est pourquoi le cas ne s'est jamais présenté.

Afin de représenter un intérêt pour l'agriculteur, les bénéfices de son adhésion doivent peser plus lourd que les obligations. En devenant membre, chaque agriculteur peut profiter des avantages de la coopérative : il obtient un bon prix pour ses produits et accède à d'autres biens, services, marchés et crédits. D'un autre côté, l'adhésion comprend des obligations, comme les contributions requises sous forme de travail, de terre, d'équipement, de capital, de connaissance et d'expertise.

Les adhérents sont conscients des avantages que représente le fait de ne pas être uniquement clients mais également propriétaires de la coopérative. Ils peuvent ainsi participer à la formation et à la conduite de l'organisation et veiller à ce que tous bénéficient des services et biens dans la mesure de leurs besoins spécifiques. De plus, ils sont habilités à recevoir une part équitable des excédents réalisés par la coopérative. Les non-membres ne bénéficient pas de ces avantages.

3.2 Avantages économiques

Pour être intéressante, la coopérative doit offrir des avantages supplémentaires par rapport aux autres alternatives dont dispose l'agriculteur. Les avantages économiques qu'une société coopérative peut offrir aux producteurs sont très variés.

Les membres peuvent obtenir des moyens de production et des fournitures à un prix plus bas car ceux-ci sont achetés en gros, ce qui permet à la coopérative de négocier des prix plus faibles que les agriculteurs ne paieraient individuellement.

Par le biais de la coopérative, les membres vendent leur production à des prix fort intéressants, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus.

Les membres disposent plus facilement de moyens de production de bonne qualité et en quantité suffisante car la coopérative négocie la garantie de l'approvisionnement et la qualité des intrants. Les fréquentes fluctuations de prix peuvent être amorties.

Les membres peuvent entreprendre collectivement de nouvelles activités en ajoutant de la valeur à leurs produits à une étape ou une autre de la chaîne de production (voir le cas 3 ci-après). Ce faisant, ils accroissent leur productivité et génèrent des revenus qui seraient allés à d'autres entreprises.



Figure 7 : La surveillance de la qualité des produits peut faire augmenter leur prix sur le marché

Les agriculteurs peuvent profiter de nouveaux services qui ne sont pas encore disponibles localement ou qui donnent accès à des moyens et services extérieurs.

Les agriculteurs peuvent éviter l'interdépendance des marchés, par exemple lorsque la fourniture de prêts est associée à l'achat d'intrants ou la commercialisation de produits.



Figure 8 : Ajouter de la valeur en produisant du lait conditionné

Le marché devient plus concurrentiel et plus transparent, ce qui met à mal les monopoles commerciaux et permet d'obtenir un meilleur approvisionnement et des prix de vente plus intéressants pour les membres.

Cas 3. Lancement d'une nouvelle activité : la production de lait pour la fabrication de glaces

Les coopératives engagées dans la commercialisation et la transformation ont un rôle important à jouer en informant leurs membres des changements survenant sur le marché et en leur donnant les moyens de répondre aux nouvelles demandes. La croissance économique de Chennai (Madras), en **Inde**, a été si forte ces dernières années que la demande pour des produits laitiers de haute valeur comme les glaces s'est considérablement accrue. La coopérative laitière locale ne pouvant fabriquer ces produits qu'à partir de lait propre, sans bactéries, elle a appris à ses membres des villages alentour comment produire et stocker du lait propre. Elle achète le lait ainsi produit à un prix élevé. Cette initiative s'est avérée très profitable, autant pour les producteurs que pour la coopérative.

4 Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

4.1 Lancement d'une coopérative

L'une des premières conditions à remplir pour lancer une coopérative agricole est que l'initiative parte d'un groupe d'agriculteurs motivés désirant mettre en place une activité économique pouvant résoudre un problème commun. À la différence d'une entreprise capitaliste, les coopératives ne cherchent pas à développer une activité commerciale qui fournisse le plus fort retour sur investissement possible ; elles cherchent à développer une activité économique collective qui soutiennent les activités agricoles de ses membres et qui puisse leur apporter des revenus supplémentaires. La motivation économique à la création d'une coopérative doit cependant reposer sur les mêmes considérations que celles motivant la création d'autres entreprises.

Les membres potentiels discutent de leurs besoins et de leurs intérêts communs à former une coopérative et ils examinent les alternatives possibles pour résoudre leurs problèmes. Une fois la décision prise de monter une coopérative, ils se mettent d'accord sur l'objet et l'étendue de l'activité coopérative et sur les avantages que les membres pourront en tirer. Il est important de trouver rapidement un ou plusieurs bons leaders possédant un certain charisme. Les leaders sont la force motrice des efforts collectifs. Ils cherchent à conclure des compromis entre les participants en prenant en compte, d'une part, les intérêts et les besoins des membres (à court terme bien souvent), et d'autre part, les objectifs commerciaux à long terme (pérennité et réduction des risques) de l'organisation coopérative.

Pour que la coopérative puisse se développer, il faut que ses futurs membres comprennent et acceptent les principes économiques et sociaux gouvernant une organisation coopérative. Il faut donc que les propriétaires évaluent la pérennité et les bénéfices potentiels de la nouvelle activité économique et qu'ils estiment que les retours sur investissement compensent suffisamment les risques encourus et les

coûts engagés. Il est absolument fondamental que l'on comprenne et accepte la notion de membres propriétaires exerçant un contrôle lorsqu'on décide de créer une coopérative. Le groupe doit être convaincu de l'intérêt et du caractère réalisable de la forme coopérative.



Figure 9 : Les réunions de réflexion des paysans constituent un premier pas vers une association coopérative (Agriterra)

Les femmes pèsent souvent lourd dans la décision d'une famille de se joindre à une coopérative ou non. On constate cependant un déséquilibre important entre la participation des femmes dans les coopératives et leur présence dans le secteur agricole. Il est donc important d'impliquer le plus possible les femmes dès les premiers stades de la discussion afin d'obtenir leur plein soutien et leur active participation. Voir également Ouvrages recommandés : FAO, 1995.)

La mise en place d'une entreprise coopérative est un processus long et compliqué. La structure et la gestion de l'organisation doivent correspondre aux capacités et aux moyens des membres. Si les membres ont peu d'expérience en matière d'activités coopératives et peu de capacités organisationnelles, mieux vaut démarrer avec une coopérative à

objet unique de structure relativement simple : par exemple, une coopérative d'approvisionnement agricole pour les membres pratiquant tous une même culture.

Pour être membre d'une coopérative, il est également nécessaire d'être partie prenante de l'organisation et d'être un utilisateur actif des services et produits de la coopérative. Il n'est pas intéressant d'avoir des membres non engagés qui ne sont pas des utilisateurs actifs. Les membres inactifs entravent le bon fonctionnement de la coopérative et ne devraient pas y participer. La participation active des membres doit se faire aux trois niveaux de la coopérative :

- fourniture de ressources (capital, travail, fourniture de produits)
- processus de décision de l'organisation (en tant que membre)
- bénéfices produits, en partageant les excédents générés par l'entreprise et les intérêts sur le capital collectif et en utilisant les facilités et services collectifs.

Il convient de débattre de toutes les questions mentionnées ci-dessus et d'autres questions afférentes avant de créer la coopérative. Cela vaut aussi pour les critères et règles d'une adhésion active.

Cas 4a. Première condition de succès : des membres motivés

Comme bien d'autres petits agriculteurs en Afrique, les paysans pratiquant une agriculture de subsistance traditionnelle en **Ouganda** ont du mal à commercialiser leurs produits. Leur pouvoir de négociation face aux acheteurs est faible car ils manquent d'information sur les prix en cours sur le marché et parce qu'ils vendent de petites quantités. De plus, ils ne peuvent guère se diversifier en produisant des cultures à forte valeur ajoutée car ils accèdent difficilement à des crédits. Les agriculteurs ont donc peu de chance d'accroître leurs revenus.

En avril 2005, 140 agriculteurs ougandais regroupés en deux organisations de producteurs ruraux ont mis en place une coopérative polyvalente afin de surmonter ces problèmes de commercialisation. Les initiateurs ont cherché assistance auprès de l'Alliance coopérative ougandaise pour qu'elle les guide dans la formation de l'organisation. La coopérative qu'ils ont créée appartient dans sa totalité aux membres qui en utilisent les services et en contrôlent la gestion.

Les leaders désignés par les membres sont très dévoués et impliqués dans la coopérative. Ils ont établi ensemble un plan d'entreprise détaillé qui les a menés à la réussite. La coopérative recourt aux économies d'échelle pour assurer son emprise sur le marché et négocier des prix intéressants. En mettant leurs ressources en commun, les coopérateurs ont ajouté de la valeur à leurs produits et accédé à de nouveaux services.

C'est ainsi que la coopérative a acheté une installation de séchage pour ajouter de la valeur au maïs. L'offre d'une quantité importante de maïs séché lui a permis de vendre la production à un prix deux fois et demi plus élevé que le prix en vigueur sur le marché libre local. De plus, la coopérative est maintenant en mesure d'acheter des intrants à des prix avantageux. Les membres de la coopérative s'y fournissent en semences de maïs de grande qualité pour un prix inférieur de 35% aux prix observés sur le marché libre.

La coopérative diffuse des informations commerciales aux producteurs de sorte qu'ils connaissent le prix courant des intrants agricoles. Grâce à un partenariat informel avec une coopérative financière, les agriculteurs coopérateurs peuvent bénéficier de services financiers et de crédits. Qui plus est, ils tirent profit de la connaissance et de l'expérience d'une équipe dirigeante professionnelle.

Les avantages d'une adhésion à la coopérative ne sont pas restés inaperçus et l'entreprise est passée de 140 à 1000 adhérents en une année. Les membres de 11 organisations de producteurs ruraux sont venus rejoindre l'initiative. Toutes ses personnes contribuent ainsi à l'augmentation du capital social.

La coopérative a inscrit dans son plan de développement à moyen et long terme le recrutement de 3000 nouveaux membres. Elle prévoit aussi de se diversifier avec la production de miel et la culture des poivrons, des activités de très bon rapport. Il est également prévu de développer des activités produisant de la valeur ajoutée.

4.2 Des leaders engagés

L'une des tâches les plus importantes pour une coopérative consiste à développer le leadership au sein de l'organisation, dans la mesure où la plupart des membres n'ont aucune expérience en matière de gestion d'entreprises relativement grandes. Le leadership n'est pas l'affaire d'une seule personne ; cela concerne tous les niveaux de l'organisation. L'avenir d'une coopérative se joue dans l'identification et le développement professionnel de leaders actifs et engagés.



Figure 10 : Le développement des capacités des leaders est essentiel (Agriterra)

Il est important d'identifier rapidement les personnes actives et les dirigeants potentiels. Ces personnes devraient être formées et suivre des stages pratiques afin de développer les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exercice de fonctions de dirigeants au sein de la coopérative, à différents niveaux. Tous les membres aspirant à une activité au sein des comités, conseils ou groupes de travail, devraient avoir l'opportunité de se former régulièrement.

Un conseil d'administration faisant équipe avec des gestionnaires professionnels qualifiés est essentiel à la réussite d'une coopérative, non seulement dans la phase initiale de lancement mais également tout au long de son développement. L'équipe de gestion et le conseil d'administration devraient disposer, dans le cadre de leur mandat, de suffisamment de liberté pour administrer l'entreprise dans le plus

grand intérêt de ses membres. Ce point est tout particulièrement crucial lorsque les conditions externes (du marché) demandent que l'on dispose de structures de gestion flexibles et que l'on s'adapte rapidement. Cela implique bien entendu que les membres soient bien informés et que tout se passe dans la plus grande transparence.

Pour continuer à bien fonctionner et rester dynamique, l'organisation a besoin des membres les plus à même de servir les intérêts de tous. L'investissement dans l'avenir ne doit donc pas s'arrêter aux aspects matériels et financiers. Les leaders doivent également avoir la possibilité de développer leurs aptitudes et connaissances pour faire face aux changements de l'environnement extérieur et relever de nouveaux défis.

Le chapitre 6 aborde plus en détail ces aspects du développement d'une structure coopérative, notamment le conseil d'administration et la direction.

Cas 4b. Autres conditions : leadership et planification

La réussite de la coopérative **ougandaise** présentée dans le cas 4a est due à plusieurs facteurs, le plus important étant l'engagement de ses membres. Ses adhérents sont nombreux car elle offre un débouché commercial attractif pour les producteurs; les agriculteurs voient clairement que les bénéfices qu'ils peuvent en tirer sont supérieurs aux coûts engagés.

Un autre facteur essentiel est la qualité du leadership dès le départ ainsi que la bonne planification. L'entreprise coopérative est le résultat d'un travail approfondi de recherche préliminaire et de planification. Les leaders de la communauté ont cherché à résoudre les problèmes après les avoir identifiés. Ils ont exploré la faisabilité de différentes options et, après avoir opté pour la forme coopérative, ils se sont fait épauler pour concrétiser leur vision. L'Alliance coopérative ougandaise a aidé à la formation des membres et au renforcement de leur autonomie ainsi qu'à l'élaboration d'un plan de marketing clair et précis.

Enfin, la coopérative a recouru à l'aide d'experts. Avec l'assistance d'une organisation très expérimentée, les membres ont acquis des connaissances et se sont dotés d'une équipe de direction compétente. De nos jours, cette coopérative constitue une expérience modèle pour les autres communautés agricoles de la région.

4.3 Autres facteurs de réussite

Outre le fait d'avoir des membres dévoués et des leaders engagés, cinq autres facteurs, ou conditions, majeurs doivent être pris en compte par les initiateurs d'un projet coopératif : le marché, la faisabilité technique et économique, l'environnement légal et la structure financière et organisationnelle. Il est également crucial de bien planifier et de bénéficier de bons conseils.

Le marché

Il convient d'étudier minutieusement les conditions et opportunités présentes et futures du marché, car ces facteurs conditionnent en grande partie la réussite ou l'échec de la coopérative. L'entreprise coopérative peut réaliser des économies d'échelle en utilisant plus effectivement son personnel, ses équipements et les autres ressources à sa disposition et en partageant le poids financier ou la gestion des risques.

L'initiative doit être économiquement viable et la coopérative bien positionnée sur le marché afin de pouvoir concurrencer les autres fournisseurs de biens et services similaires. Il faut étudier de près la structure de base à adopter et les ressources nécessaires à l'entreprise (terre, personnel, capital, expertise et information). Il faut également décider des moyens techniques à acquérir et des dispositifs organisationnels à mettre en place. Enfin, il convient d'élaborer des solutions alternatives possibles.

Faisabilité technique et économique

La faisabilité technique et économique de l'entreprise doit être correctement évaluée. Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques potentiels, tels que les risques technologiques, politiques, organisationnels, financiers et commerciaux et de définir des stratégies de base pour surmonter et gérer ces risques. Un plan d'entreprise comprenant une vision à court comme à long terme doit être établi, ainsi que le niveau d'investissement nécessaire.

Pendant cette période préparatoire, des conseillers fiables ou des consultants de confiance peuvent jouer un rôle significatif en conseillant les membres de la coopérative, en menant une étude de marché et/ou en conduisant une étude de faisabilité. Le haut niveau de risque associé au lancement d'une nouvelle entreprise exige que les décisions soient prises sur la base des meilleures informations possibles. Les organisations pouvant aider à trouver des conseillers ou des consultants qualifiés sont les organisations nationales de producteurs ou les agences agricoles internationales. Vous trouverez certaines de ces organisations sous la rubrique Adresses utiles.

Environnement légal / législation

L'existence d'un environnement légal ou d'une législation favorable et incitative est essentielle. Cela signifie que les groupements d'agriculteurs peuvent élire leurs propres leaders et créer une organisation coopérative sans rencontrer d'obstacles légaux, administratifs ou politiques. Les coopératives doivent également avoir la liberté de s'organiser elles-mêmes de façon optimale, c'est-à-dire de façon comparable aux entreprises privées. Elles ne doivent pas être gênées par une législation particulièrement rigide ou des règlements bureaucratiques s'appliquant uniquement aux coopératives et non aux autres entreprises.

Autrement dit, la coopérative doit avoir la liberté de commercialiser les biens produits. De plus, ses membres doivent être autorisés à décider des politiques futures et des nouvelles activités de l'entreprise. Il est souhaitable que la législation sur les coopératives reste simple ou ne porte que sur le cadre, laissant les membres libres d'organiser à leur guise leurs activités coopératives.

Notons que les pays en développement sont encore nombreux à posséder une législation sur les coopératives héritée du passé, très stricte et tutélaire. Cela est souvent dommageable et contre-productif en termes de développement des entreprises économiques coopératives.

Dans ces cas-là, il peut être judicieux d'envisager une autre forme d'organisation. Vous trouverez des informations détaillées sur l'élaboration des statuts et règlements des coopératives dans le chapitre 6.

Cas 5. Cadre législatif relatif aux coopératives

Dans des pays **d'Europe de l'Ouest** comme le Danemark, les coopératives agricoles sont importantes et puissantes. Leur part de marché agrégée est supérieure à 50% de l'ensemble du chiffre d'affaires du secteur agricole et agro-industriel. On compte parmi elles des entreprises leaders dans les secteurs laitier, maraîcher, de la viande, de l'alimentation du bétail ainsi que dans le secteur du crédit/bancaire. Ces pays disposent de législations-cadres pour les coopératives qui ne comprennent que des dispositions légales très concises. La législation n'a pas pour but d'imposer aux coopératives une façon de régler leurs affaires mais uniquement d'exiger qu'elles le fassent. Et ce afin de s'assurer que les membres et les parties tierces disposent de droits élémentaires et de garanties dans les domaines réglés par les coopératives. Cette approche s'est avérée être très probante et stimulante pour le développement coopératif.

Financement / capital

Les coopératives nouvellement créées nécessitent généralement un apport en capital important. Celui-ci peut provenir de trois sources :

- les membres
- les excédents nets générés par la coopérative
- des sources extérieures

Le financement par les adhérents constitue la source principale, en particulier au lancement de la coopérative.

Lorsque la part financée par les membres est conséquente, il est plus facile de trouver des financements extérieurs supplémentaires, des prêts par exemple. Il est en effet souvent difficile de collecter des fonds suffisants auprès des seuls membres coopérateurs. Une des difficultés est que la coopérative ne génère les retours financiers attendus qu'après une certaine période, lorsqu'elle est devenue entièrement opérationnelle et qu'elle réalise du profit. Cela peut prendre plusieurs années. Cela signifie donc que les adhérents doivent savoir patienter avant de recevoir des retours sur leurs investissements. Pour en savoir plus sur le financement des coopératives, reportez-vous au chapitre 7.

Structure organisationnelle

Partant d'un environnement et de conditions de marché spécifiques, la coopérative doit choisir et développer la structure organisationnelle la plus pratique et efficace qui soit pour répondre à sa finalité (Rabobank, 2001). Il n'existe pas de modèle standard pour mettre en place une structure organisationnelle appropriée et une méthode commerciale. Il revient aux adhérents d'en décider. Chaque coopérative doit développer sa propre structure autonome en fonction de ses objectifs commerciaux et des conditions du marché dans lequel elle opère.

Cas 6. Transformation des coopératives d'État en entreprises contrôlées par les agriculteurs

Le gouvernement **éthiopien** qui a accédé au pouvoir en 1991 après le renversement du gouvernement socialiste Derg (voir le cas 1 au chapitre 1.4) s'est lancé dans un vaste programme de libéralisation économique et politique. Ce programme prévoyait notamment des mesures pour promouvoir le développement de coopératives agricoles démocratiques, orientées vers l'économie de marché et gérées par des professionnels. La première concrétisation a été le programme de développement initié dans le nord du pays en 1994 par l'agence agricole ACDI/WOCA. Un grand nombre de personnes ont volontairement participé à ce programme d'agriculteurs à agriculteurs.

Ces premiers efforts ont été suivis par la réalisation d'un programme de développement coopératif de 5 ans, visant à revitaliser les coopératives éthiopiennes. Il s'agissait de fournir des conseils et une formation techniques en matière d'organisation coopérative, d'opération et de gestion commerciale à des représentants de l'État, des instigateurs de coopératives, des membres de conseils d'administration, des gestionnaires et des comptables. Outre la restructuration des coopératives primaires, le programme visait également la mise en place d'unions de coopératives de second degré, gérées par des professionnels et spécialisées dans la fourniture de moyens de production, la commercialisation et le crédit. Les actionnaires en étant les coopératives primaires, ces unions sont entièrement contrôlées par les agriculteurs.

L'impact de ce programme a été considérable. Il a permis de réorienter, restructurer et enregistrer légalement plus de 1 400 coopératives agricoles d'un bout à l'autre de l'Éthiopie. Quatorze unions coopératives, elles-mêmes coopératives agricoles, ont été créées. Leurs actionnaires sont d'autres coopératives agricoles qui tirent profit des économies d'échelle ainsi réalisées. Les coopératives sont devenues des partenaires de poids sur le marché des intrants et des produits agricoles.

5 Gestion d'une coopérative

L'organisation d'une coopérative se fonde sur deux principes :

- servir en premier lieu les intérêts des adhérents, de sorte que tous les objectifs atteints bénéficient au bout du compte aux adhérents
- conserver une approche entrepreneuriale en identifiant et exploitant les débouchés commerciaux

5.1 Trouver un équilibre

La direction de la coopérative a la tâche difficile de trouver un équilibre entre le succès opérationnel et la satisfaction des membres, souvent basée sur le court terme. La meilleure façon de combiner le succès économique à court terme et la pérennité de l'entreprise est que les membres développent une vision bien précise, formulent des objectifs clairs et établissent une stratégie progressive de développement des activités. Voir le cas 7 dans l'encadré ci-dessous.

Cas 7. Trouver un équilibre entre les objectifs à court et long terme

La question de la recherche d'équilibre trouve une illustration dans le cas suivant qui présente des coopératives agricoles d'approvisionnement, toutes organisées différemment.

La première coopérative vendait tout ce dont ses membres avaient besoin, dans toutes les variétés/quantités et tailles imaginables. Il n'y avait jamais de rupture de stock. Le magasin était ouvert 24 h sur 24. Le personnel, nombreux et bien formé, était à la disposition des adhérents pour les conseiller sur l'utilisation des produits. La coopérative pouvait livrer tous les produits, dans les quantités désirées, sur place dans les exploitations, si la demande en était faite. Les adhérents bénéficiaient de prix très bas et ils n'avaient pas à payer avant la récolte. La deuxième coopérative fonctionnait fort différemment. Elle ne stockait que les produits les plus demandés et jamais plus qu'une seule variété. Les membres devaient aller chercher leur commande eux-mêmes et payaient immédiatement en liquide. Le magasin n'était ouvert que les jours ouvrables et pendant quelques heures seulement. Les agriculteurs devaient savoir exactement ce qu'ils voulaient et comment utiliser les produits achetés car il n'y avait pas de personnel pour les conseiller. Les prix de la coopérative étaient assez élevés. De plus, le stock étant réduit au minimum, il arrivait souvent que les articles très demandés ne soient plus disponibles.

Ces deux coopératives n'ont pas tenu le coup. La première coopérative fournissait tous les services possibles à ses adhérents mais supportaient des coûts bien trop élevés. Elle a rapidement manqué d'argent et a fait faillite. La deuxième coopérative avait très peu de coûts et était très efficiente mais elle n'a pas su satisfaire les besoins de ses membres qui étaient contraints d'acheter leurs fournitures ailleurs. La coopérative a vite dû cesser ses activités car elle vendait trop peu. Ces deux exemples montrent que les deux principes : 1) satisfaire les besoins des membres et 2) maintenir les coûts aussi bas que possible, sont aussi importants l'un que l'autre. Un service d'approvisionnement agricole ne peut survivre s'il ne respecte pas ces deux principes. La gestion d'une coopérative d'approvisionnement agricole doit trouver le bon équilibre permettant de satisfaire les besoins des coopérateurs tout en contrôlant les coûts.

Plan d'entreprise

Une fois approuvée par les membres (potentiels), la stratégie visant au développement de l'activité sera détaillée dans un plan d'entreprise contenant la planification détaillée des activités, le budget et la planification économique-financière. Le plan d'entreprise décrit également la stratégie de développement des ressources organisationnelles et humaines qui sera mise en œuvre parallèlement au développement des activités commerciales. Un tel plan comprend également des indicateurs pour suivre et évaluer les résultats obtenus. Un suivi continu est essentiel pour pouvoir ajuster les cibles à temps, lorsque l'entreprise fonctionne à plein régime et que des développements inattendus surgissent.

5.2 Développement d'une structure coopérative

Chaque coopérative devrait être dotée d'une structure garantissant le contrôle effectif et suprême des membres sur l'entreprise. Cela inclut le droit à :

- élaborer ou modifier les règles et règlements de la coopérative
- décider sur des questions générales et sur la politique de l'entreprise
- participer aux décisions concernant l'élection, la désignation et le renvoi des membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance

- approuver le plan opérationnel, le budget et les états financiers, la conduite générale des affaires et de la gestion de la coopérative.

Les structures organisationnelles des coopératives sont déterminées en partie par la loi et en partie par la coopérative elle-même. La plupart des pays disposent d'une loi ou d'autres textes législatifs relatifs aux coopératives. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4.3, il ne saurait y avoir un seul modèle d'organisation pour toutes les coopératives. Chaque coopérative doit développer sa propre structure autonome en fonction de ses objectifs commerciaux et des conditions du marché dans lesquelles elle opère. Le système d'organisation des grandes coopératives doit être plus complexe pour veiller à ce que les intérêts de tous les membres soient représentés. Dans la plupart des pays, la loi prévoit un système d'audit externe. Cela ne peut cependant remplacer les mécanismes de contrôle interne.

Le comité de pilotage

La création d'une coopérative démarre généralement par l'identification des leaders représentant le groupe d'initiateurs. Un comité de pilotage est alors formé. Il a souvent pour but de coordonner divers groupes de travail constitués de membres potentiels désignés pour étudier les opportunités ou pour mettre au point les différents aspects de l'organisation. Le comité de pilotage assume un certain nombre de responsabilités importantes. Il doit notamment : déterminer la faisabilité de la coopérative au départ, susciter la confiance des adhérents potentiels et choisir des conseillers ou des personnes-ressources pour le groupe.

Les membres du comité de pilotage doivent avoir un bon sens des affaires, une bonne compréhension des problèmes à résoudre ainsi qu'une certaine connaissance des organisations coopératives. Ils doivent être des membres respectés de la communauté et être considérés comme des sources d'information crédibles. Les membres potentiels seront nombreux à baser leur décision d'adhérer à la nouvelle coopérative sur la crédibilité du comité de pilotage. Les membres du comité de pilotage sont censés être attentifs et clairs dans leur réponse aux

questions que se posent les coopérateurs potentiels et les autres parties prenantes. Bien souvent, les membres du comité de pilotage continueront à œuvrer pour la coopérative au sein du conseil d'administration intérimaire jusqu'à ce que le processus de formation soit entièrement achevé.

L'assemblée générale des membres

L'assemblée générale des membres est l'organe suprême de la coopérative. Cela signifie qu'elle prend toutes les décisions de fond concernant la structure et le fonctionnement de la coopérative. Cependant, tout au début des activités coopératives, les membres ne sont pas toujours en mesure de participer effectivement au processus de décision, car il leur manque ainsi qu'aux leaders une certaine compréhension et expérience du sujet.

Il est alors conseillé d'organiser des séminaires de discussion avant la tenue de l'assemblée générale, afin que les membres puissent participer activement et contribuer effectivement et en toute connaissance de cause. Ces séminaires sont l'occasion d'informer les adhérents de façon détaillée et de discuter des questions qui feront l'objet d'une prise de décision lors de l'assemblée générale. Il est également possible d'inviter à un tel séminaire des personnes ressources, comme des banquiers et des décideurs locaux, qui analysent ces questions sous un angle différent. Les adhérents sont ainsi abondamment informés mais restent libres de se faire une opinion.

La question de l'équité entre hommes et femmes doit être considérée avec attention de sorte que les femmes adhérentes aient véritablement un rôle à jouer dans les prises de décision. Sachant que des barrières sociales et culturelles sont susceptibles de restreindre la participation des femmes à tous les niveaux du processus, il convient de prendre des mesures afin que leurs opinions et leurs voix soient entendues, qu'elles participent activement aux décisions et qu'elles puissent être élues au conseil d'administration ou à d'autres postes au sein de la coopérative.

Le conseil d'administration (CA)

Lors de la première assemblée générale ou assemblée générale constitutive, les coopérateurs élisent un premier conseil d'administration. Le conseil d'administration est responsable du fonctionnement de la coopérative. Il doit être composé d'au moins deux membres pouvant être enjointes d'agir individuellement ou ensemble au nom de la coopérative. Il est préférable qu'ils agissent conjointement pour garantir le contrôle de la gestion. Les statuts de la coopérative devraient spécifier si le CA peut agir et prendre des décisions sous la seule autorité ou avec l'approbation des membres, ou s'il peut agir en plus grande indépendance, c'est-à-dire au nom des membres, mais sans avoir à les consulter pour chaque question.



Figure 11 : Contrôle de la qualité du lait dans une coopérative laitière (Agriterra)

Les membres du conseil d'administration peuvent être employés à plein temps, à temps partiel ou toucher des honoraires pour les activités qu'ils exercent au sein du conseil, en fonction de la taille de la

coopérative et du volume de travail que la fonction représente. Dans bien des coopératives, ces fonctions peuvent être remplies dans le cadre d'un travail à temps partiel, et avec l'assistance d'un ou deux employés. Lorsque les activités et les besoins des membres augmentent, le travail du conseil d'administration se fait également plus lourd et il peut être nécessaire d'employer un directeur à plein temps.

Conseil de surveillance

Alors que le conseil d'administration est responsable du fonctionnement de la coopérative, le conseil de surveillance doit veiller à ce que les membres exercent un contrôle sur les décisions prises par le conseil d'administration. Les fonctions du conseil de surveillance doivent également être mentionnées dans les statuts de la société coopérative. Le conseil de surveillance est composé d'au moins trois membres élus par l'assemblée générale.

Le directeur

Lorsque les activités de l'entreprise prennent de l'ampleur, il peut s'avérer nécessaire d'engager à plein temps un directeur qualifié. Cette personne doit être un professionnel compétent ayant suffisamment d'expérience et de capacités pour bien équilibrer le besoin de réaliser les objectifs coopératifs à long terme (les intérêts communs et la pérennité) et les besoins des adhérents. On ne peut trop insister sur l'importance qu'il y a à choisir et engager un bon directeur pour la coopérative.

Constitution d'une équipe d'encadrement

Le rôle et le niveau d'implication de l'équipe de encadrement changent à mesure que se constitue la nouvelle coopérative. Dans la phase de lancement, les leaders sont très impliqués dans la promotion du concept et dans la formation d'un comité de pilotage. Une fois le directeur engagé, son rôle ne fait que de s'accroître à mesure que les responsabilités sont transférées du comité de pilotage à la direction. De nombreuses organisations reportent l'embauche d'un directeur jusqu'à ce que la coopérative soit entièrement opérationnelle. Or il peut être plus avantageux d'engager rapidement un directeur afin qu'il

aide à recruter des adhérents, à assurer le financement et surveiller la mise en place des activités.

La figure 12 montre un schéma d'organisation possible d'une coopérative.

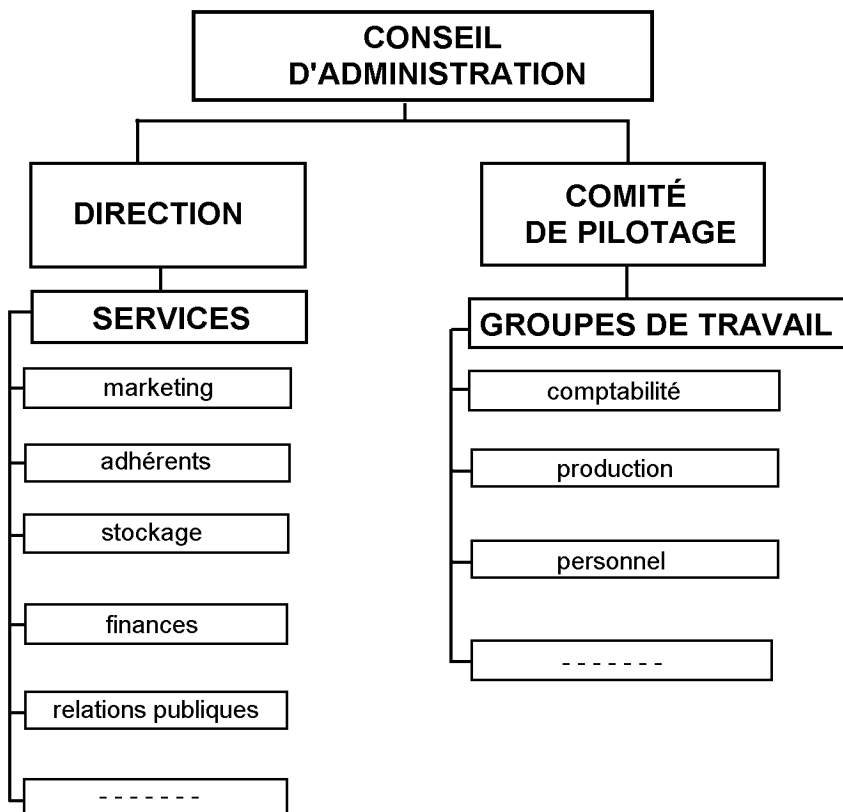


Figure 12 : Schéma d'organisation possible d'une coopérative

6 Statuts et règlements

Les résultats des discussions sur la formation de la coopérative doivent être consignés par écrit dans les statuts et règlements de la coopérative. Les statuts sont l'interprétation de la législation sur les coopératives pour la coopérative concernée. Les règlements sont un ensemble de règles opérationnelles écrites qui se basent sur les statuts et qui sont indispensables au bon fonctionnement de la coopérative.

Statuts

Les statuts règlent non seulement l'existence d'une coopérative, mais également la relation directe entre la coopérative et ses membres. Les statuts constituent la législation interne sur laquelle se fondent les relations juridiques entre les adhérents et la coopérative. Ils doivent donc être aussi détaillés que possible. Les coopératives ont la liberté de préparer les statuts concernant tous les sujets nécessaires à un bon fonctionnement de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs, pour autant qu'ils restent dans les limites de la législation relative aux coopératives, propre à chaque pays.

Les mouvements coopératifs, les gouvernements et d'autres institutions ont souvent déjà établi un ensemble de statuts types qui peuvent guider les membres fondateurs d'une coopérative dans la formulation de leurs propres statuts. Cependant, de tels statuts types n'ont que valeur de lignes directrices et ne devraient pas être imposés aux membres fondateurs. Il arrive souvent que de nouvelles coopératives acceptent des statuts types sans en discuter le contenu article par article. De fait, les coopérateurs ne comprennent pas le sens de ces statuts et ne savent pas s'ils sont indispensables à leur coopérative. Cette situation peut être évitée en engageant des débats de fond sur le sujet.

Lorsque les statuts ne font pas l'objet d'un véritable débat, il peut arriver que quelques membres créent et imposent leurs propres règles et gèrent la coopérative en fonction de leur propre style et de leurs propres intérêts. Il est alors probable que les autres membres, mécontents

des résultats, deviennent indifférents à la coopérative et s'en désengagent. A ce stade, des personnes ressources venant de l'extérieur seront bienvenues, surtout si elles connaissent bien le processus coopératif et les exigences légales. À cet égard, les conseils d'un agent expérimenté de la fédération des coopératives peuvent être précieux.

Règlements

Les règlements sont les règles opérationnelles définissant les droits et les responsabilités des adhérents, des administrateurs et du management. C'est notamment la tâche des membres du conseil d'administration de s'assurer que la coopérative et ses adhérents respectent les règlements.

Les règlements remplissent deux fonctions supplémentaires. Tout d'abord, ils décrivent dans le détail comment diriger les affaires de la coopérative de sorte que les lois ne soient pas transgressées. Ils décrivent ensuite des questions qui ne sont pas spécifiquement abordées dans la législation sur les coopératives ou dans les statuts mais qui sont nécessaires pour faire de la coopérative une entreprise efficace et bien organisée.

Soutien en matière de législation

La COPAC (voir la liste des Adresses utiles) a compilé une liste des législations relatives aux coopératives à partir d'une variété de sources d'information. Cette liste peut être consultée et utilisée pour établir une législation sur les coopératives. Elle comprend des bases de données législatives gérées par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation internationale du travail (OIT) ainsi que des informations consignées sur les sites Internet des gouvernements et de coopératives.

7 Financement

7.1 Spécificité du financement coopératif

Les besoins de financement d'une coopérative ne diffèrent pas de ceux d'une entreprise commerciale privée mais le rôle attribué aux finances dans la réussite ou l'échec de l'entreprise est différent. Cette différence provient en partie du fait que les coopératives sont des organisations centrées sur les personnes alors que les entreprises privées sont centrées sur le capital.



Figure 13 : Formation à l'élevage moderne des membres d'une coopérative laitière (AEC)

Les coopérateurs sont fréquemment associés à des actionnaires. Pourtant, leur obligation financière est liée au capital social auquel ils ont contribué et peut même se limiter à la valeur d'une part ou deux (voir également tableau 1). Le capital social doit être fixé dans les statuts. Ceux-ci peuvent stipuler que le capital social sera éventuellement

payé par versements échelonnés plutôt qu'en une seule traite. Une somme ou un pourcentage de départ minimum doit cependant être fixé.

Les statuts doivent par ailleurs contenir des dispositions concernant les réserves statutaires requises par la loi ainsi que sur toutes les autres réserves estimées nécessaires, un fonds de réserve volontaire par exemple.

Les excédents générés par l'entreprise peuvent être répartis entre investissements et dividendes, comme c'est le cas pour une entreprise commerciale. Cependant, ils sont généralement répartis de trois façons :

- certains excédents reviennent aux membres à titre d'intérêts payés sur la base du capital investi dans la coopérative
- certains excédents sont distribués à titre de prime ou de ristourne et servent à rembourser les membres proportionnellement au volume d'affaires qu'ils ont fait avec la coopérative
- certains excédents viennent constituer un capital institutionnel remplaçant le capital d'emprunt et servant à financer la croissance et le développement de l'organisation.

Il revient à l'assemblée générale de décider de la répartition de tous les excédents nets.

7.2 Sources de capital

Le capital nécessaire au développement et à l'expansion de la coopérative peut provenir de trois sources :

- des membres eux-mêmes
- des excédents nets générés par la coopérative
- des fonds externes, les prêts bancaires notamment

La source de financement préférable pour une coopérative provient des membres : plus les membres financent la coopérative, moins il est nécessaire de recourir à des emprunts extérieurs.

En général, les coopératives vendent à leurs adhérents des parts ordinaires et des parts privilégiées pour augmenter leur capital. Les parts ordinaires sont généralement liées aux droits de vote alors que les parts privilégiées peuvent être vendues à des investisseurs et associés extérieurs. Bien que les propriétaires de parts privilégiées n'aient pas de droit de vote, ce type d'action comporte moins de risques que les parts ordinaires. Les membres de la communauté où la coopérative s'installera peuvent acheter des parts privilégiées pour maintenir la coopérative sur le territoire local.

Le capital généré par l'obtention des excédents, également appelé affectation des bénéfices, représente un engagement de la part des membres qui renoncent de ce fait à recevoir une partie des excédents. La coopérative ne paie aucun intérêt sur ce « capital institutionnel ».

La participation des adhérents au financement de la coopérative ne devrait cependant pas se limiter à la contribution aux parts et aux paiements pour la constitution de réserves. Les membres peuvent être incités à contribuer plus largement au financement de la coopérative s'ils comprennent que c'est à leur avantage. Une forme d'intéressement envisageable est la rétribution sous forme de dividendes des sommes apportées par les membres en sus des exigences statutaires.

Cas 8. Participation souhaitable d'agriculteurs grands et petits

En **Zambie**, les adhérents des organisations coopératives sont pour une grande part des petits producteurs agricoles des zones rurales. Étant donné la faiblesse de leurs moyens économiques, les membres ne peuvent apporter à leur coopérative le capital social nécessaire à une assise économique forte. Par conséquent, l'avenir de ces coopératives rurales est sombre.

Pour avoir des coopératives fortes, il est souhaitable que les agriculteurs coopérateurs aient des exploitations de tailles différentes et soient à des stades de développement variés. La participation d'agriculteurs à la tête de grandes exploitations assure une meilleure gouvernance au sein de la coopérative et de nouvelles opportunités de financement. Bien entendu, il faut pour cela une certaine cohérence sociale ; les clivages ou des rapports féodaux entre adhérents ne sont guère propices à une coopération.

La coopérative peut emprunter des capitaux auprès des banques notamment. La somme autorisée ou désirée dépend du capital-risque ou du capital social initial investi par les membres ; elle dépend encore de la trésorerie, de la gestion et du degré de risque que comporte l'activité développée. Les membres devraient contribuer au capital social à hauteur de la moitié au moins des besoins totaux en capitaux. Mais cela demande généralement plusieurs années d'exercice.

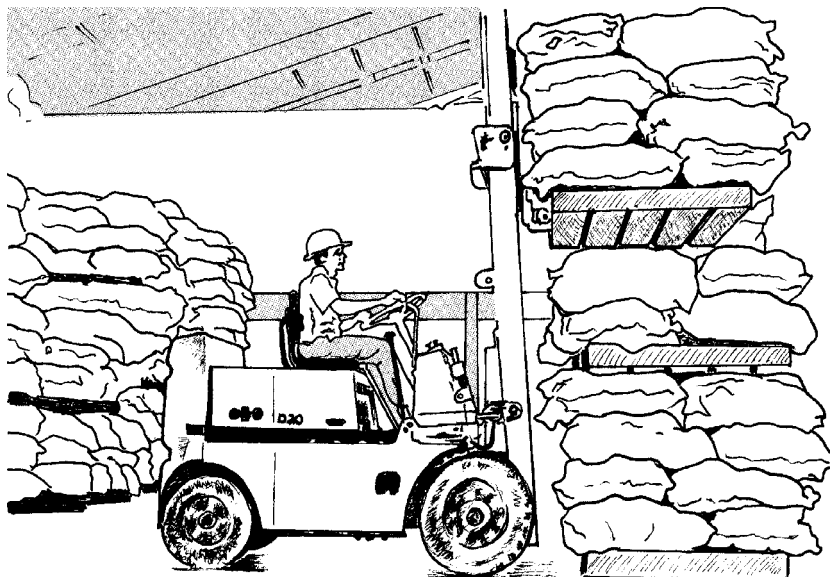


Figure 14 : Stockage de semences de riz dans une coopérative d'approvisionnement en intrants agricoles

Bien souvent, une partie du financement des terrains, des bâtiments et des équipements est assurée par un crédit à long terme. La période des prêts sur immobilisations dépend de plusieurs facteurs mais est généralement liée à la durée de vie escomptée des équipements. Le comité de pilotage étudiera diverses possibilités de prêts à long terme et recommandera celui qui fournira le financement le plus adapté à la future coopérative.

Dans un ouvrage de la FAO (voir Ouvrages recommandés : FAO, 2004), les auteurs décrivent plusieurs pistes et stratégies novatrices pour collecter des capitaux, par exemple en recourant à des paiements différés. Certaines approches innovantes appliquées dans les pays occidentaux en matière de financement coopératif peuvent également être une source d'inspiration pour les pays du Sud.

8 Pièges à éviter

La formation d'une coopérative coûte énormément de temps et d'énergie. Dans leurs premières années d'existence, ces entreprises sont fragiles, comme toutes les autres jeunes entreprises. Elles doivent donc mettre toutes les chances de leur côté en évitant consciemment les pièges dans lesquels d'autres sont tombés. C'est pourquoi nous présentons ci-dessous une liste de pièges à éviter, accompagnée de recommandations.

➤ *Des objectifs et une stratégie mal définis*

On ne crée pas une nouvelle coopérative pour la beauté du geste. Les membres usagers potentiels doivent pouvoir énoncer clairement le but de l'entreprise, sa mission et ses objectifs et ils doivent se mettre d'accord sur la stratégie à suivre pour atteindre ces objectifs.

➤ *Une planification inadéquate*

La réalisation des objectifs et de la mission de la coopérative passe obligatoirement par l'élaboration de plans détaillés. Il est souvent nécessaire de mener des études approfondies (par le biais de questionnaires et des enquêtes au niveau des exploitations agricoles) sur les besoins des usagers membres potentiels, conjointement à des études de faisabilité commerciale. Si l'intérêt des membres potentiels se révèle trop faible ou le projet peu viable économiquement, ou encore trop risqué, mieux vaut stopper le processus.

➤ *Non recours à des conseillers expérimentés*

La plupart des personnes désireuses de monter une coopérative n'ont pas d'expérience en ce domaine. En recourant à des personnes ressources ayant de l'expérience dans le développement de coopératives, on peut s'épargner beaucoup de temps et d'argent.

➤ *Absence de leadership*

Les personnes ressources extérieures ne peuvent cependant se substituer aux leaders issus du groupe organisateur. Il incombe au groupe-

ment de membres usagers potentiels et à ses dirigeants nommés de prendre des décisions. Les personnes ressources ne devraient jamais être impliquées dans les prises de décision.

➤ *Des membres peu engagés*

Pour réussir, la nouvelle coopérative doit bénéficier d'un large soutien parmi les membres usagers potentiels. Ce sont eux qui font avant tout le succès de la coopérative, et non les créateurs, conseillers juridiques, comptables, experts et dirigeants.

➤ *Compétences insuffisantes de la direction*

La plupart des membres coopérateurs sont occupés à exploiter leurs fermes et ne sont pas assez expérimentés pour gérer une coopérative. Les chances de réussite seront plus grandes s'ils louent les services de gestionnaires expérimentés et qualifiés.

➤ *Des risques non identifiés ou minimisés*

Les risques inhérents au lancement d'une nouvelle entreprise peuvent être réduits s'ils sont identifiés à un stade précoce. Pour réduire ces risques, il est utile de procéder à une étude attentive de la concurrence, des règlements nationaux, des tendances du marché, des questions environnementales et des pratiques alternatives.

Cas 9 Non repérage et minimisation des risques d'une évolution rapide du marché

Le fait de ne pas repérer et de minimiser les risques encourus peut causer la chute d'une coopérative fonctionnant bien par ailleurs. Ce fut le cas de la coopérative laitière de la région centrale du **Kenya** qui n'a pas su anticiper les évolutions rapides du marché. La coopérative a été créée en 1982 dans l'objectif de reprendre les activités commerciales qui avaient jusqu'alors surtout profité aux intermédiaires.

Les membres avaient suivi toutes les étapes nécessaires au lancement d'une coopérative. L'initiative fut montée par une équipe de leaders, avec l'accord des membres et avec l'assistance d'un représentant de la coopérative régionale. Après avoir étudié diverses alternatives, la coopérative est apparue être la solution optimale et il fut décidé d'en former une. On établit un budget et on constitua un comité de pilotage qui examina la faisabilité de la coopérative.

Il fut alors décidé d'un montage institutionnel, avec l'assistance du secrétariat d'État aux coopératives. L'engagement des membres fut garanti par l'instauration d'une cotisation. Les membres élurent ensuite des responsables pour administrer la coopérative. Pour finir, un prêt bancaire fut contracté pour financer les frais de démarrage comme l'achat de véhicules pour délivrer le lait aux clients et la mise en place d'un secrétariat.

Cette planification précise a pavé la route à 14 années de réussite. Cependant, une réorientation politique, à savoir la libéralisation du marché laitier, a conduit à la faillite inattendue du plus grand client de la coopérative, une importante usine coopérative de transformation laitière. L'incapacité de la coopérative laitière à trouver de nouveaux marchés fiables mit l'engagement des membres à l'épreuve et a conduit à la fermeture de la coopérative, après 16 ans d'activité.

La direction de la coopérative n'était pas préparée pour réagir à temps à la nouvelle situation du marché et les leaders n'étaient pas assez forts pour maintenir à flot l'engagement des adhérents, facteur indispensable pour surmonter les temps d'incertitude. Cette incertitude aurait pu être évitée si le risque de libéralisation du marché avait été repéré plus tôt et si un plan stratégique avait été lancé pour gérer ce changement d'orientation politique. Cet exemple montre combien une planification continue est importante pour s'adapter aux changements de l'environnement économique.

➤ *De mauvaises estimations*

Il arrive souvent que les membres usagers et les dirigeants des coopératives surestiment le volume d'activité potentiel et sous-estiment le coût des opérations. L'échec d'une entreprise que l'on donnait gagnante place les organisateurs sous un mauvais jour. Il est souvent sage de partir d'hypothèses saines conjuguées à un peu de pessimisme.

➤ *Un financement insuffisant*

Les nouvelles entreprises souffrent souvent de sous-financement. Les causes principales en sont la mauvaise gestion des opérations de lancement, la concurrence, les règlements contraignants et les retards. Il est probable que les premiers mois d'activités, voire même les premières années, ne seront pas profitables ; aussi est-il important d'avoir un financement adapté pour couvrir cette période.

➤ *Une mauvaise communication*

Il est indispensable de bien informer les membres, les fournisseurs et les financiers pendant la période de démarrage et les premières années de la coopérative. L'insuffisance ou l'inexactitude des informations ainsi que le manque de transparence engendrent l'apathie ou la suspicion. Les administrateurs et la direction doivent décider ensemble avec qui et comment communiquer.

9 Mise en place d'une coopérative

Cette partie du manuel fournit des recommandations générales concernant la mise en place d'une coopérative agricole. Les coopératives pouvant être de types très différents, il n'est pas possible de fournir des « consignes » standard sur la façon de démarrer. Qui plus est, les environnements économiques, culturels et légaux sont fort différents d'un cas à un autre et chaque situation exige une approche et des solutions spécifiques.

Des étapes décisionnelles capitales

La création d'une coopérative agricole contrôlée par ses membres est un processus complexe impliquant de nombreux acteurs et parties prenantes. En premier lieu, il faut discuter et établir les objectifs, la structure et le mode d'organisation de l'entreprise coopérative. La meilleure façon de procéder est de préparer le terrain de façon systématique, étape par étape, avant que le groupe n'arrive à la décision finale de lancer réellement l'entreprise. Ces étapes forment une sorte de parcours déterminant devant aboutir à la décision finale. Elles soulèvent de nombreuses questions auxquelles il faut répondre. Dans leur totalité, ces étapes représentent généralement la phase la plus critique dans la réussite ou l'échec de l'entreprise. Nous les abordons de façon détaillée plus loin dans ce chapitre.

Une bonne préparation est essentielle, mais également complexe et longue

Sous bien des aspects, les coopératives sont semblables à d'autres entreprises. Elles disposent des mêmes installations, elles remplissent des fonctions similaires et doivent suivre des pratiques commerciales saines. À cet égard, les travaux préparatoires sont les mêmes que pour n'importe quelle autre entreprise active sur le marché. Une coopérative possède cependant des caractéristiques spécifiques et est plus complexe à démarrer.

Comme mentionné dans le chapitre 2.2, les coopératives se distinguent des autres entreprises agricoles sur trois points : leur objet est différent (les coopératives sont là pour servir leurs membres) ; elles sont la propriété des membres et sont placées sous leur contrôle ; les bénéfices sont distribués entre les usagers et les membres. C'est pourquoi les futurs membres doivent développer et convenir ensemble du concept et des plans pour monter une entreprise coopérative. Le lancement d'une coopérative est donc un processus d'apprentissage interactif incluant les personnes à l'origine du projet et les autres parties prenantes : les agriculteurs membres potentiels, les premiers leaders, les membres de la communauté, les bailleurs de fonds et les fournisseurs ou clients. Il doit y avoir un nombre suffisant de membres ayant signifié leur engagement envers la coopérative avant de la lancer.



Figure 15 : Une fois la coopérative lancée, tous les participants peuvent être fiers de ce qu'ils ont mis en place

L'initiative est complexe car elle nécessite une entente sur la philosophie, la mission et la faisabilité de la coopérative agricole envisagée. Il est indispensable que les leaders et les conseillers soient investis de la confiance de tous et aient eux-mêmes, ainsi que les membres potentiels, confiance dans le projet. Si tel n'est pas le cas, il sera difficile de

maintenir l'engagement des adhérents, indispensable au financement et au soutien de la coopérative quand elle sera opérationnelle.

S'il est essentiel de trouver les fonds pour alimenter le capital institutionnel et de travail, ce n'est pas chose simple. L'implication de leaders agricoles, de conseillers et d'autres professionnels, ainsi que le soutien organisationnel d'acteurs extérieurs peuvent faciliter les choses, prévenant certains pièges. L'intervention de conseillers et/ou de consultants pendant le processus de création peut largement compenser le manque d'expérience des membres. Ils peuvent aider à traiter des points complexes surgissant pendant le processus de prise de décision. Ils peuvent encore apporter un soutien dans la réalisation d'études et aider à résoudre des questions d'ordre commercial, technique, organisationnel, financier et juridique.

Le choix des conseillers doit se faire avec soin, sur la base de leur connaissance et expérience professionnelle et de la confiance. Le processus dans son intégralité peut prendre beaucoup de temps. Il comprend généralement l'organisation de nombreuses rencontres formelles et informelles et demande des efforts considérables en termes de coordination d'un grand groupe d'individus et d'organisations. Les leaders doivent donc faire preuve d'un ensemble de qualités pour faire aboutir le projet : expertise, enthousiasme, esprit pratique, dévouement et détermination.

Huit étapes dans la mise en place d'une coopérative

Il n'existe pas de règles strictes à suivre pour créer une coopérative, et aucune liste d'étapes à respecter ne peut couvrir exhaustivement toutes les situations possibles. Cependant, nous pouvons dégager huit étapes préliminaires à la création d'une coopérative, constituant une base commune à toutes les formes de coopératives. Nous précisons ci-après chacune de ces étapes en précisant les activités à entreprendre et par qui. Le but ultime de la création d'une coopérative ne peut être atteint que si ces étapes préliminaires, ou sous-objectifs, ont été respectées. Nous avons largement suivi dans cette approche la grille fournie par Cornell, 2001 (voir Ouvrages recommandés).

Cette succession d'événements, d'activités et de tâches a été résumée dans l'Annexe 1 et la Figure 16.

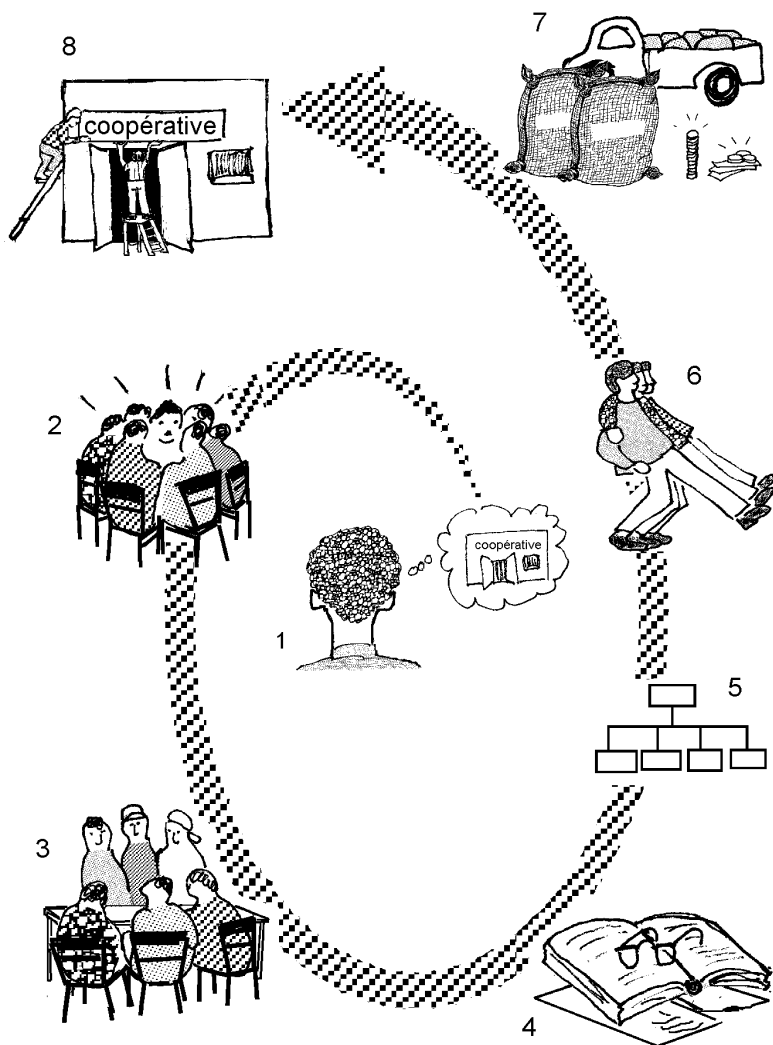


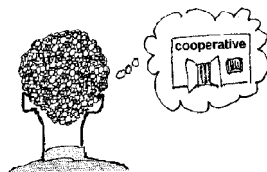
Figure 16 : Les huit étapes dans la mise en place d'une coopérative

Le groupe doit :

- 1 développer l'idée d'une initiative économique collective après avoir constaté un problème commun et être convenu de le résoudre ou après avoir identifié une opportunité prometteuse
- 2 parvenir à un consensus concernant l'entreprise en suscitant l'intérêt des membres potentiels
- 3 identifier les leaders potentiels, constituer un comité de pilotage, préparer un plan de travail et distribuer les tâches
- 4 mener une étude de faisabilité et une enquête auprès des membres
- 5 mettre au point une structure institutionnelle et obtenir la confiance des membres potentiels
- 6 s'assurer de l'engagement des membres envers un plan d'entreprise détaillé
- 7 s'assurer de l'engagement des principales autres parties prenantes
- 8 constituer le personnel et les biens pour démarrer l'entreprise coopérative.

Il convient de considérer ces huit étapes comme constituant un processus itératif. Bien que les activités associées à chaque étape doivent être menées à bien avant de passer à la phase suivante, il est souvent conseillé de revenir à une étape antérieure lorsque de nouvelles données apparaissent. La révision de décisions prises antérieurement peut alors s'avérer nécessaire et le processus doit être partiellement répété sur la base de ces nouvelles informations. Avant de démarrer le processus, le groupe doit convenir des critères qui, pour chaque étape, constituent un feu vert pour passer à l'étape suivante. De même, il faut savoir clairement quels autres critères équivalent à un feu rouge et indiquent qu'il est temps de renoncer au processus et d'explorer d'autres pistes.

Étape 1 : Développer le concept de base



La première étape dans la création d'une coopérative est de développer des idées en rassemblant des informations, en clarifiant les besoins et l'objet de la future coopérative et en mettant en place un groupe de base convaincu. En général, le groupe de base est formé d'individus ayant un problème commun ou ayant en vue une même opportunité commerciale. Ensemble, ils discutent du problème et des solutions envisageables et décident de mettre sur pied une initiative économique collective. Une ou plusieurs personnes prennent alors les devants et mettent le projet en route. Avant de préparer des plans détaillés, le groupe de base doit définir et s'entendre sur l'étendue, la nature, les circonstances exactes et le fond du problème. Le groupe de base doit également définir l'activité économique envisagée et discuter pour savoir si l'organisation coopérative est la forme la plus adaptée. Il faut ensuite mener une étude pour savoir si le projet économique est viable.

Il convient à ce stade de définir et de répondre à certaines questions essentielles :

- Quelle sera la nature de l'entreprise coopérative ?
- Quels bénéfices la coopérative apportera-t-elle à ses adhérents ?
- Sur quels marchés va-t-elle opérer ; quelle place occupera-t-elle sur ces marchés ; quelle sera l'étendue de ses activités ?
- Qui seront ses adhérents ? Combien seront-ils et quel type de relation auront-ils avec leur coopérative ?
- Quelle position la coopérative occupera-t-elle dans l'esprit de ses membres, de ses clients et des autres parties prenantes ?
- Comment sera-t-elle dirigée et gérée et comment ses membres participeront-ils à ses opérations ?
- Comment les activités de la coopérative seront-elles financées ?
- Quels approches, méthodes de travail et systèmes seront utilisés ? Quelle technologie sera employée ?

On accordera beaucoup d'attention au motif économique justifiant la création d'une coopérative. Pour comparer les niveaux de retours ou bénéfices escomptés aux coûts estimés, on analysera également de façon détaillée les prévisions commerciales.

Une fois que le groupe s'est entendu sur l'étendue et la nature de l'entreprise et qu'il a étudié les coûts et bénéfices, il peut passer à l'étape suivante : la construction d'un consensus entre les principales parties prenantes sur l'approche coopérative.

Les principales activités à déployer lors de la première étape sont résumées ci-dessous.

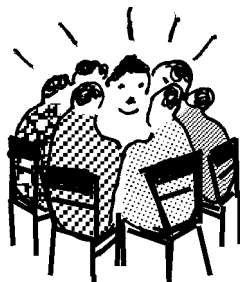
Étape 1 : Développer le concept de base

Acteurs impliqués : groupe de base, membres potentiels, conseillers/consultants

- développer le concept de base et les idées envisagées
- constituer un groupe de base motivé
- définir les questions essentielles
- discuter de la forme coopérative comme étant une de plusieurs options possibles
- rassembler des informations
- étudier les besoins du marché/économiques intéressants
- discuter de l'étendue et de la nature du problème
- étudier les aspects sociaux et économiques du problème

Étape 2 : Parvenir à un consensus

Après avoir exploré et établi la nature, l'étendue et la viabilité de l'entreprise au cours d'une série de rencontres initiales, le groupe de base se prépare pour présenter ses idées aux membres potentiels lors d'une réunion publique. Une préparation intensive comprend un inventaire détaillé des opportunités et risques de l'entreprise et des alternatives institutionnelles possibles. D'autres options juridiques et organisationnelles peuvent être étudiées, par exemple la création d'une entreprise privée, d'une association ou d'un partenariat.



À ce stade, le groupe doit répondre à plusieurs grandes questions :

- La forme coopérative est-elle la bonne structure organisationnelle pour résoudre le problème du groupe ?
- Comment la coopérative va-t-elle s'attaquer au problème identifié ou saisir l'opportunité qui se présente ?
- Quelles sont les forces et faiblesses d'une coopérative comparativement aux autres alternatives possibles ?

La discussion devrait démarrer par un inventaire de ce que les coopératives peuvent et ne peuvent pas réaliser. En général, la formation d'une coopérative ne peut corriger les déséquilibres existant entre l'offre et la demande générale. Par exemple, la création d'une nouvelle coopérative productrice ne fera pas augmenter le prix des produits si l'offre globale pour ses produits est excédentaire. En revanche, si les agriculteurs qui forment une coopérative proposent un produit relativement rare correspondant à un débouché commercial spécifique et avantageux, la création d'une nouvelle coopérative peut être une solution.

D'autres facteurs doivent être également pris en considération, par exemple la possibilité de conflits entre les membres. C'est pourquoi il convient avant tout de savoir si la meilleure façon de résoudre le problème consiste à créer une coopérative ou au contraire à créer une entreprise privée ou encore de suivre une autre piste. Le texte ci-dessous illustre bien ce sujet.



Figure 17 : Travailler ensemble dans une coopérative agricole

Cas 10. Des coopératives de matériel agricole : une source de conflit

En **Europe occidentale**, les coopératives de matériel agricole ont été mises en place pour organiser l'utilisation collective de matériel et d'outils agricoles, en réaction aux phénomènes de mécanisation rapide et d'intensification du capital qui sont apparus dans l'agriculture dès le début du vingtième siècle. L'approche coopérative ne s'est pas avérée cependant vraiment concluante pour résoudre ce problème car des conflits ont émergé entre membres coopérateurs ayant besoin d'utiliser le matériel au même moment. Le recours à des contractuels privés louant le matériel s'est avéré être une bien meilleure solution pour les activités de préparation du sol et de récolte. Des accords informels entre voisins ou membres d'une famille ont également été conclus. Les choses se passent mieux et les conflits sont souvent évités lorsque plusieurs agriculteurs voisins s'entendent clairement entre eux sur l'utilisation des machines

Réunion publique

Lorsque le groupe de base est convaincu que la coopération est la meilleure forme d'organisation possible pour réaliser ses objectifs, une réunion publique est organisée pour voir s'il existe suffisamment de soutien à l'idée de créer une coopérative. Le groupe de base y présente les résultats de son étude préliminaire : le besoin collectif dégagé, les raisons pour lesquelles une coopérative peut répondre à ce besoin et les avantages et limites d'une forme coopérative. L'objectif de cette réunion est d'obtenir un consensus sur le projet économique présenté. Le problème est de savoir si, au-delà de l'adhésion des personnes du groupe de base, il y a suffisamment d'individus et d'organisations désireuses de joindre et de soutenir la coopérative en tant que membres actifs ou en tant que soutiens extérieurs.

Une coopérative doit être créée et enregistrée conformément aux dispositions de la législation nationale ; voir paragraphe 4.3. Pour démarrer une coopérative, il faut donc connaître le cadre législatif relatif aux coopératives. Des activités d'éducation, d'information et de formation font partie de ce processus de démarrage.

La formation d'une coopérative repose toujours sur les besoins des membres. C'est pourquoi il faut être clair sur le type de coopérative que l'on veut former. Le type de coopérative détermine qui en seront les membres, quels seront les critères ouvrant à l'adhésion et quel en sera le mode de fonctionnement.

La réunion publique laissera beaucoup de temps à la discussion de sorte que tout le monde puisse s'exprimer et poser des questions. Les femmes doivent pouvoir faire entendre leurs opinions au même titre que les hommes et leur rôle de membres actifs et leaders potentiels de la coopérative sera sérieusement envisagé. L'aide d'un professionnel extérieur, un enseignant par exemple, pour animer les discussions, et l'utilisation d'outils de visualisation (tableaux et graphiques notamment) sont appréciables ; mais surtout, il est essentiel que tout le monde écoute attentivement. La réunion devrait conduire à une assez bonne appréciation des différences ou similarités de perception entre

les membres potentiels et elle devrait permettre d'identifier les personnes clés pour la coopérative. On rédigera un procès-verbal de cette réunion. Toutes les questions, explications et accords seront consignés par écrit et distribués plus tard aux participants pour accord.

Après que les membres ont donné leur accord aux propositions faites, on établit un budget de financement des activités de départ.

Les principales activités à mener lors de la seconde étape sont résumées ci-dessous.

Étape 2 : Parvenir à un consensus

Acteurs impliqués : groupe de base, membres potentiels, membres de la communauté, conseillers/consultants

- discuter avec le groupe de base pour savoir si la création d'une coopérative est une réponse adaptée aux problèmes et opportunités identifiés
- étudier d'autres alternatives d'organisation
- tenir des réunions préparatoires pour étudier l'étendue et la nature de la solution coopérative
- proposer l'approche coopérative lors d'une réunion publique
- si les membres potentiels montrent suffisamment d'intérêt, établir un budget de départ

Étape 3 : Constituer un comité de pilotage

La formation d'un comité de pilotage est la troisième étape dans le processus de création d'une coopérative. La composition et la qualification des membres du comité ne doivent pas être prises à la légère car le comité de pilotage assume un certain nombre de responsabilités importantes. Il doit notamment :

- choisir des conseillers
- examiner la faisabilité de la coopérative au départ
- mettre en confiance les membres potentiels



Les membres du comité de pilotage doivent pouvoir suivre entièrement le projet jusqu'à sa mise en place définitive. Les personnes envisageant de participer à un tel comité doivent avoir conscience que cela leur demandera beaucoup de temps, d'énergie et d'engagement. Elles ne doivent pas être préoccupées par leurs seuls intérêts et, dans la plupart des cas, elles ne doivent pas s'attendre à recevoir de compensation financière immédiate pour le travail qu'elles fournissent, aussi important qu'il puisse être. Les membres du comité seront des agriculteurs représentatifs de la région et formeront ensemble un échantillon démographique représentatif des adhérents potentiels.

Les membres du comité de pilotage doivent avoir un bon sens des affaires, une bonne compréhension des problèmes à résoudre ainsi qu'une certaine connaissance des organisations coopératives. Ils doivent être des membres respectés de la communauté et être regardés comme des sources d'information crédibles. La plupart du temps, ils seront amenés à participer au conseil d'administration intérimaire de la coopérative. Les membres potentiels seront nombreux à baser leur décision d'adhérer à la nouvelle coopérative sur la crédibilité du comité de pilotage.

Il est quasiment impossible pour chaque futur membre d'étudier à fond toutes les implications de l'organisation d'une nouvelle coopérative. Cette responsabilité relève du comité de pilotage. Ses membres seront attentifs aux questions que se posent les futurs adhérents et les autres parties prenantes et ils apporteront des réponses claires.

Une fois le comité de pilotage choisi au cours d'une réunion publique, on définit les tâches à entreprendre dans les étapes suivantes, par exemple les études à mener et la forme institutionnelle à concevoir. Des membres potentiels formeront des groupes de travail pour réaliser ou suivre ces tâches. La coordination sera plus facile si ces groupes reçoivent une description détaillée des tâches à réaliser. Une fois le planning fait et accepté, le groupe peut passer à la phase suivante du développement.

Dans cette troisième étape, des réponses sont apportées aux questions de base suivantes : A-t-on besoin d'une coopérative ? La création d'une nouvelle coopérative est-elle l'option la plus souhaitable ? Le comité de pilotage se consacre alors à mettre les membres potentiels en confiance. Cette confiance sera essentielle pour poser les bases d'un engagement ferme des membres à joindre et soutenir la coopérative. Les membres du comité de pilotage deviennent alors les ardents promoteurs de la création de la coopérative.

Bien que le recrutement des membres se fasse lors de la sixième étape de la formation d'une coopérative, le travail de fond pour trouver des adhérents commence dès la première rencontre du comité de pilotage. De nombreuses coopératives en cours de formation tiennent diverses réunions à l'intention des membres potentiels, mènent des études auprès d'eux, leur envoient des nouvelles et collectent les premières cotisations. Toutes ces activités fournissent une bonne indication du niveau d'intérêt et d'engagement envers la coopérative.

Les principales activités à mener lors de la troisième étape sont résumées ci-dessous.

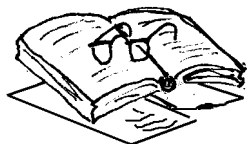
Étape 3 : Constituer un comité de pilotage

Acteurs impliqués : groupe de base, membres potentiels, conseillers/consultants, créanciers

- identifier les leaders
- former un comité de pilotage
- constituer des groupes de travail
- se mettre d'accord sur le calendrier et les tâches
- assigner des tâches aux membres potentiels pour les étapes suivantes
- mettre en confiance les membres potentiels

Étape 4 : Étude de faisabilité et enquête auprès des membres

À ce stade, le groupe, par l'intermédiaire des leaders du comité de pilotage, met au point les détails des opérations de mise en place de la coopérative envisagée. Une étude de faisabilité approfondie centrée sur le marché et une étude auprès des membres sont en général nécessaires pour savoir si la coopérative envisagée peut être viable.



Le but d'une étude de faisabilité est d'examiner les opportunités et obstacles importants qui pourraient favoriser ou empêcher la formation de l'entreprise, et de considérer également les autres facteurs permettant de déterminer sa viabilité. On s'interrogera notamment sur :

- la demande pour les produits à commercialiser
- le potentiel et les difficultés du marché
- les infrastructures et la logistique
- les coûts opérationnels
- le financement disponible.

Les autres questions qu'il convient de se poser sont :

- Y a-t-il un seuil minimal de volume d'affaires à atteindre pour que l'activité soit rentable ?
- Y a-t-il un seuil de participation critique pour servir une zone spécifique ?
- Y a-t-il suffisamment de membres potentiels désireux de joindre et de soutenir l'organisation ?
- À quoi peuvent s'attendre les membres en retour ?
- Que faut-il faire pour inciter les membres à avoir un volume d'affaires suffisant ?
- Dispose-t-on de suffisamment de leaders compétents pour développer et diriger la coopérative ?

- Peut-on trouver un équilibre entre les besoins des membres et la rentabilité de la coopérative ?
- Le groupe est-il capable de prendre des décisions ?



Figure 18 : Les initiatives locales d'agriculteurs peuvent révéler des opportunités de coopération (ICRA)

Le comité devrait également déterminer s'il existe des opportunités pour travailler avec des coopératives existantes. On évite ainsi de déployer les mêmes efforts en parallèle ou de générer une capacité excédentaire coûteuse alors qu'il serait plus judicieux d'utiliser les capacités existantes. S'allier ou former une coentreprise avec d'autres coopératives peut constituer une bonne alternative économique pour les membres potentiels. C'est parfois largement préférable à des opérations ou investissements coûteux dans des locaux, équipements ou moyens alors que ceux-ci existent déjà. Enfin, il convient de prendre en considération les expériences, réussites ou échecs enregistrés par des coopératives du même type dans la région.

Cas 11. Planification défailante et mauvaises estimations

L'exemple qui suit sur une coopérative rizicole du **Ghana** montre combien il est important de bien planifier avant de monter une coopérative. L'objectif de cette coopérative était très noble : combattre la pauvreté rurale par le biais de l'action collective. En élargissant la zone plantée de riz et en augmentant la productivité grâce à l'introduction de techniques agricoles améliorées, les coopérateurs espéraient accroître leurs revenus. Une commercialisation collective du riz devait déboucher sur des prix de vente plus élevés.

La situation que connaissent les agriculteurs ghanéens est cependant loin d'être idéale. Les terrains sont fragmentés, les sols sont peu fertiles et la majorité des producteurs n'ont pas accès aux crédits agricoles, ce qui les empêche d'obtenir l'expertise et les moyens techniques pour adopter des méthodes agricoles performantes.

Pour surmonter ces barrières, les agriculteurs locaux ont monté la coopérative mentionnée ci-dessus. Au départ, cinq agriculteurs se sont organisés en *nobua*. Il s'agit d'un système local dans lequel les producteurs cultivent ensemble les parcelles de terre de chacun d'entre eux. Cette mise en commun des ressources permet aux agriculteurs d'adopter des méthodes de production modernes.

Malheureusement, manquant d'expertise technique dans les pratiques agricoles modernes au départ, la coopérative n'a obtenu que des bénéfices médiocres. Les agriculteurs n'ont pas pu constater l'augmentation espérée en termes de production ou de revenus.

Suite à cet échec, la coopérative a obtenu une aide extérieure pour former les agriculteurs aux méthodes modernes de production et de transformation agricole ainsi que de commercialisation et pour les mettre en mesure de prendre des responsabilités administratives. La formation a amélioré la production mais elle n'a pas préparé les agriculteurs à l'augmentation des coûts allant de pair avec les nouvelles techniques de production, pas plus qu'elle ne les a préparés aux risques de sécheresse et aux périodes de faible demande. Déçus, les adhérents coopérateurs sont devenus méfiants et nombre d'entre eux ont menacé de quitter la coopérative.

C'est donc une mauvaise planification qui a menacé la pérennité de la coopérative. Celle-ci a certes obtenu une aide extérieure pour la formation des agriculteurs mais cette formation leur aurait été plus profitable si elle avait eu lieu avant que la coopérative ne soit lancée. On aurait aussi pu prendre en compte les facteurs extérieurs comme les données climatiques et les conditions du marché rizicole dans les études de faisabilité initiales. Cela aurait introduit plus de réalisme dans les attentes en matière de coûts de production et de bénéfices à escompter.

Une étude sur les membres potentiels est utile pour aider à déterminer la faisabilité de l'entreprise et pour donner confiance. L'étude permet d'évaluer la volonté des membres potentiels à joindre et soutenir la coopérative. En les interviewant et en leur soumettant des questionnaires, on peut obtenir des informations intéressantes sur leurs profils et leurs souhaits :

- lieu d'implantation des membres potentiels
- taille et types d'exploitation
- parcelles et types de culture ou nombre de têtes de bétail et besoins pour des services spécifiques
- volonté et possibilité d'investir dans une activité coopérative
- volonté de se fournir auprès de la coopérative envisagée
- volonté d'accepter les règles et responsabilités en tant qu'adhérents
- attitudes envers les activités coopératives en général.

On doit également décider si, oui ou non, les membres seront tenus de traiter intégralement avec la coopérative dans le domaine en question. Si non, les membres seront libres de traiter également avec des concurrents privés ou d'autres coopératives. En conséquence, la coopérative fera un moindre chiffre d'affaires et ses marges bénéficiaires seront moins grandes. Il conviendra également d'étudier l'impact potentiel des opérations coopératives proposées sur les membres.

Le comité de pilotage peut choisir de mener l'étude de faisabilité et l'étude auprès des membres par lui-même mais il peut aussi louer les services d'un consultant. Dans certains cas, les gouvernements, les institutions locales ou les donateurs étrangers fournissent une assistance financière ou technique. Une partie des coûts peut aussi être couverte par les avances de cotisation des coopérateurs potentiels.

La plupart des tentatives pour organiser des associations bénévoles impliquant de nombreuses personnes demandent une certaine forme de soutien externe. Ce soutien peut venir de personnes ou d'organisations n'ayant pas d'intérêt financier dans la nouvelle coopérative mais soutenant les objectifs du groupe. Des organisations similaires, comme une fédération de coopératives, peuvent également

jouer un rôle important. De même, les organisations d'agriculteurs professionnels peuvent soutenir au départ les nouvelles coopératives en facilitant les rencontres du comité de pilotage, en assistant le groupe dans la recherche de ressources ou de fonds et en agissant comme catalyseur dans la recherche d'opportunités. De telles organisations peuvent également fournir une aide spécialisée en matière juridique et financière.

Les principales activités à mener au cours de la quatrième étape sont résumées ci-dessous.

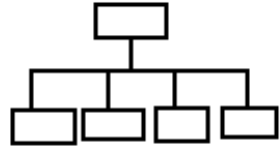
Étape 4 : Étude de faisabilité et enquête auprès des membres

Acteurs impliqués : groupe de base, membres potentiels, conseillers/consultants, financiers

- mener une étude de faisabilité
- faire une enquête auprès des membres potentiels
- se mettre d'accord sur la faisabilité et en informer les parties prenantes
- obtenir le soutien et l'expertise de parties tierces

Étape 5 : Forme d'organisation

Si l'étude de faisabilité et l'enquête auprès des membres montrent qu'il est possible de lancer une coopérative et que le projet intéresse réellement les membres potentiels, le comité de pilotage peut commencer à donner forme à l'organisation. Sa forme sera en partie déterminée par la législation (lois sur les coopératives, lois fiscales, foncières, bancaires, sur les entreprises et autres législations importantes) et en partie par la coopérative elle-même, en fonction de sa nature et de ses conditions spécifiques. Il ne peut y avoir un seul modèle d'organisation pour toutes les coopératives. Chaque organisation doit développer ses propres structures en fonction de ses objectifs, de la culture locale et de la structure sociale dans laquelle elle opère. Au cours de ce processus, un ensemble d'éléments doit être pris en compte pour garantir la pertinence, l'efficacité et la flexibilité de l'organisation.



Du point de vue des membres, la structure organisationnelle devrait être telle qu'elle leur apporte des bénéfices. Les coopératives se doivent d'offrir à leurs membres un rapport avantages-coûts plus intéressant que les autres alternatives. Les membres attendent de la coopérative qu'elle leur fournisse des biens et des services pertinents pour leur propre entreprise, et ce à un prix intéressant.

En élaborant la structure, il convient de se poser les questions suivantes :

- Comment la coopérative peut-elle grandir, innover et se développer alors que les besoins et les conditions risquent de changer ?
- Comment s'y prendre pour continuer à satisfaire les attentes des membres ?
- Comment conjuguer l'objectif de satisfaction des besoins des membres à l'exigence d'efficacité opérationnelle ?
- Comment financer la coopérative ?



Figure 19 : Réunion organisée par les femmes membres d'une coopérative rurale (AEC)

Chaque coopérative doit instituer une assemblée générale. Cette structure veille à ce que le contrôle effectif et ultime de la coopérative reste aux mains des membres. L'assemblée générale aura le pouvoir suivant :

- élaborer ou modifier les règles et règlements de la coopérative
- décider des questions générales et de la politique de l'entreprise
- élire/désigner/renvoyer des membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance
- approuver le plan opérationnel, l'estimation des revenus, le bilan financier et la conduite générale de l'activité et de la gestion.

Dans la plupart des pays, la loi prévoit un système d'audit externe. Ce système ne peut cependant remplacer les mécanismes de contrôle interne car ces audits externes ne fournissent pas toutes les informations nécessaires. Les rapports internes devraient indiquer si les intérêts des

membres sont efficacement pris en compte et si l'on se préoccupe de l'adhésion future de nouveaux membres.

Les résultats des discussions concernant les points précités doivent être incorporés dans les statuts et/ou règlements de la coopérative. Les statuts règlent non seulement la constitution d'une coopérative, mais également la relation directe entre celle-ci et ses membres. Les coopératives ont la liberté de préparer les statuts concernant tous les points nécessaires au fonctionnement de l'organisation et à la réalisation de leurs objectifs, pour autant qu'elles restent dans les limites de la législation relative aux coopératives, différente d'un pays à un autre. Dans de nombreux pays, les gouvernements ou institutions proposent des statuts types servant de lignes directrices uniquement. Il revient aux membres fondateurs de formuler les statuts de la coopérative.

Celle-ci, comme toutes les autres organisations, a besoin d'un cadre définissant les règles de conduite ou les règlements. Les règlements ou règles énoncent la conduite à respecter par la coopérative dans son fonctionnement. Les règles doivent garantir que l'entreprise reste placée sous le contrôle de ses adhérents alors que les règlements régissent les relations entre les membres, la direction, le personnel et les tierces parties.

Il peut être utile de former un sous-groupe qui recueille les informations et rédige un projet de statuts préliminaires et de règlements. À ce stade, les services d'une personne ressource, un conseiller juridique notamment, peuvent être appréciables.

Les projets de statuts sont ensuite discutés entre tous les membres fondateurs. On peut lancer une coopérative en ne disposant que de règlements sommaires ; on les peaufinera une fois le plan d'entreprise élaboré. À mesure que l'organisation se développe cependant, certaines règles deviennent superflues ; il est alors parfois nécessaire de les modifier ou d'en adopter de nouvelles à leur place.

Le capital dont ont besoin les coopératives pour démarrer et pour fonctionner varie énormément. Pratiquement toutes les coopératives exigent que leurs membres contribuent au financement, généralement sous la forme d'achats de parts sociales ou de cotisation. Ce financement n'apporte pas uniquement une certaine équité dans la coopérative, il fournit également la base financière donnant confiance aux autres investisseurs, les banques en particulier, pour investir dans la coopérative. Outre l'apport de capitaux propres par les membres, la plupart des coopératives doivent emprunter de l'argent pour démarrer et poursuivre leurs activités. Les prêts proviennent de banques ou d'autres institutions financières mais peuvent aussi provenir de programmes des autorités locales, étatiques ou fédérales ou de diverses organisations privées à but lucratif ou sans but lucratif. Le comité de pilotage et ses conseillers sont chargés de déterminer le montant et le type de financement dont une coopérative a besoin ainsi que la stratégie à déployer. Ces décisions seront incorporées au plan d'entreprise (voir étape 6).

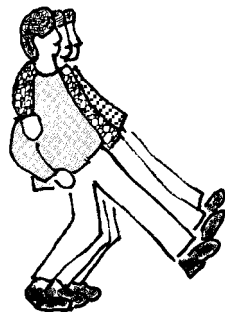
Les principales activités à mener au cours de la cinquième étape sont résumées ci-dessous.

Étape 5 : Forme d'organisation

Acteurs impliqués : groupe de base, membres potentiels, conseillers/consultants

- déterminer la structure organisationnelle
- préparer les projets de statuts et règles ou règlements
- déterminer quels sont les besoins en capitaux
- recueillir le capital de départ (membres, tierces parties)

Étape 6 : L'engagement des membres



La sixième étape dans la création d'une coopérative consiste à s'assurer de l'engagement des membres potentiels, engagement indispensable pour la viabilité de l'entreprise. Avant d'obtenir l'engagement définitif des membres, il faut généralement accomplir plusieurs tâches :

- procéder à une analyse des estimations faites antérieurement et des risques potentiels.
- établir un plan d'entreprise détaillé
- déterminer le niveau d'investissement requis pour chaque membre
- définir les droits et responsabilités des membres
- évaluer le besoin en management/personnel et les compétences requises pour ces fonctions



Figure 20 : Les femmes écoutent attentivement et prennent la parole à une réunion

Une première étape pour s'assurer d'un réel engagement des membres consiste à examiner et évaluer de façon critique les estimations

sur lesquelles se basait l'étude de faisabilité (voir étape 4). Il convient d'identifier les incertitudes, externes comme internes, pouvant conduire à certains risques dans la réalisation de l'activité. Les risques externes concernés sont par exemple des développements inattendus du marché, des avancées technologiques et de nouvelles méthodes de transformation. Les autres menaces sont notamment des modifications soudaines des politiques financières ou gouvernementales. Les incertitudes internes concernent les intérêts et les attitudes des membres potentiels de la coopérative.

Certaines estimations faites au cours des premières étapes peuvent s'avérer être trop optimistes et être basées sur des informations lacunaires ou peu réalistes. Voir le cas 12 dans l'encadré ci-dessous. Avant de se lancer dans un plan d'entreprise, il convient de formuler des propositions et des stratégies afin de pouvoir gérer ces risques potentiels.

Cas 12. Des objectifs irréalistes et des membres insuffisamment engagés

Fondées pour leur capacité à améliorer les revenus des membres, les coopératives sont souvent utilisées comme instrument de développement rural. Mais cela doit-il vraiment être l'objectif principal d'une coopérative ? Des objectifs idéologiques et l'implication des gouvernements ont menacé la durabilité des coopératives dans les pays en développement. L'exemple suivant émane d'une coopérative de cultivateurs de riz en **Tanzanie**, dont les objectifs irréalistes ont été fixés à l'origine par le gouvernement et non par les coopérateurs.

La coopérative a été créée en 2002 par un groupe de 720 officiers, la plupart à la retraite, qui avaient reçu des terres agricoles ayant appartenu à une ancienne ferme étatique pour cultiver du riz. L'un des principaux objectifs de la coopérative était le développement rural. Ses membres étaient censés s'installer dans la région pour construire, à termes, un village autour de la ferme. La coopérative avait également formulé des objectifs économiques, le principal étant d'accroître la productivité. Elle espérait répondre aux demandes des marchés locaux et de l'exportation en étendant la zone cultivée et en pratiquant des méthodes culturales modernes ainsi qu'une agriculture mécanisée. Elle visait de plus à garantir des prix de vente élevés pour les produits fournis par ses agriculteurs adhérents, accroissant ainsi leurs revenus.

La coopérative a connu quelques réussites après son lancement. Elle a élargi son capital et a pu acheter un tracteur pour ses membres ; elle a également investi dans la rénovation des bâtiments comme les bureaux, une école, une salle de séminaire et un dispensaire. Quelques cinquante membres ont vu leurs revenus augmenter suffisamment pour pouvoir acheter une maison et de la terre. De plus, la coopérative est passée à 860 membres (en 2005).

Ces premiers succès peuvent-ils cependant compenser les tendances négatives qui menacent sa pérennité sur le long terme ? Disposant d'estimations fausses, les membres n'ont pas été préparés aux coûts de production réels. Sans accès à l'électricité, les agriculteurs ont payé le prix fort pour pomper l'eau d'irrigation. De plus, le coût des intrants a été beaucoup plus élevé que prévu à cause de la pauvreté des infrastructures et l'arrêt des subventions sur les intrants. Peu d'agriculteurs ont pu investir dans des outils agricoles modernes. Ils ont donc dû retourner à des techniques agricoles traditionnelles, comme le désherbage manuel. Les bénéfices procurés par la coopérative restant imperceptibles, l'engagement des membres est en train de décroître, ce qui est préoccupant.

La leçon à tirer de cette expérience est la suivante : la réussite et la pérennité de la coopérative sur le long terme dépend de la capacité du leadership à maintenir la confiance et l'engagement des adhérents à un niveau suffisant pour renverser les tendances négatives et établir des objectifs réalistes. Pour réussir, les coopérateurs devront prendre la direction des opérations, identifier les problèmes et opportunités et, plus important encore, prendre des décisions reflétant leurs propres besoins et non ceux du gouvernement. La capacité des membres à clarifier les objectifs, à planifier et à conduire la coopérative pèse sur son succès et, à terme, déterminera sa chance de survie.

Plan d'entreprise

Après avoir examiné de façon critique ces hypothèses de base, le comité de pilotage prépare (ou commissionne un expert pour préparer) un plan d'entreprise détaillé. Il s'agit d'une version plus approfondie de l'étude de faisabilité où l'on étudie plus précisément l'alternative choisie.

Le plan d'entreprise a deux buts principaux :

- fournir un schéma pour la mise en place initiale et le développement de la coopérative.
- fournir des informations complémentaires aux membres potentiels, institutions financières et autres investisseurs.

Un plan d'entreprise comprend généralement :

- un résumé
- la description de l'entreprise
- une analyse du marché
- l'état de la recherche et du développement concernant le produit ou le service envisagé
- un plan marketing et de vente
- la description de la structure de l'entreprise
- des données sur le personnel occupant un poste clé et des informations financières.

Le plan comprendra de nombreux éléments semblables à ceux d'un plan d'entreprise établi pour un autre type de société. Cependant, pour être bien équilibré, le plan d'une coopérative devrait aborder certains aspects supplémentaires. Outre les points cités dans le contenu susmentionné, le plan d'entreprise inclura une description des stratégies à adopter pour faire face aux risques potentiels. Il devra aussi fournir un ensemble de prévisions financières se basant sur les meilleures sources possibles. Il pourra s'agir des prévisions financières, incluant les états des résultats, les bilans financiers et les projections des flux de trésorerie pour une période d'au moins trois ans.

Les projections financières doivent être établies à partir de différents scénarios reflétant l'impact des actions des membres. Par exemple ; qu'arrivera-t-il si un certain pourcentage des membres ne remplissent pas leurs obligations ? Quel niveau de pertes ou de dépréciation des prix les membres pourront-ils tolérer ? Qu'arrivera-t-il si un nombre important de membre surproduisent ou s'ils trouvent des alternatives plus intéressantes ? Le plan d'entreprise est-il suffisamment flexible pour permettre des ajustements opportuns en fonction des évolutions de l'environnement économique et social ? En effet, une coopérative est généralement moins flexible à cet égard qu'une entreprise privée.

Une analyse de sensibilité peut déterminer comment les changements risquent d'affecter le plan d'entreprise pendant la période comprise entre l'engagement formel des membres et le lancement véritable de

l'entreprise. Ces variables peuvent être par exemple la disponibilité des fournitures, les prix, les taux d'intérêt et les politiques gouvernementales.

Le directeur, dans le cas où il a été embauché à ce stade du processus, peut jouer un rôle actif dans l'élaboration du plan d'entreprise. Le document devrait exposer clairement quelle structure dirigeante garantira une capacité décisionnelle effective. Le plan devrait identifier les compétences dont doit disposer la direction pour appliquer les décisions. Il précisera par ailleurs les systèmes comptables ou financiers. Les statuts et règlements adoptés ou proposés devraient être joints en annexe ainsi que tout autre document juridique d'importance, comme les contrats d'adhésion ou les instruments de fonds propres.

Un conseiller ou consultant très qualifié connaissant bien les coopératives et le secteur agricole, peut être une ressource précieuse pour rédiger et expliquer le plan d'entreprise. Le plan détaillé sera discuté lors d'une réunion avec les membres potentiels. Un conseil d'administration (CA) intérimaire sera élu et chargé de finaliser les conditions juridiques et financières. En général, les membres du comité de pilotage rempliront les fonctions du CA intérimaire dans la phase de démarrage. Cette phase durera jusqu'à l'élection d'un conseil d'administration par les membres, lors de la première assemblée générale statutaire ; voir ci-dessous.

Les efforts pour rassembler les capitaux propres de la coopérative constituent un élément essentiel des préparations financières. Cela inclut une description des bénéfices totaux escomptés pour les membres, comme :

- la prévision des prix payés par ou aux membres
- les nouveaux marchés
- les ristournes ou économies d'échelle.

Les autres avantages projetés qui peuvent encourager les membres potentiels à joindre et à investir dans la coopérative sont la sécurité du

marché/des approvisionnements, l'accroissement du pouvoir de négociation et de contrôle sur leur avenir économique.

Il est essentiel que les membres du comité de pilotage comprennent réellement le plan d'entreprise. Il peut aussi être intéressant d'impliquer des parties extérieures clés, comme des conseillers, des financiers, des clients ou dirigeants potentiels, dans les réunions avec les futurs membres. Des présentations faites par des consultants impliqués dans la conduite de l'étude de faisabilité ou dans l'élaboration du plan d'entreprise peuvent renforcer la crédibilité des documents et aider à persuader les membres de joindre la coopérative. Il est conseillé d'organiser une autre réunion pour présenter les plans aux financiers approchés pour fournir des fonds à la coopérative et/ou aux membres potentiels.

Engagement des membres

Au cours de cette phase, il est essentiel que les membres s'engagent à devenir les véritables propriétaires de l'entreprise envisagée. Une analyse de faisabilité approfondie a montré que l'opération était économiquement réalisable. On a déjà établi quel niveau de financement interne, par les membres, était nécessaire. Les coopérateurs potentiels ont désormais grandement confiance dans la réussite de la coopérative proposée. Enfin, le plan d'entreprise détaillé donne une image claire des stratégies à adopter pour gérer avec succès l'entreprise.

A ce stade, les membres potentiels sont prêts à agir et à s'engager ; les informations et encouragements de dernière minute ne sont plus guère nécessaires. Les membres du comité de pilotage jouent un rôle essentiel dans ce processus. Ils insufflent la confiance dans la coopérative en adhérant les premiers. Dès que le comité de pilotage a le sentiment qu'un nombre suffisant d'adhérents ont rejoint la coopérative, ils peuvent convoquer la première assemblée générale des membres ou une réunion constitutive. Au cours de cette réunion constitutive, les membres élisent un conseil d'administration pour remplacer le comité de pilotage. On procède à l'approbation des statuts et règlements de la coopérative, en remplacement de l'ensemble des règles provisoires.

Les principales activités à mener au cours de la sixième étape sont résumées ci-dessous.

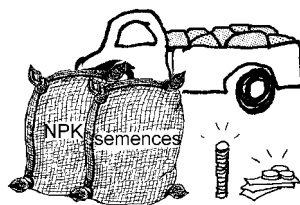
Étape 6 : L'engagement des membres

Acteurs impliqués : administrateurs, membres, conseiller/consultant, comptable, juriste

- établir un plan d'entreprise détaillé
- expliquer et arrêter l'identité juridique de l'activité
- élaborer le système comptable/financier
- tenir la première assemblée générale visant à approuver le plan d'entreprise
- conduire les opérations d'acquisition des capitaux propres auprès des membres et les enregistrer comme adhérents
- nommer le conseil d'administration

Étape 7 : Impliquer les autres parties prenantes

En dehors de ses membres, la réussite d'une coopérative dépend des nombreux autres partenaires : la direction, les employés, les créditeurs, les fournisseurs et les clients. Ceux-ci doivent s'engager à soutenir la coopérative pour qu'elle réussisse. Cet engagement permet de formaliser la relation.



À ce stade, le conseil d'administration doit nommer un directeur qui deviendra la personne clé de l'organisation. Pour certains financiers, la compétence de la direction est un critère de décision primordial pour accorder un crédit. Les nouvelles coopératives exigent une personne particulièrement apte à trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux de ses membres individuels. Le nouveau directeur doit connaître parfaitement le monde de l'entreprise mais il doit aussi être très attentif au mécanisme d'une organisation fonctionnant avec des adhérents. Cette personne doit jouer un rôle dans toutes les autres activités incontournables comme l'embauche de personnel supplémentaire ou l'acquisition de nouveaux bâtiments, machines ou équipements ou être capable de les mener elle-même.

Cas 13. Le rôle d'une direction professionnelle

Après l'indépendance du **Bangladesh** dans les années 1970, le nouveau gouvernement favorisa le développement de coopératives d'État. La production laitière étant considérée comme une source de revenus supplémentaires idéale pour les petits agriculteurs cultivant principalement du riz, une coopérative laitière d'État fut créée en vue de produire et de commercialiser du lait frais, des yaourts, du beurre et d'autres produits laitiers. La coopérative réussit ainsi rapidement à augmenter la production laitière et à augmenter les revenus des agriculteurs.

Cependant, au début des années 1990, la situation changea considérablement quand, avec la libéralisation du commerce, de grandes quantités de poudre de lait à bon marché ont envahi le marché bangladais. Gérée par des fonctionnaires indifférents devant rendre des comptes aux autorités et non aux agriculteurs, la coopérative ne sut pas s'adapter rapidement à la situation et commença à connaître de grandes pertes.

Le gouvernement se retira de l'entreprise et un nouveau conseil d'administration indépendant fut élu. La transition vers une coopérative appartenant réellement aux agriculteurs ne fut pas facile. Mais grâce à une direction de professionnels et à une approche commerciale, la coopérative s'est développée en quelques années pour passer de 4300 à 40 000 membres. Les revenus des agriculteurs ont été multipliés par dix, hissant les revenus des ménages de quelque 300 000 personnes bien au-dessus du seuil de pauvreté. De plus, les revenus de la production laitière sont restés fiables et constants. En l'an 2000, la coopérative a versé un total de 1,5 millions de dollars américains de dividendes aux producteurs.



Figure 21 : Améliorer les modes de transport déficients peut constituer une tâche importante pour une coopérative (AEC)

Toute nouvelle entreprise a besoin de constituer un capital social adapté. Généralement, le capital apporté par les membres n'est pas suffisant pour financer entièrement les activités de la nouvelle coopérative. En fonction du niveau de risque associé au lancement de la coopérative et de la quantité de capitaux propres apportés par les membres, les financiers sont plus ou moins intéressés à fournir des capitaux d'emprunt à titre de financement complémentaire.

Il existe deux approches fondamentales différentes dans l'utilisation d'un financement par emprunt pour lancer une coopérative.

- Les prêts sont normalement garantis au niveau de la coopérative et sont remboursés à partir du flux net de trésorerie de l'organisation.
- Les membres peuvent également recourir à des prêts individuels pour investir du capital dans la coopérative ; ils sont alors personnellement responsables du remboursement du prêt contracté.

Cette dernière situation peut s'avérer intéressante lorsque les membres ont d'importants actifs propres à consacrer à un usage subsidiaire, leur permettant donc de supporter des frais financiers.

Les principales activités à mener au cours de la septième étape sont résumées ci-dessous.

Étape 7 : Impliquer les autres parties prenantes

Acteurs impliqués : conseil d'administration, membres, financiers, directeur, clients/fournisseurs

- formaliser les relations avec les clients ou les fournisseurs
- engager un directeur
- garantir le financement complémentaire nécessaire

Étape 8 : Démarrer l'entreprise

Après avoir franchi toutes ces étapes préliminaires, la coopérative peut officialiser son lancement en tenant une assemblée générale et en démarrant ses activités. Pendant l'assemblée générale, le conseil d'administration provisoire demande l'approbation des membres pour procéder à toutes les étapes nécessaires au lancement des opérations, y compris éventuellement l'investissement dans les infrastructures, la logistique et le personnel. Au cours de cette assemblée, différentes commissions sont nommées pour travailler sur les nombreuses questions techniques, organisationnelles et administratives.



Figure 22 : La mise en place d'équipements de stockage et de transformation peut prendre beaucoup de temps (Agriterra)

La nouvelle coopérative devra obtenir les permis ou licences nécessaires à la conduite de ses activités. Si elle embauche des employés, il lui

faudra se soumettre aux obligations patronales, notamment en termes de retenues fiscales à la source et de cotisations sociales. Il faut aussi établir des registres d'adhérents pour recenser le volume d'affaires de chaque membre et le montant de l'investissement en actions ou crédits. Le conseil d'administration devra choisir une banque qui s'occupera des comptes de la coopérative ainsi qu'un commissaire aux comptes.

Le recrutement du personnel constitue la dernière étape dans le processus de création de la coopérative. Certaines coopératives recherchent des personnes capables d'occuper des postes clés à un stade beaucoup plus précoce du processus, dès l'étude de faisabilité ou pendant la phase de planification par exemple. Il est possible de faire intervenir ces personnes clés en tant que consultants très tôt dans le processus de formation, dans l'intention, mutuellement partagée, de les embaucher une fois la coopérative officiellement établie. Cette démarche présente en outre l'avantage de mettre plus à l'aise les investisseurs, qui connaissent ainsi le personnel de direction amené à prendre les rênes de la coopérative.

Les principales activités à mener au cours de la huitième étape sont résumées ci-dessous.

Étape 8 : Démarrer l'entreprise

Acteurs impliqués : les membres, le conseil d'administration, le directeur, le personnel, le comptable

- tenir l'assemblée générale des membres
- constituer des commissions
- garantir le financement complémentaire/les actifs nécessaires
- obtenir les permis nécessaires, démarrer les premières opérations financières et administratives
- recruter le personnel

Adresses utiles

Agriterra

Agriterra est une agence agricole néerlandaise fondée en 1997 par des organisations d'agriculteurs, producteurs régionaux, femmes et jeunes des milieux ruraux et par le conseil national des coopératives pour l'agriculture et l'horticulture. L'agence encourage, facilite et soutient les liens entre les organisations populaires rurales aux Pays-Bas et celles d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe centrale et orientale. Agriterra est membre fondateur d'AgriCord.

Agriterra, PO Box 158, NL-6800 AD ARNHEM, Les Pays Bas

www.agriterra.org

agriterra@agriterra.org

AgriCord

AgriCord (créée en 2003) est l'alliance internationale des agences agricoles nationales. Ces agences sont des organisations non gouvernementales travaillant pour la coopération au développement et entretenant des liens structurels avec les organisations d'agriculteurs et de ruraux dans leurs pays respectifs. Toutes ces agences ont été fondées ou dirigées par des organisations d'agriculteurs, de femmes et de jeunes des milieux ruraux ou par des coopératives et des entreprises agro-industrielles. AgriCord favorise les liens internationaux et la coopération entre ses membres. Le Comité de Coopération au Développement de la FIPA (voir ci-dessous) a confié l'exécution de ses programmes de développement à AgriCord.

AgriCord, PO Box 247, B-3000 LEUVEN, Belgique

www.agricord.org

info@agricord.org

Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA)

La FIPA (créée en 1947) est l'organisation mondiale des agriculteurs. Elle représente plus de 600 millions d'exploitations agricoles familiales regroupées au sein de 110 organisations nationales dans 75 pays. Ce réseau mondial d'agriculteurs du Nord et du Sud permet à ceux-ci d'échanger leurs préoccupations et de se fixer des priorités communes. La FIPA se consacre plus particulièrement à la défense des intérêts des

agriculteurs dans le commerce agricole internationale. Elle œuvre également pour le développement des coopératives et des comités par secteur agricoles : céréales, viandes, produits tropicaux... L'organisation comporte des comités spécialisés, comme le comité de coopération au développement ou celui des coopératives agricoles, ainsi que des comités régionaux, pour l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine.

FIPA, 60, rue Saint-Lazare, F-75009 PARIS, France
www.ifap.org/ coops@ifap.org

Agri-ProFocus

Agri-ProFocus (créée en 2005) est un réseau de 19 organisations néerlandaises : organisations agricoles et de développement, institutions de crédits et de formation, centres de recherche et agences gouvernementales. Le réseau a pour mission le soutien d'organisations de producteurs dans le Sud en établissant un pont entre leurs besoins spécifiques et les organisations et services néerlandais pouvant y répondre. Il vise par ailleurs à constituer une plateforme d'échange de connaissances et d'expériences entre les membres qui travaillent avec des organisations de producteurs.

Agri-ProFocus, PO Box 108, NL-6800 AC ARNHEM, Les Pays Bas
www.agri-profococus.nl info@agriprofococus.nl

Alliance coopérative internationale (ACI)

L'ACI (créée en 1895) est une association internationale non gouvernementale indépendante dont le but est d'unifier, de représenter et de servir les coopératives du monde entier. L'ACI compte 222 organisations membres actives dans 91 pays dans tous les secteurs économiques. Ces coopératives représentent ensemble plus de 800 millions d'individus dans le monde. Les membres ACI sont des fédérations coopératives nationales ou des associations coopératives spécialisées. Leur vocation est de promouvoir le développement coopératif au niveau national. L'ACI possède des bureaux régionaux en Afrique, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et Pacifique et en Europe. Les coordonnées de ces bureaux et des organisations membres sont listées dans le tableau ci-dessous. www.coop.org

Tableau 2 : Organisations membres d'ACI en Afrique

Pays	Nom	Adresse postale	Téléphone / télécopieur
ICA Africa	Main Office – Kenya ica@icaafrica.coop www.icaafrica.coop	PO Box 67595 00200 Nairobi	T 254 24343060 F 254 24343204
ICA Africa	Project Office – Burkina Faso aci@icarao.coop www.icaafrica.coop	01 BP 6461 Ouagadougou 01	T 226 307328 F 226 307329
Mauritanie	Terre Vivante tayeb@toptechology.mr	Nouackchott	T 222 25 16 41 F 222 25 51 36
Cape Verde	Fédération Nationale des Coopératives de Consommation (FENACOOP)	CP 416 Praia	T 238 263 38 83 F 238 263 40 11
The Gambia	Federation of Agricultural Cooperative Societies (FACS)		T 220 437 27 73 F 220 437 77 73
Sénégal	L'Union des Coopératives Agricoles du Sénégal (UNCAS) uncas@sentoo.sn	BP 3225 Dakar	T 221 825 91 38 F 221 825 91 32
Burkina Faso	Union Régionale des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Bam (URCBAM)	BP 150 Kongoussi	T 226 40 45 92 38 F 226 40 45 93 00
Côte d'Ivoire	La Société des Coopératives Agricoles d'Agboville (SCAG-BO)	BP 717 Agboville	T 225 23 54 74 50 F 225 23 54 71 50
Ghana	Ghana Cooperative Council Ltd.	P.O Box 4034 Accra	T 233 21 23 21 95 F 233 21 23 37 25
Bénin	Union Départementale des Producteurs du Bourgo (UDP)	BP 1022 Parakou	T/F 22961 03 61
Bénin	Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM)		B.P. 0843 Cotonou
Kenya	Cooperative Bank of Kenya Ltd (CBK)	P.O. Box 48231 00200 Nairobi	T 225579 / 334832 F 227747
Kenya	Cooperative Insurance Company of Kenya (CIC Insurance) itdcic@cic.co.ke	P.O Box 59485 00200 Nairobi	T 254 020 2823000 F 254 020 2823333 / 31
Tanzania	Tanzania Federation of Co-operatives (TFC)	P.O. Box 2567 Dar es Salaam	T 184081-5 F 184081
Uganda	Uganda Cooperative Alliance ucags@infocom.co.ug (UCA)	P.O. Box 2215 Kampala	T 256 41 258898 F 256 41 254495
Lesotho	Co-operative Lesotho Ltd	P.O Box 146 Maseru 100	T 320683 / 320684 F 320684
Namibia	Namibia Cooperatives Advisory Council (NCAC) CoetzeeB@mawrd.gov.na	P.O Box 3117 Windhoek	

Pays	Nom	Adresse postale	Téléphone / téléfax
Botswana	Botswana Agricultural Marketing Co-operative Union	P.O Box 70 Lobatse	T 330528 / 330508
Zambia	Zambian Cooperative Federation (ZFC) zcf@zamnet.zm	P.O Box 33579 Lusaka	T 260 228538 / 55 F 260 1 222516
Zambia	Credit Union and Savings Association of Zambia	P.O Box 30703 Lusaka	F 260 1 223837
Mauritius	Mauritius Co operative Union (MCU) itdmcul@intnet.mu	Devi House, Dr. Perdreau St. Port Louis	T/F 230 212 2922

Organisation agricole coopérative internationale

L'OACI (créée en 1951) est une organisation ACI s'adressant spécialement aux coopératives agricoles et aux agriculteurs du monde entier. Elle représente 47 organisations membres présentes dans 38 pays. Les coopératives agricoles comptent pour 36% des sociétés coopératives représentées par les organisations membres d'ACI.

www.agricoop.org

Organisation internationale du travail des Nations Unies (OIT)

La branche coopérative de l'OIT (1949), basée à Genève, conseille les États membres de l'OIT en matière de coopération technique. Elle organise des rencontres internationales, rassemble des informations et informe la publique sur les coopératives tout en promouvant les valeurs et principes coopératifs. Le programme MATCOM de l'OIT a publié une série de manuels de formation sur la gestion et l'administration de coopératives agricoles et sur les problèmes généralement rencontrés (voir Ouvrages recommandés)

www.ilo.org/coop (en anglais)

Comité pour la promotion et l'avancement des coopératives

La COPAC (1971) est un partenariat entre notamment l'ACI, la FIPA, la FAO et l'OIT. Ces organisations collaborent sur un pied d'égalité pour promouvoir et coordonner un développement coopératif durable. Les instruments dont elles disposent sont le dialogue politique, la coopération technique et des activités concrètes de collaboration. La COPAC a contribué à la réalisation de la recommandation n° 193 de l'OIT sur la promotion des coopératives, en 2002. La COPAC (voir la liste

des Adresses utiles) a compilé une liste des législations relatives aux coopératives à partir d'une variété de sources d'information.

COPAC, 15, Route des Morillons, 1218 Grand Saconnex, GENEVE, Suisse, www.copacgva.org

Tableau 3 : Membres nationaux de COPAC en Afrique

Pays	Organisation membre	E-mail / site Internet
Côte d'Ivoire	Chambre d'Agriculture de Cote d'Ivoire, Abidjan	
Égypte	Central Agricultural Co-operative Union (CACU)	cacu@cacueg.org www.cacueg.org
Kenya	Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP)	producers@kenfap.org
Maroc	Office du Développement de la Coopération, Rabat	
Uganda	Uganda Cooperative Alliance Ltd. (UCA)	ucags@infocom.co.ug
Sénégal	Union Nationale des Coopératives Agricoles (UNCAS)	uncas@sentoo.sn
Tanzania	Tanzania Federation of Cooperatives (TFC), Dar-es-Salaam	
Zambia	Zambia Co-operative Federation (ZCF)	zcf@zamnet.zm

Rabo International Advisory Services BV (RIAS)

RIAS (créée en 1989) est une filiale du Groupe coopératif Rabobank des Pays-Bas. Cette entreprise transfère l'expérience et la technologie de la Rabobank en matière d'activité bancaire, financière, de développement coopératif et d'agro-industrie vers les marchés émergents d'Europe centrale et orientale, Afrique, Asie et Amérique latine. Elle fournit des conseils, un soutien en management et des activités de jumelage. Outre les services bancaires, ces services concernent la restructuration et le développement de l'agro-industrie et des organisations commerciales coopératives. Ses principaux domaines d'action sont le marketing agricole et la fourniture d'intrants agricoles. Ses conseils incluent tous les aspects organisationnels, financiers et juridiques les plus importants.

RIAS, PO Box 17100, NL-3500 HG UTRECHT, The Netherlands
www.rabobank.com/rias/ RIAS@rn.rabobank.nl

Ouvrages recommandés

FAO (2001) Développement des Coopératives Agricoles - Manuel à l'intention des formateurs

Composé d'Introduction, Glossaire, Bibliographie + 7 modules:

1 Comprendre le mécanisme des coopératives

2 Participation, formation et éducation

3 Communication

4 Développement organisationnel

5 La gestion des coopératives agricoles

6 Instruments de planification et organisation des activités coopératives

7 Méthode accélérée de recherche participative, suivi et évaluation.

Annex: Exemple de programme de cours de formation sur le développement coopératif

Internet : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/X0475F/X0475F00.pdf>

Références pour le chapitre 7.2 :

FAO (2004) : New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives. Par J.D. von Pischke et J.G. Rouse. Rome (50 pp).

Voir également le lien :

www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=//docrep/007/y5469e/y5469e00.htm

Références pour le chapitre 4.1 :

FAO (1995): The Gender Dimension in Rural Cooperatives.

Document commandité par la FAO pour les 100 ans de l'Alliance coopérative internationale (ACI).

Voir également le lien : www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm

Références pour les chapitres 2.1, 2.3 et 4.3 :

Rabobank International (2001): Cooperatives and cooperative banks. Their contribution to economic and rural development .

Par W. van Diepenbeek (éd.)

Références pour le chapitre 6 :

Lien Internet : www.copacgva.org/legislation.htm: information sur la législation coopérative

Références pour le chapitre 9 :

Cornell (2001) : Considering cooperation: a guide for new cooperative development. Par B.M. Henehan et B.L. Anderson. Cornell University, Ithaca, New York, USA. 49 pp.

Lien Internet : www.ruralfinance.org/ chercher : ressources > thèmes > prestation de services > institutions affiliées > coopératives

Annexe 1 : Huit étapes

	Étape	Activité
1	Développer le concept de base	<ul style="list-style-type: none"> - développer l'initiative proposée et les idées - constituer un groupe de base engagé - définir les questions essentielles - discuter des autres options en dehors de la forme coopérative - rassembler des informations - étudier les besoins du marché/économiques intéressants - discuter de l'étendue et de la nature du problème - étudier les aspects sociaux et économiques du problème
2	Parvenir à un consensus	<ul style="list-style-type: none"> - discuter au sein du groupe de base pour savoir si la nouvelle coopérative peut répondre de façon adéquate aux problèmes et opportunités identifiés - étudier les autres formes d'organisation possibles - tenir des réunions pour faire le point sur l'étendue et la nature de la solution coopérative - proposer l'approche coopérative lors d'une réunion publique - si les membres potentiels se montrent suffisamment intéressés : établir un premier budget
3	Constituer un comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les leaders - former un comité de pilotage - constituer des groupes de travail - se mettre d'accord sur le calendrier et les tâches - assigner des tâches aux membres potentiels pour les étapes suivantes - mettre en confiance les membres potentiels
4	Étude et enquête	<ul style="list-style-type: none"> - mener une étude de faisabilité - faire une enquête auprès des membres potentiels - se mettre d'accord sur la faisabilité et en informer les parties prenantes - obtenir le soutien et l'expertise de parties tierces
5	Forme d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - déterminer la structure organisationnelle - préparer les projets de statuts et règles ou règlements - déterminer quels sont les besoins en capitaux - rassembler le capital de départ (membres, parties tierces)
6	Engagement des membres	<ul style="list-style-type: none"> - établir un plan d'entreprise détaillé. - expliquer et confirmer l'identité juridique de l'activité - élaborer le système comptable/financier - tenir la première assemblée générale visant à approuver le plan d'entreprise - conduire les opérations d'acquisition des capitaux propres auprès des membres et les enregistrer comme adhérents - nommer un conseil d'administration intérimaire
7	Impliquer les autres parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - formaliser les relations avec les clients ou les fournisseurs - engager un directeur - garantir le financement complémentaire nécessaire
8	Lancer l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - tenir l'assemblée générale des membres - constituer des commissions - garantir le financement complémentaire/les actifs nécessaires

Étape	Activité
	<ul style="list-style-type: none">- obtenir les permis nécessaires, démarrer les premières opérations administratives et financières- recruter le personnel

Annexe 2 : Affirmations

Cette publication a pour but de guider les groupes d'agriculteurs dans leurs démarches de mise en oeuvre d'une activité coopérative. Nous espérons qu'elle les aidera à se frayer un chemin et à faire de bons choix pour réussir dans leur initiative. Nous sommes conscients que cette publication n'est qu'un début. C'est pourquoi nous invitons nos lecteurs et lectrices à nous envoyer leurs commentaires sur ce document et à nous faire part de leurs expériences de regroupement d'agriculteurs.

Les affirmations suivantes ont pour but de stimuler la discussion.

- La coopération entre producteurs agriculteurs présente de nombreux avantages.
- La coopération sur une base volontaire entre producteurs agricoles n'est pas une tâche facile.
- Les coopératives travaillent généralement dans un environnement institutionnel complexe et au sein duquel les politiques gouvernementales jouent un rôle majeur.
- Les gouvernements interfèrent souvent dans les coopératives qui réussissent afin d'utiliser (détourner) les bénéfices du développement de la coopérative à leur avantage.
- Il existe d'autres formes de coopération entre producteurs agricoles moins complexes que les coopératives et elles sont souvent plus adaptées : les groupes d'autorégulation, les entreprises privées et les entreprises familiales entre autres.

FIPA vous invite à envoyer vos commentaires et réactions à :

FIPA

60, rue Saint-Lazare

F - 75009 Paris

FRANCE

Fax : # 33 1 48 74 72 12

E-mail : coops@ifap.org