

DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

MANUEL À L'INTENTION DES FORMATEURS



Organisation
des Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture



Alliance
Coopérative
Internationale

DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

MANUEL À L'INTENTION DES FORMATEURS

Ce manuel a été à l'origine préparé par la FAO en anglais.
La version française a été préparée en collaboration avec la FAO
et le Bureau Régional Afrique de l'Ouest,
Alliance Coopérative Internationale (ACI/BRAO).

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l' Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service des publications et du multimédia, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

© FAO 2001

Index

Introduction

Tendances actuelles dans le développement des organisations coopératives	i
A propos de ce manuel	ii
Objectifs du manuel	ii
Structure et approche du manuel	iii

Module I

Comprendre le mécanisme des coopératives

Section 1.1 Qu'est-ce qu'une coopérative? 3

Informations de référence

Sept principes coopératifs	5
Conditions nécessaires à la création d'une coopérative	6
Conditions indispensables au développement durable d'organisations coopératives	6
Avantages et potentialités des organisations coopératives	7
Rôle des pouvoirs publics et de l'assistance extérieure dans la promotion des coopératives	8
Création des coopératives à partir d'autres organisations d'auto-promotion	8

Module 2

Participation, formation, éducation

Section 2.1 Participation au sein des coopératives 3

Informations de référence

Sur la participation, la formation, l'éducation et l'action coopérative	5
Que signifie participation, et quels en sont les différents niveaux?	5
Différents niveaux de participation	6
Contraintes à la participation	7
Questions clés dans l'évaluation du niveau de participation dans les coopératives	7

Section 2.2 Formation participative dans les coopératives 8

Informations de référence

Besoin en formation	10
Planification et organisation de la formation	13
Techniques de formation participative	14
Contenu de la formation	18
Cours magistraux	18
Formation à distance	18
Voyages d'études	19
Réactions aux méthodes participatives	19
Gestion des conflits	19
Erreurs fréquentes dans la formation	20
Apprentissage à partir des stagiaires	20
Profil du formateur	21
Rôle du formateur	22

Supports et matériel de formation	23
Formation avec des participants analphabètes	24
La méthode du GRAAP	25

Annexe au module 2

Exercices de formation participative

A. Exercices de présentation et de décrispation	26
B. Méthodes de visualisation	28
C. Exercices pour faire ressortir la variété des idées et opinions au sein des participants/membres.	32
D. Exercices pour accroître la coopération au sein du groupe	34
E. Exercices d'évaluation de la formation	40
Dispositions des sièges	44

Module 3

Communication

Section 3.1 Communication interne

Informations de référence

Qu'est-ce que la communication ?	6
Moyens de communication	6
Problèmes de communication	7
Exemples de conflits	8
Amélioration des communications	8
Promotion d'une communication efficace dans les organisations coopératives	11
Conduite des réunions	12
Gestion des conflits lors des sessions de formation et dans les coopératives	14

Section 3.2 Communications externes

Informations de référence

Relations entre gouvernements et coopératives	18
Relations publiques et image coopérative	19
Négociations et contrats	21

Annexe au module 3

Exercices de communication

Exercices sur la communication à l'intérieur des groupes coopératifs	25
Dialogue contrôlé: parler clairement - écouter attentivement	27
Message murmuré	28
Regard dans le miroir	29
Exercices pour exprimer les souhaits et besoins des participants	30
Jeux de rôles sur différents styles de leadership	30
Conflit au sein du groupe	32
Jeux de rôles sur les conflits de groupe	33
Groupe de travail (Pool)	34

Module 4

Développement organisationnel

Introduction

Section 4.1 Développement organisationnel et définition d'une vision

Informations de référence

Définition du développement organisationnel	5
Approches du développement organisationnel	6
Vision coopérative	8

Section 4.2 Normes, structures et entrepreneuriat

Informations de référence

Normes et développement coopératif	15
Développement de structures organisationnelles appropriées	16
Représentation des membres dans le développement organisationnel	18
Structure du leadership	19
Structures pour améliorer l'efficacité de la gestion	21
Elaboration des primes	21
Développement du groupe coopératif	24
Maintien de la motivation à l'intérieur du groupe coopératif	24
Développement de l'entreprise coopérative	25
Formation et manque de formation dans le développement organisationnel	27

Annexe au module 4

Instrument et listes de contrôle pour la facilitation du développement organisationnel coopératif

Déterminer s'il y a réellement un problème de développement organisationnel	29
Évaluation initiale de la situation de la coopérative	29
Exemple de structuration des activités promotionnelles par l'utilisation d'un groupe de travail	31
Exemples de situations typiques dans lesquelles les promoteurs/paysans sont invités à donner des conseils sur le développement organisationnel	31

Module 5

La gestion des coopératives agricoles

Section 5.1 Gestion du groupe coopératif

Informations de référence

Développement du leadership	5
Satisfaction des besoins des membres	9
Effet du phénomène de «profiteurs»	11
Promotion des économies des membres	13

Section 5.2 Gestion de l'entreprise coopérative

Informations de référence

Gestion financière	17
Acquisition des financements	19
Prêts	22
Informations sur les finances	24
La gestion des ressources humaines	25
Evaluation des performances et systèmes de récompense	29

Section 5.3 Gestion des services d'appui à la production des membres

Informations de référence

Coopératives de services agricoles	34
Commercialisation	35
Coûts de commercialisation	39
Garder les coûts de commercialisation bas	40
Détermination des prix et paiements aux coopérateurs	41
Gestion de l'approvisionnement	43
Fonctions d'une coopérative d'approvisionnement	43
Optimisation de la taille des commandes	44
Stockage des approvisionnements et ventes de promotion	46
Gestion des crédits	47
Contrôle de la performance du service	49

Section 5.4 Diversification, croissance et collaboration

Informations de référence

Etablir des relations de partenariat en étant en position de force	55
Facteurs de changement au niveau des coopératives dans les économies de marché	55
Opportunités pour les coopératives dans les marchés agricoles en développement	56
Taille optimale pour une coopérative primaire	56
Diversification	57
Fusions	58
Unions et fédérations	58

Annexe au module 5

Formation en gestion

Module 6

Instruments de planification et d'organisation des activités coopératives

Section 6.1 Des visions aux plans d'action

Matériel de référence	
Des visions aux plans d'action	6
Instruments de planification pour une gestion stratégique	8
Cadre logique	10
Forces, faiblesses, opportunités et menaces: l'analyse de FFOM	18

Section 6.2 Planification des relations et assignation des responsabilités

Informations de référence	
Distribution des responsabilités - Qui fait quoi?	22
Programmation des activités - Quand faire quoi?	23
Plans structurels - Qui rend compte à qui?	23

Section 6.3 Gestion prévisionnelle

Informations de référence	
Planification des inventaires et stocks	27
Budgets et cash-flows	27
Opération, tenue des registres et systèmes de gestion financière	29
Registres nécessaires pour gérer les liquidités, les réserves et les avoirs de la coopérative	31
Instruments de planification économique et de compte rendu	32
Compte d'exploitation	33
Analyse de sensibilité	34
Source et emploi des fonds et bilan de fin d'exercice	34

Annexe au module 6

Exercices

Plan du personnel – Distribution des tâches	38
Planification par tableau quadrillé	39
Budget financier	40
Exemple de budget des salaires et traitements	42

Module 7

Méthode accélérée de recherche participative, suivi et évaluation

Informations de référence	
Importance de l'approche participative pour le développement des coopératives	4
Méthode accélérée de recherche, suivi et évaluation	4
Méthode accélérée de recherche participative	6
Interviews semi-structurées	7
Perceptions et attitudes	9
Suivi participatif	10
Evaluation participative	10
Contrôle	12
Aspects devant faire l'objet de suivi et d'évaluation	13
Etablissement d'un système de suivi et d'évaluation participatifs (SEP)	16
Méthodes et techniques de SEP	18

Exemple de programme de cours de formation sur le développement coopératif

Glossaire

Bibliographie

Tendances actuelles dans le développement des organisations coopératives

Les économies de plusieurs pays subissent aujourd'hui des mutations destinées à leur permettre de suivre les réformes du marché. L'implication des Etats et des organisations paraétatiques dans les économies nationales s'est montrée nuisible à plusieurs égards et par conséquent, ils sont appelés à réduire leurs interférences et à laisser les marchés fonctionner. Dans certains pays, les interventions étatiques ont eu tendance à rendre le fonctionnement des organisations coopératives moins efficace.

Les organisations coopératives ont souvent été créées de façon exogène sans la participation véritable de leurs membres. Dans plusieurs cas, ces derniers se sont détournés de leurs propres organisations car elles ne correspondaient pas à des préoccupations telles que la commercialisation et la fixation des prix de leurs produits, qui étaient au centre de leur intérêt. Le potentiel des organisations coopératives capables de contribuer au développement rural basé sur la participation massive a été en grande partie «gaspillé» et le concept même d'autopromotion coopérative est tombé largement en disgrâce. Dans plusieurs pays, une révision de la politique coopérative s'avère nécessaire sur la base d'une nouvelle approche axée sur les principes de participation et de consultation plutôt que sur «l'interventionnisme». Cela ne signifie pas que les politiques actuelles doivent être entièrement rejetées; elles peuvent être adaptées c'est-à-dire plus participatives et orientées vers le marché.

L'impact des changements économiques et politiques sur les coopératives est varié : il a des effets négatifs et positifs. L'aspect positif est que les coopératives profitent souvent du retrait des sociétés para-étatiques pour réaliser une meilleure adaptation à leur environnement. Les coopératives apportent également un plus à la société en tant «qu'écoles de démocratie» sans subvention ni soutien de l'Etat.

De nos jours, la tendance est à la privatisation, à la décentralisation et à la participation, qui donnent plus de responsabilités aux populations pour leur propre développement. Cela implique que l'accent soit davantage mis sur l'auto-promotion et le principe de compter sur ses propres moyens, plutôt que sur l'aide de l'Etat. Beaucoup d'Etats adoptent de plus en plus cette approche.

La mise en pratique de ces idées suppose un long processus nécessitant une formation adéquate et une meilleure organisation afin de développer les compétences entrepreneuriales requises pour exercer dans une économie de marché.

Si le processus de restructuration, qui est en train de voir le jour dans plusieurs pays, aboutit à la création d'un environnement plus favorable au développement des organisations coopératives, il les expose aussi aux dures conditions de la libre entreprise et de la concurrence avec les autres sociétés commerciales.

Grâce à l'autopromotion les organisations coopératives peuvent constituer une force sur le marché. Avec des approches participatives, il est possible de mobiliser les ressources et les connaissances locales pour parvenir à un développement autonome. C'est une voie vers le développement d'un mouvement coopératif véritable, une organisation économique appartenant aux petits paysans, organisation dont l'appropriation par les paysans est signe de réussite pour de nombreux pays à travers le monde.

A propos de ce manuel

Ce manuel s'adresse aux formateurs qui travaillent directement avec les coopératives et leurs membres ou forment d'autres formateurs. Ce n'est pas un document théorique, mais une source d'inspiration et de suggestions pour les animateurs et les personnes ressources, chargés d'aider les coopératives à être plus efficaces et plus efficientes.

Certaines idées et propositions seront particulièrement utiles aux petites organisations coopératives existantes ou en voie de création. D'autres concernent surtout les grandes organisations ayant une large expérience dans les transactions commerciales et qui sont engagées dans un processus de transition pour devenir de véritables organisations d'auto-promotion (par exemple dans les pays d'Europe de l'Est). Toutefois, une grande partie des principes de participation et d'auto-promotion est pertinente quelles que soient la taille et l'origine de la coopérative. Toutes les coopératives doivent accorder une attention particulière aux aspects économiques dès le début de leurs activités.

Ce manuel met l'accent sur la nécessité de baser toutes les activités de formation ou de promotion sur des principes clairs et sur les réalités locales. Toute activité de formation ou de promotion efficace doit être basée sur les besoins que ressentent les membres des coopératives. Il est peu probable que les membres des coopératives primaires souhaitent acquérir des connaissances qui ne présentent pas d'intérêt pour eux. Ils seront très réticents à toute forme de contribution à moins de trouver dans la formation une utilisation pratique pour résoudre leur problème.

Objectifs du manuel



Ce manuel traite des différentes approches que le formateur et le promoteur des coopératives peuvent utiliser pour apporter leur appui aux membres, aux leaders et à l'équipe de gestion. Il vise à accroître les compétences du formateur ou du promoteur, c'est-à-dire:

- ❑ Elargir la perception que le formateur a de son rôle et lui permettre d'acquérir plus de confiance en lui-même afin qu'il puisse développer ses propres capacités.
- ❑ Aider le formateur à devenir un **animateur et un modérateur** efficace; c'est-à-dire, quelqu'un capable de proposer de nouvelles méthodes pour résoudre les problèmes et d'accomplir des tâches, d'aider à résoudre les conflits, de suggérer des solutions et de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la coopérative.
- ❑ Doter le formateur d'outils nécessaires pour agir en tant que **personne** ressource, apportant des informations aux membres, aux responsables élus et aux gestionnaires de la coopérative.
- ❑ Familiariser le formateur avec les **techniques participatives** impliquant les différents acteurs concernés par l'avenir des organisations coopératives.
- ❑ Apporter un appui au formateur dans ses diverses tâches de **sensibilisation** des promoteurs, des membres, des décideurs, des responsables élus et des administrateurs des coopératives. Le formateur ne devrait pas se substituer aux différents acteurs dans leur prise d'initiatives, de décisions et d'exécution de leur programme.



Structure et approche du manuel

Ce manuel permettra au formateur de :

- travailler avec les promoteurs, les membres, les responsables élus, et le personnel des coopératives pour parvenir à une compréhension claire des besoins socio-économiques de la coopérative et des besoins de promotion du groupe social;
- traduire, avec les partenaires locaux, ces besoins en activités de formation;
- s'accorder, avec le partenaire local, sur les objectifs, les plans de formation et de développement en vue d'atteindre les objectifs;
- choisir des méthodes de formation, de développement ou des processus divers en vue d'exécuter et de mettre en oeuvre efficacement les plans;
- choisir un contenu de formation approprié;
- exécuter des activités de formation sur la base de ces plans;
- assister les partenaires locaux dans le suivi et l'évaluation des activités de formation et de développement.

Le processus pourrait aboutir à l'identification et l'évaluation de nouveaux besoins conduisant ainsi à une nouvelle séquence d'activités de formation.

Une série d'exemples et d'exercices est donnée et ils peuvent servir dans des activités de promotion ou de formation. D'autres sources de matériel similaires se trouvent dans la bibliographie. Les exercices sont proposés à titre de suggestions, et les formateurs peuvent en trouver d'autres plus adaptés à leur contexte.

La connaissance approfondie du sujet et la pratique parfaite de l'approche participative, ne remplacent pas la sympathie et le respect du formateur envers ses auditeurs. La motivation des coopérateurs sera d'autant plus grande si on leur laisse la responsabilité de s'approprier des résultats de la formation.

Le formateur n'a pas de réponse à toutes les questions qui lui sont posées. Il est même souhaitable qu'il amène la personne qui l'interroge à trouver la réponse elle-même. De cette façon, il ne nourrit pas l'homme affamé avec du poisson, mais lui apprend à pêcher, de sorte qu'il n'ait plus faim. Pour un bon formateur il est important de connaître ses limites et d'accepter les échecs. Il y a peut être une certaine vérité dans ce vieil adage qui dit que l'on enseigne mieux ce sur quoi on a le plus besoin d'apprendre.

Module 1

Comprendre le mécanisme des coopératives





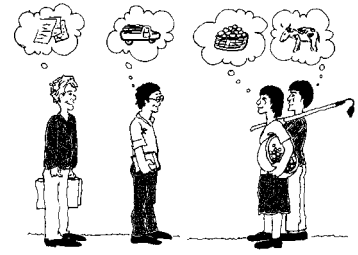
Introduction

Ce module est un aperçu introductif sur les coopératives et comprend les aspects suivants :

- qu'est-ce qu'une coopérative et qu'est-ce qui la différencie des autres formes d'entreprises?
- les conditions pour créer une coopérative;
- la création d'une coopérative de commercialisation.

Section 1.1

Qu'est-ce qu'une coopérative?



Objectifs de la section



A la fin du module, les participants seront capables de discerner:

- les caractéristiques d'une coopérative;
- les différences qui existent entre une coopérative et les autres types d'entreprises;
- les conditions nécessaires à la création d'une coopérative.

Points clés d'apprentissage



- Principes et valeurs coopératifs.
- Qu'est-ce qui distingue les coopératives des autres formes d'organisations?
- Conditions indispensables pour aboutir à la réussite.
- Avantages des coopératives par rapport aux autres entreprises.
- Rôle de l'Etat.



Stratégie d'enseignement

Demander aux participants de s'entretenir et d'essayer d'apporter des réponses aux deux questions suivantes en groupes de trois ou quatre:

- Qu'est-ce qu'une coopérative?
- En quoi les coopératives se distinguent-elles des autres formes d'organisations?

Demander aux groupes de présenter leurs points de vue sur ces questions; ensuite, animer un débat ouvert au cours duquel des caractéristiques communes aux coopératives devraient ressortir.

Informations de référence



Valeurs coopératives

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'auto-promotion, d'auto-responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Ce sont des entreprises commerciales, dont les principaux objectifs sont l'amélioration des conditions économiques et sociales des membres qui adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Caractéristiques distinctes

Les coopératives ont des caractéristiques communes de sorte que:

- les membres ont au moins un intérêt en commun;
- le but poursuivi par les adhérents est l'amélioration de leur situation économique et sociale à travers des actions communes;
- les membres se servent d'une propriété collective dont la gestion commune leur offre des biens et/ou des services. Quelle que soit sa taille et ses activités cette entité utilise les ressources des membres pour produire des biens ou des services.

Sept principes coopératifs

Au congrès de l'Alliance coopérative internationale tenu à Manchester en 1995, sept principes coopératifs ont été ratifiés. Ces principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

1^{er} principe: adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et 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 le sexe, l'origine sociale, la race, l'appartenance politique ou la religion.

2^e principe: pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix»; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3^e principe: participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient d'ordinaire que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Ils affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres selon

l'importance de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4^e principe: autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5^e principe: éducation, formation et information

Les coopératives dispensent à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6^e principe: coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7^e principe: engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

- les problèmes ou les contraintes existant ne peuvent être résolus **individuellement**. Les personnes concernées doivent former un **groupe motivé**;
- l'autopromotion coopérative reste la seule **alternative possible**;
- les avantages liés à l'**adhésion** (accès aux biens, intrants, crédits, services, débouchés, etc.) sont supérieurs à leurs **obligations** (ex: contribution aux ressources en argent, en temps, en terre ou en équipement, etc.);
- au **moins une personne** dans le groupe possède des capacités de leader et **prend l'initiative** de le représenter. Il est indispensable qu'il/elle soit fiable et ait du charisme pour la réussite du travail de l'entreprise;
- s'il n'y a pas de restrictions **juridiques ou politiques** sur les libertés d'organisation d'entreprise, de commercialisation, de réalisation de profits, de distribution des circuits.

Conditions indispensables au développement durable d'organisations coopératives

Une coopérative doit remplir certaines conditions si elle veut prospérer et se développer sur une base durable après l'enthousiasme initial. Pour cela:

- il est nécessaire que la coopérative procure des avantages **visibles et tangibles (économiques et sociaux)** aux membres. La coopérative ne peut devenir une organisation d'auto-promotion autonome que si elle fonctionne comme une entreprise économique engagée à réussir dans un marché de libre concurrence;
- la coopérative dispose **de dirigeants motivés, expérimentés et dynamiques** qui sont capables de planifier et d'exécuter des politiques économiques et commerciales. Elle doit être à même de fournir des biens et services aux membres, en tenant compte à la fois de leurs intérêts et de leurs besoins, ainsi que des objectifs commerciaux poursuivis par l'entreprise coopérative;
- l'organisation et la gestion coopératives doivent refléter les **capacités des membres**. S'ils ont des compétences insuffisantes et une motivation faible, **il est inutile** de promouvoir **des organisations coopératives complexes**;
- **les membres participent en tant qu'utilisateurs et propriétaires.**
La coopérative est une organisation d'auto-promotion. Les membres en sont co-propriétaires. Ils ont à la fois le droit et le devoir de participer à la fixation des objectifs, à la prise de décisions ainsi qu'à son contrôle et son évaluation. Ils décident également des services à offrir et bénéficient des fruits récoltés. Ils doivent contribuer par leurs propres ressources (capital, travail, produits) au développement de la coopérative. Une des causes de l'échec des coopératives est le faible niveau de participation des membres. Il est extrêmement important que les membres agissent à la fois comme utilisateurs et propriétaires. Leur participation se situe à trois niveaux et concerne:
 - la constitution des ressources (capital, travail, produits);
 - les processus de prise de décisions en Assemblée générale, les réunions de sections, les comités spécialisés, le Conseil d'administration; et
 - les profits générés, en partageant le surplus réalisé par la coopérative sous forme de ristournes d'intérêts sur le capital, ou d'utilisation des infrastructures et services communs.

Comme les organisations économiques commerciales, les coopératives doivent être flexibles et capables de s'adapter aux circonstances. A l'heure actuelle, dans le monde entier, les organisations coopératives doivent se reconvertir et se réajuster au nouvel environnement économique et politique, aux conditions de marché et aux exigences croissantes des membres. Cela implique l'adoption de nouvelles méthodes de production, d'organisation et de gestion, et en particulier, l'adoption de moyens destinés à maintenir ou à accroître la loyauté et l'engagement des membres. Cela peut se réaliser à travers des programmes d'éducation, de formation, d'information et de communication à l'intention des membres.

Avantages et potentialités des organisations coopératives

Les paysans peuvent produire ou acheter eux-mêmes leurs intrants. La coopérative devient une alternative attrayante pour l'achat des intrants et des services si elle offre des avantages supérieurs aux autres options.

Les organisations coopératives auront des avantages sur leurs concurrents si elles sont capables de fournir les mêmes biens/services à un moindre coût grâce:

- aux économies d'échelle (ex: les achats en gros);
- à la réduction des coûts des prestations (ex: information, contrôle, échanges de biens et services);
- à la réduction des risques (prix et disponibilité des intrants, etc.);
- à la suppression des contrats liés (gage sur récolte);

ou,

- l'offre de nouveaux services (accès aux ressources externes/services qui ne sont pas disponibles ailleurs).

Comme les membres sont à la fois clients et propriétaires des coopératives, ils participent aussi à la création et à la gestion de leur propre organisation. La coopérative peut ainsi mieux répondre à leurs besoins, et leur offrir des ristournes. Les usagers non-membres n'ont pas ces avantages.

Certaines organisations coopératives estiment qu'il est légitime de permettre aux non-membres d'utiliser les services de la coopérative lorsque cela permet une meilleure économie d'échelle ou contribue à attirer de nouveaux adhérents. Les non-membres n'ont toutefois pas leur mot à dire dans la gestion de la coopérative.

Rôle des pouvoirs publics et de l'assistance extérieure dans la promotion des coopératives

Dans plusieurs cas, les Etats ont trop réglementé et contrôlé les activités des coopératives afin de les amener à fonctionner efficacement. L'idéal aurait été qu'ils créent un cadre général et des conditions favorables au renforcement de l'autonomie économique, financière et organisationnelle des coopératives. Cela revient à dire que les coopératives ont juridiquement le droit d'élire leurs propres dirigeants, de commercialiser leurs propres produits, de réaliser des excédents et de décider librement de la distribution des surplus dans l'intérêt des membres. Les pouvoirs publics ne devraient en aucun cas intervenir dans l'organisation et le fonctionnement des coopératives. Ils devraient plutôt laisser aux membres des coopératives l'initiative d'entreprendre des efforts pour accroître l'efficacité et les inciter à respecter les principes et valeurs coopératives.

Les coopératives ne sont pas des institutions publiques. Le potentiel qu'ont les coopératives pour créer des conditions économiques et sociales souhaitables doit être compris comme étant leur capacité à réaliser les objectifs et satisfaire les besoins des membres.

Création des coopératives à partir d'autres organisations d'auto-promotion

Les pouvoirs publics ont dans le passé tenté de promouvoir la transformation des organisations d'auto-promotion endogènes en coopératives. Un tel processus ne peut être efficace que s'il est le résultat de la volonté et des efforts des membres. Ils peuvent être assistés par des organisations coopératives existantes ou par des organisations d'appui (ONG, associations, projets, etc.).

Module 2

Participation, formation, éducation



Module 2 : Participation, formation, éducation

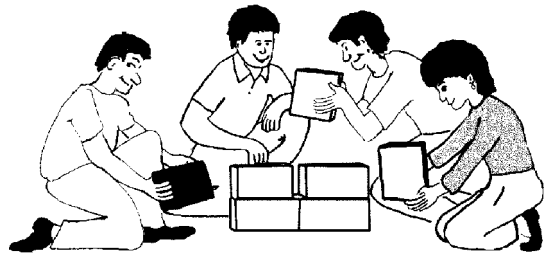


Introduction

Ce module traite de la participation – la nécessité de participation aussi bien au sein des coopératives, que dans la formation et l'appui conseil. Il introduit un certain nombre de méthodes et de techniques de formation participative et traite des thèmes relatifs à l'organisation et au déroulement des programmes de formation.

Section 2.1

Participation au sein des coopératives



Objectifs de la section



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

- dire pourquoi la participation est si importante pour les coopératives;
- citer les contraintes à la participation.

Points clés d'apprentissage



- Définition de la participation
- Niveau de participation dans les organisations coopératives
- Contraintes liées à la participation
- Evaluation du niveau de participation au sein d'une coopérative

Stratégie d'enseignement



Exercice 1: Définition de la participation

Cet exercice est destiné à susciter une discussion générale sur la participation au sein des coopératives, sur la base de l'expérience des participants en vue de savoir si le niveau de participation pose un problème.

Ecrire la question «Que signifie le terme participation pour vous?» au tableau et la lire.

- Donner un certain nombre de cartes à chaque participant et lui demander (ou à chaque paire de participants) d'écrire sa réponse ou ses idées en quelques mots (une idée par carte).
- Ramasser les cartes lorsque tout le monde aura fini d'écrire. Elles peuvent être mélangées afin de préserver l'anonymat.
- Lire les cartes au groupe en les montrant l'une après l'autre. Ensuite les fixer au tableau selon un regroupement proposé par les participants.
- Demander si quelque chose d'important manque («analyse des écarts»).
- Le groupe discute et analyse le/les ensemble(s) et, si possible, ajoute d'autres cartes.

Matériel nécessaire:

- ✓ Un ou deux tableaux ou un mur où de petites cartes ou feuilles de papier peuvent être fixées à l'aide de punaises, colle ou bandes adhésives.
- ✓ Suffisamment de petites cartes pour que chaque participant en ait plusieurs.
- ✓ Un stylo feutre pour chaque participant.

(l'écriture sur les cartes devra être suffisamment grande et lisible)

Exercice 2: Niveau de participation

Présenter la typologie de participation donnée dans les informations de base et demander à chaque participant de donner au moins deux exemples de participation dans le cadre de leur propre travail.

En groupes de trois à cinq demander aux participants de discuter de leurs exemples et d'établir une typologie de participation.

En séance plénière, faire la synthèse des typologies des groupes de travail.

Analyser avec les participants les résultats des différentes formes de participation.

Dégager les principales caractéristiques d'une participation efficiente au sein des coopératives, comme suit:

- Représentation de tous les acteurs concernés (si la coopérative est hétérogène en termes de statut socio-économique et/ou genre).
- Egalité de chances pour tous les acteurs concernés de participer à la planification, la mise en œuvre, et au suivi-évaluation de la coopérative.
- Tous les acteurs sont impliqués dans la prise de décisions sur les activités, les apports et les avantages de la coopérative.
- Tous les acteurs ont le pouvoir (temps, ressources, compétences, etc.) de participer aux activités et à la prise de décisions de la coopérative.
- Tous les acteurs contribuent (idée, matériel, finance) selon leurs capacités et besoins.
- Libre échange d'informations entre les membres.
- Contribution de tous les membres.

(Source: adapté à partir de Kerstan, 1995)



Notes

Différents niveaux de participation

Niveaux de participation	Caractéristiques
1. Participation passive	Les gens reçoivent seulement l'information sur ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé. Il s'agit d'une annonce unilatérale par une administration ou une direction de coopérative sans prendre en compte les avis des intéressés.
2. Participation intéressée	Les gens participent pour recevoir quelque chose en retour. Par exemple contre du travail, de la nourriture, de l'argent ou pour tout autre motif d'intéressement. Cette forme de participation prend fin dès que l'intéressement cesse.
3. Participation par la divulgation d'informations et la tenue de consultations	Les gens participent en répondant aux questionnaires d'enquête ou autre technique similaire. Ils n'ont pas la possibilité d'influencer le processus, dans la mesure où les résultats ne sont ni partagés ni correctement vérifiés. Il arrive que certains gérants promoteurs de coopérative consultent les membres sans pour autant prendre en compte leurs avis et desiderata dans la formulation des problèmes et de leur solution.
4. Participation interactive	Les gens participent à l'analyse de situations, à l'élaboration de plans d'action conduisant à la création de nouvelles coopératives et à la consolidation de celles existantes. Ils peuvent ainsi contrôler les décisions locales et trouver un intérêt à maintenir les structures ou les pratiques.
5. Auto-promotion ou participation active	Les membres participent au développement de leur coopérative en prenant des initiatives indépendamment de celles de leur direction et des institutions extérieures. Leur direction peut développer des contacts avec des institutions extérieures pour obtenir les appuis ou conseils techniques. Toutefois les membres gardent le contrôle sur les prises de décisions stratégiques concernant la planification et l'exécution au sein de la coopérative. Une telle approche permet d'éviter le partage inégal des richesses et des pouvoirs.

(Source: adapté à partir de Pretty et al., 1995)

Contraintes à la participation

Parfois les conditions politiques, les structures étatiques nationales, régionales, locales et socio-culturelles limitent une participation réelle des membres. Les élites influencent souvent à leur profit les organes dirigeants des organisations coopératives, et lorsqu'elles sont membres elles-mêmes, elles peuvent essayer de manipuler les processus de la coopérative à leur propre avantage.

Souvent les coopérateurs font face à un dilemme: ils ont à la fois besoin et peur de la participation des gens. Ils ont besoin de l'accord et du soutien des membres, mais craignent qu'une plus grande implication ne ralentisse le processus de prise de décisions et de planification. Il faut trouver un équilibre entre les deux. En général, les détails de fonctionnement peuvent être laissés à la discrétion de la direction, alors que les principales décisions et les plans qui affectent tous les membres doivent être discutés et acceptés par l'Assemblée générale.

Questions clés dans l'évaluation du niveau de participation dans les coopératives

Les niveaux de participation peuvent être améliorés par:

- une adaptation du Règlement intérieur de la coopérative;
- une description des tâches de la direction et des membres;
- un renforcement des capacités des responsables élus pour la formation;
- un renouvellement des personnes dans les organes de décision.

Cependant il peut exister des conditions politiques et sociologiques défavorables.

À la source	Au niveau institutionnel ou managérial
Quel est le degré de participation des membres dans la définition de la politique de leur coopérative?	Comment sont évalués les besoins et les intérêts des membres?
Qui fournit la main-d'œuvre (rémunérée ou bénévole), l'argent et le matériel?	Quels sont les postes et fonctions de la direction et du Conseil d'administration?
Qui bénéficie des résultats immédiats ou attendus?	Comment sont partagés les excédents?
Qui a accès aux ressources et aux équipements et qui les contrôle?	- Equipements/véhicules - Fonds - Formation - Autres?

Section 2.2

Formation participative dans les coopératives



Objectifs de la section

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

- se familiariser avec un certain nombre de méthodes de formation participative;
- définir des besoins de formation;
- les planifier et d'animer une courte session de formation.



Points clés d'apprentissage

- Besoins en formation dans les coopératives
- Planification de la formation
- Techniques de formation participative
- Profil du formateur
- Support et matériel de formation



Stratégie d'enseignement

La pratique est le meilleur moyen pour apprendre les méthodes de formation participative. Cette session met donc l'accent sur l'implication des participants dans la planification et la préparation de la formation.

Avant de commencer, utiliser l'un des exercices de décrispation figurant

en annexe à cette section (tels que l'auto portrait/faits marquants), ensuite expliquer l'exercice 1. Selon la taille du groupe cet exercice peut prendre de deux heures à une demi-journée.

A la fin de l'exercice 1, continuer avec l'exercice 2 qui peut aussi avoir la même durée. Avec un groupe de 20 participants, programmer toute une journée pour ces deux exercices.



Exercice 1

Par groupes de trois, les participants planifient et préparent une courte (15 minutes maximum) session de formation se servant d'une des techniques participatives décrites dans l'Annexe au présent module. Le thème peut être choisi par eux-mêmes à condition qu'ils le maîtrisent. Si cela

est possible, il serait bien d'enregistrer les présentations pour les visionner plus tard. Après une heure environ, les groupes devront animer leur session de formation en séance plénière.

Après l'animation de toutes les sessions de formation, critiquer, apprécier chacune d'elles en séance plénière en demandant particulièrement aux autres groupes de commenter le degré de participation, la qualité de la préparation, son efficacité, etc.

Exercice 2

Par groupes de cinq à six, les participants planifient une session de formation pour toute une journée en utilisant des techniques variées parmi celles proposées dans l'Annexe à ce module. A la fin, les groupes discutent leurs plans en séance plénière. Les plans de formation devront prendre en compte les aspects organisationnels, les objectifs, le contenu, les méthodes de formation, et le matériel indispensable.

Utiliser la fiche ci-dessous comme guide.

Cours de formation sur _____ (le thème)
Titre _____
Date _____ Heure _____ Lieu _____
Objectif _____
Public ciblé _____
Equipement nécessaire _____

Heure	Sujet	Méthode	Matériel	Formateur	Commentaires



Notes

La formation participative doit être précédée d'une phase d'éveil pour amener les futurs aspirants à réfléchir sur le thème.

Informations de référence

Besoin en formation



Etant donné que l'environnement coopératif est en constante évolution, il est nécessaire d'acquérir régulièrement de nouvelles compétences et techniques. Si cela est vrai, il existe actuellement un plus grand besoin de formation pour permettre aux coopératives de s'adapter à un environnement orienté vers l'économie de marché.

La finalité de la formation est de développer des compétences et d'encourager des changements de comportement et d'attitude de la part des participants. Il faut toutefois reconnaître que la formation ne résout pas tous les problèmes. Par exemple, le manque d'accès ou l'absence de ressources ne trouvent pas leur solution dans la formation.

La formation est nécessaire si la connaissance ou les compétences indispensables manquent.

Quand de nouvelles activités doivent être lancées, de nouveaux produits introduits, le besoin de formation peut exister à divers niveaux:

- pour toute l'organisation coopérative (par exemple: mieux maîtriser les connaissances, les conditions du marché, offrir de nouveaux produits, accroître la participation des membres actifs);
- pour le personnel administratif ou les groupes ayant des tâches spécifiques (par exemple: renforcer les capacités de négociation des prêts ou de planification des affaires);
- pour les membres (par exemple: renforcer les compétences en matière de négociation, de direction des opérations et de communication).

La formation devrait, en premier lieu, permettre de développer un groupe de membres actifs capables de participer à la gestion de l'entreprise. Il faut donc mettre en place les structures appropriées, instaurer des règles utiles qui leur permettront de prendre en charge la direction générale de leur organisation. L'implication directe des membres dans tous les aspects de la gestion de la coopérative garantit sa survie à long terme.

Les organisations coopératives efficacement gérées peuvent survivre dans un nouvel environnement. Les gérants et le personnel qualifié doivent être sensibles aux préoccupations des membres, car ce sont eux et les élus qui sont les premiers responsables de la gestion de la coopérative. Dans les coopératives où les membres n'ont pas suffisamment d'expérience pour assumer leur rôle, il faut les former.

Quels problèmes peuvent être traduits en thèmes de formation? Quels problèmes coopératifs peuvent être résolus à travers la formation? La formation ne peut, à elle seule, résoudre tous les problèmes.

Une évaluation initiale de la coopérative à travers des méthodes participatives doit permettre de déterminer où les changements sont nécessaires. Pour ce faire, des interviews et des visites peuvent aider à cerner les problèmes de l'organisation. Une fois identifiés les problèmes doivent être analysés pour distinguer ceux qui doivent être traduits en thèmes de formation des autres:

- Si les membres/les stagiaires ont les capacités de répondre aux attentes de l'organisation mais manquent de motivation ou de ressources, une formation est possible au niveau de la motivation mais pas au niveau des ressources.

- S'ils ont besoin de plus de pouvoir discrétionnaire, ou de primes (changement structurel)? Cela ne constitue pas un thème de formation.
- S'il leur manque des compétences et des connaissances; cela constitue un thème de formation.

Comment déterminer les besoins en formation?

Les besoins en formation coopérative doivent être connus (ou supposés l'être) par le formateur avant la session. Par exemple, le gérant peut approcher un conseiller avec une demande de formation en comptabilité ou en marketing. Les membres peuvent se plaindre du style autocratique de conduite de leur direction, ou encore de la faiblesse de circulation de l'information. Chacun de ces sujets peut constituer un besoin en formation.

Une fois que la formation a été arrêtée comme la principale approche pour surmonter un problème particulier, elle peut être définie de trois manières:

Attribution temporaire des devoirs

Une manière de connaître les besoins individuels en formation peut être d'attribuer temporairement des responsabilités à une personne ou un groupe de personnes particulières pour faire le travail, et de lui demander de contacter le formateur et le gérant si elles rencontrent des difficultés. Le choix de la personne ou du groupe qu'il faut pour le travail, dans ce cas précis, doit se faire avant l'évaluation de leurs besoins spécifiques de formation.

Auto-évaluation

Une autre manière d'évaluer les besoins en formation est d'impliquer aussitôt que possible ceux qui doivent assumer un nouveau rôle dans la planification du changement, et de leur demander de traduire ce que le changement va signifier pour leur travail. Cela les aide à trouver par eux-mêmes, ce dont ils auront besoin pour faire le travail qui leur a été réservé et à s'assurer que leurs incertitudes sont prises en compte. La plupart des gens tendent à être plutôt prudents et à avoir moins confiance en eux-mêmes lorsqu'il faut opérer dans des circonstances nouvelles, et de ce fait, à long terme, ils demanderont plus d'assistance qu'ils ne le font habituellement. Mais si une prise de note est effectuée à partir de ces discussions, une représentation des intrants réellement nécessaires devra évoluer en donnant des indications sur le type de formation qu'il faudra à long terme.

Evaluation formelle

Une troisième possibilité d'évaluation des besoins en formation consiste à commencer avec une évaluation des compétences qui seront nécessaires pour boucher les «trous» (ce qui peut être fait grâce à des méthodes d'évaluation participative) et ensuite de sélectionner des personnes au sein de l'organisation qui répondent à ces compétences ou de trouver des personnes «formables» afin de leur enseigner les profils requis. Bien que fréquemment pratiquée, cette option est mieux adaptée aux coopératives ayant établi un ensemble de descriptions de rôles interdépendants pour répondre à leur vision de la structure et du fonctionnement organisationnels futurs. Même avec un tel établissement des profils des tâches et programmes du personnel, cette méthode débouche souvent sur un gaspillage de talents et de compétences car, dans beaucoup de cas, les gens ont plus de compétences pertinentes qu'ils ne le laissent apparaître, pour une raison ou une autre.

Participation des membres dans l'évaluation des besoins en formation

Les besoins en formation coopérative devraient être évalués avec une participation des membres aussi grande que possible (voir module 7). Dans une petite coopérative, ceci peut signifier l'implication de tous les membres. Lorsque la coopérative est grande, ceci peut s'avérer impossible. L'évaluation peut alors être effectuée avec les membres responsables des comités de la coopérative par des groupes de travail et/ou des institutions chargées de promouvoir les coopératives, en étroite collaboration avec les membres. Plus les membres sont impliqués dans l'auto-définition des besoins en formation, plus ils seront dévoués à l'organisation, ce qui leur donnera l'occasion d'apprendre, et tout changement de rôle leur sera clair dès le départ. Ces deux aspects conduisent à une attitude générale d'implication de ceux concernés par les objectifs de la coopérative.

Observation sur le retour d'informations (feed-back)

Donner un feed-back est très important car cela confère aux aspirants à la fois une certaine confiance quant à leur contribution et donne un sens à leur réflexion. Même si personnellement vous n'êtes pas d'accord avec eux, tous ont besoin de savoir que leurs contributions sont appréciées. Même si leurs commentaires ne sont pas pratiques, une réponse à leur donner peut commencer par: *«Ça c'est un bon point, mais/et si...?»* ou: *«Ce point est très intéressant, qu'en pensent les autres?»*

En demandant aux participants eux-mêmes de réfléchir de manière critique sur leur propre performance, ils se rendront mieux compte qu'ils sont en fin de compte responsables de leur propre apprentissage. Cependant, beaucoup d'adultes n'ont pas appris ceci et trouvent difficile à percevoir, accepter et reconnaître en public que leurs performances peuvent s'améliorer. C'est un sujet très délicat, dans la mesure où «perdre la face» peut empêcher des participants à s'impliquer davantage dans le processus d'apprentissage.

Utilisation d'une variété de méthodes

Habituellement, les participants viennent à la formation avec l'objectif d'apprendre. En variant leurs méthodes, les formateurs peuvent maintenir cette motivation en rendant les cours intéressants pour tous (ou presque) les participants.

Les tâches du facilitateur/formateur visent à:

- créer une atmosphère ou un climat d'apprentissage;
- poser des questions et fournir des informations;
- poser des problèmes au lieu de donner des solutions;
- encourager la recherche des causes et solutions;
- mettre l'accent sur la capacité propre des gens à résoudre leurs problèmes;
- justifier l'action;
- faire des évaluations régulières de l'impact de l'apprentissage, de sa propre performance, de la performance des participants;
- souligner l'importance de l'application et de la pratique immédiates des compétences, connaissances ou du comportement acquis.

Connaissance du contexte coopératif, d'une variété de compétences et de techniques utiles à la gestion de la coopérative

Dans ce manuel, vous trouverez la plupart des informations factuelles dont vous avez besoin pour répondre aux besoins en formation des coopératives.

Planification et organisation de la formation

Selon la taille du groupe, le thème, et la durée de l'événement, on peut avoir besoin de plusieurs personnes pour préparer et planifier une session. A cet effet, il y a six principaux points à considérer:

La localisation: est-elle accessible à tous les participants ou certains seront-ils exclus en raison de la distance? Il est particulièrement important de considérer l'accès par les sous-groupes et les individus tels que les personnes pauvres, les femmes ou ceux qui ne peuvent pas quitter leur travail. Tout l'équipement indispensable est-il disponible? La disposition des sièges et l'éclairage sont-ils convenables? Par exemple, si des diapositives doivent être utilisées, la lumière peut-elle être atténuée, si des sessions de groupes sont prévues, les chaises et tables peuvent-elles être repositionnées pour convenir aux petits groupes ou existe-t-il un nombre de petites salles?

Les dates et durées (conviennent-elles à tout le monde?) Vérifier si tous les sous-groupes intéressés ont le temps d'assister à la rencontre ou à l'atelier de travail. En particulier, les divisions du travail et les périodes de grande occupation (journalièrement et saisonnièrement) doivent être prises en compte lors de l'établissement (date et durée journalière) du calendrier de l'événement.

Les participants – ceux qui conviennent le mieux à la formation? Age, sexe, intérêts, aspirations, éducation et expérience professionnelle, disciplines, statut, expériences et connaissances passées, nombre (taille du groupe)? Ont-ils un parti pris par rapport à vous ou votre organisation? Participent-ils au cours de leur propre choix?

Les objectifs de la session: Qu'est-ce qui doit être réalisé?

Les objectifs de la formation sont-ils pertinents par rapport aux conditions locales des participants (intérêts, expérience, temps, lieu)? Les objectifs peuvent-ils être atteints en une session ou faut-il une série de sessions? Les objectifs sont-ils clairs pour tous (personnel et participants)? Le personnel disponible est-il à même d'exécuter les tâches ou faut-il d'autres personnes ressources?

Le contenu (thème de l'atelier) pour réaliser les objectifs: Quels sont les sujets? Conviennent-ils aux participants? Leurs choix peuvent-ils être influencés par les participants?

Les méthodes à utiliser dans l'atelier: Quelles méthodes sont-elles employées pour le thème? (jeux de rôle, groupes animés, exercices, etc.). Le formateur est-il préparé à expliquer et utiliser les méthodes?

Aucun de ces aspects ne devrait être négligé car ils sont interdépendants et d'eux dépendent les résultats de la formation.

Exemple de fiche de planification d'un atelier

Heure	Thème	Méthode	Matériel	Personne Ressource	Commentaires
Avant l'atelier	Discours d'ouverture			Officiels	Disposition en U
9 h 00	Introduction générale de l'atelier	Exposé	Notes	M. KOFFI	Style conférence
9 h 20	Présentation des participants	Faits marquants (travaux de groupe)	Flip-chart	M. KABORE	Style banquet
9 h 45	Présentation et adoption du programme	Séance plénière	Transparents de rétroprojecteur, cartulines	M. TRAORE	Rétroprojecteur
Etc.					

* «Plénière» signifie ici l'ensemble des participants à l'atelier.

Emplacement

Visiter si possible le site sur lequel auront lieu les activités de formation avant l'arrivée des participants. Vérifier qu'il existe suffisamment de salles pour les travaux de groupes ou les jeux de rôle. Vous aurez peut-être besoin d'adapter les méthodes à utiliser, le site, le matériel et le public ciblé. Faire le tour de la salle avant le début de la session et vérifier que, de sa place, chaque participant aura une bonne visibilité. Evitez si possible toute source de distraction ou de perturbation (téléphone, animation derrière les fenêtres, piliers bloquant la vue, etc.)

Disposition des sièges (voir annexes a, b, c)

La disposition des sièges peut s'avérer importante pour la session. Elle peut être modifiée selon les méthodes de formation. Pour une conférence de style classique, la meilleure disposition serait de disposer les sièges les uns derrière les autres. Pour les travaux de groupes, des tables mobiles dans de petites salles ou une grande salle subdivisée seront plus appropriées. (On trouvera dans l'annexe, diverses dispositions avec leurs avantages et inconvénients).

Techniques de formation participative

Dans l'annexe à ce module, on trouvera une variété de méthodes et d'exercices pour la formation participative.

Dans la plupart des cas, une participation active facilite une discussion de groupe. Cette approche:

- stimule l'intérêt;
- encourage les gens à parler et à exprimer leurs opinions. Souvent, cela met à jour des conflits internes. Un formateur compétent peut les utiliser de manière fructueuse;
- amène les participants à valoriser leurs expériences et à s'entraider;
- est un exercice collectif de recherche de solutions aux problèmes où il est fait appel à l'expérience et à la sagesse des membres du groupe;

- peut influencer les attitudes et croyances, et faciliter l'appropriation des compétences ou informations nouvellement acquises.

Deux aspects devraient être considérés dans la facilitation des échanges.

Premièrement, il est conseillé de faire ressortir la diversité des idées et opinions avant le début des principales discussions et la prise de décisions. Il faut encourager les personnes timides à exprimer leur point de vue.

Deuxièmement, on pourrait diviser la séance plénière en petits groupes en vue de parvenir à une discussion efficiente, homogène, tenant compte des compétences et des intérêts. Généralement, les gens sont plus disposés à parler en petits groupes et sont encouragés à présenter leurs résultats en séance plénière. De cette façon, on peut obtenir des approches opposées ou complémentaires pour mieux débattre du problème.

Voir à l'annexe du présent module d'autres techniques de formation participative.

Diagnostic participatif sur le thème de la formation

Le formateur peut encourager les participants à identifier les différents problèmes liés au thème en leur posant des questions. Il peut:

- Encourager les participants à relater leurs expériences sur un thème donné. De préférence utiliser des questions ouvertes; c'est-à-dire, des questions auxquelles on ne peut pas répondre par «oui» ou par «non», telles que: «*Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans la gestion des coopératives?*».
- Demander aux participants de compléter des déclarations sur le thème concerné. Cette méthode est appropriée s'il n'y a pas beaucoup de temps ou si le processus d'apprentissage a un objectif fixé par le formateur. Il peut notamment demander de compléter la phrase «*Un bon gérant de coopérative...*».
- Demander aux participants de donner leurs points de vue sur une affirmation controversée, par exemple: *Que pensez-vous de la phrase «Un bon gérant connaît mieux les décisions qui doivent être prises?»*
- Demander aux participants de décrire les conflits vécus dans leur travail. Cela peut aussi se faire à travers des jeux de rôle. Par exemple: demander à quatre ou six volontaires de faire un jeu de rôle sur ce qui suit. «*Un conflit éclate entre un groupe et l'un de ses membres. Que se passe-t-il et que peut-on faire pour contrôler la situation?*».

Visualisation par des lettrés

Dans une session de formation participative, les questions et les réponses sont souvent visualisées. Elles peuvent être écrites au tableau, sur des cartes ou encore sur du papier kraft qui sont ensuite affichées sur un tableau ou un mur, par les participants eux-mêmes, de manière visible pour tout le monde, si tous les participants sont lettrés.

Avec la visualisation, les participants deviennent plus responsables par rapport à leur argumentation. Au cours de la discussion, les cartes peuvent être facilement déplacées ou changées au fur et à mesure que de nouvelles idées sont émises.

A la fin de la session, les cartes sont collées sur de larges feuilles de papier dans l'ordre suivant lequel les participants et/ou les formateurs les ont placées. De cette façon, on détient une sorte de «mémoire du groupe». Pour les techniques de visualisation, voir l'annexe du présent module.

Visualisation par des participants analphabètes

Les techniques de visualisation les plus utilisées avec les analphabètes sont les diagrammes et la cartographie. Elles permettent à la fois aux lettrés et aux analphabètes de participer au processus. Ce sont des représentations graphiques ou symboliques de l'information. Elles permettent de focaliser l'attention sur la discussion du thème, et aident à montrer les interrelations (voir l'annexe à ce module).

S'il y a dans la salle quelqu'un capable de dessiner, ne serait-ce que de façon simple, il/elle peut aider à visualiser les résultats des discussions en dessinant des images ou symboles dont la signification devrait être connue de tous. On peut utiliser des symboles préparés pour illustrer les idées (par exemple, des traits pour représenter des gens, des cercles et carrés pour représenter des lieux ou immeubles). Il est important de connaître la signification que les locaux donnent aux symboles particuliers. On peut éventuellement discuter sur la signification des nouveaux symboles pour être sûr que toutes les personnes concernées comprennent le message (voir aussi «Evaluation participative», dans le module 7).

Formation participative

***Personne ne sait tout
Tout le monde sait quelque chose***

La participation des membres aux prises de décisions et aux activités constitue un prérequis pour une performance coopérative performante. Tout le monde ne se sent pas à l'aise en groupe. Certains sont timides et ne parlent pas facilement. D'autres dominent les discussions ou n'écoutent pas. Pour impliquer tous les participants dans les discussions, les activités de groupe, le conseiller/formateur devra connaître et utiliser les méthodes participatives.

La formation participative consiste à se développer à travers sa propre expérience – et non à se faire dicter des choses. Il s'agit d'un processus créatif de problème/résolution dans lequel, idéalement, chaque acteur d'un groupe participe activement (membres, gérants et conseillers/formateurs). Ceci est essentiel pour parvenir à un développement avec et non pour le groupe.

La formation participative encourage les participants des ateliers à découvrir des choses par eux-mêmes et à apprendre à partir de leurs propres expériences, idées et compétences. Dans la formation sur les coopératives, les méthodes participatives sont particulièrement pertinentes et utiles pour quatre raisons:

- La nature des organisations coopératives recommande la participation.
- Les formateurs sont habituellement des gens intéressés par les organisations coopératives.
- La plupart d'entre eux ont de l'expérience dans le domaine coopératif.
- Les participants sont habituellement des adultes.

L'éducation des adultes

- Les adultes sont des aspirants volontaires. Ils n'apprennent que s'ils trouvent le thème qui les intéresse dans leur vie de tous les jours.
- Ils apprennent mieux lorsque la formation est proche de leurs activités professionnelles.
- Ils ont de l'expérience et peuvent s'entraider dans un processus d'apprentissage mutuel.
- Ils apprennent mieux de leurs semblables. L'échange d'expériences conduit à un apprentissage efficace
- Ils apprennent mieux quand ils s'impliquent et participent activement.
- Ils ont besoin de travailler à leur propre rythme.
- Ils sont conscients de leur personnalité et doivent de ce fait être traités avec respect et humilité.
- Le formateur ne doit pas oublier que la répétition est pédagogique.

(adapté à partir de Prettty et *al.*, 1995)

La finalité de la formation est la création de conditions et d'un environnement d'auto-apprentissage. C'est un processus par lequel le groupe est encouragé à analyser les problèmes et les solutions par lui-même, ce qui est rarement possible dans l'enseignement scolaire et universitaire. Dans un tel système, l'enseignant est supposé tout connaître, les aspirants tout ignorer. Ceux-ci doivent acquérir des connaissances en écoutant tranquillement et passivement. L'expérience a montré qu'un tel enseignement a peu d'impacts durables.

Formation par l'action

La formation active est plus efficace que la formation passive. Dans cette forme d'apprentissage les participants acquièrent de l'expérience pratique.

**Ce que l'on entend on L'OUBLIE
Ce que l'on voit on SE LE RAPPELLE
Ce que l'on fait ON LE COMPREND**

La formation est active:

- si les aspirations, les compétences et les expériences des participants sont prises en compte;
- si les participants s'impliquent activement dans la formation;
- si les problèmes et les solutions identifiés au cours de la formation sont pertinents et correspondent aux réalités des participants.

La formation active signifie aussi qu'il faut faire des efforts pour connaître les intérêts et les besoins des membres, par exemple, à travers un atelier de travail, un diagnostic ou une évaluation participatifs (voir module 9). Elle doit également encourager une participation active des adhérents dans les processus de prises de décisions et de planification.

Contenu de la formation

Le contenu de la formation coopérative dépend des besoins identifiés dans chaque cas. Chaque contenu est spécifique et dépend des compétences et connaissances existantes des participants d'une part; de celles requises pour diriger efficacement la coopérative et pour s'adapter à un nouveau contexte d'autre part. Une analyse de situation pour déterminer les besoins en formation devrait idéalement impliquer toutes les composantes du groupe de membres.

En plus du contenu, il est souvent nécessaire d'acquérir de nouvelles méthodes de formation. Dans un apprentissage et une action à caractère participatif, il faut insister aussi bien sur la méthode que sur le contenu. Par exemple, il est peu probable qu'une communication à sens unique telle qu'un simple cours magistral sur le suivi et l'évaluation participatifs permette une maîtrise de l'approche sans que les participants ne soient mis dans les conditions telles qu'elles se présentent.

Avec les méthodes de formation participative, les aspirants acquièrent non seulement des connaissances théoriques mais aussi une confiance et une estime d'eux-mêmes. De cette façon, ils sont capables d'adapter ce qu'ils ont appris à leur propre contexte.

La formation participative suppose aussi des changements d'attitude et de comportement. Souvent les compétences en communication manquent et requièrent une attention particulière de la part des formateurs conseillers.

Cours magistraux

Les cours magistraux constituent toujours la méthode d'instruction la plus utilisée. Cependant, dans leur forme habituelle, ils ne sont pas participatifs. Cela suppose que la vraie connaissance appartienne exclusivement à l'enseignant. La communication est à sens unique, et ne permet pas un retour d'informations (feed-back) ou un enrichissement de la part des participants. Leur attention n'est pas soutenue pendant longtemps, en particulier si le cours se prolonge et que l'enseignant parle d'une voix monotone.

Les gens oublient une grande partie de ce qu'ils entendent, et s'il n'y a pas de réaction pendant ou après le cours, l'enseignant n'a aucun moyen de vérifier si les aspirants ont bien compris le message et y adhèrent.

Cependant, les cours magistraux peuvent être d'une certaine utilité pour la diffusion d'un nouveau thème. Un tel cours permet aux participants d'être à l'aise et d'être préparés pour des activités interactives.

Il existe des méthodes pour rendre les sessions magistrales intéressantes et captivantes. Par exemple:

- l'utilisation du procédé de regroupement rapide des idées (brainstorming) (voir l'annexe à ce module) pour faire parler les participants;
- l'utilisation de diapositives ou matériel vidéo en demandant aux participants de regarder, commenter et prendre des notes par la suite;
- l'utilisation de supports pédagogiques.

Généralement, un cours magistral ne devrait pas excéder 20 minutes.

Formation à distance

Pour les pays d'Afrique francophone, il est intéressant de savoir que L'ISPEC dispense une dynamique formation coopérative à distance en collaboration avec L'IRECUS et le Consortium International

Francophone de la Formation à Distance, aux leaders et membres des coopératives. Le programme bénéficie d'un appui appréciable de l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT).

Les moyens mis à disposition pour cet apprentissage à distance sont entre autres:

- un cahier de travail comprenant des indications;
- le recours à l'animateur;
- les outils d'auto évaluation;
- les échanges en groupes; et
- les rencontres périodiques avec l'animateur.

L'INADES FORMATION est une autre institution qui dispense également une bonne formation à distance.

Voyages d'études

Les expériences pratiques de la vie constituent les moyens les plus efficaces d'apprentissage. Certains adhérents à une coopérative peuvent visiter une autre coopérative, pour voir les exemples positifs ou négatifs, en discuter avec leurs pairs, se faire montrer ou même participer aux activités d'une autre coopérative. Il s'agit dans ce cas d'un très bon moyen d'apprentissage. L'organisation d'un tel voyage (transport, logement, etc.) doit être bien planifiée.

Une autre façon de s'imprégner des réalités consiste à maintenir un contact permanent avec la base.

Dans le contexte coopératif, ceci signifie rendre visite aux adhérents individuels sur leur lieu de travail, discuter, observer, et même travailler et vivre leurs réalités quotidiennes. Ainsi, les besoins et les intérêts des membres sont mieux perçus et pris en compte.

Réactions aux méthodes participatives

Comme toute innovation, l'approche participative peut rencontrer des résistances. Mais celles-ci peuvent être vaincues si les intéressés y voient des avantages immédiats.

Au début, les participants peuvent avoir des appréhensions, des craintes et être sceptiques par rapport à la formation. Ils ne voient aucun intérêt à «participer à des jeux». Ils pensent que leur rôle est plutôt d'écouter que de parler. Les participants ayant fait l'expérience d'une formation peuvent être anxieux et se demander comment ils vont être perçus par leurs collègues plus jeunes. Dans certains milieux, les pesanteurs sociologiques peuvent empêcher les jeunes et les femmes de s'exprimer ouvertement en public.

Gestion des conflits

Les formateurs peuvent utiliser différentes astuces pour réduire les tensions et encourager la participation active (voir les exercices figurant en annexe). Par exemple, ils peuvent:

- Aider les participants à s'exprimer et à s'impliquer activement.
- Leur poser des questions, au lieu de leur donner des réponses. Progressivement, ils apprécieront votre style et approche.
- Diviser le grand groupe, s'il est trop hétérogène, pour faciliter les échanges ouverts. La constitution de groupes homogènes réduit les tensions et les conflits d'intérêts.

Erreurs fréquentes dans la formation

- La chose la plus difficile à faire pour un promoteur/formateur est de rester tranquille et de laisser les participants apprendre par eux-mêmes. Par exemple, la tentation est souvent grande de répondre directement à la question de quelqu'un ou de démontrer soi-même au lieu de demander aux autres participants de le faire. Les participants peuvent prendre plus de temps pour faire le même travail, mais en fin de compte, ils sauront comment le faire, au lieu de savoir comment vous l'avez fait.
- Pendant le cours, la tentation est grande de vouloir que les gens apprennent tout ce que vous savez. Trop de détails et de digressions empêchent le message principal de passer.
- Un formateur nerveux et anxieux veut souvent maintenir un contrôle serré sur l'atelier parce qu'il/elle a peur de ne pas pouvoir faire face à des situations non prévues. L'expérience aide à surmonter cette nervosité, mais il est plus important de bien se préparer. Garder assez de matériel et d'exercices en réserve pour le cas où une session donnée prendrait plus de temps que prévu. Cependant, il faut aussi être préparé à laisser des choses de côté si le temps alloué se révèle plus court que prévu ou si un exercice prend moins de temps que prévu.
- De prime abord, l'utilisation des méthodes participatives requiert plus de compétence de la part des formateurs/promoteurs que les méthodes traditionnelles. La formation participative peut demander plus de travail de préparation que les méthodes traditionnelles. C'est pourquoi les formateurs préfèrent utiliser les méthodes formelles telles que les cours. Cependant, la quantité de travail préparatoire chute rapidement lorsqu'on acquiert de l'expérience dans les méthodes, et alors que l'implication du formateur dans les ateliers est souvent plus élevée qu'avec les méthodes traditionnelles, les résultats positifs deviennent de plus en plus évidents.
- Traitement du conflit de groupe. Les conflits entre participants, groupes ou formateur et participants peuvent sévèrement perturber le fonctionnement de l'atelier si on les laisse prendre des proportions trop grandes. Cependant, le conflit peut ne pas être destructif s'il est neutralisé suffisamment tôt et utilisé de manière constructive. La manière de résoudre les conflits dépend de leur source et des individus impliqués. Tandis que certains conflits peuvent nécessiter un arbitrage et une négociation intenses hors de l'atelier, d'autres ne peuvent pas du tout être résolus (et peuvent même dans des cas extrêmes conduire à l'expulsion de certains participants). Ceux relevant d'une différence d'opinion sur un sujet donné sont généralement plus faciles à traiter.

Apprentissage à partir des stagiaires

La session de formation participative implique une écoute continue de la part des formateurs et des stagiaires. Le feed-back que les formateurs reçoivent sur leur performance est très utile ici, et un bon moyen pour apprendre des participants consiste à leur demander de vous évaluer. Ceci peut être fait de manière formelle à la fin de l'atelier à travers une évaluation écrite sur leur expérience générale au niveau de la formation. On peut poser des questions précises sur le contenu et l'organisation du cours/atelier, la pertinence du contenu par rapport à leur travail, le style du formateur/promoteur, etc. Ces questions peuvent être ouvertes ou fermées, pour laisser aux participants un nombre limité d'options à choisir. Ce type d'évaluation est cependant peu utile sauf si on prend en compte les résultats lorsqu'on est appelé pour animer des ateliers similaires. Les résultats sont également peu utiles à l'atelier qui a été évalué. De ce fait, une manière plus utile pour apprendre des stagiaires consiste à se servir des méthodes de feed-back continu durant l'atelier, plutôt qu'à la fin, pour répondre spontanément à leurs requêtes et questions éventuelles.

On trouvera un certain nombre d'exercices d'évaluation de formation dans l'annexe au présent module.

Profil du formateur

Conditions requises pour le formateur

La meilleure formation ne peut être dispensée que par des personnes ressources compétentes, coopérateurs ou autres personnes expérimentées familières avec le travail de développement coopératif. Selon la situation, les formateurs peuvent provenir des unions, écoles de coopératives ou autres institutions de formation, d'organisations non gouvernementales (ONG), de cabinets privés de formation et quelquefois aussi de services techniques publics. Le rôle du formateur est de motiver ses aspirants, de leur donner des chances de découvrir de nouvelles choses, d'apprécier leurs progrès, et de répondre à leurs aspirations. Il ne doit pas être un contrôleur ou un inspecteur des coopératives. Ces deux fonctions doivent être séparées.

La tâche du formateur est de faciliter l'acquisition des compétences nécessaires pour organiser et gérer les activités de la coopérative. Pour ce faire, il doit travailler avec les membres des organisations coopératives d'auto-promotion, accroître la confiance dans leurs propres possibilités et promouvoir leur autonomie.

Appui/Conseil

Le formateur devrait aussi agir comme conseiller ou promoteur des coopératives. Dans ce rôle, il doit laisser les membres et leurs dirigeants décider, et davantage s'occuper de développer les attitudes d'auto-promotion et d'autonomie. Le formateur doit être un bon communicateur ayant les compétences techniques requises pour le développement coopératif. Il doit aussi avoir une bonne connaissance en gestion, planification, comptabilité et suivi-évaluation des coopératives. Les conseillers et promoteurs doivent être en situation d'apprentissage permanent pour pouvoir satisfaire les exigences et besoins croissants des coopératives.

Si le conseiller peut utiliser plusieurs des méthodes et techniques participatives développées dans ce module, il peut aussi jouer un rôle d'intermédiaire entre les personnes physiques et morales extérieures pouvant fournir les services et autres informations nécessaires aux coopératives. Il peut favoriser l'inter-coopération et faciliter les échanges d'une part entre organisations coopératives, agences gouvernementales et institutions privées et les projets/programmes de développement d'autre part

Tâche des formateurs coopératifs

Les formateurs en coopération doivent avoir des compétences dans des domaines particuliers. En effet, ils doivent connaître:

- Les principes et la pratique de l'éducation des adultes;
- Les méthodes et techniques participatives;
- Le contexte et les techniques pratiques de gestion coopérative;
- Les aspects pratiques et organisationnels de la formation.

Rôle du formateur

Les formateurs jouent essentiellement trois rôles. Ils agissent en tant que:

- ✓ facilitateurs;
- ✓ animateurs/sensibilisateurs; et
- ✓ personnes ressources.

En tant que facilitateur, le formateur demeure neutre quant au contenu de l'atelier ou de la session de formation, et il n'a aucun intérêt dans les décisions prises. Il ou elle aide un groupe à découvrir ou utiliser toutes ses potentialités de manière créative et constructive dans une équipe et un travail coopératif. Ce qui l'intéresse, ce n'est pas le processus de discussions et de prises de décisions, mais plutôt le contenu.

La responsabilité du facilitateur est de:

- créer un environnement où les participants se sentent à l'aise;
- conduire les discussions – introduire la session, structurer la discussion, et faire régulièrement des résumés;
- reconnaître les points de vue et opinions des gens;
- s'assurer qu'il existe une bonne communication au sein du groupe – demander aux autres d'écouter, encourager tout le monde à écouter. Ceci est particulièrement important au regard des individus ou sous-groupes conventionnellement inhibés quand il s'agit de prendre la parole dans les rencontres (les femmes, les groupes socialement inférieurs/subordonnés, les jeunes gens);
- utiliser les méthodes pratiques permettant de promouvoir l'implication active des gens;
- tenir sérieusement compte de la manière dont les gens réagissent les uns envers les autres;
- s'assurer que tous les membres sont satisfaits des décisions prises et y sont fidèles.

Le facilitateur devrait faire de sorte que les participants échangent leurs expériences et cherchent les solutions à leurs problèmes. Il devrait aider les membres du groupe à devenir indépendants, c'est-à-dire, à gérer leurs affaires par eux-mêmes.

En tant qu'animateur, le rôle du formateur est d'accroître l'intérêt des participants. Un animateur est plus impliqué dans le résultat du processus de discussions qu'un facilitateur: Il/elle manipule le processus. Il/elle aide à identifier les problèmes et à trouver de nouvelles solutions qu'il/elle connaît déjà. L'animateur doit comprendre les différentes forces en jeu dans le groupe. Quand le processus se bloque, il/elle doit identifier le problème (par exemple, un conflit masqué, une lutte de pouvoir) et aider le groupe à faire face au problème de manière constructive.

En tant que personne ressource, le formateur fournit aux groupes des informations sur les processus et procédures des coopératives auxquels, jusque-là, ils n'avaient pas accès.

Le rôle dominant dépend de la connaissance et de la personnalité du formateur et des conditions requises par la situation de formation.

Au cours d'un atelier, tous les rôles peuvent s'avérer nécessaires. Par exemple, au début, il/elle donne des informations factuelles (personne ressource). Au fur et à mesure que les stagiaires se sentiront à l'aise entre eux, la cohésion d'ensemble du processus du groupe augmentera et ils commenceront à affirmer leur propre autorité sur la formation. Le formateur peut alors céder le

contrôle aux stagiaires et agir plus en facilitateur. Lorsque la formation tire à sa fin, le formateur aura de nouveau besoin de réaffirmer son autorité sur le processus. Une certaine direction peut être nécessaire pour résumer les points clés appris et encourager le groupe à passer de la réflexion à l'action (animateur).

Supports et matériel de formation

Le choix des supports et matériel de formation dépend des méthodes et objectifs de la session de formation ainsi que des besoins des participants et de leur niveau d'éducation formelle.

Il faut toujours s'assurer que **l'équipement existant est suffisant et qu'il y a assez de fournitures pour écrire et dessiner**, tels que le tableau noir, les flip-charts, le tableau à punaises, le papier, les cartes, les crayons, les punaises, la colle, etc. On peut aussi utiliser tout ce qui est disponible. Par exemple, des morceaux de papier peuvent être fixés au mur ou sur du tissu plutôt que sur un tableau.

Les photocopies. En général, il est préférable, soit de donner des photocopies bien avant le début des cours, soit de le faire après le cours car cela pourrait détourner l'attention des participants qui auraient tendance à les lire plutôt qu'à se concentrer sur ce qui est en train de se passer. Cependant, il ne faut pas leur lire de longs textes, car cela peut être ennuyant et non nécessaire. Faire attention de ne pas «noyer» vos participants avec du matériel écrit durant le cours. Même après, dans la routine quotidienne ils ont, en général, très peu de temps (ou de primes d'incitation!) pour absorber et digérer de grandes quantités d'informations.

Supports visuels

En plus des idées visualisées (voir annexe), les films, diapositives, transparents de rétroprojecteur, posters et maquettes peuvent aider à améliorer la communication au cours d'une session de formation bien préparée, particulièrement en introduisant ou en renforçant les points essentiels ou en illustrant des informations complexes. «Une image vaut mille mots».

Les transparents peuvent être élaborés par soi-même ou être photocopiés. Ils sont projetés sur un mur ou un écran à l'aide d'un rétroprojecteur, et peuvent servir à présenter de larges textes ou dessins au groupe de participants. Les informations qu'ils contiennent sont expliquées par le formateur et discutées par le groupe. Ils favorisent plus la participation que les photocopies destinées à être lues par chaque participant.

Les diapositives peuvent être montrées en séquence pour illustrer une histoire ou un cours. On les produit à l'aide d'un appareil photographique ordinaire de la même manière que des photos imprimées, mais en utilisant la pellicule plutôt que la photo imprimée. Dans certaines zones, la production de diapositives peut prendre du temps (s'il faut les envoyer ailleurs), mais le coût est semblable à celui appliqué pour le développement de la photo. Il est important de choisir de bonnes images. Très souvent, les images sont prises à de très grandes distances et reflètent trop de personnes. Les diapositives sont projetées sur un mur ou un écran au moyen d'un projecteur.

Les vidéos et les films constituent un puissant médium pour à la fois fournir des informations et changer les attitudes. Les films de 16 mm deviennent de moins en moins fréquents avec la vulgarisation des enregistrements vidéo. Bien que le film soit un meilleur médium pour les larges audiences parce que la qualité est plus nette, la vidéo est plus convenable, car habituellement elle requiert seulement un lecteur de cassettes vidéo et un poste de télévision pour présenter quelque chose à une audience. En 30 minutes de vidéo ou film documentaire, le participant peut apprendre plus sur l'histoire des coopératives qu'il/elle ne pourrait le faire en trois heures de lecture – s'il/si elle peut se souvenir pendant longtemps de ce qu'il/elle a lu. Certaines scènes peuvent être choisies

si l'ensemble de la vidéo/du film ne convient pas aux objectifs de la formation, et la vidéo/le film peut être arrêté à tout moment pour initier une discussion (ceci est plus difficile avec un film qu'avec une vidéo, et parce qu'on a besoin d'une salle sombre, le fait de devoir continuellement éteindre et allumer perturbe la session). Il est indispensable de visionner la vidéo/le film à l'avance en notant les principaux points et tout autre aspect à mettre en exergue ou à expliquer, et de préparer une liste de questions pour une discussion de suivi. (Des informations concernant les endroits où on peut trouver des vidéos et films adaptés seront données en annexe.)

Les posters ou dessins sont utiles pour rappeler un message aux gens et pour initier des discussions. Ils doivent être simples et présenter un seul message. Cependant, il est important de s'assurer que les dessins ou caricatures soient bien compris en les testant avec d'autres personnes de la région avant de les utiliser. Si vous faites les dessins ou posters vous-mêmes, ceux-ci devraient être testés tôt dans le processus (par exemple, dessin au crayon) pour s'assurer qu'ils sont bien compris. Il est plus facile de changer un dessin fait au crayon que de tout recommencer lorsque le poster final a été imprimé.

Les objets réels sont souvent le meilleur support visuel. Il faudrait permettre aux participants de voir et sentir l'objet, par exemple, les semences, les engrais, un équipement, etc. Si possible, faire en sorte que les participants observent les nouvelles choses dans leur contexte naturel, par exemple, une nouvelle technologie sur son lieu de fonctionnement.

Les supports didactiques devraient être sélectionnés selon les installations disponibles ainsi que les besoins et intérêts de vos participants. Beaucoup de supports visuels demandent des équipements sophistiqués, il faut donc toujours vérifier:

- si tous les équipements nécessaires sont disponibles et fonctionnent correctement;
- s'il y a de l'électricité;
- si la salle convient à l'utilisation;
- si toutes les pièces détachées nécessaires sont disponibles et facilement accessibles (par exemple, ampoule de rétroprojecteur ou projecteur).

Quels que soient les supports didactiques utilisés, s'assurer que tous les participants peuvent les voir clairement.

Penser au nombre de copies à faire pour les matériels produits durant l'atelier. Une photocopieuse est-elle disponible, ou, les matériels peuvent-ils être ronéotypés ou copiés manuellement?

Formation avec des participants analphabètes

Si vous travaillez avec des stagiaires non lettrés, les supports visuels prennent toute leur importance. Vous pouvez aussi utiliser les méthodes de visualisation employées dans les évaluations participatives (par exemple, cartes, maquettes). Les cours peuvent être visualisés et mémorisés plus facilement lorsqu'ils sont supportés par une série d'images.

Deux autres méthodes d'enseignement sont ici mentionnées: la méthode du GRAAP et le théâtre de marionnettes qui sont particulièrement utiles lorsqu'on travaille avec des non lettrés.

GRAAP signifie Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Auto-promotion Paysanne, une initiative d'un pays francophone, le Burkina Faso, qui remplit ses fonctions depuis 1975. La méthode s'appuie sur deux hypothèses:

- Premièrement, en tant que réponses aux conditions environnementales en profonde mutation, aux interventions extérieures des gouvernements et organisations étrangères, les capacités de résolutions des problèmes par les personnes concernées sont en continuelle régression.
- Deuxièmement, pour améliorer leurs conditions de vie, ils ont besoin d'être guidés par la facilitation des personnes étrangères. La méthode caractéristique repose sur diverses séries d'images préparées par des agences de développement.

La méthode du GRAAP

Les agents extérieurs pénètrent les communautés et facilitent la libre expression des idées par tout le monde, en encourageant la formation de sous-groupes homogènes pour analyser les problèmes. Le facilitateur résume les points de vue communs à tous les groupes et nomme aussi les sujets pour lesquels il n'existe pas de consensus.

C'est seulement alors que les images sont utilisées. Au cours de la rencontre, on demande aux participants de mettre ensemble un certain nombre d'images représentant leurs activités quotidiennes tout en discutant des relations entre leurs divers (probablement conflictuels) besoins et leurs activités. Réfléchissant sur les moyens à mettre en œuvre pour l'amélioration de leurs conditions de vie, les participants visualisent leurs contributions par d'autres images au cours de la discussion. On les encourage à reconnaître certaines de leurs activités qui ont des impacts négatifs sur l'environnement.

Les marionnettes à gants peuvent représenter des personnes ou des animaux. Elles sont utilisées comme les acteurs dans les petites pièces de théâtre, et elles ont recueilli un grand succès dans un certain nombre de pays. On peut établir des relations étroites et intimes entre les marionnettes et les membres de l'audience. Une histoire de marionnettes peut être axée sur des problèmes locaux, et une marionnette peut avoir des discussions avec un membre de l'audience. De même, les marionnettes peuvent être injurieuses et dire des choses qui, dans certaines sociétés, seraient considérées comme outrageuses et mal interprétées si elles étaient proférées par le formateur.

On trouvera d'autres propositions de formation et de sensibilisation pour des personnes non lettrées dans les références indiquées à l'annexe du présent module.

Module 3

Communication



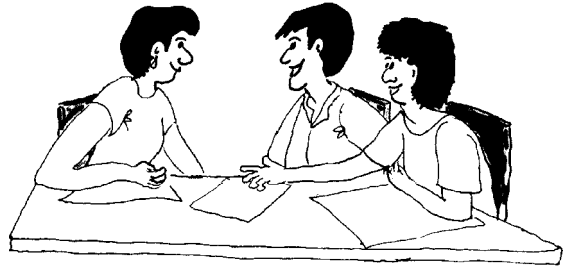


Introduction

La bonne communication et la libre circulation des informations sont la base de tout succès du développement des organisations coopératives. Pour cela:

- une bonne communication à l'intérieur d'une organisation est primordiale pour maintenir une vision partagée et des actions coordonnées; et
- une bonne communication avec les partenaires extérieurs de l'organisation est essentielle pour promouvoir l'image de l'organisation au sein de la communauté, dans les marchés, et auprès des structures publiques et des ONG.

Section 3.1 Communication interne



Introduction



Une bonne pratique de communication est nécessaire pour assurer le fonctionnement correct, efficace et harmonieux de la coopérative.

Les membres ont d'abord besoin d'être bien informés sur les activités et les décisions que prennent le Conseil d'administration, la direction technique et/ou tout autre organe. Ensuite les objectifs et les plans d'action doivent être fondés sur les besoins et les intérêts des membres individuels que seule une bonne communication peut permettre de recenser ou d'appréhender. Les responsables et les gérants doivent être à l'écoute des membres de leur coopérative afin de connaître leurs aspirations. Ils doivent partager régulièrement les informations avec les adhérents aussi bien sur les activités internes qu'externes de la coopérative. Les membres individuels ou organisés en sous-groupes doivent communiquer et partager les résultats de leurs travaux ou réflexions avec l'ensemble des autres membres.

Le Conseil d'administration et la direction technique doivent être accessibles et disponibles vis-à-vis des membres chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

Objectifs de la section



A la fin de ce module, les participants seront capables de définir une communication efficace dans le contexte coopératif et d'utiliser certaines techniques de résolutions des conflits dans les sessions de formation.

Points clés d'apprentissage



- La communication dans les organisations coopératives.
- L'importance de l'écoute.
- La conduite des réunions.
- La gestion des conflits dans les sessions de formation et dans les coopératives.
- Le règlement des différends?

Stratégie d'enseignement



1 Difficultés dans la communication

Après une brève introduction sur l'importance de la communication, une série d'exercices présentés dans l'exercice 1 (voir annexe) devrait être utilisée pour recenser et analyser les problèmes de circulation de l'information lorsque des personnes différentes ont un accès limité à celle-ci. S'assurer que le temps consacré à la discussion de chacune des trois parties de cet exercice est suffisant.

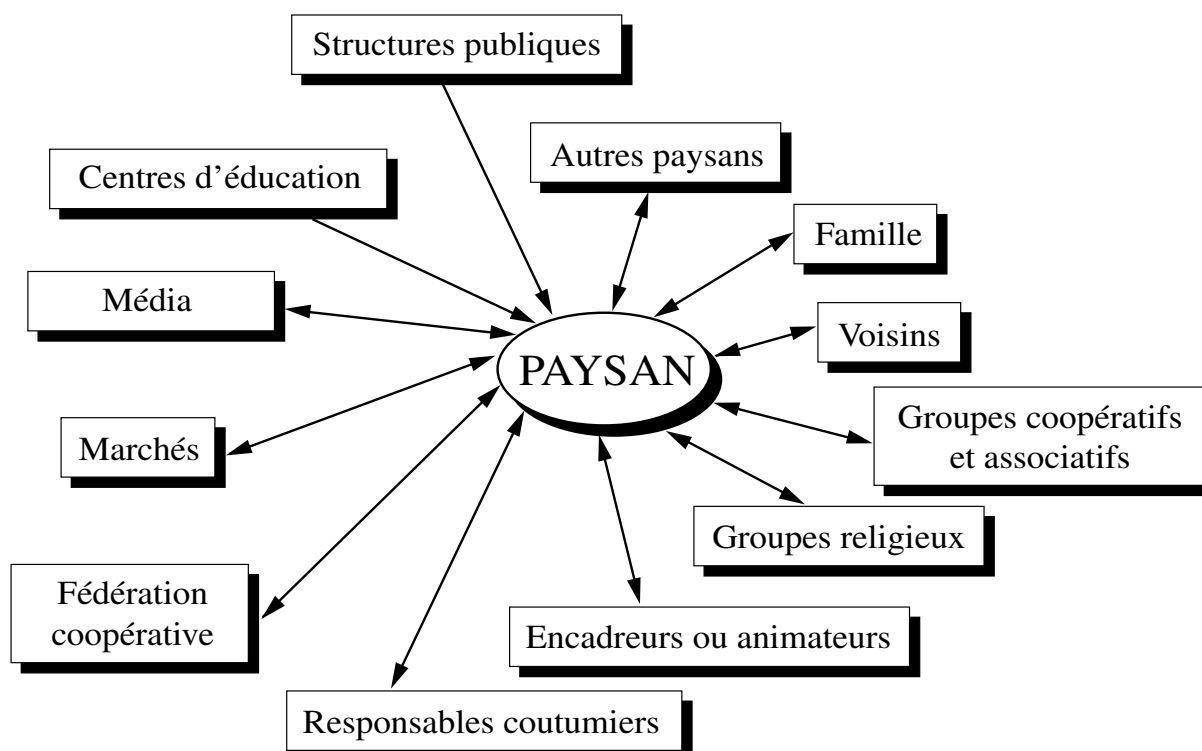
Dans la discussion générale, demander aux participants de trouver des exemples à partir de leurs expériences sur le manque de communication causé par:

- La langue.
- Le dialecte et le jargon.
- Le choix du moyen d'acheminement.
- La complexité du message.
- Les notions préconçues et les préjugés.
- Les relations sociales et les conflits de pouvoir.
- Les sentiments et les émotions.

2 Diagramme d'un réseau de communication et barrières rencontrées

Nous communiquons tous, et nous sommes tous influencés par tout un réseau de personnes qui ne se limitent pas uniquement aux collègues de travail. En exemple montrer le diagramme ci-dessous (ou en dessiner un sur un flip-chart ou un tableau). Demander ensuite aux participants regroupés par quatre-six de préparer des diagrammes de réseaux de communication tels qu'ils se présentent dans leurs propres vies.

Exemple d'un réseau de communication



Informations de référence



Qu'est-ce que la communication?

Communication signifie échange d'informations et de messages entre les individus, y compris les idées, les émotions, la connaissance, les compétences, etc.

Le terme désigne à la fois les aspects sociaux et technologiques (radio, téléphone, télévision, satellite et moyens de transport). Dans le cadre de ce cours, nous nous intéressons plus aux aspects humains qu'à ceux technologiques.

Les gens ne *reçoivent* pas seulement des signaux ou messages, ils en envoient également aux autres. Dès que les individus sont conscients de la présence – directe ou indirecte – des autres, il y a une forme de communication. *Cependant*, il peut y avoir une différence entre les messages reçus et ceux envoyés par l'émetteur.

Toute information est interprétée par le récepteur, et de ce fait l'interprétation change selon les valeurs, attitudes, et croyances de l'expéditeur aussi bien que du récepteur, la compréhension et l'attitude des deux sur le sujet, les sentiments de chacune des personnes par rapport à l'autre, et les circonstances dans lesquelles se fait l'échange des messages. C'est pourquoi il est si important d'avoir un feed-back et un **échange** d'informations. Une information à sens unique est vite sujette à de mauvaises interprétations.

Moyens de communication

La communication s'établit à travers plusieurs canaux, par exemple, la voix, les images, la radio et la télévision, l'écriture, les supports visuels, les ordinateurs, etc. Les méthodes de communication peuvent être divisées en celles qui sont utiles pour la communication de masse, celles qui le sont pour la communication de petits groupes et celles qui le sont pour la communication individuelle (personne à personne).

La communication de masse est essentiellement à sens unique, exemples: le tam-tam, la radio ou la télévision, les journaux ou les posters. Dans ces cas, les «récepteurs» de l'information ont peu de chance de donner un feed-back à «l'expéditeur».

Les méthodes de groupes telles que les diapositives, la vidéo, les flip-charts et autres supports visuels permettent plus de feed-back et de discussions.

Les méthodes individuelles telles qu'une conversation entre deux personnes par téléphone, lettres, images ou courrier, *permettent* une réelle communication à double sens. Même dans les circonstances où la communication à double sens est possible, cela ne veut pas dire qu'elle a toujours lieu. Une conversation peut n'être rien de plus qu'une personne donnant des ordres et une autre les acceptant tous.

Certains moyens de communication sont particulièrement appropriés pour les coopératives. Parmi ceux-ci, on peut citer entre autres les travaux de groupes, la présentation de rapports à des comités ou à l'Assemblée générale, la rédaction et la distribution de bulletins ou de magazines.

Problèmes de communication

«Le conseil/les responsables élus ont formé la coopérative à leur intention uniquement, et nous ne savons pas quel rôle nous jouons dedans...»

«Nous ne savons pas ce que fait le Conseil d'administration...»,

«En tant que Conseil d'administration, nous devons décider pour les membres. Ils ne savent rien...»

«Nous ne pouvons pas vous parler maintenant, car les membres du Bureau ne sont pas encore arrivés».

«Le sous-groupe (X) ne sait pas faire sa part du travail».

«Le membre (Y) est trop dominant/ne devrait pas faire partie de la coopérative.»

«C'est au Bureau de répondre à votre question...»

Ce sont là quelques exemples de problèmes de communication dans les organisations coopératives. La mauvaise communication et/ou le manque d'informations sont une des principales causes de leur échec.

La communication est mal assurée entre les membres et les responsables/gérants lorsque ces derniers pensent qu'ils savent mieux que les autres et doivent décider pour eux, ou lorsque les membres ne se sentent pas suffisamment informés sur les activités de leur organisation.

La liste des problèmes communs dans les coopératives peut s'établir comme suit:

- monopole des informations d'intérêt commun détenues par des sous-groupes de la coopérative, par exemple, les gérants, les membres du conseil, des groupes de travail particuliers, les hommes vis-à-vis des femmes, les propriétaires terriens vis-à-vis des non-propriétaires, etc.;
- manque de transparence dans les prises de décisions;
- ignorance des besoins et intérêts des membres;
- insuffisance de communication entre membres provoquée par une trop grande variation dans les fonds culturels ou économiques (langue, statut, genre, etc.);
- une communication à sens unique, sans mécanismes de feed-back (structures fonctionnant du sommet vers la base);
- crainte éprouvée par les membres à l'égard de leurs supérieurs;
- minorités silencieuses (par exemple, les femmes);
- manque de moyens de communication (par exemple : transport, téléphone, etc.).

Les problèmes de communication se posent à tous les niveaux des organisations coopératives:

- à l'intérieur de, et entre les organes de décision;
- les sous-groupes de sociétaires;
- les membres individuels;
- les associations primaires, secondaires/tertiaires;
- l'environnement local ou immédiat;
- l'agence régionale de promotion;
- l'autorité/l'agence nationale de promotion;
- les bailleurs de fonds.

Par conséquent, les groupes devant participer aux activités de formation en communication doivent inclure les divers partenaires et agences, ainsi que tous les membres actuels et potentiels de la coopérative.

Les organigrammes des coopératives peuvent aider les membres à déterminer où se trouvent les problèmes de circulation de l'information entre les différents groupes ou individus.

Les problèmes de communication apparaissent inmanquablement lorsque des individus travaillent et vivent ensemble. Chaque personne perçoit et interprète les événements réels selon ses propres visions, espoirs, expériences et connaissances. Des mésententes s'instaurent forcément à moins que des efforts ne soient faits pour établir une communication efficace. Cela implique qu'il faut écouter autant que parler, et s'assurer que le «récepteur» et «l'expéditeur» d'informations se comprennent (voir les exercices 1, 2 et 3).

Exemples de conflits

Dans tout contexte coopératif, des conflits sont appelés à apparaître parce qu'un nombre de personnes différentes ayant des intérêts divers travaillent ensemble. Les individus impliqués dans un conflit se sentent en situation d'insécurité, mal à l'aise, et souvent, ne savent pas ce qu'il convient de faire. Les conflits ont tendance à empirer quand ils se prolongent. Quelquefois, des conflits non résolus peuvent gêner le travail d'une organisation pendant bien longtemps. C'est pourquoi il faut les résoudre.

Parfois, les membres peuvent ne pas être satisfaits des services ou activités de leur coopérative. S'il existe une mauvaise communication interne, plutôt que de faire des critiques ils ont tendance à se rétracter car ils pensent que les critiques seraient inutiles ou qu'elles leur seraient même préjudiciables. A long terme, les problèmes de communication non résolus peuvent mettre en danger la survie d'une coopérative.

Il existe souvent des barrières au niveau de la communication qui affectent un groupe particulier à l'intérieur d'une coopérative, ou entre plusieurs coopératives.

Les barrières peuvent être levées si les faiblesses et forces de la communication sont reconnues. Il existe un certain nombre d'exercices utiles pour développer cette compétence (voir annexe). Même les responsables qui font de la rétention d'informations ou qui se sentent supérieurs par rapport aux autres peuvent souvent être convaincus des avantages qu'il y a à partager les informations au moyen d'une communication efficace, s'ils sont impliqués dans une telle formation.

Si la médiation peut être utile, en fin de compte les conflits ne peuvent être résolus que par les personnes impliquées elles-mêmes. Les personnes ayant des positions responsables peuvent être formées pour gérer les conflits et répondre aux griefs à travers une approche participative.

L'amélioration des communications peut aussi impliquer les membres les plus faibles d'une coopérative, tels que les femmes, les jeunes, ou les analphabètes; ce qui contribuera à son tour à renforcer la coopérative.

Amélioration des communications

Il n'est pas suffisant de faire circuler des informations. Le fait qu'une personne peut entendre ne signifie pas nécessairement qu'elle peut aussi comprendre. Une des causes les plus fréquentes dans la rupture de communication est que le «récepteur» ne comprend pas le message.

La différence de langues entre partenaires en communication peut constituer un problème dans le contexte coopératif. La gestion peut se trouver entre les mains d'un groupe ethnique, d'une partie majoritaire ou minoritaire des membres. Dans de telles situations, il est important de faire attention aux problèmes de traduction et de choix de l'informateur – toutes les composantes du sociétariat sont-elles bien représentées?

La différence de dialectes ou l'utilisation de **jargons** sont des obstacles moins évidents mais pouvant néanmoins empêcher une communication efficace. Même si les individus parlent la même langue, il peut y avoir des interprétations différentes pour des termes identiques, selon les origines sociales, l'âge des partenaires et leur maîtrise de la version dominante de la langue. Quelquefois il est nécessaire de s'accorder sur les significations des concepts.

Certaines personnes aiment utiliser des mots difficiles ou complexes pour *impressionner*, par exemple, les termes latins pour les espèces biologiques au lieu des termes locaux familiers. Ces mots peuvent paraître impressionnants à l'écrit ou savants, mais s'ils ne sont pas compris, ils ne remplissent pas leur rôle.

Le choix du canal. Si vous diffusez des émissions radios ou télé – vos partenaires en communication possèdent-ils des récepteurs? Si vous choisissez une langue donnée pour ces émissions – qui et combien de personnes peuvent-elles les comprendre? Si vous publiez un bulletin pour être distribué à vos membres – tout le monde peut-il le lire?

La complexité du message. Un message envoyé peut être trop compliqué pour être compris par le(s) récepteur(s). Il devrait être adapté à leurs besoins et leurs connaissances.

Les notions préconçues et les préjugés peuvent constituer un obstacle à la communication tant du point de vue de l'émetteur que de celui du récepteur. Par exemple, «Ma décision est déjà prise, ne m'embrouille pas avec les faits».

Il y a aussi des obstacles à la communication qui dépendent des **relations sociales et des conflits de pouvoir**. Certains responsables ne veulent pas communiquer ce qu'ils savent – ils gardent le monopole de l'information pour mettre les autres en position de dépendance. Certaines autorités ont tendance à ne pas écouter ceux qu'ils considèrent être des subordonnés. Les attitudes de supériorité ou les préjugés négatifs qu'une partie entretient vis-à-vis des autres peuvent empêcher l'écoute et la compréhension, car une partie ne prend pas l'autre au sérieux.

Les sentiments et les émotions peuvent affecter la communication. Ce qu'une personne ressent réellement peut ne pas être différent de ce qu'elle dit, et souvent ce que le cœur ressent est très différent de ce que l'oreille entend. Les personnes en position de dépendance peuvent éviter, à la fois, d'envoyer clairement et directement des messages exprimant leur point de vue, et de demander des informations de peur d'embarrasser leurs supérieurs.

L'exemple suivant illustre l'influence que des expressions vagues, des relations sociales, des conflits de pouvoir et des émotions peuvent avoir sur la communication:

La phrase «*Cette année nos comptes ne tournent pas rond*» contient des expressions vagues et peut être interprétée différemment selon les circonstances et les personnes concernées. Elle peut signifier pour différentes personnes:

«*La plupart d'entre vous ont négligé leur travail*» ou

«*Ne vous ai-je pas dit que nous avons pris la mauvaise direction? Vous auriez dû m'écouter*» ou

«*Vous avez détourné l'argent des revenus de nos ventes*» ou encore

«*J'espère que vous ferez tous des efforts pour améliorer la situation*».

De la part des «récepteurs», le message peut aussi avoir une variété de sens. Les comptes sont simplement un peu alarmants ou réellement désastreux pour la coopérative? Le récepteur peut interpréter le message en termes d'autocritique ou imputer la responsabilité aux circonstances ou aux responsables. Au cours des discussions, certaines de ces implications s'éclairciront, par contre, d'autres demeureront cachées.

En d'autres termes pour éviter des incompréhensions, certaines questions devraient être posées pour savoir comment le message a été reçu, qu'est-ce qui a été compris, est-ce que l'intention de la personne émettrice de la communication est claire.

La communication directe est plus efficace que lorsqu'elle est indirecte. Par exemple, si les individus faisant partie du conseil peuvent être aisément contactés par tous les membres, la communication sera plus facile que s'ils ne peuvent être approchés que par le gérant. L'information peut être déformée lorsque des intermédiaires sont utilisés pour faire passer le message (voir exercice 3).

Importance de l'écoute

Il y a de cela quelques années, une enquête portant sur 18 mois a été conduite à Chicago, aux Etats-Unis, où il était demandé aux travailleurs «*Quelle est la plus importante qualité d'un bon gérant*». La principale qualité identifiée était «savoir être à l'écoute des simples employés».

Une écoute active vise plusieurs objectifs, à savoir:

- apprendre de nouveaux détails et avoir de nouvelles idées;
- avoir des informations et mieux comprendre ce qui se dit ainsi que ce que cela signifie exactement;
- avoir des informations permettant d'évaluer si/comment vos messages ont été compris en écoutant les commentaires et les questions; et
- créer une atmosphère de compréhension, de respect et d'intérêt mutuels.

Qu'est-ce qui rend une bonne écoute difficile?

Ecouter peut sembler une chose facile à faire, cependant, les capacités d'écoute de la plupart des gens sont loin d'être parfaites. Nous pensons que nous écoutons, mais en réalité, bien souvent nous entendons seulement ce que nous voulons entendre. Ceci est presque une attitude naturelle parce que: la perception humaine est hautement sélective, et la «vitesse de l'acte de penser» ainsi que la cadence d'expression d'une personne sont très différentes. Le cerveau fonctionne si vite que la vitesse relativement lente des mots laisse beaucoup de temps à la mémoire pour penser à d'autres choses. Si on s'attend à ce que le récepteur réponde ou agisse sur ce qui est en train d'être dit, il/elle tend à partager son attention entre écouter autrui et réfléchir sur comment réagir.

Une perception sélective signifie que nous avons tendance à entendre seulement ce qui s'accommode à notre façon de penser ou de ressentir les choses. Une personne peut ne pas être prête à écouter parce que l'idée qui est en train d'être communiquée n'est pas compatible avec ses intérêts ou convictions. Par exemple, il/elle rejette une proposition qui consiste à garder des vaches à lait, s'il/ si elle n'aime pas le bétail.

D'autres raisons pour lesquelles une personne peut ne pas écouter sont: l'ennui, la chaleur, le froid, la faim, la soif, la fatigue ou les inquiétudes dues à des problèmes familiaux, de santé ou d'argent.

Amélioration de l'écoute

La capacité d'écoute peut être améliorée simplement en accordant un peu d'attention à ce qui est en train d'être dit (voir exercices 1, 2, et 3). Voici quelques orientations essentielles pour améliorer l'écoute.

Donner des **feed-back.** Un feed-back immédiat est très important pour clarifier sur-le-champ la signification de ce qui est dit. En posant une question telle que «donc, ce que vous êtes en train de dire, M. ..., est que...». S'il y a une mauvaise compréhension, le mieux est de la corriger au plus tôt.

Ecouter entre les mots. Très souvent, on dit une chose alors qu'on veut en signifier une autre.

Cherchez à écouter les attitudes. Pour comprendre les motivations de quelqu'un, cherchez à écouter les expressions sur les idées, les autres personnes, les classes, les groupes, etc.

Cherchez à écouter les idées. Toute personne qui parle a un but, mais ce but peut ne pas être lié au contenu de l'expression. Écoutez attentivement et faites-vous une idée sur la motivation réelle mais cachée de la personne qui s'exprime. Essayez de comprendre le contexte et le point de vue.

Évitez les **feed-back négatifs.** Pour que le feed-back soit utile, l'environnement doit permettre la libre expression des opinions, des sentiments, des idées, et des attitudes sans récriminations (voir exercice 4). Les feed-back négatifs pouvant empêcher les gens de faire des commentaires à l'avenir comprennent les réactions non verbales (une attitude d'ennui, un regard dépréciatif, un mouvement de tête, etc.) aussi bien que les critiques verbales.

Promotion d'une communication efficace dans les organisations coopératives

Les situations de communication les plus courantes dans les coopératives sont, de la part des membres, les rencontres à divers niveaux, les communications écrites à, ou par eux-mêmes, et les conversations informelles au cours de leurs activités.

Généralement, il est très important qu'il y ait des mécanismes pour réguler le partage des informations. Par exemple, les rencontres régulières, un tableau d'affichage dans le bureau où l'information peut être diffusée, une boîte à lettres pour les propositions, un bulletin ou magazine pour les membres (surtout pour les grandes coopératives).

Les personnes présidant les rencontres doivent connaître ou acquérir des compétences sur la conduite participative des réunions (voir exercice 6) et tous les membres à tous les niveaux doivent se donner le temps pour de plus amples conversations informelles avec les autres.

La participation active des membres dans la préparation des notes d'information ou des bulletins aide à améliorer leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

A un certain niveau, la pratique d'une bonne communication peut être institutionnalisée à travers des rapports réguliers sur des sujets d'intérêt pour les membres, l'établissement de procès verbaux de rencontres, et leur mise à la disposition des membres, etc.

Questions à se poser pendant la planification d'une séance d'information/communication

Qui?, Quoi?, Pourquoi?, Quand?, Où?, et Comment?:

A **Qui** vais-je parler? Quel genre de personnes sont-elles? Connaissent-elles suffisamment le thème pour pouvoir agir sur l'information? A qui devrait-on parler?

Quel est le but de ce message? Que vais-je dire? Quelles informations de base dois-je inclure? Que puis-je laisser de côté?

Pourquoi ce message est-il émis? Pourquoi est-il important que les destinataires reçoivent ce message? Pourquoi faut-il faire ce changement?

Quand devrais-je communiquer l'information? A quel moment les destinataires en auront-ils besoin?

Où puis-je les rencontrer? Où peuvent-ils recevoir cette information?

Comment ceci peut-il leur être communiqué? Quel est le canal le plus efficace à utiliser?

Conduite des réunions

Les méthodes participatives peuvent aider à promouvoir une implication plus active des membres dans les processus de prises de décisions des coopératives, par exemple au cours des réunions du Conseil d'administration et/ou des assemblées générales. Rassembler des individus, les encourager à parler et à parvenir à un consensus sur des activités futures requiert des attitudes spéciales, des connaissances et des compétences dans l'utilisation de certaines méthodes.

Les procédures formelles aident à structurer les rencontres. Les procédures et l'ordre du jour d'une rencontre sont habituellement déterminés par les règles internes de l'organisation. Si l'organisation n'a pas établi un ordre du jour formel, l'ordre habituel est (selon la FAO, 1984):

- objet/sujet/thème de la rencontre;
- approbation/discussion de l'ordre du jour;
- lecture et approbation du procès verbal de la précédente rencontre;
- rapports des comités;
- rapports des responsables élus ou des cadres techniques;
- adoption des rapports et quittances;
- dossiers en instance et futurs;
- divers.

Toute rencontre devrait avoir cinq phases distinctes:

Début, Introduction, Discussion, Synthèse et Evaluation (selon Grieshaber, 1994).



Début

Le tout début d'une session constitue une occasion de retrouvailles, même si les participants se connaissent déjà. Cela est surtout vrai lorsqu'il y a des sentiments de confiance et de compréhension et que l'atmosphère est détendue. Si les participants ne se sont jamais rencontrés, ou se sont déjà rencontrés dans un cadre formel, il est très important de faire connaissance.

Il existe un certain nombre de jeux ou exercices de présentation pouvant être utilisés à cet effet (voir module 2 ou la liste des références). Un discours de bienvenue et/ou un jeu d'échauffement, une chanson, une danse, etc., sont toujours de bonnes méthodes pour mettre les participants à l'aise.

Il est utile de prévoir des cartes faisant état des noms ou badges à porter par les participants jusqu'à ce qu'ils deviennent familiers les uns avec les autres. Dans le cas contraire, on peut écrire le nom de chacun sur un bout d'adhésif à mettre en évidence sur la poitrine ou l'épaule. Si la disposition des tables est fixe, on peut aussi écrire les noms sur des cartes qu'on place devant les participants.

Surtout au début des rencontres/ateliers, il est important de donner l'occasion aux participants de partager leurs préoccupations, espoirs, souhaits et espérances au sujet de la rencontre. On peut établir une liste à cet effet; liste qui sera prise en compte dans les phases suivantes (voir aussi exercice 5).

Introduction

Dans cette partie de la session, les participants prennent connaissance des thèmes ou ordre du jour amendés à leur demande. Les principales tâches de cette phase sont la stimulation et une motivation accrue pour l'apprentissage. Si un nouveau thème ou point doit être introduit, l'intérêt des participants et leur implication active peuvent être renforcés par des exercices, des questions et des exposés, par exemple, les études de cas, le brainstorming (voir les exercices en annexe), un exposé introductif fait par une personne ressource, un film ou une vidéo.

Discussion

Ici, les idées sont échangées, discutées, et les problèmes analysés. Les participants doivent lier leurs propres expériences à ce qui s'est passé dans l'introduction, et les partager avec les autres. Ceci se fait fréquemment dans les groupes de travail; les résultats des groupes étant rassemblés pour être discutés en séance plénière lorsque tous les groupes ont achevé leurs tâches.

Le président de séance agit en modérateur et n'impose pas ses idées aux participants. Cependant, dans une situation de formation, le formateur peut diriger la discussion vers certains thèmes qu'il/elle considère être importants en posant davantage de questions.

Cette phase est la plus importante parce que les expériences et opinions de tout le monde doivent être prises en compte. Elle prend donc la plus grande partie du temps de toute session.

Synthèse

Les résultats des discussions sont rassemblés et résumés. Leur utilité potentielle pour l'avenir devrait être clairement soulignée. Si le résumé ne peut pas fournir de directives pour les activités futures discutées au cours de la phase précédente de la session, on peut toujours établir un plan pour l'avenir. Par exemple, on peut poser les questions suivantes: *Comment allons-nous traiter ce problème à l'avenir? ou Qu'allons-nous faire à présent? Qu'elle est la démarche à suivre ?*

Après avoir discuté de telles questions, on peut prendre des décisions, soit par consensus, soit par vote. Si le sujet est trop controversé, il peut être discuté au cours d'une autre session. Des sous-groupes ayant des intérêts différents peuvent être constitués pour continuer la réflexion.

Evaluation

Donner l'occasion aux participants d'exprimer leurs opinions et impressions sur la session est très important pour tout processus de dynamique de groupe. Les évaluations peuvent se transformer en opportunité d'apprentissage pour toute personne impliquée, surtout s'il y a eu des frustrations non exprimées par rapport aux thèmes traités ou bien entre certains participants.

La forme d'évaluation (voir modules 2-3) devra varier selon la taille du groupe, le degré de familiarité mutuelle, et les thèmes à évaluer. Elle concernera également la performance des formateurs, le contenu du cours, l'organisation matérielle, la méthodologie, etc.

L'évaluation devra aussi inclure des suggestions et questions sur les améliorations possibles pour les futures sessions.

Gestion des conflits lors des sessions de formation et dans les coopératives

Il existe sept options pour gérer les conflits (voir exercices 7 et 8).

1. Eviter les conflits

Ici, les conflits sont niés, ne sont traités par aucune des parties, sont maintenus cachés ou réprimés. Les groupes couvrant des conflits ne peuvent pas développer des relations suffisamment profondes pour garantir une confiance durable. Ces groupes donnent toujours une impression de méfiance, et certains membres ou groupes peuvent soit arrêter leur participation dans les activités, soit quitter la coopérative.

2. Exclure la partie ou les parties en conflit

Les membres qui sont en désaccord entre eux ou qui s'opposent aux objectifs de la coopérative sont écartés du groupe soit par expulsion, soit par sanction, soit simplement en ignorant leurs souhaits. Ceux-ci peuvent ensuite créer de nouvelles organisations qui entreront en compétition avec la coopérative.

3. Suppression de la minorité

Le groupe écarte ceux ayant des opinions contraires par les moyens dont il dispose. La minorité est sensée écouter et accepter ce que la majorité décide. Cette stratégie peut fonctionner pendant un certain temps, mais tôt ou tard, des tensions et hostilités apparaîtront.

4. Accord

La majorité règne et décide, mais la minorité accepte ce qui est proposé. On aura ce cas dans les situations où il n'y a pas de grands enjeux pour le groupe minoritaire.

5. Alliance

Les différentes parties n'abandonnent pas leurs opinions mais s'entendent sur un point commun (objectif à court terme) qu'elles considèrent être bon pour elles. Le conflit est toujours là et peut refaire surface une fois l'objectif à court terme atteint.

6. Compromis/Consensus

Lorsque les parties impliquées dans un conflit ont une influence et un soutien de force égale, elles peuvent chercher un compromis. Chaque partie cède autant que nécessaire pour finalement

aboutir à une solution acceptable. Les conflits se résolvent généralement ainsi. Cependant, il faut accepter qu'aucune des parties n'est jamais totalement contente de la solution finale, car le compromis est par définition moins que ce que chaque partie aurait souhaité.

7. Mise en commun d'opinions divergentes

Les parties ont des avis différents sur les méthodes mais ont un objectif commun. Les différentes opinions sont discutées, pesées les unes par rapport aux autres, et mesurées quant à l'objectif commun. L'ensemble du groupe est impliqué dans le processus de résolution du conflit, mais chaque membre fait en sorte que ses souhaits soient reconnus. La nouvelle solution convenue peut même être meilleure que les solutions envisagées par les différentes parties au départ.

Prise en charge des griefs

Si les membres ne sont pas satisfaits des services ou activités de leur coopérative, ils essayeront d'influencer les décideurs et les gérants de la coopérative afin qu'ils prennent en compte leurs intérêts et objectifs.

- Ils peuvent exprimer leurs opinions en se comportant comme de simples clients, c'est-à-dire, en réduisant leur participation sociale et/ou économique.
- Ils peuvent faire valoir leurs droits en tant que propriétaires au cours d'une assemblée générale, en conformité avec les lois, les statuts et le règlement intérieur qui régissent la coopérative, (par exemple changer de directeurs, élire de nouveaux membres au Conseil d'administration, protester en tant que clients/utilisateurs ou en tant que propriétaires).

Ces deux méthodes ne suffisent pas toujours pour régler les griefs quotidiens. Il faut que les membres trouvent le moyen de les régler de manière plus directe et plus rapide avant qu'ils ne dégénèrent et se transforment en problèmes plus graves. Il doit y avoir:

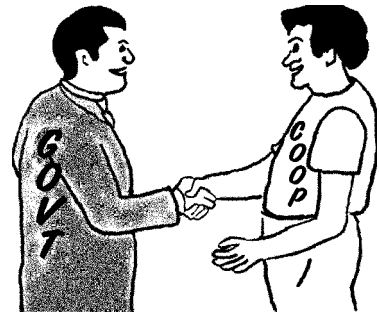
- un accès direct au Conseil d'administration, aux directeurs et/ou à tout autre organe compétent;
- un feed-back aux membres de manière à ce que leurs critiques soient entendues et traitées; et
- en dernier ressort, des informations sur la suite réservée à la plainte.



Notes

Section 3.2

Communications externes



Introduction

Les coopératives ont besoin de travailler avec les services techniques privés ou étatiques, ainsi qu'avec les réseaux commerciaux pour les intrants et les crédits bancaires. Elles achètent les intrants et vendent les produits de leurs membres aux sociétés commerciales et souvent aux particuliers. Elles doivent négocier les termes et conditions de ces différentes transactions. Plus l'image de la coopérative et de ses activités est bonne, plus elle pourra négocier des conditions favorables. Il revient donc à la coopérative de promouvoir son image à la fois auprès des organisations et sociétés avec lesquelles elle travaille et au sein de la communauté en général.



Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants devront être capables de maîtriser les principaux sujets et d'organiser les activités de relations publiques de la coopérative.



Points clés d'apprentissage

- Relations avec les gouvernements
- Acquisition et maintien de l'indépendance
- Relations publiques
- Stratégies et techniques de négociation

Stratégie d'enseignement



I Débat sur les relations des coopératives avec les gouvernements

Tout d'abord solliciter des volontaires pour défendre et soutenir la motion «Nous croyons que les relations avec le Gouvernement sont bénéfiques aux coopératives et devraient donc être renforcées.»

Il doit y avoir deux personnes qui défendent des relations renforcées et deux autres qui les rejettent. Tous les autres participants devraient aussi préparer des arguments pour ou contre la motion instaurant ainsi un débat général. A la fin la motion est soumise au vote.

2 Exercice de négociation

Demander aux participants de préparer le jeu de rôle suivant. Les participants devraient travailler en groupes de cinq pour discuter sur les sujets et leurs tactiques. La moitié du groupe devrait préparer les tactiques de la direction de l'hôtel, pendant que l'autre moitié joue le rôle de la coopérative.

Une personne du groupe de l'hôtel joue le rôle de Directeur général, et une autre du groupe de la coopérative joue le rôle de Directeur commercial.

La scène

Groupes prenant le rôle de coopérative:

Vous êtes la personne chargée du service commercial d'une coopérative agricole, et vous venez juste d'être informée qu'un gros client (le principal hôtel de la région) a décidé d'acheter ses fruits et légumes chez un autre fournisseur. Seules de vagues raisons ont été données. La décision va fortement affecter les bénéfices de la coopérative et ses plans de développement. Vous prenez la résolution de rencontrer le Directeur général de l'hôtel pour essayer de négocier de nouveaux accords de ventes qui seraient acceptables pour les deux parties.

Groupes prenant le rôle de l'hôtel:

Décidez des raisons qui vous ont poussé à aller vers le nouveau fournisseur. Vous accepterez de rencontrer les représentants de la coopérative, et vous pourriez ou pourriez ne pas arriver à un accord, selon les conditions offertes.

3 Planification d'une campagne de relations publiques

En groupes de cinq, planifier une campagne de relations publiques d'une durée d'une semaine afin de promouvoir une nouvelle activité de la coopérative.

- Décider du sujet et du but de la promotion;
- analyser la situation et les possibilités de mise en œuvre (critères internes et externes: budget, organisation et ressources, période pour la campagne);
- décider des méthodes à employer;
- planifier les activités, y compris les emplois du temps, le personnel, le budget, les éventuels partenaires coopératifs, et évaluer les résultats);
- décider des supports promotionnels (posters, dépliants, programmes de radio, etc.) et planifier leur préparation;
- préparer le plan de présentation en séance plénière (utilisation de flip-chart, cartes, tableau, etc., selon le cas). Dans le cas contraire, alternativement, présenter le plan sous forme de jeu de rôle.

Informations de référence



Relations entre gouvernements et coopératives

Les gouvernements ont le devoir de créer les conditions optimales pour le développement d'un pays. Cependant, ils poursuivent souvent des intérêts bien spécifiques. Les gouvernements exercent, à travers la législation, une influence immédiate, négative ou positive sur les activités des coopératives. D'autre part, les politiques économiques déterminent indirectement les possibilités de développement des coopératives.

Les organisations coopératives ont besoin d'un bon cadre légal, politique et économique dans lequel elles peuvent se développer de manière autonome. Il est donc très important que les coopératives soient capables d'exercer une certaine influence sur la politique gouvernementale.

La coopération idéale entre les gouvernements et les coopératives devrait consister en une consultation régulière, un dialogue constructif, une action positive afin de clarifier leurs intérêts et leurs points de vue de même que ceux des membres aux niveaux local, régional, et national.

De telles consultations régulières devraient se résumer en:

- des informations fournies par le gouvernement sur les conditions sociales et économiques réelles, ainsi que des évaluations de ces conditions par les coopératives;
- des consultations pour s'accorder sur les politiques rurales dont le but général est de créer un bien-être socio-économique, et le but spécifique celui d'assurer le bien-être des coopérateurs individuels.

Les gouvernements se fondent sur des informations et analyses dignes de confiance pour prendre les décisions politiques. Les organisations coopératives peuvent collecter les informations nécessaires pour leurs propres analyses et pour faire des propositions bien fondées pouvant servir à l'activité politique.

Il est important de développer les relations avec les gouvernements et leurs démembrements tout en sauvegardant l'autonomie de la coopérative. Cette autonomie améliore les capacités de négociation et empêche des interférences avec les gouvernements.

Cependant, les autorités et les gouvernements ne doivent pas être perçus comme un bloc monolithique. Même si les autorités locales représentent le gouvernement, elles ont aussi leurs propres allégeances régionales, et en tant que telles, elles peuvent constituer des partenaires convenables à la fois pour les informations et pour représenter les intérêts locaux au niveau gouvernemental supérieur.

Acquisition et maintien de l'indépendance

La démocratie politique constitue une importante base pour l'efficacité des organisations coopératives. Dans certains cas, les gouvernements peuvent exercer un contrôle considérable sur les coopératives à travers des mesures telles que:

- influencer les élections au sein des organisations;
- demander des rapports au conseil;
- demander aux coopératives d'exécuter des mesures politiques gouvernementales;

- apporter un soutien financier et s'assurer des privilèges en entretenant des espoirs de soutien lors des votes et des élections locales, régionales et nationales;
- limiter la croissance des coopératives afin d'éviter une concentration de pouvoir politique potentiel.

Pour contrecarrer une trop grande influence des gouvernements sur les coopératives, celles-ci doivent bénéficier d'un large soutien de la part de leurs membres. La mobilisation des membres devient plus facile lorsque les fédérations font, de toute évidence, du bon travail, offrent de bons services à leurs membres, et ont une vision et une conception claires de ce qu'elles veulent réaliser pour leurs coopératives affiliées.

Relations publiques et image coopérative

Les relations publiques sont la relation entre le grand public et la coopérative; elles ont trait à l'image que la coopérative présente au monde extérieur et à la manière de faire la promotion de cette image. Les relations avec les médias peuvent particulièrement être importantes dans la formation de l'image publique.

Les opinions sur les organisations coopératives prennent appui sur différentes sources: certaines de celles-ci proviendront de connaissances factuelles, mais d'autres seront générées par des préjugés, des partis pris, des expériences, etc. Même les relations d'affaires sont souvent fondées sur des sentiments ou affections plutôt que sur un fond rationnel. Souvent, une image colle à une organisation longtemps après qu'il y ait eu des changements majeurs. Par exemple, dans les pays où les coopératives étaient précédemment contrôlées par les gouvernements, la perception que les gens ont de ce qu'est une coopérative demeure souvent la même, ce, même après l'abandon du contrôle de l'Etat. Les activités de relations publiques se construisent sur l'image de la coopérative et peuvent aider à combattre l'ignorance et les fausses connaissances à son sujet.

Activités de relations publiques

Les activités de relations publiques des coopératives sont généralement orientées vers trois directions:

- générer les conditions de base pour la promotion des membres individuels;
- générer une relation positive avec les partenaires extérieurs, ce qui peut directement conduire à des relations d'affaires;
- définir un rôle socio-politique pour la promotion d'une meilleure compréhension de la démocratie.

Les activités spécifiques comprennent:

- la présentation des buts, des possibilités et l'organisation de la fédération;
- la dissémination de l'idée de coopérative et les principes coopératifs, ainsi que la connaissance des organes des coopératives et de leurs interactions démocratiques;
- la dissémination des informations liées à la coopérative et des commentaires sur la politique et l'économie du point de vue de la fédération;
- les informations sur les activités d'affaires des coopératives en relation avec la promotion des produits.

Le but de ces activités est de développer une «image» (la somme de toutes les opinions et perceptions que les gens ont à l'extérieur des organisations coopératives) de la coopérative qui devra favoriser l'accomplissement des buts et objectifs. Chaque organisation coopérative devrait s'attacher à créer sa propre image qui devrait être fondamentalement différente de celles de ses concurrents.

Les organisations coopératives devraient évaluer ce que les gens pensent d'elles afin d'améliorer leur profil.

Par exemple, les «Les Volksbank et les Raiffeisenbank en Allemagne» ont la réputation bien établie de s'occuper des classes basses et moyennes – et donc de la majorité – de leur population. Ils sont surtout présents dans les zones rurales et sont proches de leurs membres et clients. Les coopératives Raiffeisen sont les principales pourvoyeuses de services pour les paysans allemands. Leur bonne image est basée sur:

- la compétence dans leur domaine d'activité;
- la crédibilité;
- leur position sur le marché rural.

Une image positive au sein du public agit également de manière interne sur la mobilisation des membres et employés de la coopérative et de sa fédération par le renforcement du sentiment d'agir ensemble au sein de la coopérative.

Des relations publiques pratiques

Les relations publiques sont une activité pouvant être apprise dans la vie professionnelle de tous les jours. Les membres qui sont familiers à l'écriture, aux médias, et au travail en commun sont particulièrement qualifiés pour cette tâche. Il existe différentes manières de porter quelque chose à l'attention du public et d'influencer les résolutions des décideurs concernés. A titre d'exemples:

- les invitations au grand public ou à un groupe sélectionné pour participer à une journée portes ouvertes permettant aux visiteurs de voir le fonctionnement interne de la coopérative;
- la distribution de pamphlets et dépliants. Cette action a pour but de disséminer les idées centrales en quelques mots. Elle consiste souvent en une invitation à participer à une action particulière;
- la promotion par posters. Ceux-ci portent à la connaissance du public une action ou activité, et se focalisent sur un thème ou une action/activité particulière. Ils conviennent également pour la promotion des produits;
- la lettre ouverte. Celle-ci s'utilise pour faire une requête, une proposition, une demande, pour protester contre ou adopter une position publique. Elle est habituellement adressée aux organes politiquement actifs ou à des figures politiques, et essaie simultanément de rendre publique une situation en la publiant dans la presse. Les lecteurs sont appelés à se faire une opinion et à soutenir les signataires ou le sujet;
- les discussions publiques. La forme prise dépend fortement de la culture locale;
- la discussion au niveau des stands par exemple, au marché à l'occasion de ventes promotionnelles;

- les discussions sur podium, avec ou sans participation d'audience;
- les rassemblements et manifestations. Dans la mesure où ceux-ci sont, en général, très politiquement orientés, leur utilisation est limitée pour le travail de relations publiques;
- les campagnes. Les coopératives peuvent mener des campagnes visant la promotion d'un seul sujet d'intérêt pour la coopérative. Si la campagne est organisée par un certain nombre de coopératives, les coûts peuvent être partagés, et il serait préférable que la fédération coordonne toute la campagne.

Négociations et contrats

L'art de la négociation (discussions pour s'accorder sur une conclusion mutuellement acceptable) est particulièrement important dans une économie orientée vers le marché. Le prix, la qualité, la durabilité, les livraisons, les garanties, la compétence, la crédibilité, etc., sont autant de facteurs devant être discutés et faire l'objet d'accords avec les partenaires lors de la décision d'acheter des intrants ou de vendre des produits à un acheteur particulier ou pour toute autre transaction. Selon l'importance de la transaction, des négociations plus ou moins détaillées peuvent avoir lieu avant l'établissement des contrats. Dans toute négociation, on suppose qu'une partie a quelque chose à offrir dont l'autre a besoin. Cette relation n'est pas toujours facile à reconnaître lorsqu'on négocie avec le gouvernement ou les ONG de promotion. La décision de retirer un service est d'une utilité limitée dans une coopérative non contrôlée par le gouvernement, mais la coopération avec le gouvernement peut, d'une manière plus générale, faire partie des négociations lorsque, par exemple, les coopératives souhaitent obtenir des subventions ou réaliser des améliorations dans les conditions légales de base.

Le but des négociations est généralement de trouver des solutions acceptables à un problème, une situation dans laquelle l'effort personnel seul ne peut conduire aux résultats recherchés. Tous les partenaires émettent les solutions telles qu'ils les voient au départ des négociations: celles qui leur paraissent les meilleures et qu'ils souhaitent voir acceptées sans modifications. A travers la négociation, on parvient à un compromis acceptable par tous les partenaires.

Stratégies et techniques de négociation

La négociation peut être apprise; et plus les processus en sont compris et appliqués, mieux elles peuvent se conclure au bénéfice des deux parties.

Mieux l'on est préparé pour une négociation, meilleures seront les chances de réussite. Les intérêts des coopératives doivent être clairs. Le but de la négociation doit aussi être clair et ne pas être confondu avec leurs désirs secrets. Les intérêts du partenaire dans la négociation devraient aussi, dans la mesure du possible, être connus à l'avance. La capacité d'apprécier la personnalité du partenaire est particulièrement utile.

Les phases de la négociation

Phases de négociation	Comportement
Etablir le contact et introduire la discussion	Créer et maintenir une atmosphère positive Faire attention aux expressions non verbales - les gestes, le ton, etc.
Présentation objective du sujet	Discours bref. Parler des intérêts du partenaire
Phase de discussion	Lorsque la discussion ne vient pas à bout des différences: - Résumer les résultats partiels. - Insister sur les progrès réalisés. - Ménager des pauses, donner de nouvelles impulsions au débat en posant des questions.

⇒ pas d'accord ⇒ nouvelles négociations
Décisions
⇒ accord ⇒ contrat

Le débat

Le débat est l'élément le plus important dans les négociations. Il permet aux deux parties d'expliquer pourquoi elles considèrent qu'une opinion particulière est juste et de motiver leur prétention. Dans une situation idéale, un débat bien structuré prend la forme suivante:

- la prétention (la thèse);
- la justification (nœud du débat);
- les supports, exemples;
- les conclusions.

Méthode de débat

1. Clarifier la nature et le but de votre propre contribution. Pour cela:

- clarifier la position que vous allez défendre;
- introduire le discours de manière à associer votre propre argument à la précédente discussion;
- insister sur l'importance de votre argument comparée à celles des autres.

2. Pour convaincre les autres, s'assurer:

- qu'aucune prétention ne soit faite sans justification;
- que pour les preuves, des faits vérifiables soient utilisés;
- de communiquer des expériences en tant que preuves utiles pouvant être généralisées;

- de ne pas monopoliser la parole pour imposer le silence à votre partenaire ou de le faire paraître idiot.

3. Intervenir dans l'exposé des arguments par les adversaires:

- lorsqu'il manque de clarté, répéter ce que l'un a compris de l'autre;
- reprendre et discuter les points essentiels (pas de hors sujets);
- reprendre le sujet en discussion selon les deux points de vue et essayer de clarifier les choses.

Documentation des résultats de la négociation

Le résultat d'une négociation, d'une conférence ou de toute autre discussion de relative importance est habituellement mis sous forme écrite. La forme que prend ce document final varie selon son utilisation. Les principales formes sont:

- la lettre de confirmation à l'adresse du partenaire d'affaires ou de négociation;
- le rapport à usage interne pour tous les participants ou à l'intention de toutes autres personnes concernées;
- le mémorandum pour un usage interne;
- le procès verbal écrit par l'un ou l'autre partenaire, occasionnellement pour le porter à la connaissance d'une troisième personne;
- le projet de document peut être une partie du procès verbal; et
- le contrat entre les parties sous forme de document légal.

Procès verbal

Le but du procès verbal est de fournir le témoignage d'une rencontre, et il prend la forme d'un mémorandum pour les participants, d'une source d'informations pour les absents et les tierces personnes. Il peut être un document légal s'il est adopté par tous les participants.

Le procès verbal devrait contenir l'objet, la date, le lieu, le thème ou l'ordre du jour, le nom des participants (avec une liste de présence jointe), l'heure de début et de fin, le déroulement ou le résultat des discussions, les signatures des partenaires ou du rédacteur. Le déroulement ou les résultats des discussions sont généralement ordonnés selon l'ordre du jour. Il est important d'établir une distinction claire entre les contributions et les décisions prises.

Contrats

La majorité des grands accords, économiquement ou socialement importants, est régulée par un contrat, généralement reconnu comme un document ayant force de loi.

Pour les entreprises ayant des objectifs purement économiques, il est particulièrement important de se rappeler, lors des négociations et de la préparation des contrats, que coopération signifie travailler ensemble. Le but est toujours de consolider l'organisation. La coopération devrait être caractérisée par le volontariat, la collaboration avec les partenaires, des intérêts orientés vers des objectifs similaires, et une autorité équitable de prise de décisions.

Si l'un des partenaires de la coopération perd son indépendance après les accords, ceci peut conduire à une subordination et à une restriction de la liberté de décisions. Dans ce cas, on ne peut plus parler de coopération.

Les clauses contractuelles devraient généralement être celles prévues par les lois du territoire à moins qu'on ne ressente la nécessité de les compléter par des dispositions particulières. Le contrat régule les conditions selon lesquelles une transaction ou un partenariat s'établit. Plus les relations sont compliquées, plus il devient important de les mettre par écrit. Ceci est vrai en général pour les contrats suivants:

- contrats de coopération entre partenaires ayant des intérêts analogues (coopérative/coopérative, ou coopérative/entreprise privée);
- contrats d'achat portant sur l'achat et la livraison de marchandises;
- contrats de location concernant l'utilisation d'un immeuble et d'un véhicule;
- contrats avec des ONG nationales ou internationales;
- contrats avec les gouvernements ou les départements gouvernementaux.

Les règles et principes de ces contrats varient considérablement de pays à pays et selon le sujet en question. Cependant, en général, ils comportent six parties:

- identité et localisation des partenaires du contrat;
- but du contrat;
- comment sont rémunérées les prestations de service inscrites dans le contrat;
- quelles amendes sont prévues en cas de non-respect;
- les régulations concernant les durées et les conditions d'annulation du contrat;
- les signatures des parties contractantes qui valident le contrat.

Module 3 – Annexe

Exercices de communication

(Adaptés à partir de Grieshaber, 1994)

I. Exercices sur la communication à l'intérieur des groupes coopératifs

Il est recommandé d'utiliser les quatre premiers exercices ensemble. Ils concernent l'idée selon laquelle la communication de groupe implique la capacité de chacun à communiquer librement avec tout le monde et non juste la capacité de quelques membres à communiquer entre eux. Les exercices aident à comprendre davantage la prise de décisions au sein des groupes.

Durée totale des quatre exercices (A,B,C, et D): environ 2h05

Instructions: A (environ 15 minutes):

Cinq personnes (a,b,c,d,e) s'asseyent en ligne, l'une derrière l'autre. Elles regardent toutes dans la même direction, et elles doivent toutes respecter les règles suivantes:

a est le patron, mais peut aussi parler à **b**

b ne peut parler qu'à **a** et **c**

c ne peut parler qu'à **b** et **d**

d ne peut parler qu'à **c** et **e**

e ne peut parler qu'à **d**

Le facilitateur demande à tous les participants d'essayer d'envoyer autant de messages que possible à **a** et **e**. Tous doivent parler de leur voyage jusqu'à l'atelier (leur lieu d'origine, comment ils ont voyagé, combien de temps le voyage a duré pour arriver jusque là, etc.). Tout le monde doit commencer en même temps.

Après quelques minutes, le facilitateur arrête l'exercice et demande aux participants impliqués:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Vous connaissez quelque chose sur le voyage d'à peu près combien de personnes?

Ensuite il demande au reste du groupe de faire des commentaires:

Qu'est-ce qui n'a pas bien marché dans cette communication?

Quelque chose à ajouter?

Les réponses sont notées et listées

Instructions: B (environ 15 minutes):

Cinq personnes s'asseyent en cercle. Une autre personne s'assoit au milieu du cercle. Toutes celles qui s'asseyent en cercle peuvent parler à la personne assise au milieu du cercle, mais elles ne peuvent pas se parler entre elles. Seule la personne au milieu peut parler à celles du cercle.

Le thème de leur discussion est donné par le facilitateur. Ce doit être un sujet à controverse comme: «*Devrions-nous avoir une prime pour participer à cet atelier?*» ou «*Devrions-nous envoyer plus de filles que de garçons à l'école?*»

Après environ cinq minutes de discussion, le facilitateur arrête le groupe et demande aux participants de faire une brève évaluation:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Etes-vous arrivés à comprendre l'idée principale?

Ensuite, il demande au reste du groupe de faire des commentaires:

Qu'est-ce qui n'a pas bien marché dans cette communication?

Quelque chose à ajouter?

Les réponses sont notées et listées.

Instructions: C (environ 15 minutes):

Six personnes s'asseyent en cercle.

Chacun peut parler à ses deux voisins, mais à personne d'autre. Le thème de la discussion peut être un important sujet d'actualité au niveau politique ou un sujet à controverse tel que: «*On ne devrait pas permettre aux femmes de conduire des voitures.*» (On peut trouver une liste de sujets à controverse dans l'exercice «Dialogue contrôlé» ci-dessous).

Après environ cinq minutes, le facilitateur arrête la discussion et demande encore aux participants:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Êtes-vous arrivés à comprendre l'idée principale?

Ensuite il demande à l'assistance de faire des commentaires:

Que pensez-vous de cette manière de communiquer?

Quelque chose à ajouter?

Noter les réponses et les lister.

Instructions: D (environ 20 minutes):

Encore six personnes s'asseyent en cercle. Tout le monde peut parler à tout le monde.

Le thème de la discussion pourrait être: «*Il est toujours bon de respecter les traditions.*»

Après 10 minutes de discussion, le facilitateur demande aux participants:

Comment vous sentez-vous maintenant?

Avez-vous compris l'idée de la discussion?

Et l'assistance devrait faire des commentaires sur:

Que pensez-vous de cette façon de communiquer?

Quelque chose à ajouter?

Lister une fois de plus les réponses.

A la fin des quatre exercices, on forme des groupes de trois, et on demande à chaque groupe de compléter la phrase suivante (les groupes travaillent pendant environ 10-15 minutes).

«La meilleure façon de discuter dans un groupe est...»

Ensuite on ramasse les phrases complètes des groupes, et on demande à tout le groupe:

Que signifie ceci pour un bon facilitateur? ou selon le contexte de la formation:

Que signifie ceci pour une bonne coopérative?

Les réponses prennent les formes suivantes, et on les ramasse à la fin:

«Un bon gérant/président de séance devra...»

«Un bon gérant/président de séance ne devra pas...»

A nouveau, on récapitule les réponses sur un support visuel accessible à tous les participants.

Le facilitateur peut faire un résumé sous forme d'une phrase écrite:

«La communication fonctionne mieux si tout le monde peut parler à tout le monde de manière directe et ouverte».

Option: Cet exercice peut être suivi d'une discussion sur les obstacles et les problèmes qui surviennent dans le contexte du travail coopératif, et les solutions possibles.

2. Dialogue contrôlé: parler clairement – écouter attentivement

Cet exercice vise plusieurs objectifs, à savoir:

- une meilleure compréhension des processus de communication;
- le développement de la capacité à comparer ce qui est dit avec ce qui est compris (en apprenant à bien écouter);
- apprendre à s'exprimer clairement;
- arriver à comprendre la complexité et les problèmes de communication (verbale directe).

Durée: environ 45 minutes

Méthode:

Trois fois des dialogues de 10 minutes en sous-groupes, avec changement de rôles, évaluation et discussion.

Instructions:

Diviser les participants en groupes de trois, donner les feuilles d'instructions à chacun, donner des propositions de sujets à discuter ou donner du temps aux groupes eux-mêmes pour trouver des sujets. Par exemple, *«Il est regrettable d'avoir une fille comme premier enfant»* – *«Il est du devoir du fils de recueillir ses parents dans sa maison»* – *«La modernité selon la conception occidentale ne convient pas aux pays en développement»* – *«L'avortement doit être légalisé»* – *«Il est sage de respecter les traditions»* – *«La plus grande partie de l'argent des pays riches est dépensée de manière absurde et irresponsable».*

Deux membres de chaque groupe discutent sur le thème choisi, la troisième personne observe. Un des partenaires dans la discussion (A) fait une déclaration, et l'autre (B) devrait s'opposer à lui.

La discussion doit observer certaines règles:

Aucune discussion ne doit durer plus de deux minutes.

Avant que le partenaire (B) ne réponde à (A), il doit répéter le contenu de la déclaration de l'autre aussi correctement que possible. Il/elle peut continuer seulement si l'autre est satisfait de la répétition.

La première personne ne peut pas répéter sa déclaration et doit seulement répondre par oui ou par non, ce qui signifie que la seconde personne doit répéter la déclaration en se servant d'expressions telles que «Vous voulez dire que...» ou «Est-ce que je vous ai bien compris...»

Maintenant B fait connaître sa déclaration, après quoi c'est au tour du partenaire A de répéter correctement ce que B a dit jusqu'à la satisfaction de ce dernier, etc.

Après environ 10 minutes changer de rôles et choisir un nouvel observateur.

L'évaluation et l'analyse (si possible, dans les petits groupes) se font selon les questions suivantes:

<i>Points faibles de celui/celle qui parle?</i>	<i>Ou</i>	<i>Que s'est-il passé et pourquoi?</i>
<i>Points faibles de celui/celle qui écoute?</i>		<i>Que retenons-nous de cet exercice?</i>
		<i>Conclusions pour notre contexte de travail.</i>

Résumé et discussion des résultats en séance plénière.

3. Message murmuré

Cet exercice aide à faire prendre conscience aux gens des problèmes d'écoute inefficace et à améliorer leurs aptitudes d'écoute consciente. Il illustre les distorsions pouvant survenir au cours d'une communication indirecte.

Instructions:

Choisir dix personnes parmi les membres du présent groupe. Leur demander de quitter la salle (ou le site). Ensuite demander à l'un d'entre eux de revenir dans la salle. S'assurer qu'aucune des personnes se trouvant à l'extérieur n'écoute. Ensuite lire une histoire d'environ deux à dix phrases à la personne et à l'ensemble du groupe restant.

Exemple:

Ma tante Jeanne est très vieille. Elle a presque 70 ans; elle oublie tout le temps et quelquefois fait des choses insensées.

La semaine dernière elle a quitté la maison seule. Personne ne savait où elle était allée. A la fin, mon oncle Pierre, son mari, l'a trouvée au marché. Elle était en train de faire des emplettes, mais elle ne se souvenait que des bas prix qu'avaient les choses il y a 20 ans de cela. Donc elle discutait avec les commerçantes, les traitant de menteuses et de voleuses. Tous les gens étaient amusés car tante Jeanne est bien connue, et la plupart des gens ont de l'affection pour elle. Elle était sans argent et par conséquent ne pouvait faire des achats, mais à la fin certaines commerçantes lui ont donné des fruits en cadeau.

Ma mère a dit: «Je crois que nous devrions envoyer tante Jeanne plus souvent au marché car elle est douée pour les affaires».

Après avoir lu l'histoire à la première personne, garder le texte et demander à la personne suivante de venir dans la salle. On demande au premier participant de raconter l'histoire aussi exactement que possible au second participant, le second participant en fait autant pour le troisième, etc. Cette procédure continue jusqu'à ce que les dix personnes aient fait une à une la même chose.

Le groupe et les autres personnes revenues auparavant n'ont pas le droit de faire des commentaires. On leur demande seulement de regarder et d'écouter.

Après que le dernier joueur ait raconté l'histoire au groupe, lire le texte original à haute voix une fois encore.

Maintenant, inviter le groupe entier à discuter autour de la question:

Qu'est-ce qui est arrivé à l'histoire racontée et pourquoi ce qui est arrivé est arrivé?

On demande aux membres/participants de faire des propositions sur comment améliorer les résultats (sans montrer le texte écrit à tous les participants).

Un exercice alternatif et similaire consiste à utiliser une image contenant un certain nombre d'éléments (par exemple, des hommes et des femmes, de la nourriture et du carburant, des moyens de transport, etc.) Montrer cette image à la première personne à qui on demande de la décrire à la seconde personne, etc. La dernière personne doit raconter à tout le groupe ce qu'il/elle pense être le contenu de l'image. Ensuite, montrer l'image originale à tout le groupe et discuter sur ce qui est arrivé à l'image, qui s'est rappelé de quoi et pourquoi.

4. Regard dans le miroir

Cet exercice concerne les feed-back. S'il y a deux ou plusieurs sous-groupes dans un groupe de formation ou une coopérative, cet exercice peut aider à les mettre en contact et à rendre visibles les jugements non dits entre les sous-groupes, par exemple, entre les groupes représentant les différentes coopératives, les hommes et les femmes, les groupes affiliés à différentes tribus, les groupes ayant différentes origines socio-économiques, etc.

Cet exercice peut aussi être utilisé pour discuter sur la variété des groupes d'intérêts qui peuvent exister dans une organisation coopérative donnée.

Instructions:

Phase un:

Le groupe est divisé en deux selon les différents intérêts ou les différentes identités que représentent les membres. Chaque sous-groupe a 45 minutes pour répondre aux questions suivantes:

- Comment décririez-vous l'(les) autre(s) groupe(s)?*
- Que pensent les autres de nous?*
- Comment nous voyons-nous nous-mêmes?*
- Comment voulons-nous que les autres nous voient?*

Chaque groupe écrit ses réponses sur des cartes. Au bout de 45 minutes, les groupes se rencontrent et partagent leurs réponses. Il ne doit pas y avoir de discussions sur les résultats à ce point.

Phase deux:

C'est seulement après que chaque groupe ait présenté ses résultats qu'ont lieu les échanges, les questions, et les discussions sur les réponses respectives.

Phase trois:

Demander aux participants:

Que pouvons nous faire pour améliorer notre coopération?

A l'aide du feed-back et des résultats de la discussion, il peut être possible de s'accorder sur certains points et d'arriver à une base commune d'action.

5. Exercices pour exprimer les souhaits et besoins des participants

Au début d'une activité ou rencontre de formation, on demande aux membres de parler de leurs souhaits et besoins sur les procédures et contenus de l'atelier/la rencontre. Pour le facilitateur/président de séance, ceci veut dire qu'il faut soutenir ceux/celles qui se sentent encore peu sûrs(es) d'eux/elles-mêmes ou qui ont peur de parler devant les autres, et trouver une manière d'arrêter ceux/celles qui parlent trop longtemps.

Il/elle doit écouter attentivement ce que les membres des groupes disent parce qu'ils vont dire ce qu'ils voudraient que ce groupe soit, ainsi que leurs impressions du moment; ces deux choses étant des indications utiles et nécessaires sur la manière de continuer.

Si cette phase est présentée comme un exercice avec certaines règles, il peut aider à s'assurer que tous les participants aient la même chance de parler et que la tâche de s'exprimer leur soit facilitée.

Il est peut-être nécessaire d'insister sur le fait qu'il faut écouter le rapport de chaque membre du groupe et ne pas permettre que les autres fassent des commentaires pendant la présentation, sinon l'auteur du rapport peut finir par avoir peur de se présenter en séance plénière.

Exercice 1. On demande à chacun de dessiner ses espoirs ou sa vision des choses. Après 10 ou 15 minutes, on accroche les images au mur et les participants expliquent leur dessin l'un après l'autre. Ceci est une manière particulièrement amusante de se présenter, car ici on quitte le niveau de communication «adulte» (cours, écriture) pour entrer dans celui de «l'enfant» (le dessin).

Exercice 2. Demander aux participants d'écrire sur cinq cartes au maximum (selon le nombre de personnes présentes et l'espace disponible sur le mur ou le tableau) les réponses à des questions telles que:

Qu'espérez-vous apprendre dans cet atelier? ou

Quelles sont les décisions que vous voudriez voir prendre au cours de cette rencontre?

Note: Dans certains milieux sociaux, les comportements locaux envers les autorités reconnues (président de séance, facilitateurs, membres influents présents) ne permettent pas la libre expression des souhaits et besoins.

6. Jeux de rôles sur différents styles de leadership

Cet exercice aide un groupe à voir comment le comportement du responsable affecte le groupe avec lequel il/elle travaille au cours des rencontres. C'est un bon exercice à utiliser en début d'atelier sur le leadership et la gestion.

Cet exercice comporte quatre phases:

Instructions:

Phase un:

Il faut environ six volontaires pour chacun des deux jeux de rôles à venir. Chaque volontaire aura à jouer dans un groupe avec lequel il est familier (par exemple, un comité de coopérative). Sa tâche est de prendre une décision sur un sujet d'intérêt général pour la coopérative, par exemple, que faire à propos d'un vol ou comment la coopérative peut-elle mieux approcher une organisation donatrice pour bénéficier de fonds, ou encore comment un groupe de travail devrait-il être formé pour mener des recherches sur les conditions de marché, etc.

Une personne est choisie pour jouer le rôle de président de séance ou de responsable. On dit au responsable de jouer le rôle d'un président très dictatorial: il demande des idées sans écouter les gens, il écrase les propositions, il impose son propre point de vue au groupe, il leur dit que tout est de leur faute, etc.

Les autres membres du groupe reçoivent chacun un rôle précis:

- A soutient tout ce que le président dit;
- B propose plusieurs possibilités;
- C soutient B;
- D interrompt toujours et s'oppose au président, etc.

Ces instructions peuvent être données soit oralement aux participants avant le jeu, soit par écrit sur des morceaux de papier remis à chaque volontaire.

Les sièges doivent être disposés en forme de cercle ouvert devant le groupe, de manière à ce que chacun puisse bien voir et entendre. Il faut rappeler aux acteurs qu'il est indispensable de parler clairement et de faire en sorte que leurs gestes soient bien visibles.

Le président de séance commence le jeu et chacun des autres acteurs joue le rôle qui lui a été assigné.

Pendant ce temps, on demande à l'assistance de prendre des notes sur les questions suivantes que le formateur a écrites avant le début du jeu:

- Que fait le responsable dans le groupe?*
- Comment réagit le groupe?*

Lorsque la situation devient claire pour l'assistance, l'animateur arrête l'action et demande au second groupe de six personnes de prendre le relais.

Phase deux:

Il s'agit d'un autre comité dans un autre cadre, mais la tâche est analogue. La plupart des membres ont reçu des instructions similaires sur leur rôle, mais cette fois-ci, le président de séance doit être très passif. Ce style de leadership s'appelle «laissez-faire.» Ce responsable montre peu d'intérêt, ne fait aucune proposition, ne répond pas aux propositions du groupe, n'aime pas prendre des décisions ou résoudre des conflits.

On demande encore à l'assistance de prendre des notes.

De nouveau, le formateur arrête le jeu lorsque la situation devient claire.

Si le groupe est assez grand, il est préférable de laisser les participants discuter ces questions en groupes de trois pendant quelques minutes avant de rassembler toutes les réponses en séance plénière. Les erreurs et les réactions devraient ensuite être discutées dans leur intégralité.

Phase trois:

Après la discussion, le formateur pose une autre question:

Que fait un bon responsable/président, gérant dans un groupe?

Essayer d'avoir des réponses précises et non simplement des déclarations générales. Les réponses sont notées.

Phase quatre:

Finalement, le jeu de rôle peut être repris avec une personne volontaire pour jouer aussi efficacement que possible le rôle d'un responsable/président démocrate.

7. Conflit au sein du groupe

Durée: pour toutes les phases, environ 4 heures. Ceci étant un sujet délicat, la durée peut être prolongée.

Les conflits existent dans tout groupe, y compris les organisations coopératives. L'exercice suivant fournit une base de discussion des conflits et les voies possibles pour leur règlement.

Instructions:

Phase un:

Lire l'histoire suivante aux participants en s'assurant que chacun la comprend bien. Naturellement, vous pouvez inventer des histoires plus appropriées à la situation et à l'expérience des participants.

«Dans le club (donner un nom local) il y a 15 membres féminins travaillant ensemble dans un projet générateur de petits revenus. Elles ont commencé avec le jardinage et s'en sont assez bien tirées mais récemment, cinq d'entre elles ont acheté des machines à coudre avec lesquelles elles veulent démarrer une entreprise de couture, en plus du jardinage.

Au cours de la discussion dans la rencontre qui a suivi cet événement, les propriétaires des machines ont demandé une plus grande part du bénéfice commun, parce que les machines étaient leur propriété et elles demandaient donc une petite redevance de la part des autres membres pour l'utilisation des machines. Les autres membres n'étaient pas d'accord: «Si les propriétaires des machines ne veulent coudre qu'à leurs conditions, elles doivent quitter le projet!»

Les propriétaires des machines sont surprises, et maintenant elles veulent se battre pour leurs «droits». Les autres membres du groupe sont surpris également. Chacun des groupes d'intérêt fait appel à une assistance extérieure, telle que les fonctionnaires des services publics d'appui au développement de la région, les agents des ONG, et ce à l'insu de l'autre groupe. La communication entre les deux parties est presque au point mort. Chacun des groupes veut gagner «la lutte».

Certains des membres ne se sentent pas très impliqués. Elles voient que de toute évidence, quelque chose ne va pas, et elles veulent y remédier.
Que peuvent-elles faire?»

Diviser les participants en petits groupes de quatre et leur demander de discuter autour des questions suivantes:

Que s'est-il passé dans ce groupe? Décrivez à nouveau la situation selon vos propres mots.

Comment en sont-elles arrivées là? Donnez les principales raisons de cette impasse.

Connaissez-vous des situations similaires dans votre propre environnement?

Phase deux:

Diviser les participants en groupes de cinq et leur demander de trouver des idées sur comment résoudre des conflits en général et comment cela peut se faire dans le cas présent.

Que recommanderiez-vous à ces membres qui veulent changer la situation? Essayer de trouver plus d'une idée!

Phase trois:

Après que les groupes aient écrit leurs idées, les collecter et les présenter en séance plénière. Présenter aux membres différentes stratégies de résolution des conflits (voir ci-dessus) et comparer celles-ci aux solutions qu'ils ont données.

S'assurer que les participants ont compris les différentes stratégies de résolution des conflits. Peut-être que chaque stratégie peut être illustrée par des exemples tirés des résultats de l'étude de cas qui viennent juste d'être présentés, ou bien, tirés des expériences des participants.

Finalement, demander aux participants de former de petits groupes pour discuter sur les différentes solutions et faire des commentaires sur ce qu'ils pensent être réaliste dans le travail de groupe des coopératives.

8. Jeux de rôles sur les conflits de groupe

Instructions:

Diviser les participants en groupes de cinq et donner les instructions à chaque groupe comme suit:

Faire un jeu de rôles avec le contenu suivant: Un groupe ou une coopérative est en conflit avec un de ses membres. Que se passe-t-il, et comment essaient-ils de contenir la situation?

Après environ 30 minutes de préparation, demander aux groupes de présenter leurs jeux, l'un après l'autre. Demander à l'assistance de prendre des notes en répondant aux questions suivantes:

Quelles sont les causes du conflit?

Etes-vous d'accord avec la solution?

Que pouvait-il arriver d'autre?

9. Groupe de travail (Pool)

Durée: 30 à 60 minutes

Cet exercice est une méthode utile s'il y a des sous-groupes avec des idées opposées sur un sujet donné. Il aide à rendre évidentes les principales différences des intérêts et des points de vue entre les sous-groupes. Ces différences sont à connaître lorsque des objectifs doivent être définis et des décisions prises. La prise de décisions participative est une sorte de communication systématique favorisant la satisfaction de tous les membres.

La plus importante partie du travail en groupes se trouve dans le processus de recherche des options. Ici les membres ont besoin de beaucoup d'assistance de la part du formateur/promoteur. C'est seulement lorsque toutes les options connues ont été exprimées et discutées ouvertement par l'ensemble du groupe que la décision finale peut être prise et, si on parvient à un consensus, elle peut alors être retenue par tous.

Instructions:

Demander aux sous-groupes de se retirer du groupe (ou site) et de choisir chacun un représentant. Ensuite, les représentants se rencontrent au sein du groupe entier pour discuter leurs points de vue devant tous les autres participants.

Une variante de ceci s'appelle «la chaise ouverte»:

Cette variante rend l'exercice plus intéressant et favorise une plus grande participation. On place une chaise vide parmi les représentants afin de donner aux membres de la majorité silencieuse l'occasion de venir spontanément au centre pour prendre part à la discussion. Le facilitateur devrait s'assurer qu'il y a une rotation parmi les participants spontanés dans leur participation à l'échange. Ils ne doivent pas tous venir du même groupe.

Une autre variante plus participative: Discussion avec des supporteurs à l'arrière-plan.

De nouveau, différentes options sont discutées au centre de la salle. Cette fois-ci, ceux qui sont d'accord sur le même sujet s'asseyent derrière leur «représentant». Le temps de la discussion est limité à 10 minutes. A la fin de ce laps de temps, le représentant se retourne vers ses supporteurs et écoute leurs idées sur la manière de continuer la discussion. Il est aussi possible de changer de représentant à chaque tour, de manière à ce que chacun ait l'occasion de s'asseoir au centre. Les tours continuent jusqu'à ce que les participants pensent que le sujet a été suffisamment discuté ou qu'ils approchent d'une décision.

Après que tous les arguments aient été donnés, le facilitateur arrête la discussion. On demande au groupe entier de réfléchir sur les objectifs ou solutions pouvant être acceptables pour tous.

Exercices de relations publiques

Planifier et préparer:

1. Une journée portes ouvertes

Pour exposer des produits ou des équipement de production.

Décider du lieu, de la date et de l'horaire, du contenu et des méthodes, des responsables, des pauses, des rafraîchissements, et de tout autre divertissement.

2. Les prospectus, dépliants

Par exemple, pour promouvoir un produit.

Inclure l'adresse exacte. Limiter la quantité du texte, utiliser de grands caractères, adopter une disposition claire et une représentation graphique.

3. Le poster

Pour attirer l'attention sur la coopérative, le message d'un poster devrait être simple et couvrir un seul sujet.

Pas plus de dix mots et de préférence cinq ou moins.

Utiliser des dessins ou des photos, de grands caractères, un motif en gras.

4. La lettre ouverte

Pour informer le grand public sur un sujet d'intérêt pour la coopérative, pour faire connaître leurs points de vue, et pour demander un soutien.

Utiliser un langage clair et facilement compréhensible et faire preuve de courtoisie.

Inclure la motivation qui se cache derrière l'initiative et une proposition de solution ou une requête pour un débat public sur le sujet. Faire tenir la lettre sur une page.

5. Le débat public

Les débats publics sur un sujet spécifique donnent l'occasion aux deux parties dans une discussion de se faire entendre. Il est important d'avoir un bon président de séance. Les participants des coopératives devraient bien se préparer, avoir une bonne connaissance du sujet, avoir de l'expérience en matière de débat, et rester calmes face aux opinions des autres.

Au cours de la session de formation, préparer un débat sur un sujet d'intérêt pour tous les participants, lorsqu'il y a une divergence d'opinions. Choisir deux personnes pour défendre et s'opposer à la motion.

6. Les campagnes

Préparer un plan de campagne pour la promotion d'un nouveau produit.

Utiliser les étapes suivantes:

- décider du sujet et du but de la promotion;
- analyser la situation et les possibilités de mise en œuvre (critères internes et externes: budget, organisation et ressources, période durant laquelle mener la campagne);
- décider des méthodes à utiliser;
- planifier les activités, en incluant les emplois du temps, le personnel, le budget, les partenaires de coopération possible, évaluer les résultats;
- décider des matériels de promotion (posters, imprimés publicitaires, programmes radio, etc.) et prévoir leur préparation.

(On pourra trouver d'autres exercices sur la pratique de la communication dans les sources citées dans la bibliographie).



Notes

Module 4

Développement organisationnel



Module 4: Développement organisationnel



Introduction

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

Section 4.1

Développement organisationnel et définition d'une vision



Objectifs de la section

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



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

Points clés d'apprentissage



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

Stratégie d'enseignement



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Etude de cas - Partie 2

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

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

Informations de référence



Définition du développement organisationnel

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

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

Le but du développement organisationnel coopératif

Le développement organisationnel coopératif doit être basé sur deux principes:

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

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

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

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

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

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

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

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

Lier la satisfaction des membres et l'esprit entrepreneurial

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

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

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

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

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

Approches du développement organisationnel

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

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

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

Obstacles à un développement organisationnel guidé par les membres

I. Le manque de connaissances et de compétences:

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

2. Les problèmes d'attitude:

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

3. Les normes implicites:

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

4. Les problèmes structurels:

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

Développement organisationnel coopératif participatif

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

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

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

Initiation d'un développement organisationnel participatif

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vision coopérative

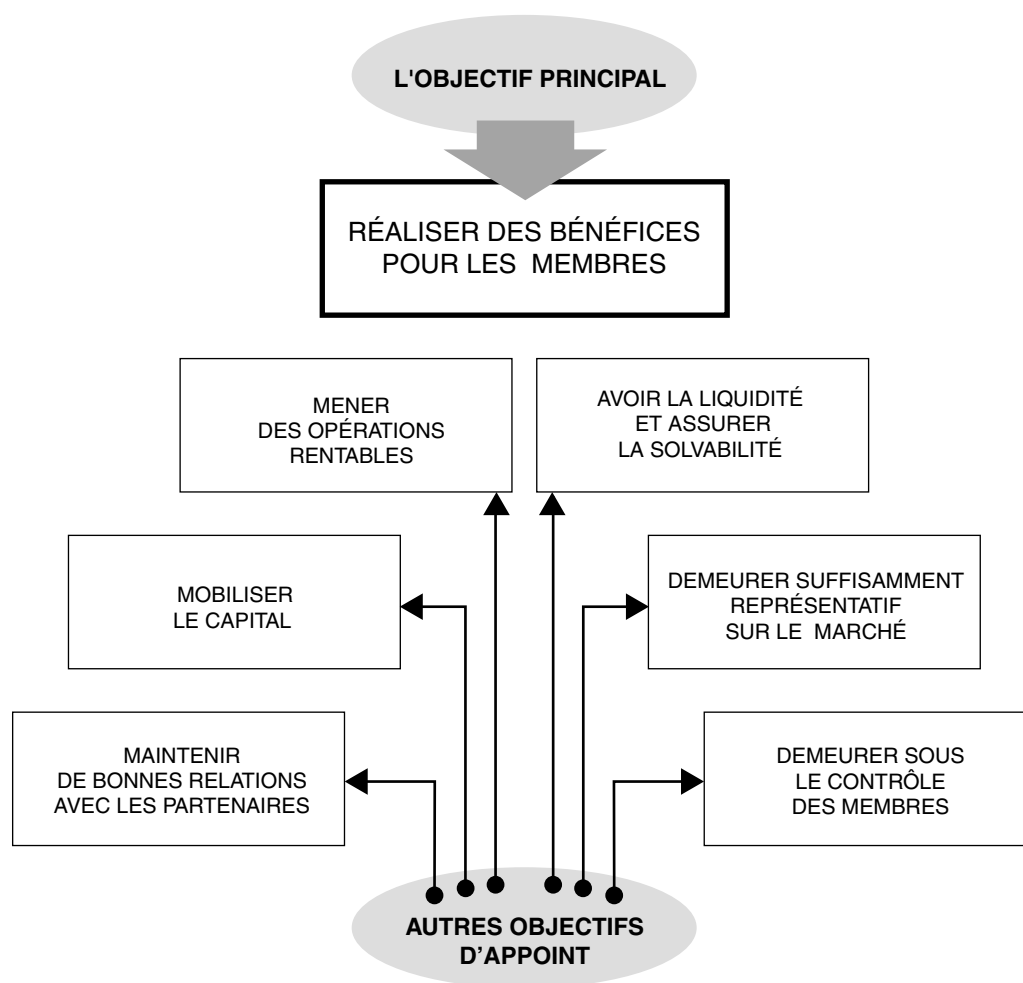
La combinaison du succès économique à court terme et de la survie à long terme peut se réaliser plus facilement si la coopérative a une vision claire de son avenir, fondée sur une hiérarchie d'objectifs à savoir un principal et plusieurs autres en appui au premier (Parnell, 1995: 42-46).

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

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

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

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



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

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

Pourquoi élaborer une vision?

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

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

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

Elaboration d'une vision

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

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

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

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

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

Considérations à inclure dans la vision

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un avantage supplémentaire

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

Section 4.2

Normes, structures et entrepreneuriat



Objectifs de la section

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



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

Points clés d'apprentissage



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

Stratégie d'enseignement



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

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

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

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

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

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

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

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



Notes

Informations de référence

Normes et développement coopératif



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

Que sont les normes organisationnelles?

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

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

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

Comment les normes influencent-elles le développement coopératif?

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

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

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

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

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

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

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

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

Développement de structures organisationnelles appropriées

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

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

Structures nécessaires pour un contrôle efficace par les membres

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

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

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

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

Les besoins spécifiques dans les grandes coopératives

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

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

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

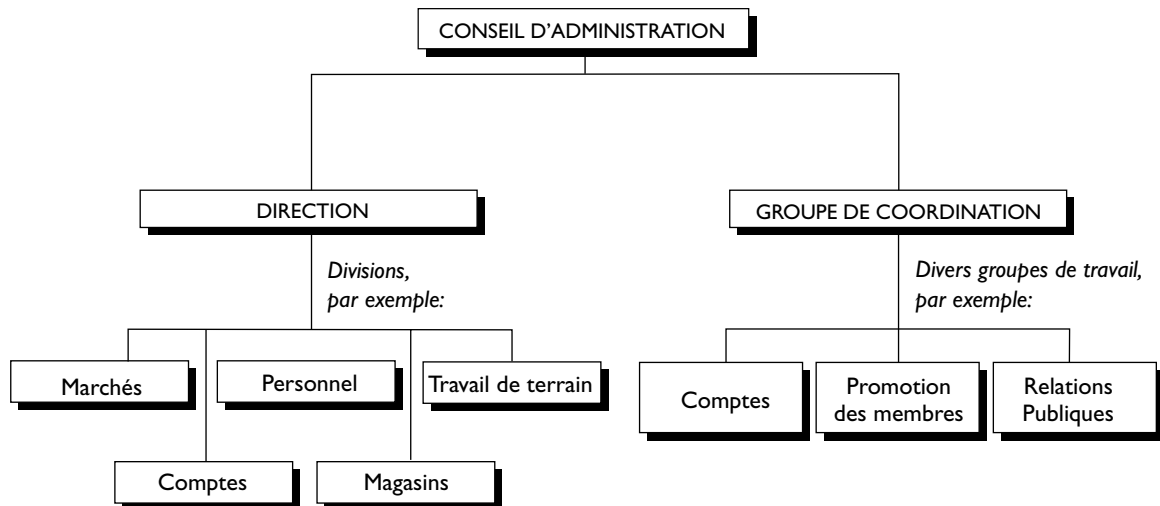
Une manière de faire ceci sans surcharger les gérants est d'établir un certain nombre de groupes de travail opérant séparément ou sous la conduite d'un groupe de coordination. Chaque groupe se concentrera sur les aspects spécifiques du processus de développement et, dans le cadre d'un ensemble de directives,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

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

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

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

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



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

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

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

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

Représentation des membres dans le développement organisationnel

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

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

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

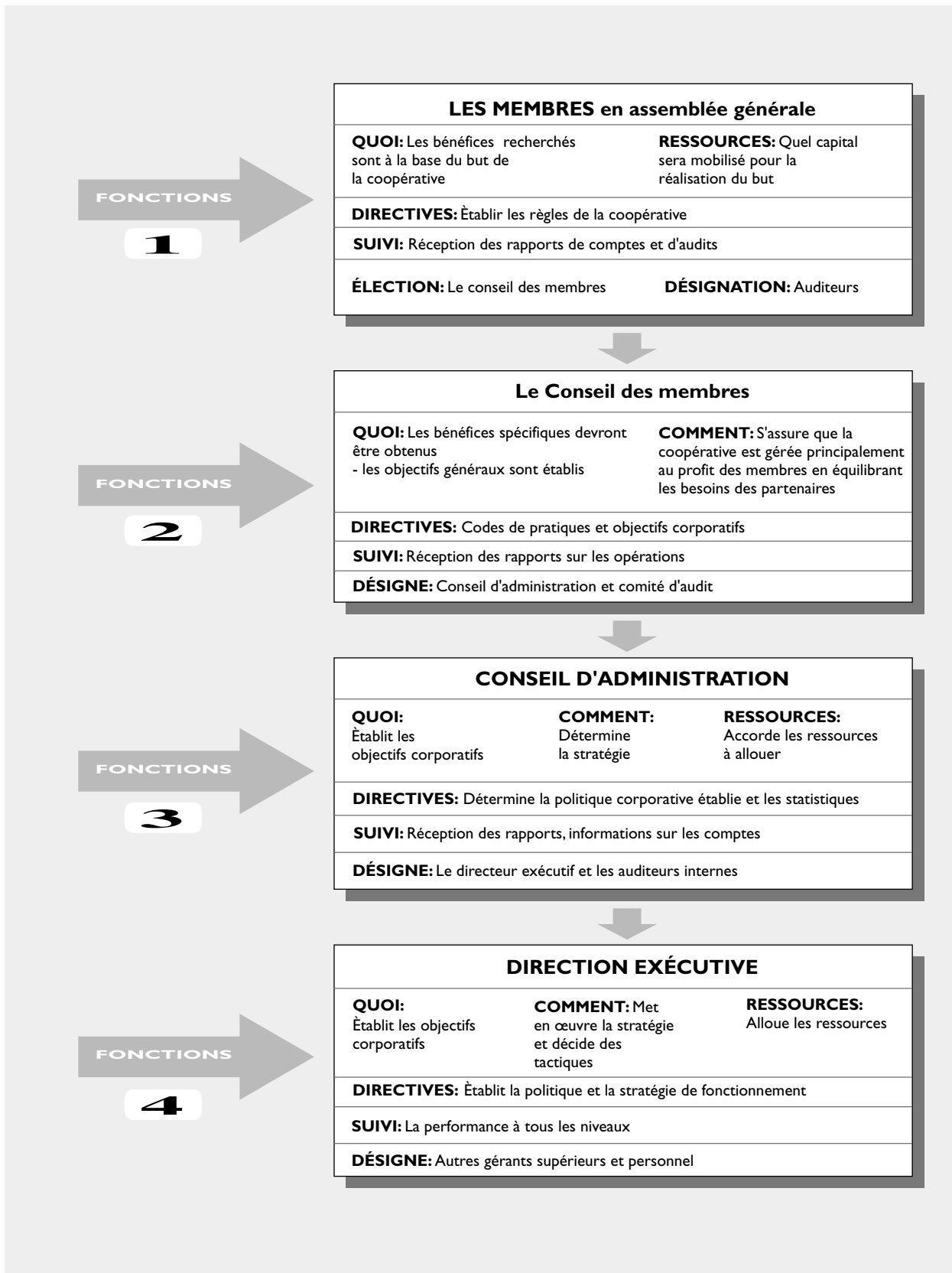
Structure du leadership

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

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

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

Diagramme 4.1: Système de contrôle des membres pour une coopérative



(Source: Parnell, 1995: 103)

Structures pour améliorer l'efficacité de la gestion

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

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

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

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

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

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

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

Elaboration des primes

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

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

Il a aussi été établi que:

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

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

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

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

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

Les primes entrepreneuriales

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

Soutien extérieur pour le développement du potentiel entrepreneurial

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

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

Primes pour motiver l'entrepreneuriat coopératif

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

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

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

«L'apprentissage partagé» comme prime offerte aux membres

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

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

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

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

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

Développement du groupe coopératif

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

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

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

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

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

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

Maintien de la motivation à l'intérieur du groupe coopératif

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

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

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

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

Développement de l'entreprise coopérative

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

Forme de la coopérative

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

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

Bénéfices dérivant des ressources

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

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

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

Avenir pour les activités économiques des coopératives

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

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

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

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

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

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

Formation et manque de formation dans le développement organisationnel

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

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

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

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

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

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

(Voir module 2 – évaluation des besoins en formation)

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

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

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

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

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

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

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

4.2: Evaluation initiale de la situation de la coopérative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quel est le degré de flexibilité de la coopérative?

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

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

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

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



Notes

Module 5

La gestion des coopératives agricoles





Aperçu du module

Le module 5 porte sur les thèmes suivants:

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



Introduction au module

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

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

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

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

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

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

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

Section 5.1

Gestion du groupe coopératif



Introduction

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



Objectif de la section

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



Points clés d'apprentissage

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



Stratégie d'enseignement

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

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

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

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

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

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



Notes

Informations de référence

Développement du leadership



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

Création d'un pool de leadership

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

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

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

Caractéristiques d'un bon responsable

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

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

Les responsables doivent en outre:

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

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

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

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

Amélioration de la prise de décisions

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

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

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

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

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

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

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

Rôle et fonctions du Conseil d'administration

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

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

Fréquence des rencontres du Conseil d'administration

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

TABLEAU 5.1

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

Etape 1

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

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

Etape 2

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

Etape3

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

Etape 4

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

Etape 5

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

Etape 6

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

Etape 7

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

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

But des rencontres de routine du Conseil d'administration

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

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

Le plan annuel du Conseil devrait inclure les éléments suivants:

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

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

Satisfaction des besoins des membres

Motivation des membres

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

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

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

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

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

Maintenir de hauts niveaux de motivation

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

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

Rôle de la loyauté des membres dans un environnement de compétition

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

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

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

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

Effet du phénomène de «profiteurs»

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

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

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

Les affaires des non membres

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

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

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

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

Maîtriser les effets du phénomène de «profiteurs»

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

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

Promotion des économies des membres

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

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

Buts conflictuels des membres

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

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

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

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

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

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

Rôle des innovations

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

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

Le succès appelle le succès

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

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

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



Notes

Section 5.2

Gestion de l'entreprise coopérative



Introduction



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

Objectifs de la section

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



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

Points clés d'apprentissage



Les principaux points d'apprentissage de cette section concernent:

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

Stratégie d'enseignement



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

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

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

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

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

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

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

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

Informations de référence



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

Les aspects complexes de la gestion coopérative incluent:

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

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

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

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

A. Gestion financière

Sources de financement de la coopérative

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

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

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

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

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

Traits distinctifs du financement des coopératives

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acquisition des financements

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

La difficulté de convaincre les membres à engager suffisamment de fonds

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

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

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

Solliciter les membres à engager plus de fonds

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Critique des nouvelles méthodes d'autofinancement des coopératives

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

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

Prêts

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

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

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

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

TABLEAU 5.2.1

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

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

Etape 1:

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

Etape 2:

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

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

Etape 3:

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

Etape 4:

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

Etape 5:

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

Etape 6:

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

Etape 7:

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

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

Etape 8:

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

- engagés dans les affaires mais sont négociables;
- des financements à long terme (des titres);
- à court terme, et peuvent être rapidement ajustés pour répondre aux besoins à brève échéance. Les crédits aux fournisseurs et les découverts bancaires appartiennent à cette catégorie. Cependant, ce financement à court terme ne doit pas être utilisé pour les investissements à long terme.

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

Informations sur les finances

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

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

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

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

Comment les systèmes budgétaires peuvent-ils réduire les conflits?

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

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

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

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

Pourquoi établir des états financiers?

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

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

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

Analyse des états de cash-flow

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

B. La gestion des ressources humaines

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

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

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

La position du Directeur général face aux administrateurs

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

Comment peut-on maintenir les bonnes relations?

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

Elaboration de politiques et fonctions de l'exécutif

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

Travailler ensemble dans l'intérêt des membres

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

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

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

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

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

Suprématie du Conseil

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

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

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

La représentation du personnel au sein du Conseil d'administration

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

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

Politiques de recrutement et d'intégration

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

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

Trouver les gérants convenables

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

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

Promotion interne ou recrutement extérieur

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

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

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

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

Evaluation des performances et systèmes de récompense

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

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

Que signifie récompense adéquate?

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

La motivation d'un gérant dépend largement du fait:

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

Systèmes de gestion flexibles des ressources humaines

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

Combiner des structures de gestion flexibles avec la bonne gouvernance

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

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

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

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

Difficultés de la bonne gouvernance

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

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

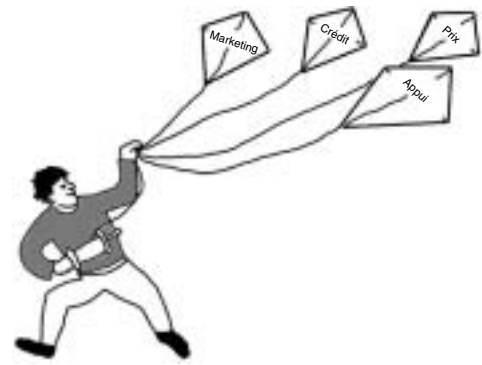
Il serait improductif d'employer des gérants ou d'élire des responsables qui pourraient éluder des décisions difficiles. Après tout, donner à des individus du travail qu'ils ne sont pas en mesure de faire ne rend service ni à la coopérative ni à l'individu lui-même.



Notes

Section 5.3

Gestion des services d'appui à la production des membres



Introduction



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

Objectifs de la section



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

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

Points clés d'apprentissage



Les principaux points d'apprentissage concernent:

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

Stratégie d'enseignement



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

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

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

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

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

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

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



Notes

Informations de référence

Coopératives de services agricoles



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

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

Prestation de services aux membres

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

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

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

Tâches de gestion dans les coopératives rurales

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

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

De grandes économies peuvent être réalisées en:

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

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

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

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

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

Commercialisation

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

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

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

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

Fonctions des sociétés coopératives de commercialisation

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

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

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

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

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

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

«Valeur ajoutée aux produits primaires»

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

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

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

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

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

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

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

Causes fréquentes de conflits entre les membres et la direction

Les disputes sont le plus souvent dues à:

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

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

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

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

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

Alternatives à la collecte par la coopérative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coûts de commercialisation

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

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

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

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

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

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

Garder les coûts de commercialisation bas

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

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

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

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

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

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

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

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

Détermination des prix et paiements aux coopérateurs

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

Influences sur les politiques de prix des coopératives

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

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

Et pour ce qui est du commerce extérieur:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestion de l'approvisionnement

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

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

Fonctions d'une coopérative d'approvisionnement

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

Qu'est-ce qui influence la demande?

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

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

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

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

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

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

Optimisation de la taille des commandes

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

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

- les autres facteurs influençant la tendance à acheter.

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

Les facteurs affectant cette décision incluent:

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

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

Quand et où commander?

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

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

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

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

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

Surmonter les problèmes dans l'approvisionnement des coopératives

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

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

Ce système devrait inclure les informations suivantes:

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

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

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

Stockage des approvisionnements et ventes de promotion

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

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

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

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

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

Fixation des prix

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

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

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

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

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

Gestion des crédits

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

Directives pour éviter les créances douteuses

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

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

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

Rédaction des demandes

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

Caractéristiques d'une bonne politique de prêt

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

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

Conditions générales de prêt

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

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

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

Traitement des remboursements en retard ou refusés

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

Contrôle de la performance du service

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

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

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

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

Besoin en formation sur le contrôle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Temps et efforts nécessaires

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

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

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

Qui est impliqué dans l'enregistrement et le contrôle?

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

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

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

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

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

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

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



Notes

Section 5.4

Diversification, croissance, et collaboration



Introduction



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

Objectifs de la section



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

Points clés d'apprentissage



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

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

Stratégie d'enseignement



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

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

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

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

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

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



Notes

Informations de référence



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

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

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

Etablir des relations de partenariat en étant en position de force

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

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

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

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

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

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

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

Opportunités pour les coopératives dans les marchés agricoles en développement

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

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

Taille optimale pour une coopérative primaire

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

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

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

Diversification

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

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

Raisons de diversification

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

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

Dangers potentiels de la diversification

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

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

Fusions

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

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

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

Inconvénients des fusions

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

Unions et fédérations

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

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

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

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

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

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

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

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

Inconvénients des fédérations

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

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

Tâches potentielles d'une fédération coopérative

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

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

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

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

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

Relations extérieures des fédérations

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

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

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

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

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

Les activités politiques spécifiques consistent à, entre autres:

- influencer directement les organes politiques de prises de décisions;

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

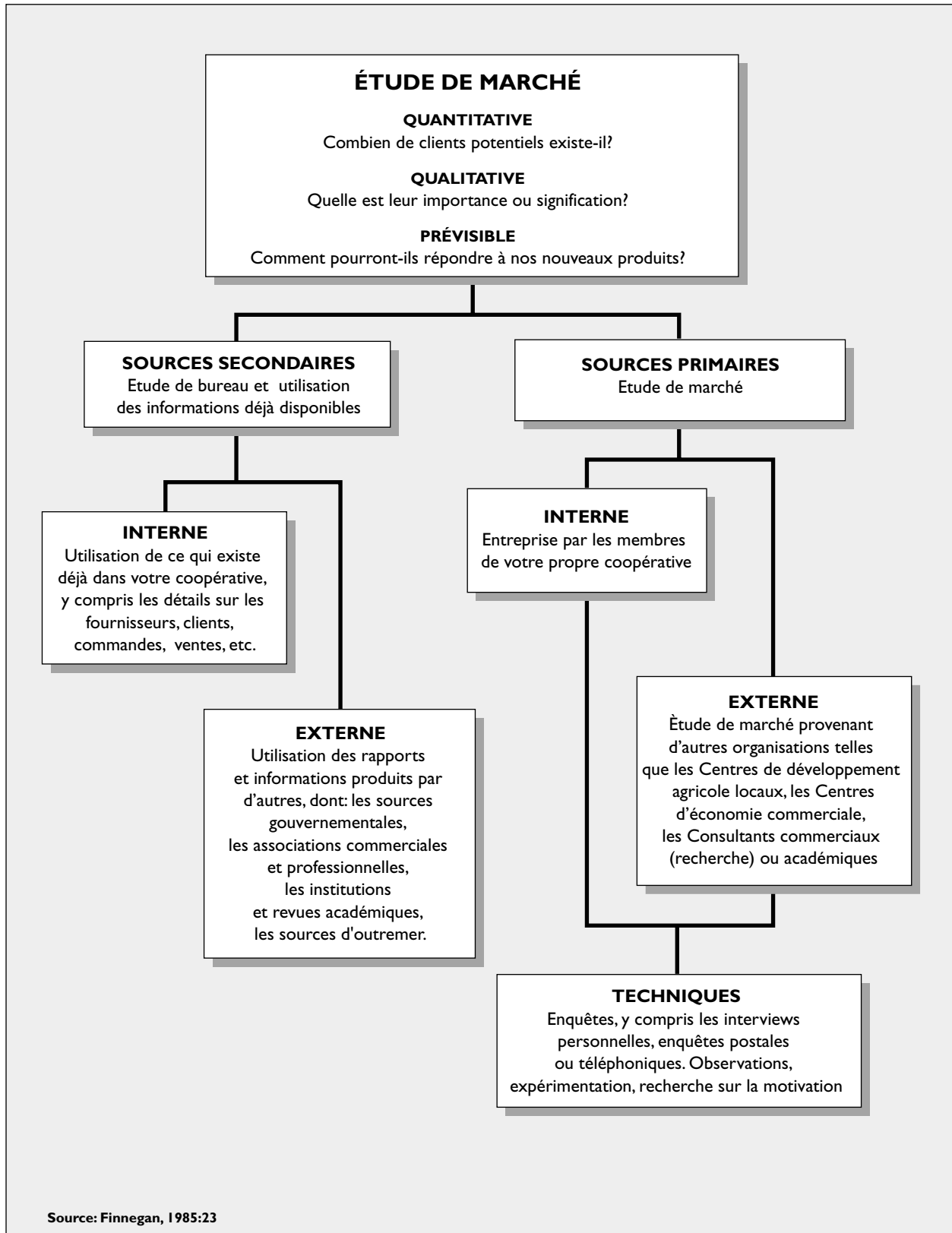
Les actions directes possibles sont les appels et protestations publics, les discours et manifestations, les grèves et actions de boycott. Ces actions servent largement à exercer une pression politique, mais il faudrait aussi penser sérieusement à leurs éventuelles conséquences.

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

Annexe au module 5: Formation en gestion

Organigrammes

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



FICHE D'ÉVALUATION DU MÉRITE

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

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

Niveau: **3**

Age: **28**

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

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

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

Clé de notation pour la détermination des niveaux

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

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

Sources: Hall, 1979: 235

Module 6

Instrumente de planification et d'organisation des activités coopératives



Module 6: Instruments de planification et d'organisation des activités coopératives



Introduction

La planification porte sur les décisions concernant les objectifs, les tâches et l'utilisation des ressources avant la mise en œuvre. Elle assure que les choses justes soient faites au bon moment et de la bonne manière (avec efficacité et efficience). Il existe un certain nombre d'instruments de planification adaptés aux exigences spécifiques de l'organisation et de la gestion des activités au sein de la coopérative. Ils servent à rendre certains processus plus faciles à prévoir, à exclure les résultats négatifs non prévus, à trouver les fonds et généralement à permettre l'utilisation optimale des ressources (financières, techniques et humaines).

Il existe différentes formes de planification, notamment:

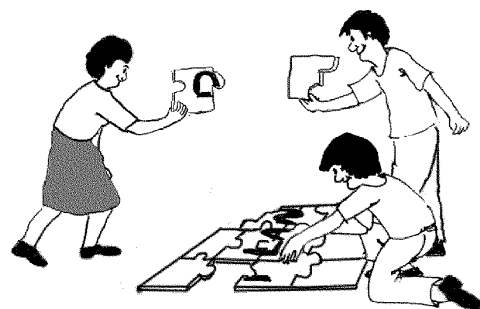
- la planification stratégique qui est une programmation des grandes orientations de l'entreprise coopérative à long terme;
- la planification opérationnelle qui est la programmation des objectifs à court terme. Elle répond aux questions : pourquoi? où? comment? et à quel coût?

Ce module couvre les aspects suivants:

- La transformation des visions en plans opérationnels.
- L'aperçu sur les principales étapes de la planification.
- L'analyse du cadre logique.
- Les forces, faiblesses, opportunités, et menaces: l'analyse de FFOM.
- Les relations entre la planification et le partage des responsabilités.
- La gestion prévisionnelle.

Section 6.1

Des visions aux plans d'action



Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants pourront:



- Citer les principales actions de planification qui constituent le noyau de la gestion stratégique des coopératives.
- Préparer un simple cadre logique, en commençant par l'élaboration d'un «arbre des problèmes» jusqu'à la rédaction de la matrice de planification, à l'identification des hypothèses et à la définition des indicateurs et moyens de vérification.
- Faire une analyse de FFOM et l'appliquer à la situation des coopératives.

Points clés d'apprentissage



- Etablissement des objectifs et des buts opérationnels.
- Identification des productions, activités et intrants pour la réalisation des buts arrêtés.
- Traitement des incertitudes.
- Planification des activités de la mise en œuvre.
- Principaux instruments de la gestion stratégique.
- Analyse du cadre logique.
- Planification comme une séquence cause-effet.
- Analyse des parties prenantes.
- Analyse des problèmes et élaboration d'un arbre des problèmes.
- Arbre des objectifs.
- Matrice de planification.
- Identification des indicateurs directs et indirects et des moyens de vérification.
- Analyse de FFOM.
- Éléments d'une analyse de FFOM.
- Utilisation d'une analyse de FFOM.

Stratégie d'enseignement



Exercice 1

Mener une petite discussion de groupe où les participants décrivent et parlent de toute activité de planification dans laquelle ils ont été impliqués antérieurement. Souligner le fait qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une opération de planification dans le cadre des activités coopératives. Il peut également s'agir d'une situation ayant trait à leur vie privée, professionnelle ou d'activité économique dans laquelle ils sont impliqués. Le but de

l'exercice est d'identifier les processus et étapes qu'ils ont suivis et de mettre en lumière toute approche cohérente utilisée dans le processus. Demander aux participants d'établir une liste de ces étapes et de se tenir prêts à présenter les résultats en séance plénière.

Donner 10 minutes pour la discussion et reconstituer les groupes en séance plénière. Demander aux divers groupes de présenter leurs résultats et encourager un échange de vues sur les différentes approches utilisées.

A partir des résultats de la discussion, mettre en exergue les étapes majeures de la planification comme précisé dans le document de référence.

Demander aux participants de rejoindre leurs groupes et de faire une analyse critique des étapes qu'ils ont pu identifier à la lumière de la discussion faite en séance plénière et des informations additionnelles présentées sur les cinq étapes de la planification. Leur demander d'essayer de lier tout problème ou succès dans la mise en œuvre subséquente du plan à la manière dont la planification a été faite (par exemple, une plus grande insistance sur la détermination des productions et intrants aurait-elle aidé à réduire les problèmes de la mise en œuvre?).

Exercice 2

Introduire la raison d'être de l'analyse du cadre logique et de la séquence cause-effet aux participants. Mettre en lumière le fait que même si ces outils sont utilisés dans la planification d'un projet, ils sont également très utiles dans la planification des activités coopératives.

Résumer les étapes clés de la préparation du cadre logique.

Après la description de l'approche de l'arbre des problèmes, définir un problème (vous pourriez suivre l'exemple de l'arbre des problèmes donné dans le matériel de référence) et demander aux participants d'élaborer un arbre des problèmes. S'il y a beaucoup de participants, vous pourriez suggérer que l'exercice soit fait par petits groupes, et vous retrouver en séance plénière pour la suite.

Une fois l'arbre des problèmes élaboré, aider la classe à le transformer en arbre des objectifs en insistant sur la nécessité de prendre en compte les approches alternatives.

Toujours à partir du même exemple de problème/objectif identifié, expliquer l'application de la matrice du projet, en soulignant la pertinence et la pratique des hypothèses extérieures, des indicateurs et moyens de vérification.

Exercice 3

Introduire les éléments de l'analyse de FFOM et mettre en lumière son applicabilité pour analyser l'environnement interne et externe de la coopérative et donc, la planification du développement organisationnel.

Matériel de référence

Des visions aux plans d'action



Les six actions clés de planification constituant le noyau de la **gestion coopérative stratégique** sont:

- établissement des objectifs;
- détermination des objectifs de développement coopératif;
- définition des objectifs immédiats ou sous-objectifs;
- prévision des besoins en intrants;
- planification des activités;
- installation des procédures de suivi et d'évaluation pour l'utilisation des ressources et des productions.

En supposant que les principaux buts et objectifs de l'organisation doivent être arrêtés après délibération interne (c'est-à-dire, par les membres, les responsables et les gérants), il faut qu'il y ait des méthodes pour traduire les visions en objectifs clairs. La plupart de ces méthodes et instruments sont des outils standards également employés dans les autres entreprises. L'utilisation effective de ces outils est particulièrement importante là où des personnes extérieures ont un intérêt légitime dans les résultats économiques et dans les hypothèses du processus de planification. Un exemple à cet égard serait les donateurs potentiels ou les banques sollicitées pour prêter de l'argent à la coopérative.

Etablissement des objectifs et des buts opérationnels

Lorsque la création d'une coopérative ou des changements de circonstances exigent une reformulation fondamentale, les membres de la coopérative doivent **trouver un but commun mutuel** ou un objectif principal ainsi qu'une hiérarchie des sous-objectifs. Ils devraient ensuite essayer de s'accorder avec les gérants sur les cibles spécifiques et, en fin de compte, planifier les activités pertinentes comme il convient. Savoir si l'activité principale de la coopérative devrait être la vente au détail des légumes ou la prise des dispositions nécessaires pour en assurer le transport est la première question qui vient à l'esprit et elle devrait avoir priorité sur toute autre décision.

Deux outils analytiques peuvent s'avérer utiles à ce stade:

- L'analyse du Cadre Logique qui est normalement utilisée pour l'élaboration des projets peut aider à transformer les problèmes en objectifs; et
- L'analyse de «FFOM» peut aider à analyser les forces et faiblesses à l'intérieur d'une organisation et à identifier les opportunités et les menaces. Cela peut aider à traduire une vision en plan opérationnel réalisable.

Les deux outils ont des buts complémentaires mais différents. Tandis que l'analyse de FFOM focalise les discussions sur les voies à suivre, l'analyse du Cadre Logique peut être utilisée comme instrument de suivi pour déterminer les cibles opérationnelles réelles, les besoins en intrants, les horizons temporels et les indicateurs pour le contrôle et le suivi des facteurs de succès internes et externes. Le Cadre Logique est plus spécialement adapté à l'évaluation du côté opérationnel de l'organisation, alors que l'analyse de FFOM aide à évaluer l'état et le plan de développement organisationnel. D'un autre côté, les domaines les moins quantifiables tels que la culture organisationnelle ou les systèmes

de primes peuvent s'avérer être d'importantes forces organisationnelles à partir desquelles construire. Dans un Cadre Logique on ne reconnaît pas suffisamment ces domaines.

Etablissement des cibles

La fixation des cibles représente la phase de **pré-faisabilité** et aide à déterminer quelles productions opérationnelles pourraient se réaliser et avec quels intrants et quelles activités. Le résultat final de cette étape est la sélection générale des opérations. Dans notre exemple, certaines décisions économiques fondamentales seraient prises à ce stade, par exemple, quels légumes et quelle quantité de chaque type produire et où les commercialiser, etc.

Productions a trait aux services ou produits (y compris les remboursements sur les contributions) devant faire l'objet de décisions de la part des membres. Les gérants coopératifs et les responsables tendent à limiter leur contrôle aux activités qui devraient conduire à générer ces productions.

Avant que les plans opérationnels ne puissent être élaborés, les membres doivent savoir que certaines productions peuvent s'exclure mutuellement et se concurrencer. Par exemple, un accroissement des remboursements sur contributions signifie souvent moins de dividendes. On pourrait énumérer, classer par priorité et décider sur les avantages et inconvénients des productions se concurrençant ou les diverses alternatives opérationnelles. Une autre solution serait que les membres intéressés forment un groupe de travail et le suivent jusqu'à l'étape suivante - découvertes et décisions concernant les alternatives opérationnelles pour réaliser ces productions.

Pour réaliser chacune de ces productions, il faut une série **d'activités**. Le coût, le temps et la productivité sont les critères conduisant au choix des activités alternatives. Il est donc important d'explorer ces options avec les gérants ainsi que le personnel et les membres. Ce faisant, il y aura de surcroît l'effet d'augmentation du sentiment de propriété par rapport aux activités choisies, ce qui prolonge leur durabilité.

Le processus de planification devra identifier tous les intrants requis pour réaliser les productions définies. La planification des **intrants** doit prendre en compte les capacités réelles de l'entreprise coopérative, ses membres contributeurs et toute autre source extérieure. L'ensemble des productions désirées, de certaines activités et des intrants prévus comme étant nécessaires forme ensuite un plan opérationnel particulier.

Etude de faisabilité

Après avoir choisi un plan opérationnel, par exemple un processus particulier de production, l'étape suivante serait de réaliser une étude de faisabilité qui aiderait à décider si oui ou non le plan est pratique. Nous référant à l'exemple donné plus haut, ceci pourrait signifier qu'il faut décider de la quantité de récoltes à produire et du type de transformation complémentaire nécessaire, et s'il faut employer un personnel permanent ou temporaire, etc.

Une telle étude de faisabilité devra évaluer des aspects tels que:

- la disponibilité, la quantité et la qualité des ressources humaines, matérielles et financières pour la production planifiée;
- les possibilités de substituer les finances par de la main-d'œuvre ou des ressources matérielles;
- l'adéquation de la connaissance collective du groupe par rapport à l'entreprise;
- le niveau de la demande; est-il suffisant dans les marchés projetés? (y compris la compétition);
- le calcul du coût des opérations, des revenus attendus et des bénéfices à obtenir;
- l'analyse des risques.

(Pour plus de détails sur les études de faisabilité, voir *FAO Group Enterprise Resource book*, p. 26)

Incertitudes

Tout au long du processus de planification, certaines **hypothèses** ont été faites sur les risques, les conditions et circonstances que ni les gérants de la coopérative, ni le groupe ne contrôlent réellement. Les hypothèses doivent être fondées sur de bonnes informations portant sur les facteurs externes afin de juger de leur validité.

Les planificateurs (comités, responsables et gérants) devraient établir les limites de la responsabilité des gestionnaires en spécifiant les issues, conditions et décisions qui sont essentielles pour le succès mais qui sont hors du contrôle de ceux qui sont chargés d'exécuter les plans. La probabilité pour que les hypothèses se vérifient est cruciale, et toute activité fondée sur un ensemble de suppositions qui n'ont aucune probabilité de se réaliser a des chances de succès limitées. En plus de rendre explicites les suppositions sur lesquelles ils sont basés, les plans devraient aussi servir de guide quant à la façon d'effectuer le suivi du développement.

Plan d'affaires

L'étape suivante consiste à élaborer un plan **de gestion ou d'affaires**. Son niveau de complexité dépendra de la taille et des ambitions de la coopérative. Dans les grandes coopératives, chaque département doit élaborer son plan. Des négociations devraient ensuite avoir lieu entre les responsables des départements et le gérant sur l'allocation des ressources disponibles et, à la fin, tous les plans départementaux seront rassemblés pour former un plan général d'affaires pour la coopérative dans son ensemble.

Un plan d'affaires est essentiellement un ensemble de directives pour l'entreprise coopérative. En dépit du fait qu'un tel plan est habituellement préparé par les gérants, il ne devrait pas être transformé en guide des opérations sans qu'au moins des responsables des membres et des représentants ne soient impliqués ou qu'une rencontre générale des membres ne soit organisée.

Les principaux éléments constitutifs d'un tel «plan d'affaires» devraient être:

- une déclaration des principaux objectifs et sous-objectifs;
- les cibles spécifiques des diverses activités ou phases (ce qui sera réalisé le premier mois, après six mois, etc. - Voir le Cadre Logique ci-dessous);
- la distribution des tâches (qui fait quoi, quand, comment). Une déclaration claire des responsabilités aidera à assurer la réalisation des objectifs et cibles ci-dessus. Dans les petites coopératives, ceci pourrait concerner plus particulièrement les membres et responsables. Dans des coopératives plus importantes, elle aboutira à l'élaboration d'un ensemble de descriptions des tâches et profils - Voir *La gestion du personnel* au module 5.

Il est important d'insister sur le fait que le plan ne doit pas devenir un objectif en lui-même. Le groupe devra comprendre que certaines améliorations seront toujours possibles et qu'il est probable que certains changements deviennent nécessaires.

Instruments de planification pour une gestion stratégique

En plus du Cadre Logique et de l'analyse de FFOM qui sont adaptés à la planification des situations complexes, il existe une variété d'autres outils pouvant être utilisés pour acquérir des informations, décider sur les alternatives et/ou préparer la mise en œuvre.

Le choix de l'outil à utiliser dépend du sujet à traiter et fréquemment de l'étape de la planification.

Tandis que certains outils conviennent à la planification des affaires financières, d'autres sont utilisés spécialement pour planifier les responsabilités et l'allocation des intrants. Les budgets, les états financiers, les registres des stocks, les prévisions des ventes, et les plans du processus de travail sont autant d'exemples d'instruments organisationnels pouvant être utilisés dans les procédures de planification financière et matérielle. Ce sont les instruments de base pour planifier les intrants (= utilisation des ressources), et ils peuvent souvent occasionner des attentes au niveau des productions matérielles.

Les instruments de planification économique et financière ainsi que l'élaboration des rapports devraient inclure:

- le compte des pertes et profits;
- l'analyse des investissements;
- les états des ressources et des emplois;
- les cash-flows;
- les états financiers de fin d'exercice;
- le calcul des coûts;
- le calcul du seuil de rentabilité.

Ces instruments permettent de préparer les décisions, planifier les activités physiques et les processus.

Au fur et à mesure que les activités de planification progressent, le besoin d'information se développe et alors qu'au début il était d'ordre général il demande maintenant à être plus précis. Tandis qu'une vision contient des déclarations relativement générales (du type «ce qui pourrait être»), un document de stratégie comprend une description plus détaillée des résultats, en termes physiques et économiques.

Pour finaliser la préparation de la gestion et des plans d'activités ainsi que des études de faisabilité complètes, une analyse d'impact coût-bénéfice, une analyse de FFOM, et des études basées sur un ensemble d'outils financiers et économiques peuvent s'avérer utiles.

Le choix de l'outil à utiliser dépendra des circonstances précises. Lorsque le but de l'étude est de convaincre les personnes étrangères à l'organisation telles qu'un pourvoyeur de fonds extérieurs, il pourrait être utile de s'enquérir sur la procédure standard et les conditions requises.

Le plan d'affaires doit être un **document de référence** pour l'organisation elle-même. Il devrait aider les membres, responsables, le personnel, les bailleurs de fonds et, dans certains cas, les clients à comprendre «ce qui va se passer, et comment». Selon l'entreprise et ses activités prévues, le plan devrait inclure un(e):

- emploi du temps;
- rapport sur la recherche de marché;
- analyse du seuil de rentabilité;
- budget matériel et un financier;
- projection de l'état des pertes et profits;
- projection de l'état des sources et emplois;
- projection des états financiers;
- projection du cash-flow;
- projection des résultats.

Ces documents peuvent ensuite être utilisés à la fois pour **organiser et assurer le suivi** des

opérations. D'une part, ils peuvent aider à mettre en place les procédures d'enregistrement des données sur ce qui se passe et va se passer, d'autre part, ils précisent les informations qui doivent être collectées et examinées (contrôle) régulièrement afin de suivre les plans en vue de les ajuster (auto-évaluation du personnel).

Un **compte rendu** complet et régulier sur les résultats comparant ce qui devait être réalisé et ce qui a été réalisé constitue la base d'un suivi et d'une évaluation participatifs, ainsi que la base permettant de fournir des directives utiles sur comment les activités pourraient être poursuivies.

Habituellement cela se fait en utilisant les données de la comptabilité, et en préparant régulièrement les rapports et les comptes rendus concernant:

- les activités;
- la gestion des stocks;
- l'état des ventes, revenus et dépenses;
- l'état des pertes et profits;
- l'analyse budgétaire périodique;
- la situation des ressources et des emplois;
- les prévisions révisées des ventes à court et long terme et les prédictions de marché;
- les états des comptes pour la période passée et celle en cours;
- une prévision des pertes et profits pour la période à venir;
- une proposition des dépenses budgétaires pour la période suivante;
- une prévision du cash-flow pour la période suivante.

Les rapports sur les registres de stocks confirmés (inventaires), sur le personnel, y compris les niveaux actuels et envisagés, les changements de personnel, l'absentéisme, la formation entreprise et envisagée, et les bénéfices sociaux octroyés aident à définir une meilleure image de ce qui se passe, à mieux percevoir si cela est conforme aux plans et objectifs de départ, et à mieux prendre de bonnes décisions.

Cadre logique

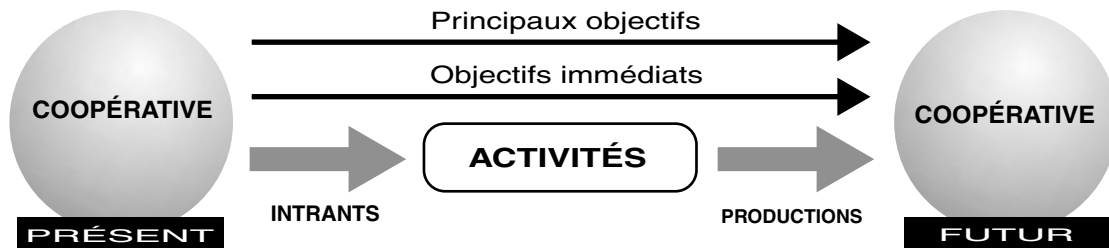
Le Cadre Logique est un des instruments pouvant aider un exercice de planification, en indiquant la voie à suivre pour transformer une idée en un plan réaliste et bien réfléchi.

La Méthode du Cadre Logique est un instrument analytique pour la planification et la gestion orientées vers les objectifs. Elle est basée sur le concept selon lequel les activités, l'utilisation des intrants et la production ne constituent pas les instruments fondamentaux de mesure du succès, mais plutôt des contributions à la réalisation des objectifs principaux et immédiats.

Raison d'être de l'utilisation de l'approche du Cadre Logique

L'approche du Cadre Logique aide à percevoir le développement de la coopérative comme une séquence d'événements de cause à effet. Ceux-ci sont décrits dans les cinq niveaux présentés dans le schéma ci-après: Objectifs principaux, objectifs immédiats, intrants, activités et productions. Dans la mesure où, au stade de la planification, on ne peut percevoir clairement si l'une de ces étapes ne se déroulera jamais, on peut aussi la concevoir comme la reformulation d'une hiérarchie d'hypothèses qui seront analysées par la suite. Une telle approche aide à identifier les causes profondes des problèmes stratégiques.

En résumé, l'approche du Cadre Logique aide à construire une séquence logique d'événements de manière à ce que:



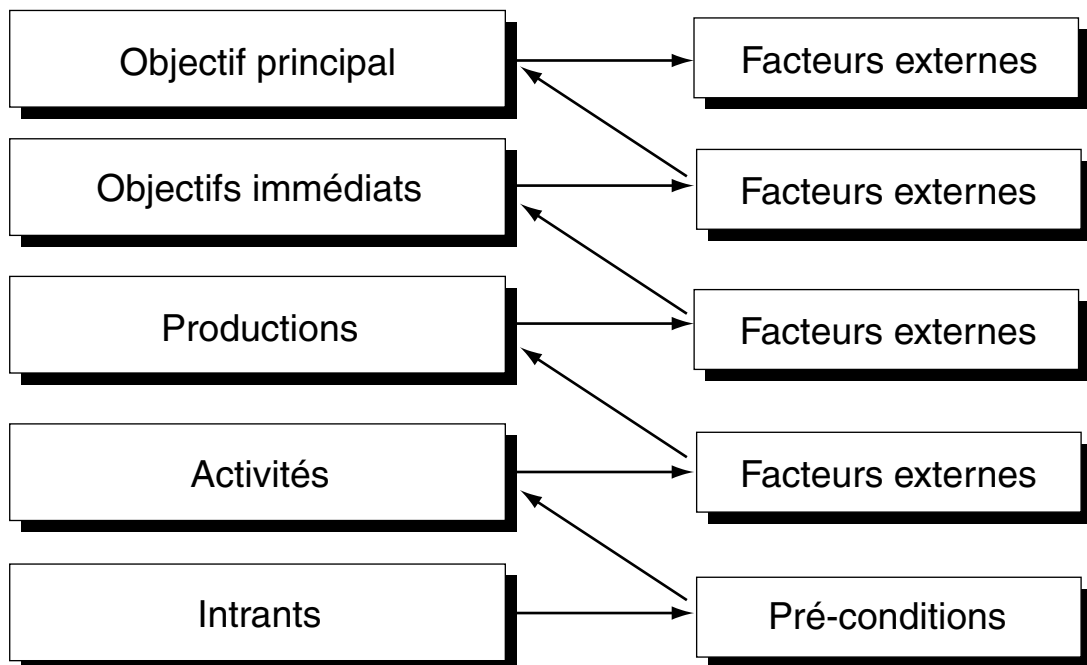
(Basé sur NORAD, 1992: 22)

Si les intrants sont disponibles, les activités se dérouleront; si les activités se déroulent, les productions se réaliseront; si les productions se réalisent, les objectifs immédiats seront atteints, et à long terme cela contribuera à la réalisation de l'objectif principal.

Le Cadre Logique peut également aider à analyser les facteurs externes - la manière dont ceux-ci peuvent influencer la réalisation des objectifs et des cibles - et à établir une procédure de suivi de leurs évolutions (pour plus de détails voir aussi NORAD, p. 8).

Utilisation du Cadre Logique

L'approche du Cadre Logique pourrait s'utiliser dans une coopérative chaque fois qu'un besoin de changement fondamental de direction dans son développement se fait sentir – que cela concerne l'idée de départ de créer une coopérative ou un changement important dans les activités pouvant conduire à la fusion avec une autre coopérative (ou division) ou même à des changements plus radicaux comme une remise en cause du caractère approprié de la structure de la coopérative aboutissant peut-être à sa dissolution.



L'analyse du Cadre Logique comprend un certain nombre d'étapes à savoir:

- l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et alternatives;
- l'élaboration des activités (y compris l'utilisation des intrants et la réalisation des productions), l'établissement d'indicateurs pour le suivi.

Analyse des intérêts des parties prenantes

Dans le cas d'une coopérative, l'analyse des parties prenantes devrait couvrir tous les acteurs impliqués dans les activités de la coopérative, soit directement, soit indirectement. Elle devrait donc inclure les membres, les responsables et gérants de la coopérative, mais aussi les clients, les bailleurs de fonds (par exemple, les banques), les autorités locales, des personnes provenant des coopératives secondaires ou des fédérations coopératives, etc. Selon le sujet analysé, le groupe des parties prenantes devrait inclure différentes personnes.

L'analyse des parties prenantes pourrait se dérouler dans le cadre d'un atelier de travail, avec des représentants des membres, des responsables et des gérants. Quant à savoir s'il faut inclure tous les acteurs impliqués dans l'analyse, cela relève d'un autre sujet et dépendra de la situation. Cependant, indépendamment de leur participation active dans l'analyse, ces parties prenantes devraient toutes être identifiées et leurs motivations, leurs attentes et intérêts analysés. Si elles ne sont pas physiquement présentes, on pourrait demander aux participants à l'atelier de représenter les positions des différents groupes au cours des sessions de travail.

A l'atelier, on pourrait écrire les noms de toutes les parties impliquées (activement ou seulement de façon marginale) sur des cartes, et les regrouper selon la similarité des intérêts.

Une discussion devrait alors se tenir pour savoir les intérêts de quelles parties devraient être jugés prioritaires lors de l'analyse des problèmes.

Analyse des problèmes

Les problèmes peuvent être analysés seulement sur la base des informations disponibles et de la compréhension des relations de cause à effet, par la création d'un aperçu détaillé de la situation actuelle. Aucune décision sur les éventuelles solutions ne devrait être prise à ce stade, ceci pouvant réduire la perspective et partant les possibilités pouvant émerger plus tard. Seuls les problèmes réellement existants devraient être identifiés, et non ceux imaginés ou futurs. A cet effet, il faudrait voir un problème comme un état négatif existant actuellement plutôt que comme l'absence d'une solution.

Chaque participant à la session devrait décrire un problème focal, c'est-à-dire, ce qu'il considère comme point central du problème global.

Exemple de formulation des cartes de problèmes:

Pas de pesticides
disponibles

Les récoltes
sont infestées d'insectes/parasites

FAUX

car une présomption

JUSTE

car une simple observation

L'atelier devrait ensuite discuter chaque proposition et essayer de s'accorder sur un problème focal. S'il n'y a pas d'accord, les cartes contenant les problèmes pourraient être ordonnées à nouveau selon leurs rapports entre elles. On peut élaborer un arbre des problèmes à partir de cette discussion et, à partir des résultats on pourrait identifier un problème focal.

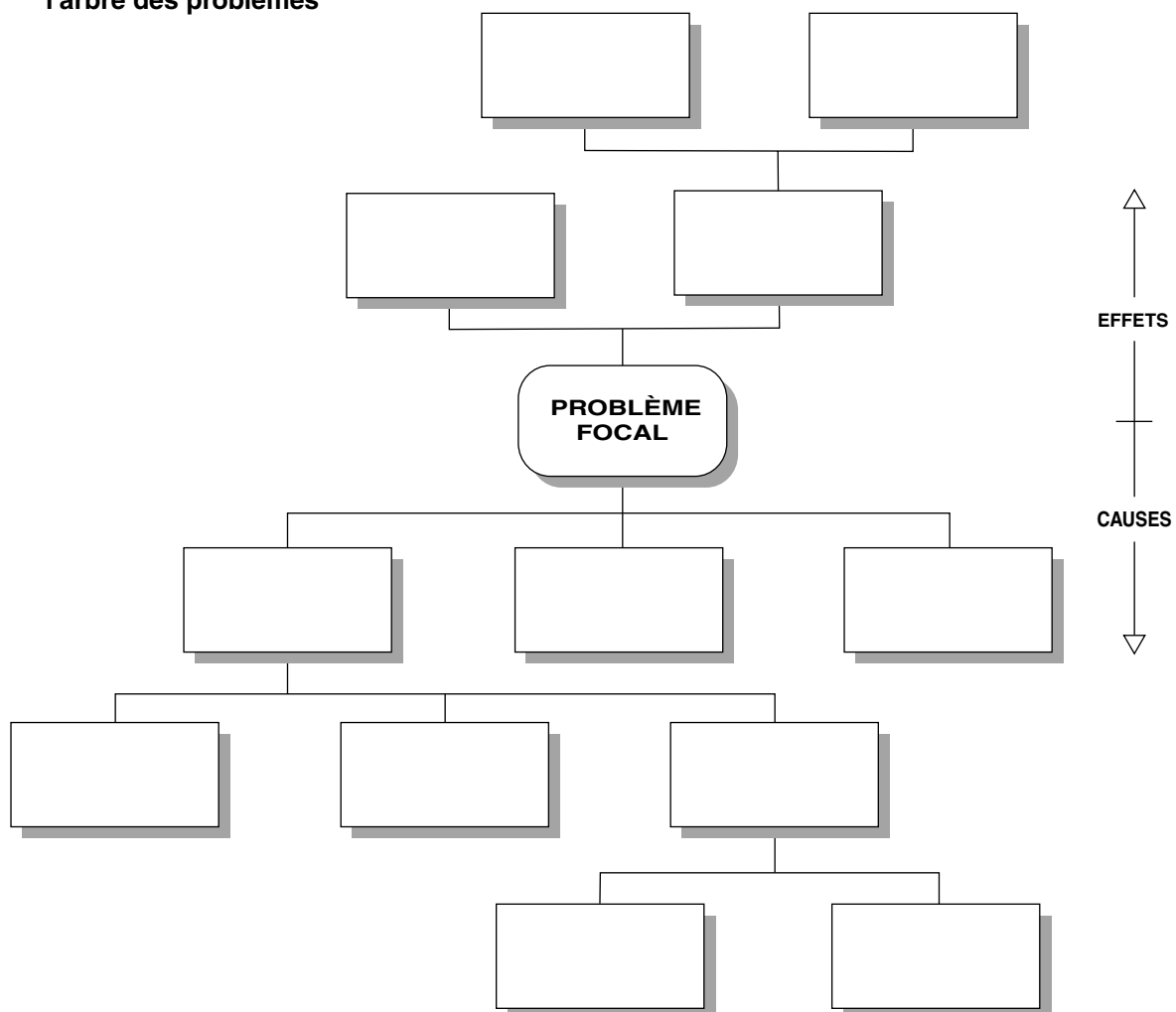
Le brainstorming, les jeux de rôle et les autres aides à la prise de décisions sont des outils utiles pour cette discussion. Pour choisir les meilleures décisions, les options existantes sont soit, l'attribution de points pour chaque option, soit la poursuite de la discussion jusqu'à ce qu'un accord soit conclu. Chaque fois que cela est possible, il est souhaitable d'éviter les votes formels pour obtenir une décision majoritaire.

Elaboration d'un arbre des problèmes

Prendre le problème focal comme carte centrale, et placer les cartes décrivant ses causes principales et directes sur une ligne horizontale juste en dessous. Les cartes ayant des effets substantiels et directs se placent sur une ligne horizontale au-dessus. Les causes et effets peuvent alors être déplacés verticalement vers le haut ou le bas à partir du problème à une distance reflétant la relation avec le problème central. De cette façon, on élabore un réseau en forme d'arbre, avec une tige (le problème focal), des branches et des racines:

Diagramme: Elaboration d'un arbre des problèmes

Les **causes** principales et directes du problème focal se trouvent en dessous
 Les **effets** principaux et directs du problème focal se situent au-dessus
 Les causes et effets sont traités plus en détail selon le même principe pour former l'**arbre des problèmes**



(Source: NORAD, 1992: 38)

L'analyse peut se conclure lorsque les participants sont convaincus que toutes les informations essentielles ont été incluses dans le réseau pour expliquer les principales relations de causes et d'effets caractérisant le problème.

Analyse des objectifs

Dans l'analyse des objectifs, on transforme l'arbre des problèmes en arbre des objectifs (les solutions futures des problèmes). En partant du haut de l'arbre et en se dirigeant vers le bas, on reformule tous les problèmes en conditions désirables (déclarations positives). On transforme le problème focal de la même manière en un objectif.

Si les déclarations n'ont pas de sens après la reformulation des problèmes, écrire un autre objectif ou laisser le problème tel quel. Vérifier que les objectifs mineurs listés suffisent pour la réalisation des principaux objectifs au niveau suivant; sinon, ajouter de nouveaux objectifs mineurs.

Tandis que les problèmes étaient formulés en termes de «si la cause A, alors l'effet B», les objectifs se présentent maintenant en termes de «Le moyen X pour réaliser Y». Attention: Une relation de cause à effet ne deviendra pas automatiquement une relation de moyen à finalité. Parfois, des moyens supplémentaires doivent être ajoutés pour atteindre la finalité désirée.

Pour terminer, tracer des lignes pour indiquer les relations moyens-finalités dans l'arbre des objectifs.

Analyse des alternatives

Le but de l'analyse des alternatives est d'identifier les options possibles, d'évaluer la faisabilité et les avantages comparatifs de chacune d'elles, et d'arrêter une stratégie de projet. A ce stade, on identifie les branches moyens-finalités de l'arbre des objectifs pouvant devenir des activités ou des projets individuels et on les encercle. Ce sont des options alternatives. Les options alternatives devraient être comptées et étiquetées, par exemple, «approche production», «approche revenu», «approche formation», etc.

Se référant aux résultats de l'analyse des parties prenantes (étape I), les participants devraient ensuite discuter sur les alternatives pour voir comment celles-ci affecteraient chaque groupe d'intérêt. Les instruments financiers (tels que décrits plus tard dans ce module) pourraient aussi être utilisés pour comparer et évaluer les différentes options.

Tous les participants à l'atelier devraient discuter sur les alternatives disponibles, et s'accorder sur leur coût total, leur intérêt pour les divers groupes de parties prenantes, la probabilité qu'elles réalisent les objectifs arrêtés et leurs risques sociaux. Les aspects supplémentaires à considérer lors de l'évaluation des options concernent l'adéquation de la technologie et de l'utilisation des ressources locales, les accords institutionnels (aptitudes, capacités, assistance technique, etc.) ainsi que les effets environnementaux. L'équipe de planification devrait évaluer les diverses options en relation avec les différents critères et faire des évaluations globales, par exemple, élevé/bas, +/-; vaste/limité.

Sur la base des résultats de l'évaluation, l'équipe de planification devrait alors être en mesure de s'accorder sur une stratégie.

Identification du programme principal ou les éléments d'actions individuelles

Une fois la stratégie choisie, les principaux éléments du programme devraient être retirés de l'arbre des objectifs et placés dans la première colonne de la matrice du programme (MP). Partir du sommet vers le bas pour décider à la fois de l'objectif principal et de l'objectif immédiat. Si nécessaire, reformuler les objectifs pour les rendre plus exacts.

Matrice de planification

1	<p>OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT</p> <p>L'objectif le plus élevé vers lequel le projet tend</p> <p>(Donner les groupes cibles)</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Les moyens (directs ou indirects) pour vérifier le degré de réalisation du développement</p> <p>(Les moyens de vérification devraient être spécifiés)</p>	<p>FACTEURS EXTERNES</p> <p>Les événements, conditions ou décisions importants nécessaires pour soutenir les objectifs à long terme</p>
	<p>OBJECTIF IMMÉDIAT</p> <p>L'effet dont on attend la réalisation comme résultat</p> <p>(Donner les groupes cibles)</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Les moyens (directs ou indirects) pour vérifier le degré de réalisation de l'objectif immédiat</p> <p>(Les moyens de vérification devraient être spécifiés)</p>	<p>FACTEURS EXTERNES</p> <p>Les événements, conditions ou décisions importants hors du contrôle du projet mais qui doivent prévaloir pour que le développement se réalise</p>
3	<p>PRODUCTIONS</p> <p>Les résultats que le projet devrait pouvoir garantir</p> <p>(Donner les groupes cibles)</p>	<p>INDICATEURS</p> <p>Les moyens (directs ou indirects) pour vérifier le degré de réalisation des productions</p> <p>(Les moyens de vérification devraient être spécifiés)</p>	<p>FACTEURS EXTERNES</p> <p>Les événements, conditions ou décisions importants hors du contrôle de la direction du projet, mais nécessaires pour la réalisation de l'objectif immédiat</p>
	<p>ACTIVITÉS</p> <p>Les activités devant être entreprises par le projet pour donner lieu aux productions</p>	<p>INTRANTS</p> <p>Les biens et services nécessaires pour entreprendre les activités</p>	<p>FACTEURS EXTERNES</p> <p>Les événements, conditions ou décisions importants hors du contrôle de la direction du projet, mais nécessaires pour la réalisation des productions</p>
4			

(Source: NORAD, 1992: 17)

Exprimer les productions sous forme de cibles que les gérants de la coopérative devraient viser dans le déroulement ordinaire des affaires de la coopérative. Leur effet cumulé devrait suffire à réaliser l'objectif immédiat. Cependant, l'objectif immédiat demeurera hors du contrôle de la direction. Les activités sont exprimées sous forme de processus. Eviter de détailler les activités, indiquer la structure et la stratégie de base, et laisser le reste aux gérants du projet. Toutes les productions et chaque activité devraient être énumérées de manière à montrer comment s'établit le rapport entre elles. Les principaux intrants sont exprimés en termes de fonds, personnel et biens.

Facteurs externes ou suppositions

Les facteurs externes ou suppositions sont des conditions, hors du contrôle du projet, qui doivent exister pour que le programme ou l'activité puissent réussir. Pour toute activité, il faut se poser la question de savoir si l'activité est entièrement sous le contrôle de la coopérative ou s'il y a des facteurs externes hors de son contrôle et pouvant l'empêcher de se réaliser.

Pour toute activité planifiée, s'assurer que les facteurs extérieurs sont décrits avec suffisamment de détails pour permettre son suivi. Des exemples de tels facteurs externes pourraient être:

- que l'union coopérative fournira l'assurance de couverture;
- que les institutions locales collaboreront dans la planification des activités;
- que les modifications résultant des changements de prix au niveau mondial peuvent être appliquées dans un budget donné.

La signification des facteurs externes devrait être évaluée afin d'indiquer les chances de succès. Parcourir la liste des facteurs externes et vérifier leur importance et la probabilité de leur réalisation. Les facteurs externes qui, soit ne sont pas très importants, soit sont pratiquement certains, devraient être éliminés.

Si les participants décident qu'un facteur externe est à la fois très important pour le résultat mais n'a aucune chance de se produire, il s'agit alors d'un facteur destructeur. Si on trouve des facteurs destructeurs, il faut soit changer pour éviter des pertes, soit abandonner le programme ou la proposition d'activité.

Indicateurs (Matrice de Projet ou MP)

Les indicateurs sont spécifiés dans la deuxième colonne de la MP. Ils déterminent comment l'on peut mesurer le degré de réalisation des objectifs à différents moments. La mensuration peut être:

- Quantitative = combien, quand, où
par exemple, le nombre d'heures pendant lesquelles les paysans disposent du tracteur, la période et le lieu de la prestation de service, etc. ;
- Qualitative = bien, dans quelle mesure
par exemple, les paysans reçoivent les intrants qu'il faut, un bon service;
- Comportementale
par exemple, plus grand usage d'entrepôts frigorifiques, plus de participation dans les activités de groupe.

Les indicateurs qualitatifs devraient autant que possible être mesurables. Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser des indicateurs directs, on peut les compléter avec des indicateurs indirects (procuration).

Exemple d'indicateurs direct et indirect



Il est préférable d'utiliser plusieurs indicateurs car les indicateurs uniques traduisent rarement une image complète du changement. Selon NORAD, 1992, un bon indicateur est:

Substantiel, c'est-à-dire qu'il reflète un aspect essentiel d'un objectif avec précision.

Indépendant, aux différents niveaux, car les objectifs principaux et immédiats seront différents, et on s'attend à ce que chaque indicateur donne des preuves de la réalisation; le même indicateur ne peut normalement pas être utilisé pour plus d'un objectif.

Factuel. Chaque indicateur devrait refléter un fait plutôt qu'une impression subjective. Il devrait avoir la même signification pour les supporteurs des programmes et pour les sceptiques bien informés.

Plausible, c'est-à-dire que les changements enregistrés peuvent être directement attribués au programme ou à l'activité.

Basé sur des données *accessibles*. Les indicateurs doivent s'appuyer sur des données immédiatement disponibles ou pouvant être collectées au prix d'un effort supplémentaire raisonnable comme une partie de l'administration du projet.

La mensuration fournie par les indicateurs devrait être suffisamment exacte pour rendre l'indicateur objectivement vérifiable. Un indicateur «est objectivement vérifiable» lorsque les différentes personnes utilisant le même processus de mensuration indépendamment les unes des autres obtiennent le même résultat.

Aux premiers stades de la planification, les indicateurs sont juste des valeurs directrices. Ces valeurs directrices doivent être révisées à nouveau lorsque le programme devient opérationnel, et, si nécessaire, devraient être remplacées par des indicateurs spécifiques au programme ou à l'activité. Un exemple de formulation d'indicateurs appropriés est donné dans l'annexe à ce module.

Moyens de vérification

L'étape suivante consiste à vérifier et spécifier les moyens de vérification, c'est-à-dire à s'assurer que lorsque les indicateurs sont formulés, les sources d'informations nécessaires sont précisées:

- quelle information doit être disponible?
- sous quelle forme?
- qui doit la fournir?

Dans bon nombre de cas, il peut être utile d'ajouter une colonne pour les «moyens de vérification» à la MP.

Qu'elles aient été collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de la coopérative, les informations doivent être accessibles, fiables, simples et pertinentes pour que les indicateurs soient significatifs.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces: l'analyse de FFOM

Une analyse de FFOM (Swanson & Myers, 1992, Chapitre IV peut aider la coopérative à avoir une meilleure compréhension à la fois des questions internes et des facteurs externes, pour une meilleure prise de décisions. Elle perçoit l'organisation sous quatre angles:

- | | |
|--------------------------|---|
| Les forces: | les caractéristiques internes (telles que les aptitudes et ressources) mobilisées ou utilisées efficacement, peuvent apporter des bénéfices à l'organisation. |
| Les faiblesses: | les caractéristiques internes qui limitent le potentiel de l'organisation, telles que l'insuffisance des ressources ou compétences. |
| Les opportunités: | les facteurs externes qui sont supposés améliorer la position compétitive de l'organisation, et qui devraient être exploités à fond. |
| Les menaces: | les désavantages extérieurs qui sont supposés obstruer l'avancement planifié de l'organisation. |

Elle contribue au processus de transformation des visions en plans en offrant une image synthétique des capacités internes et externes de la coopérative servant à réaliser les objectifs organisationnels et/ou de programme ou encore les objectifs opérationnels. Elle aide également à focaliser les seules forces et opportunités de la coopérative.

Utilisation de l'analyse de FFOM

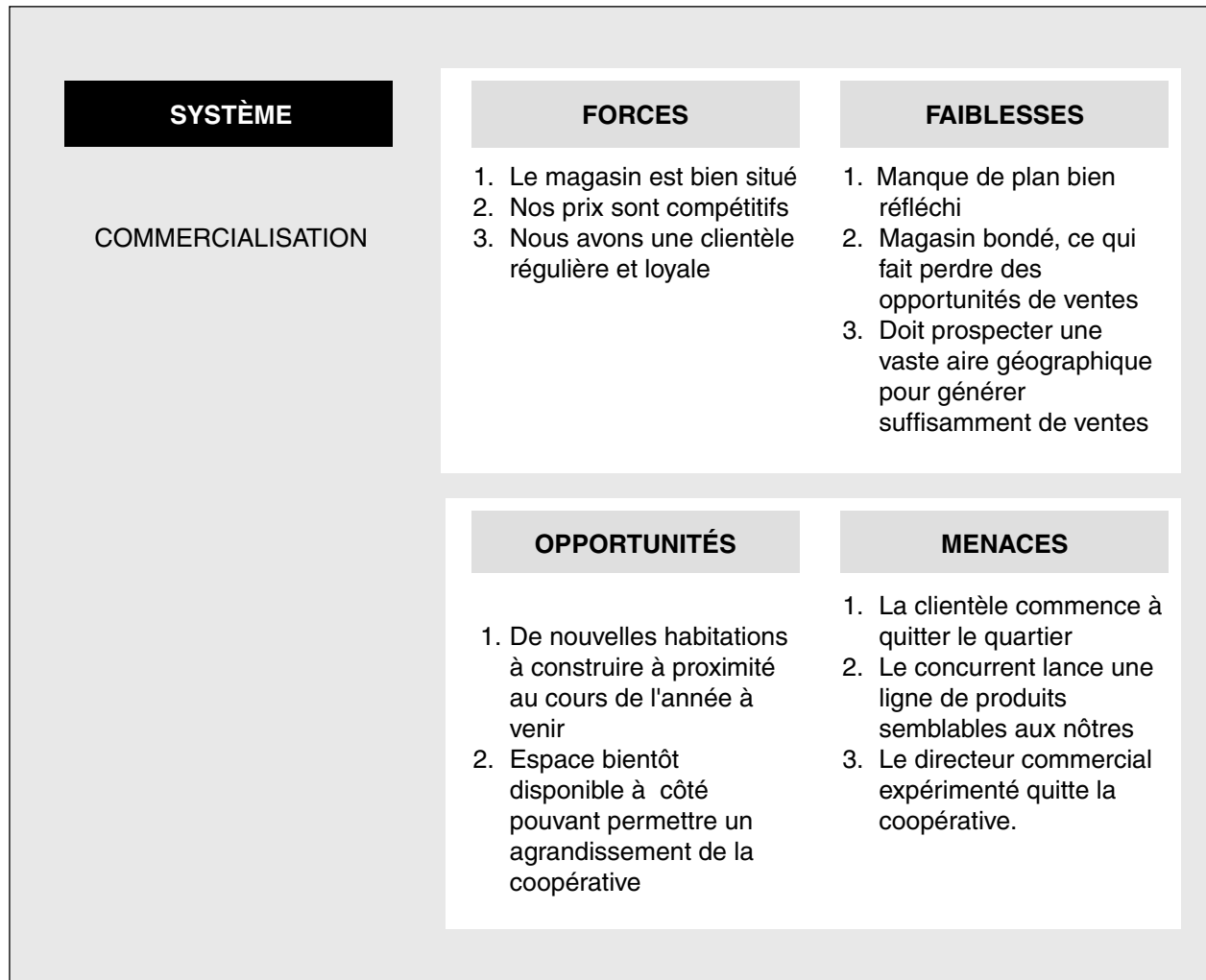
On peut utiliser l'analyse de FFOM dans la planification du développement organisationnel, en soulignant les domaines comportant les plus grandes potentialités pour la coopérative. Cette analyse peut considérer la coopérative comme un tout ou se concentrer plus particulièrement sur un programme/une activité. Elle peut servir de point de départ pour évaluer et comparer la faisabilité d'une gamme de programmes et d'activités potentielles. Lorsqu'elle est employée pour choisir entre une gamme de programmes ou d'activités potentielles, elle peut remplacer l'analyse Coût-Bénéfice qui est longue et compliquée.

En dehors de ses résultats directs, la préparation d'une analyse de FFOM peut s'avérer être un exercice positif et utile. Lorsqu'elle est appliquée dans un groupe, elle aide tous ceux qui sont impliqués à partager une image commune quant aux chances de réussite de la coopérative. Ce faisant, elle contribue donc à favoriser une perspective partagée des objectifs.

Une analyse de FFOM comporte quatre étapes principales à savoir:

- l'identification des forces et faiblesses;
- l'identification des opportunités et menaces;
- l'établissement des priorités;
- la formulation des déclarations de stratégies.

L'analyse de FFOM - un exemple



(Source: Waldent; Myers, 1992: IV II)

Identification des forces et faiblesses

Lorsqu'ils travaillent avec un groupe coopératif, les participants devraient être encouragés à dégager au moins trois forces et trois faiblesses pertinentes à travers par exemple un brainstorming suivi d'un exercice sur la classification des priorités. Prendre le soin d'écouter tous les points de vue.

Identification des opportunités et menaces

Les sujets à analyser doivent répondre aux questions suivantes:

- A quelles menaces et opportunités externes l'organisation, le programme planifié ou l'activité sont-ils confrontés pour les deux ou trois années à venir?
- Quels changements externes pouvez-vous prévoir qui affecteront significativement l'activité, le programme ou l'organisation elle-même?

Les facteurs externes portent sur:

- l'action des concurrents;
- les tendances industrielles;
- les développements économiques;

- les tendances démographiques;
- les changements technologiques et législatifs.

Cette évaluation est souvent plus difficile que l'analyse interne, car elle implique une anticipation des événements possibles et un jugement sur leur vraisemblance, et ce souvent avec très peu d'informations concrètes disponibles. Il s'agit donc tout au plus, d'une imagination intellectuelle. L'exécution de cette analyse en groupe a l'avantage de reposer sur les opinions, idées et perspectives de plusieurs personnes.

Etablissement des priorités

La troisième étape dans l'analyse de FFOM consiste à regarder tous les éléments identifiés, et à les classer par priorité. Le groupe devra sélectionner les trois ou quatre qui lui paraissent les plus importants pour l'avenir immédiat.

En observant l'exemple ci-dessus résumé, les priorités choisies pourraient être:

- la coopérative manque de plan de commercialisation claire (faiblesse);
- un espace sera bientôt disponible à côté qui rendra un agrandissement possible (opportunité);
- les prix de la coopérative sont compétitifs (force);
- le directeur commercial expérimenté quitte la coopérative (menace).

Il y a souvent un danger à survoler les forces car celles-ci sont liées à des activités qui se déroulent déjà bien. On peut supposer alors qu'elles ne doivent plus faire l'objet d'une considération et peuvent être négligées. Au contraire, il faut souligner qu'il est nécessaire de leur accorder l'attention qu'elles méritent lors de l'établissement des priorités car un des objectifs de cet exercice est de se reposer sur les forces.

Formulation des déclarations de stratégie

La quatrième étape consiste à élaborer une stratégie spécifique pour le programme ou l'activité analysés. Cette élaboration doit commencer par l'identification des forces et des opportunités. La déclaration de stratégie devrait résumer la direction que l'organisation devrait poursuivre ou la voie d'approche du programme/de l'activité, en considérant les forces ou opportunités particulières identifiées.

En ayant à l'esprit qu'une déclaration de stratégie décrit un état désiré des affaires, il ne faudrait pas essayer de donner des plans détaillés à ce stade. Le personnel impliqué dans l'activité en cours de planification devrait toujours également l'être dans le processus, à la fois pour s'assurer d'une totale compréhension de la stratégie et pour susciter un sentiment d'appropriation. La déclaration doit, bien entendu, être logique avec la mission générale ou la déclaration de vision et toute autre déclaration stratégique de haut niveau dans laquelle l'organisation s'est engagée.



Notes

Section 6.2

Planification des relations et assignation des responsabilités



Objectifs de la section



A la fin de la section, les participants pourront citer les raisons et principes d'assignation des responsabilités au sein de la coopérative.

Points clés d'apprentissage



- Assignation des responsabilités
- Qui fait quoi?
- Quand faire quoi?
- Qui rend compte à qui?
- Utilisation de graphiques circulaires et de graphiques organisationnels verticaux

Stratégie d'enseignement



Commencer la session en demandant aux participants les raisons pour lesquelles il est important d'assigner des responsabilités et pourquoi il est nécessaire de le faire au stade de la planification.

Partant des résultats de la discussion, résumer les principes clés d'assignation des responsabilités et décrire certains des instruments de planification qui pourraient être utilisés (par exemple, les graphiques circulaires, graphiques organisationnels circulaires, le plan du personnel, etc.)

Organiser les participants en groupes et leur demander d'analyser une activité qu'ils connaissent et de préparer un plan du personnel (Exercice 6.4.1). Leur demander de considérer comment les responsabilités et les rôles sont liés entre eux, et jusqu'à quel degré les divers rôles peuvent être menés simultanément. Une fois que les groupes ont terminé l'exercice, inviter les participants à se réunir en séance plénière et demander à quelques groupes de présenter leurs plans. Faire suivre la présentation d'une discussion qui permettra de clarifier les doutes sur les questions soulevées.

A nouveau, diviser les participants en groupes et leur demander de préparer un plan de tableau quadrillé pour une activité qu'ils connaissent (Exercice 6.4.2), en commençant par la subdivision des activités et en listant toutes les étapes nécessaires pour réaliser la production finale. Une fois que les groupes ont achevé les plans, les réunir encore une fois en séance plénière et demander à un groupe de présenter son travail. Demander aux autres participants de faire des commentaires et de les remettre en question pour aider les groupes à améliorer leurs plans.

Informations de référence

Distribution des responsabilités - Qui fait quoi?



Il y a un dicton qui dit:

Tout le monde était d'accord qu'il fallait faire quelque chose, quelqu'un a dit qu'il fallait que quelqu'un le fasse et personne ne l'a fait.

Pour s'assurer qu'on ne s'accorde pas seulement sur des actions mais que celles-ci sont effectivement exécutées, il faut assigner clairement les responsabilités.

La liste des responsabilités peut être préparée en incluant toutes les activités nécessaires à la réalisation de la production. Ces activités devraient comprendre toutes les étapes indispensables, par exemple, la décision sur les quantités d'intrants nécessaires, l'achat des intrants, la distribution des intrants aux unités de productions, etc. Des activités d'appui telles que la commercialisation, l'administration et le personnel devraient figurer sur la liste. Même si d'autres activités pourraient s'avérer nécessaires une fois que le programme est lancé et pourraient donc être ajoutées plus tard, la liste sera un instrument utile de direction. Un exemple d'un tel plan se trouve dans le tableau quadrillé donné en annexe.

Dans les petites coopératives où les travailleurs bénévoles sont majoritaires, il faudrait négocier et garder un principe de base d'assignation des responsabilités. On pourrait adopter un système rotatif, en donnant à chacun une tâche spécifique à faire une fois de temps en temps. On pourrait aussi utiliser le principe de délégation.

Dans les coopératives plus grandes, le partage des responsabilités entre le personnel rémunéré devrait être décidé sur la base des compétences, de la description des tâches et du profil personnel. La division entre travail bénévole et rémunéré a été discutée longuement dans les modules 4 et 5. Cependant, dans les petites comme dans les grandes organisations, toute lacune au niveau des compétences doit être notée, les besoins en formation évalués et un plan établi de manière à accommoder les décisions sur la formation.

Les plans matriciels peuvent être un moyen compréhensible, clair et facile d'enregistrer et de présenter les responsabilités; ils sont utilisés comme plans de travail dans beaucoup d'entreprises.

Plans matriciels d'assignation des tâches - un exemple

Opération de distribution de tâche: _____				
Nom: _____			Date: _____	
Tâche: _____				
Comité d'action			Responsable d'action	
_____			_____	

Les plans matriciels peuvent aussi être utilisés pour d'autres objectifs tels que, par exemple, pour planifier les comptes rendus et les structures de communication et pour comparer les différentes combinaisons des coûts des intrants et des volumes de production (voir le calcul des coûts ci-dessous).

Programmation des activités - Quand faire quoi?

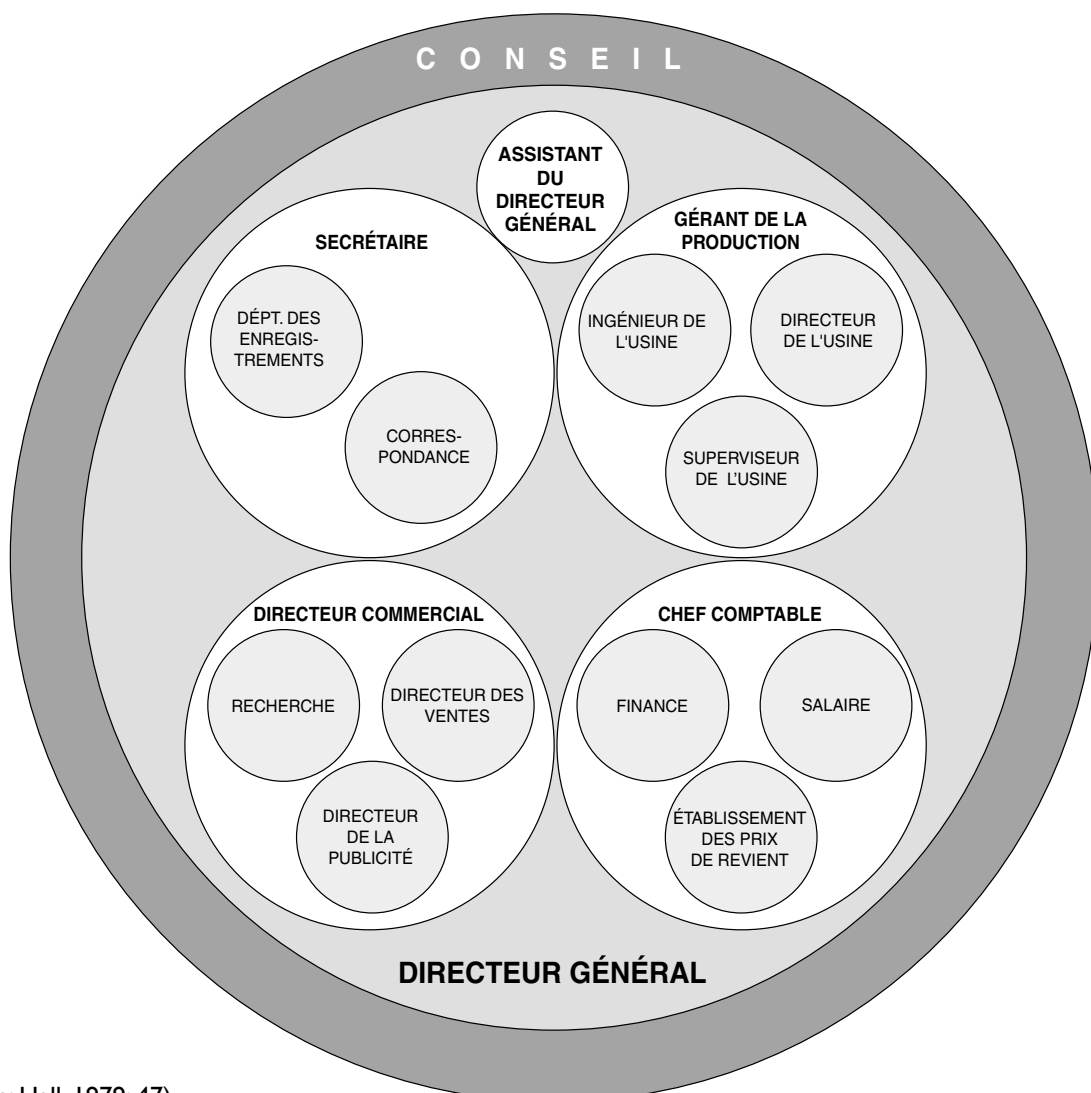
Une fois que l'on a arrêté qui fait quoi, il faut définir le «quand». Les plans doivent être élaborés suffisamment à l'avance afin de pouvoir obtenir le matériel sur le site en temps voulu et d'éviter des retards. Lorsqu'il y a des achats à faire et du transport à assumer, il est sage de se donner une marge supplémentaire de temps pour le cas où ceux-ci demanderaient des délais plus longs que ceux prévus.

Une planification précoce est même plus cruciale pour les membres, qui sont supposés contribuer en temps et en main-d'œuvre, que pour le personnel rémunéré. Cela les aide à budgétiser leur propre temps et à être plus efficaces et efficients.

On peut utiliser les tableaux quadrillés pour programmer les tâches. L'exemple donné ici a été utilisé pour planifier les tâches à exécuter par divers départements à différentes périodes. Le même instrument peut être utilisé pour assigner les temps et les responsabilités à différentes personnes.

Plans structurels - Qui rend compte à qui?

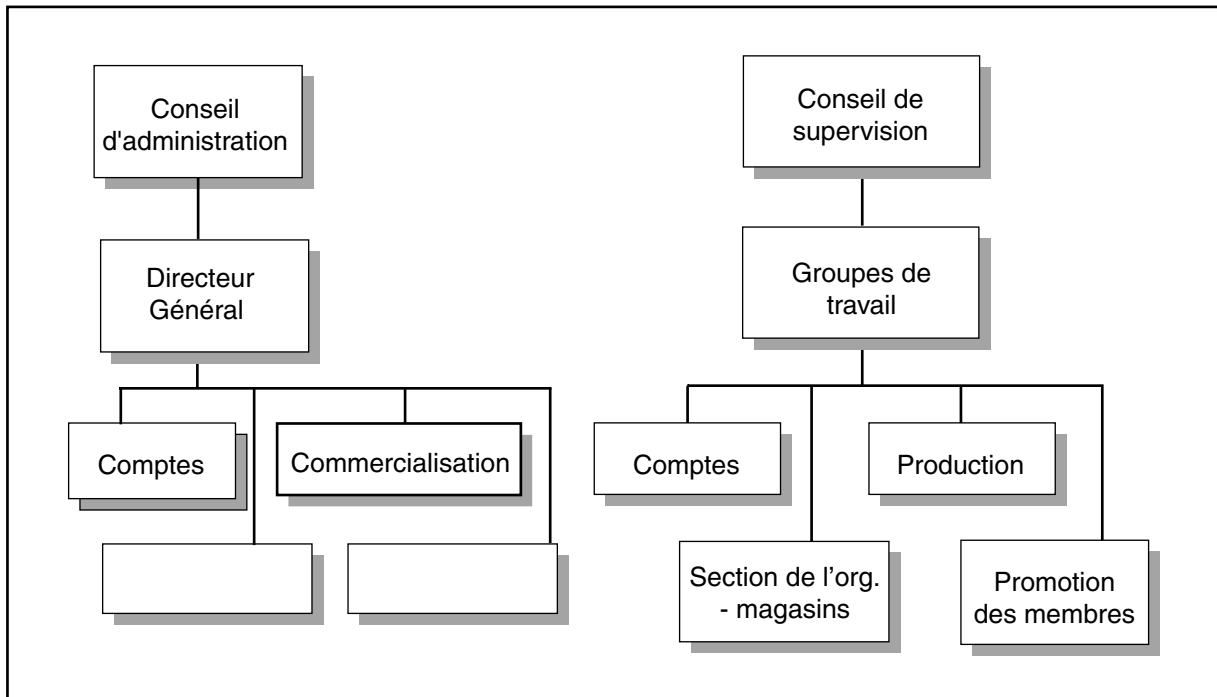
Lorsqu'une organisation programme d'adopter de nouvelles structures, il peut être utile de visualiser les relations entre les différents groupes fonctionnels. Une manière de faire ceci est d'utiliser les graphiques circulaires.



(Source: Hall, 1979: 47)

Même s'il est possible de faire une distinction entre les «fonctions» organisationnelles et la hiérarchie ou «ligne» (hiérarchie des responsabilités) dans un graphique circulaire, par exemple, en montrant des épaisseurs ou couleurs de lignes variables, de telles relations peuvent être présentées plus clairement dans un tableau conventionnel vertical ou horizontal. Les deux modes sont utiles pour illustrer l'organisation, cependant, le graphique circulaire (du moins visuellement) amoindrit l'impression d'un commandement et d'une autorité hiérarchiques.

Tableau d'organisation verticale



Notes

Section 6.3

Gestion prévisionnelle



Objectifs de la section



A la fin de la section, les participants pourront décrire les principaux outils de la gestion prévisionnelle et interpréter ses chiffres afin de planifier les activités coopératives avec un maximum d'efficacité et d'efficacé.

Points clés d'apprentissage



- Gestion des stocks: approvisionnement, produits invendus, conditionnement.
- Budgétisation et cash-flows.
- Tenue des registres.
- Gestion des liquidités, réserves et avoirs.
- Détermination des niveaux optimaux de production.
- Analyse des états financiers: compte de pertes et profits, bilan.

Stratégie d'enseignement



Demander aux participants si l'un d'entre eux a de l'expérience dans la gestion des stocks; a déjà été impliqué dans la commande de marchandises ou dans la prise de décisions sur les niveaux de production. S'informer également des principes qu'ils ont suivis, comment ils ont calculé les niveaux des stocks et établi les inventaires. Utiliser cela comme point de départ pour la session. Élaborer les résultats de la discussion initiale, décrire brièvement les principaux outils de gestion des stocks ainsi que la nécessité de les utiliser pour assurer un emploi optimal des ressources disponibles.

Résumer brièvement les questions liées à la budgétisation et au cash-flow propres au processus de planification. Cette session repose sur l'hypothèse que les participants sont en mesure d'interpréter les états financiers et de comptes de base; elle ne vise donc pas à décrire les principes de préparation des états.

Distribuer une copie de l'exercice 6.5.1 (Budget financier: la coopérative de Kaye) et demander aux participants d'analyser l'état et de commenter l'implication d'un tel budget pour le plan annuel de la coopérative.

Résumer l'importance de tenir des registres en ordre si l'on veut prendre de bonnes décisions, établir les principaux objectifs, et aider à mettre en place une politique du personnel valable. Décrire brièvement les principaux registres financiers devant être conservés.

Informations de référence



Planification des inventaires et stocks

Dans les coopératives agricoles, la gestion des intrants ou des matières premières tels les semences ou les fertilisants à vendre aux paysans membres s'appelle habituellement «gestion des stocks». Une planification et une gestion plus efficaces des stocks peuvent aider les coopératives à réduire considérablement leurs coûts d'opération.

Les stocks et les invendus doivent être gardés à l'abri pour éviter les détériorations. Ils doivent être disposés de manière à rendre leur accès et dénombrement faciles.

Les installations de stockage génèrent des coûts pour l'organisation coopérative et, si elle n'en dispose pas, elle doit supporter des coûts de location et de transport. La décision de savoir s'il faut investir dans de telles installations devrait, comme pour tout investissement, être basée sur une comparaison des coûts des différentes options et être ajustée pour tenir compte des coûts supplémentaires tels que le transport ou les pertes éventuelles.

Certaines pertes se produisent durant la phase de stockage suite à des négligences dans la tenue des registres portant sur la nature et la quantité de ce qui a été entreposé dans le magasin et de ce qui y a été retiré. Les autres pertes peuvent provenir des détériorations causées par l'humidité, les insectes, les rongeurs, une chaleur excessive, etc. Dans la mesure où les pertes relevées lors des inventaires ont une répercussion immédiate sur les finances de la coopérative, l'état physique des stocks et la manière de tenir les registres devraient être vérifiés régulièrement.

Si les stocks ne sont pas régulièrement écoulés, cela provoque une immobilisation du capital. Le fait d'avoir très peu de productions ou d'intrants à disposition, réduit les chances de la coopérative d'accroître son revenu. Là où il est possible d'acheter des matières premières en gros, le coût d'immobilisation du capital devrait se calculer en utilisant le taux d'intérêt dont la coopérative pourrait bénéficier en déposant le même montant en banque. Cependant s'il y a un taux d'inflation plus élevé, il serait avantageux de garder les stocks un peu plus longtemps et de vendre les produits finis plus rapidement.

Pour déterminer les niveaux adéquats de stocks, il faut des estimations exactes, ce qui peut être difficile jusqu'à ce qu'on acquiert suffisamment d'expérience. Les facteurs à prendre en compte sont, entre autres:

- l'estimation des ventes et des productions par période;
- le temps de reconstitution des stocks par achats (y compris les délais de transport et la disponibilité ou non disponibilité - saisonnière - de certains produits);
- la probabilité de passer à côté des ventes lorsque les demandes des clients ne peuvent être satisfaites immédiatement.

Budgets et cash-flows

Budgets

Les budgets représentent un résumé des besoins en intrants pendant une certaine période donnée. Les besoins en ressources pour des activités portant sur plusieurs années devraient être analysés année par année ou même pour des périodes plus courtes. Les budgets financiers font les estimations et les états des dépenses et revenus les uns par rapport aux autres. Les budgets matériels et budgets de temps font sensiblement la même chose – mais uniquement pour les volumes, quantités ou unités de temps comme, par exemple, les heures, les jours, et les semaines de travail.

Un exemple de budget matériel pourrait être l'utilisation d'une réserve d'eau que la coopérative peut pomper dans un fleuve à des fins d'irrigation, pour abreuver les animaux ainsi que pour les besoins domestiques des membres. L'exemple peut ressembler à ce qui suit:

Eau disponible	
Réserves	15 000 m ³
Ressources propres.....	3 000 m ³
<i>Eau totale disponible</i>	18 000 m³
Besoins en eau	
Usage domestique	200 m ³
Usage animal	6 000 m ³
Irrigation	11 800 m ³
<i>Besoin total en eau</i>	18 000 m³
Surplus/Déficit	0 m³

Un budget financier décrit les intrants et productions en termes financiers et peut aussi montrer les fonds qui pourraient être nécessaires pour l'exécution de l'activité à un moment spécifique.

Les projections périodiques des achats et des ventes; des charges et des revenus; des dépenses et des bénéfices sont la base sur laquelle les budgets sont calculés. Habituellement, les budgets constituent une partie du processus continu de planification. Généralement, il y a un budget global pour toute l'organisation, et plusieurs sous-budgets, soit pour les départements (département des ventes, ex. **commercialisation**), soit pour les activités (ex. **investissements, productions**).

Les budgets départementaux ou concernant des activités permettent aux gérants d'effectuer un suivi du progrès réalisé. Les budgets généraux ont le même objectif de suivi du progrès de l'entreprise entière par les membres. Dans tout budget, certaines déviations s'expliquent si l'organisation veut demeurer sensible et flexible. Les déviations expliquées sont celles qui surviennent suite à des possibilités d'augmentation de la rentabilité et de stabilité à long terme plutôt que comme le résultat d'inadvertance au niveau de la planification ou d'une mauvaise gestion.

Des exemples de budget financier annuel et d'un budget des salaires et traitements se trouvent dans l'annexe.

Pour les périodes les plus courtes (semaine, quinzaine, mois), on peut additionner les dépenses et les revenus pour voir comment ils se présentent les uns par rapport aux autres. Les hypothèses sur la manière d'établir les estimations devraient être notées pour chaque élément dans le budget.

Rapport de variation de budget

Ceci inclut les hypothèses et les chiffres du budget originel (prévisions) suivis d'une colonne de chiffres et d'une explication, qui sont les chiffres «réels».

Les titres d'un tel rapport de variation de budget se présenteraient comme suit:

RAPPORT DE VARIATION DU BUDGET					
Exemple – La coopérative de Kaye			Mars 19..... à Février 19.....		
Rubrique	prévus CFA	Notes	réels CFA	Notes	variation

Cash-flows

Dans un état de cash-flow, on présente côte à côte plusieurs colonnes de dépenses périodiques (par exemple, de l'argent sortant) et de revenus (par exemple, l'argent entrant dans l'entreprise), puis on applique le solde bancaire plus le solde de la caisse en passant d'une colonne à l'autre. Ceci permet aux gérants d'identifier des périodes pendant lesquelles on encourt plus de frais que l'on ne réalise de revenus, et partant d'identifier les périodes où il y aura un besoin de fonds supplémentaires, tels que des facilités de découvert. La durée de la période à choisir pour la rédaction d'un état de cash-flow dépendra du solde bancaire et de la fréquence des changements significatifs dans celui-ci. Par exemple, une petite boutique de vente au détail pourrait nécessiter un enregistrement quotidien, une coopérative de manufacture un enregistrement hebdomadaire, et une coopérative d'actionnaires (holding consortium) ou une compagnie un enregistrement mensuel. On trouvera un exemple de cash-flow dans l'annexe.

Opération, tenue des registres et systèmes de gestion financière

Une bonne partie des informations nécessaires pour décider de la distribution du surplus, des allocations aux réserves, pour faire avancer le développement organisationnel, etc. doit provenir des sources internes. Pour établir de nouveaux objectifs et prendre de bonnes décisions, il est nécessaire de bien conserver certains registres. De bons registres - même les plus simples - sont utiles lors des demandes de prêt. Il faut néanmoins garder des registres à jour concernant le matériel, les contributions en espèces et la main-d'œuvre, ainsi que sur les productions réalisées et les ventes.

Deux règles s'appliquent à tous les systèmes de tenue des registres, même les plus simples:

- la tenue des registres doit être fermement assignée à un responsable. Rien ne fausse aussi aisément ou rapidement les registres que le fait de permettre à différentes personnes d'y faire des inscriptions sans en avoir l'autorité et la responsabilité;
- toutes les transactions doivent être accompagnées de signes de reconnaissance (pièce justificative, signature), attestant que quelqu'un a mis son nom après chaque article porté en compte.

Registres à garder

Les registres financiers minimums devraient être:

- un cahier de caisse (contenant toutes les transactions avec les banques, y compris les prêts, etc.);
- un registre ou un inventaire des avoirs fixes (les avoirs inscrits selon le prix d'achat originel, toutes les réparations, la dépréciation et, peut-être le programme de maintenance);
- un registre des salaires et traitements du personnel avec des signatures pour les sommes payées comptant;
- un cahier de la petite caisse et/ou un système de quittances/bons de caisse;
- un système de contrôle des crédits (en d'autres termes, un registre des comptes à recevoir indiquant les individus ou entreprises qui doivent à la coopérative, avec la documentation permettant à la coopérative de demander paiement).

Afin de pouvoir payer les remboursements aux membres, leurs comptes devraient aussi être enregistrés. L'idéal serait qu'ils enregistrent toutes les transactions qu'ils font avec la coopérative. Cela peut être une tâche fastidieuse. Cependant, le minimum qui pourrait être exigé serait la tenue de cahiers de compte du capital des membres. Chaque cahier ferait état du capital que chaque membre a investi dans la coopérative et dans lequel on peut créditer tout dividende ou remboursement payé. Ce cahier peut aussi servir dans le suivi des opérations et permettre de savoir si les membres ont payé leurs parts ou non. Là où la coopérative fonctionne sur le modèle de propriété, on peut également créditer la part de croissance dans ce cahier. En outre, dans des coopératives ayant des sections d'épargne et/ou de crédit, les registres sur les épargnes et crédits sont essentiels.

Autres exigences

Il est important de limiter le vol d'intrants et de biens produits en établissant:

- des registres de stocks associés à des fiches «des biens reçus» et de «livraisons», de manière à ce qu'aucune facture ne soit payée si non accompagnée d'une note de réception appropriée. Aucun stock ne doit quitter l'entreprise sans la délivrance d'une «note de livraison» permettant de produire une facture, même si cela peut se résumer à une facture «sans frais»; en prenant soin d'inscrire la fiche des biens reçus et celle de livraison dans le système d'enregistrement des stocks;
- un ajustement régulier des relevés bancaires par rapport aux inscriptions dans le cahier de caisse;
- un cahier de charges des commandes de manière à ce qu'aucune facture reçue pour la fourniture de biens ou de services à l'entreprise ne soit payée sans que référence ne soit faite à un numéro de commande ou à une copie de la commande telle que libellée par le fournisseur;
- un système d'enregistrement des appels téléphoniques vers l'extérieur avec ou sans blocage sur les postes ou un système de verrouillage sur les instruments de téléphone individuels;
- un cahier d'enregistrement des envois postaux, lorsque les dépenses postales sont élevées;
- des vérifications spontanées mais planifiées des stocks physiques.

Utilisation des registres pour aider à la mise en œuvre d'une bonne politique du personnel

Dans la mesure où les coopératives mettent de plus en plus l'accent sur le développement des membres et du personnel, il est également nécessaire d'avoir quelques accords fondamentaux sur lesquels on peut baser des décisions justes, équitables et impartiales. Celles-ci peuvent être mises en œuvre à travers les procédures existantes destinées à rendre la politique du personnel aussi transparente que possible. C'est une bonne idée que d'avoir une politique du personnel écrite, élaborée par les membres, même s'ils ne sont qu'une poignée.

Cette politique devrait ensuite être détaillée par les gérants, et ses lignes directrices devraient être disponibles à tous les niveaux du personnel. Lorsque des indicateurs sont établis (par exemple, le nombre de jours d'absence avant qu'un membre du personnel ne soit interrogé ou réprimandé), il devrait aussi exister des registres bien gardés permettant une évaluation objective de la gestion du personnel de la coopérative. Les détails à préciser et/ou à inscrire pourraient prendre en compte :

- les taux de paiement et les primes de production;

- les congés ou autorisations d'absence pour maladie;
- les courtes autorisations d'absence;
- les horaires de travail;
- les vacances de postes au niveau du personnel;
- les perspectives de promotion;
- l'usage du tabac, des drogues et de l'alcool pendant les heures ouvrables;
- les sanctions négatives contre les vols;
- les sanctions négatives contre le non respect de certains règlements (par exemple, fumer dans des zones d'interdiction).

Les primes pour les heures supplémentaires, la loyauté, etc. devraient être aussi signalées par écrit (par exemple, en les faisant figurer dans les procès verbaux des réunions), et portées à la connaissance du personnel et des membres.

Comme dernier point sur le personnel, la meilleure forme de communication dans une entreprise est celle qui combine les éléments de sensibilité aux aspirations et besoins humains. Quel que soit le système opérationnel élaboré, «la gestion à travers les visites dans les services» pourrait fort bien être une méthode annexe utile du moins dans les organisations employant plus de dix personnes. Il y a peu de doutes quant à l'efficacité des évaluations régulières et «formelles».

Registres nécessaires pour gérer les liquidités, les réserves et les avoirs de la coopérative

Déclaration de cash-flows

Les déclarations de cash-flows constituent des outils importants pour suivre l'équilibre entre le revenu, la liquidité disponible et le solde bancaire d'une part, et les dépenses d'autre part. Les fonds disponibles à un moment donné au-dessus ou en dessous des sommes déjà engagées dans le cash-flow pourraient s'appeler capital d'exploitation. C'est cet argent qui peut être utilisé dans un bref délai pour saisir les bonnes opportunités, par exemple, des offres spéciales de fourniture de matières premières ou d'équipements, des investissements potentiellement bénéfiques à court terme ou qui peut juste être gardé en réserve pour les périodes où les dépenses dépassent les revenus. Les augmentations subites du prix des approvisionnements, les chutes de prix des produits, les ventes plus basses que prévues ou le nombre de personnes ayant pris des produits à crédit mais ne pouvant pas rembourser (les soi-disant créances douteuses), sont autant d'imprévus qui peuvent créer des situations où des réserves sont nécessaires.

Quel devrait être le montant des réserves?

Il est important que toute entreprise garde de la liquidité (un autre terme pour un capital ou des fonds non engagés) pour répondre à tout moment aux besoins fortuits. L'absence de telles ressources qui, soit pousse à emprunter de l'argent dans un bref délai et à des conditions défavorables, soit conduit à l'abandon des opportunités, augmente le coût de production et diminue les marges bénéficiaires.

Dans le même temps, avoir beaucoup d'argent en réserve peut aussi représenter un coût, soit parce qu'il ne rapporte pas d'intérêt en banque, soit parce que dans une situation de haute inflation des prix, la liquidité perd rapidement de sa valeur. Les entreprises coopératives doivent prendre des décisions prudentes sur le montant d'argent à mettre en réserve comme capital d'exploitation et sur la façon de le gérer. Elles doivent avoir un montant suffisant de liquidité disponible, sans toutefois aller au delà de certaines limites.

Dans la mesure où les réserves se font sur les surplus non distribués aux membres, leur accumulation pourrait provoquer un grand mécontentement parmi eux. Sans une discussion profonde préalable sur l'utilisation du surplus, il est plus difficile, à une étape ultérieure, d'arriver à un accord général sur un réinvestissement ou la constitution d'une marge de sécurité. A ce moment, les membres pourraient déjà avoir fait des plans quant à la façon d'utiliser l'argent dans leurs propres entreprises, et ils seront déçus.

C'est donc une bonne idée de décider de la constitution de réserves avant le début des opérations. La décision peut être inscrite dans les statuts ou dans le procès verbal d'une assemblée générale, mais dans tous les cas, elle devrait être communiquée clairement à tous les membres.

Souvent, les membres décident de limiter l'augmentation des réserves par rapport au chiffre d'affaires de la coopérative ou de maintenir la contribution annuelle pour les réserves à un certain pourcentage du surplus réalisé. D'un côté, lier la constitution de réserves au chiffre d'affaires pourrait ne pas toujours être possible, en particulier lorsque la coopérative grandit très vite; de l'autre, c'est une solution plus entrepreneuriale parce que cela signifie que les ressources financières, au cas où des opportunités à ne pas manquer se présenteraient, seraient disponibles dans un bref délai. Dans les deux cas, il ne devra pas y avoir un pourcentage fixe dans les statuts, mais plutôt une grandeur ou un maximum ou encore une limite à ne pas dépasser. Employer une telle règle signifie que la distribution du surplus en fin d'année par rapport au montant dégagé pour des investissements futurs ainsi que la distribution de récompenses (capital et direction) peuvent être revues chaque année.

Les réserves devraient être traitées aussi prudemment que des prêts bancaires. Elles représentent des fonds propres aux membres, mis de côté pour un objectif spécial. Si les réserves ne sont pas partagées nominalement, chaque membre a le droit de faire partie de la prise de décisions sur l'utilisation à en faire et, si les réserves doivent servir à la mise en place de nouveaux services, à la formation ou aux affaires sociales, les adhérents devraient en bénéficier.

Ce qui précède s'applique à l'usage courant des avoirs des coopératives. Souvent, les membres prennent moins de soins lorsqu'ils utilisent les installations coopératives qu'ils ne le feraient avec leurs propres équipements. Des règles spécifiant l'utilisation correcte de ce qui est propriété de la coopérative sont indispensables et très importantes. Il faut élaborer des plans précis semblables à ceux des budgets pour l'utilisation de tout bien par différentes personnes (en particulier les machines, les salles, les lieux de stockage, etc.). Ces plans doivent aussi prévoir les périodes de maintenance, nettoyage, transport et d'inspection. Des tableaux quadrillés, tels que ceux utilisés pour calculer et fixer la durée de certaines activités (voir annexe) peuvent aussi être utilisés pour planifier l'usage approprié des machines et équipements. Il faut prévoir de l'argent pour réparer, et éventuellement, remplacer toute machine ou tout équipement défectueux.

Instruments de planification économique et de compte rendu

Calcul des volumes et coûts optimaux de production

Le coût d'une opération spéciale (par exemple, travailler avec un tracteur propre ou loué), d'un produit ou d'un service particulier généré par la coopérative, peut aussi être décisif pour déterminer s'il faut continuer avec la production ou non.

Pour que les ventes rapportent des bénéfices, tous les coûts de production (variables et fixes) doivent être couverts par les prix de vente. Parce que le coût fixe par unité vendue dépend du volume produit, les montants couverts diffèrent à la fois selon le prix par unité et le volume vendu.

Si le prix est fixe - comme c'est souvent le cas avec les produits agricoles - le niveau de rentabilité de la production se calcule en divisant le total des coûts de production par le prix unitaire. En

général, ce genre de calcul a déjà été effectué dans le cadre de la précédente étude de faisabilité. On l'utilise pour planifier les activités de l'entreprise.

Détermination du meilleur volume de production

Une autre manière d'influencer les coûts de production d'un produit est de changer la méthode d'opération et d'encourir différents coûts fixes. Dans la mesure où habituellement certains coûts fixes de production se répartissent sur toutes les unités produites (pour les machines par exemple), le coût de production par unité diminue à mesure que la production augmente (**les économies d'échelle**).

Il peut y avoir des déséconomies d'échelle, si les coûts de production augmentent par exemple à cause de la nécessité de recruter des spécialistes pour diriger une plus grande opération ou pour acheter des équipements supplémentaires (camions, pompes, etc.) lorsque les équipements existants sont déjà utilisés au maximum de leur capacité. En analysant les dépenses et revenus pour les niveaux alternatifs de production, on peut trouver le niveau qui génère le plus de profits nets (revenus moins les dépenses).

Compte d'exploitation

Un état des pertes et profits (P&P) montre les profits ou pertes d'exploitation que l'entreprise a accumulés sur une période donnée. On l'élabore en comparant les revenus obtenus sur une période et les dépenses qu'ils ont occasionnées. Pour une coopérative commerciale achetant, empaquetant et vendant des graines, les P&P pourraient ressembler à ce qui suit:

COMPTE D'EXPLOITATION		
	CFA	CFA
Ventes: 200 petits sacs de semences		200
Moins: Coûts de ces ventes, semences	120	
" " " " sacs	20	
Coût total direct	140	
Marge brute de profit (200-140)		60
Moins: Autres coûts: Essence	5	
Salaires	4	
Eclairage	2	
Loyer	1	
Salaires	14	
Total des autres coûts	26	
Marge nette de profit (60-26)		34

Une estimation provisoire des P&P peut être faite pour les différentes actions possibles et être utilisée pour déterminer quelle alternative serait plus bénéfique à l'entreprise. Exemple : comparaison rapide des profits aux différents niveaux de production pour une coopérative de vente de semences:

COMPARAISON DES PROFITS AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DES VENTES

Relations de la marge brute			
Ventes par unité	400	600	800
Ventes à 0,85 CFA par unité	170 CFA	255 CFA	340 CFA
Coût de gros du sucre (400 sacs = 120 CFA)	120 CFA	180 CFA	240 CFA
Coût des petits sacs en papier (400 = 20 CFA)	20 CFA	30 CFA	40 CFA
Marge brute	30 CFA	45 CFA	60 CFA

Observation: Les coopératives de commercialisation agricoles en particulier doivent prendre en compte les fluctuations saisonnières des prix lors de l'estimation des pertes et profits potentiels. Les prix donnés aux produits juste après les récoltes sont habituellement plus bas que ceux fixés à une date ultérieure ou postérieure dans l'année.

Analyse de sensibilité

Le niveau optimal de rentabilité d'un produit ou d'un service peut s'évaluer en tenant compte de différents critères, notamment:

- le volume des ventes est de 10, 20 ou 30 pour cent plus bas que celui prévu au départ;
- le prix des ventes est de 10, 20, 30 pour cent plus bas;
- un retard ou une disponibilité partielle de certains intrants cruciaux (manque de main-d'œuvre, de fertilisants, etc.);
- les pertes de récoltes (insectes, temps, feu, etc.).

L'analyse des différents impacts montrera les principaux domaines de vulnérabilité et prendra en compte les mesures de sécurité (assurance, contrôles réguliers, systèmes d'alerte précoce, etc.) à mettre en place pour minimiser les effets.

Pour plus de détails sur l'analyse de sensibilité, voir *La gestion de l'entreprise de groupe de la FAO*.

Source et emploi des fonds, et bilan de fin d'exercice

Tableau financier des ressources et emplois (TAFIRE)

Un des documents les plus utiles sur l'objectif général d'une coopérative est celui qui renseigne d'une manière assez détaillée sur la nature, l'origine et l'utilisation de l'argent qui est entré. En effet, **le tableau financier des ressources et emplois (TAFIRE)** peut rendre compte de ce qui s'est passé ou définir une *projection* de ce qui se passera.

Une des sources les plus importantes des fonds de la plupart des entreprises d'affaires est celle représentée par les ventes de biens ou services. Il y a des exceptions à cela, par exemple, les banques, les caisses de crédit ou organisations d'épargne qui déposent de l'argent dans leurs affaires.

Si nous considérons les ventes comme source de fonds, nous devons aussi traiter tous les coûts directs permettant d'avoir ces ventes comme une utilisation de fonds. Les sources des fonds doivent être plus explicites lorsque la situation financière doit constituer la base de discussions, par exemple au cours d'une rencontre annuelle.

En tant que document de planification

Lorsque la marge brute est relativement stable et prévisible, et ce pour les besoins d'une planification interne, il est souvent seulement nécessaire d'indiquer le profit comme la source des fonds. Les détails des frais sur les coûts devront être présentés comme *un emploi des fonds*. Cette approche implique que, du moins au stade de la planification, le coût de production et la valeur des ventes réalisées n'ont plus besoin d'être analysés.

Si la déclaration est préparée dans l'objectif d'examiner la structure du capital d'une entreprise d'affaires, la source des fonds peut être le bénéfice ou le surplus commercial pour l'année. Dans ce cas le TAFIRE devient plus semblable au traditionnel *bilan*. L'origine des fonds devra alors inclure les contributions des membres, les dons, les prêts, les marges brutes ainsi que les stocks, les inventaires et les avoirs. Les créanciers (les créanciers de l'entreprise, les contributions dues par les membres et non encore payées) constituent une autre source de fonds. En termes d'emploi, il convient d'établir la liste des coûts indirects, y compris les coûts généraux, les factures payées d'avance (notification de crédits des fournisseurs) et les débiteurs (les personnes redevables à la coopérative).

Modèle de projection TAFIRE

La présentation réelle de l'état et sa configuration peuvent varier selon l'usage qu'on veut en faire. La forme la plus courante est celle représentée dans le tableau ci-dessous:

<i>Source des fonds</i>	
Parts sociales payées par les membres	2 340
Bénéfice	9 780
Prêt bancaire	500
Découvert bancaire	134
Créanciers à payer	40
Passif courant (taxes à payer)	1 017
	13 811
<i>Emploi des fonds</i>	
Achat d'avoirs fixes	3 047
Stock au prix coûtant	653
Remboursement de prêt	500
Liquidité en banque ou disponible	7 522
Débiteurs commerciaux	89
Parts sociales non payées par les membres	2 000
	13 811

L'aspect remarquable est que les deux totaux sont les mêmes. *Ils s'équilibrent*. C'est-à-dire que les deux colonnes se rapportent au même montant et le prennent toutes deux comme une source et un emploi («l'argent est venu de») et («l'argent est allé dans»). *S'ils ne s'équilibrent pas*, l'état devra être vérifié à nouveau car cela signifierait que certains chiffres ont soit été omis soit sont incorrects.

Comme un document de suivi

En comparant les TAFIRE des différentes années, il est possible de constater la variation du capital «possédé» et du surplus réalisé par la coopérative. Un TAFIRE indique également à qui appartient quelle part de l'entreprise et quels montants des engagements des membres ont été payés.

Tous deux sont d'importants indicateurs de durabilité. Une coopérative dont les membres ne possèdent pas un certain pourcentage des affaires (c'est-à-dire, détiennent des parts payées à une valeur donnée) est plus dépendante des banques et des prix du marché, et est donc beaucoup plus vulnérable. La part de la coopérative qu'il est souhaitable que les membres possèdent dépend du type de coopérative, et devrait donc être analysée par rapport à la stabilité du marché.

Stocks, inventaires et avoirs

La mensuration suivante à examiner concerne les stocks, les inventaires et les avoirs. Les avoirs fixes sont un facteur de stabilité. Les avoirs en liquide, c'est-à-dire, la liquidité disponible ou en banque, représentent la possibilité de réaction rapide dans de bonnes ou mauvaises circonstances. Si les avoirs en liquide sont trop bas par exemple, il peut être nécessaire de vendre les ressources essentielles pour rembourser les débiteurs. De même, si les avoirs en liquide sont trop bas, il sera plus difficile d'investir ou d'acheter rapidement à bas pris lorsque des occasions se présentent.

Dans la plupart des pays, la convention consiste à évaluer les stocks aux prix des ventes ou des coûts, selon que l'un ou l'autre est plus bas. Le niveau des stocks peut s'évaluer selon les prix uniquement s'il existe un certain marché. Si le prix du marché est plus bas que le coût, cela signifie perte. Il n'est alors pas seulement plus sûr mais aussi plus essentiel de leur donner des valeurs inférieures à celles du marché, parce qu'en cas de situation critique, par exemple, en cas d'insolvabilité, il est peu probable que les prix atteignent les prix ordinaires du marché. L'établissement de leur valeur dépend là encore dans une large mesure du degré de volatilité du marché du produit en question.

Le véritable indicateur de santé d'une affaire se voit dans la manière dont l'argent dû à l'entreprise rentre. Si trop de **membres** ne paient pas leurs parts, leur niveau d'engagement dans la coopérative est douteux (ou peut-être que les objectifs de la coopérative elle-même ont besoin d'être remis en question, s'ils ne répondent pas aux besoins des membres). Les **débiteurs** d'une entreprise (ceux qui lui doivent de l'argent) retardent souvent délibérément le paiement de leurs factures de manière à pouvoir utiliser l'argent dans leurs propres affaires.

Ceci constitue une pratique normale et acceptée si les règles du jeu sont fixées d'avance avec les membres et les clients. La plupart des affaires pouvant assumer ce comportement augmente le niveau de crédit sur les achats. Cela les rend attrayantes aux yeux des partenaires commerciaux. En règle générale, c'est une situation qui demeure satisfaisante tant et aussi longtemps que les ventes et les dettes en cours augmentent plus ou moins dans la même proportion ou conservent le même type de rapport.

Cependant, si les profits ont seulement augmenté de manière marginale, soit les ventes ont aussi légèrement augmenté, soit la rentabilité des affaires a récemment chuté. Dans de telles circonstances, une augmentation des débiteurs signifierait que la gestion n'est pas efficiente. Il est certain que les banques ne prêtent pas volontiers de l'argent aux entreprises gérées d'une manière qui manque d'efficacité. La chute de rentabilité ne les met pas plus à l'aise.

Bilan

Un bilan est un état qui montre la valeur nette de l'entreprise. Il compare les passifs et les actifs. Il ressemble beaucoup à l'état des sources et des emplois des fonds que nous venons juste de voir, même s'il est plus utilisé.

Le bilan est comme une photographie instantanée de la situation financière des affaires, et comme une photographie, il peut être pris à tout moment et évite d'écrire les nombres dans des colonnes de haut en bas de la page avec les titres correspondant au-dessus. En théorie, il peut être préparé au fur et à mesure que les achats se font ou à mesure que chaque article est acheté pour le stock ou pour servir d'avoir fixe. Toutes les règles que nous avons évoquées en termes d'évaluation des stocks et des inventaires en relation avec les créanciers et les débiteurs, etc. demeurent également vraies. En dehors de sa configuration, l'élaboration du bilan n'est nullement différente de celle de l'état des sources et des emplois des fonds. Si un bilan est fait pour un plan d'affaires, habituellement il s'appelle «projection» ou «bilan prévisionnel».

Un exemple de bilan se trouve dans l'annexe au présent module.

Annexe au Module 6

Exercice 6.1

Plan du personnel – Distribution des tâches

Le plan du personnel détermine qui fait quoi, quand et comment au niveau des activités.

Tâche: Complétez un plan du personnel pour une activité avec laquelle vous êtes familier et qui implique au moins 4 personnes. Choisir une activité dans une coopérative que vous connaissez. Voir comment les responsabilités et les rôles s'apparentent entre eux, et comment les différents rôles peuvent être assumés simultanément.

Activité.....	PLAN DU PERSONNEL											Date:
NOM	SEMAINE											
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
M. Siaka	■			■				■				
Mme Assoumou	■			■								
Mlle Abayo												
M. Dieng	■											

Exercice 6.2

Planification par tableau quadrillé

(Selon : MacFarlane, 1986: 50)

Tâche: Complétez un tableau quadrillé pour une activité que vous-même ou votre coopérative est en train de planifier, en commençant par subdiviser les activités et lister toutes les étapes nécessaires pour arriver au résultat final.

		Recherche initiale					Collecte de fonds			Période de mise en oeuvre			Fonctionnement		
		1 Juin	2 Juil.	3 Août	4 Sept.	5 Oct.	6 Nov.	7 Déc.	8 Jan.	9 Fév.	10 Mars	11 Avr.	12 Mai	13 Juin	14 Juil.
Marché	Discuter du marché	■													
	Étude de marché			■	■										
	Adopter le plan de ventes					■									
	Préparer le matériel de publicité									■	■	■	■		
	Ouverture officielle													■	■
	Augmentation des ventes														■
	Réaliser des ventes équilibrées														■
Personnel	Qui est dans la coopérative?	■	■												
	Recruter des membres supplémentaires	■	■												
	Discuter de la gestion			■	■										
	Formation en compétence						■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Adopter les termes et conditions									■	■	■	■	■	■
	Début emploi rémunéré											■			■
Finance	Mise en place allocation		■												
	Fonds pour étude de marché		■												
	Préparer plan d'affaires				■	■									
	Obtenir des fonds						■	■							
	Formation en gestion financière								■	■					
	Tenir la comptabilité et établir un 'système' bancaire									■	■				
	Impôt retenu à la base & TVA											■			■
Légal	Enregistrement		■	■	■										
	Négocier des prêts							■	■						
	Négocier les locaux								■	■					
	Contrats commerciaux									■	■				
	Contrats d'emploi											■	■		
	Règles secondaires de la coopérative					■	■								
Locaux	Discuter des besoins			■											
	Rechercher les lieux possibles			■											
	Elaborer les modifications										■	■	■		
	Les modifications en cours												■	■	
Équipement	Discuter des besoins				■									■	
	Rechercher les fournisseurs et les prix				■						■	■		■	■
	Commander les équipements														
	Formation et lancement														

Proposition de financement prête

Financement accepté

Lancement des affaires

Note: La programmation du travail à faire variera mais plusieurs des rubriques présentées auront besoin d'attention lors du lancement ou de l'expansion

Exercice 6.3

Budget financier: La coopérative de Kaye

Budget financier: La coopérative de Kaye		Mars 19..... à Février 19.....
Rubrique	CFA	Notes
Revenu		
Revenu sur les ventes		48 000 100 unités par semaine x 48 semaines de travail
Allocation créances douteuses	(1 200)	2 % du revenu sur les ventes
Revenu total	46 800	
DÉPENSES		
Matériels	9 600	20% du total des ventes
Salaires	23 192	4 personnes x 100 CFA nets par semaine x 52 semaines + 11,5% employeurs NI
Loyer, taux et eau	2 500	Loyer 1 040 CFA , taux 1 400 CFA, eau 60 CFA
Chauffage, éclairage et électricité	240	60 CFA en moyenne par trimestre
Maintenance de l'immeuble	240	Estimation pour l'année
Maintenance des machines	500	Contrat annuel pour la maintenance
Envoi courrier et fournitures de bureau	120	Estimé à 10 CFA par personne
Tirage des documents	100	Estimation
Téléphone	400	Estimé à 100 CFA par trimestre
Assurance	300	200 CFA pour la responsabilité des employeurs, etc. 100 CFA pour la propriété
Coûts divers de bureau	480	Allocation de 10 CFA par semaine x 48 semaines
Coûts de transport	1 620	Taxe 100 CFA assurance 300 CFA, réparation 500%, carburant 720%
Publicité	240	20 CFA en moyenne par mois
Voyage/divertissement	360	30 CFA en moyenne par mois
Frais bancaires	70	
Intérêts bancaires	1 200	15% sur 3 000 CFA
Audition	500	Estimation
Total des dépenses	41 662	
Surplus/déficit	5 138	

Tâche: Analyser l'état ci-dessus et faire un commentaire sur les implications d'un tel budget pour le plan annuel de la coopérative.

Exercice 6.4

(Source: selon Allen/Göler von Ravensburg, 1994: 121)

COOPÉRATIVE DE CHAUSSURES SOKODÉ		Bilan au 31 décembre 1996 (en CFA)	
ACTIF		PASSIF	
Courant		Créanciers de commerce	28 194
Fonds en banque	néant	Emprunt hypothécaire	52 431
Fonds en caisse	8 740	Découvert bancaire	18 986
Solde de petite caisse	34		99 611
Comptes clients	102 349	Fonds des détenteurs d'actions	
Comptes employés	864	Capital investi	218 700
Autres comptes	1 090	Bénéfice ajouté	84 793
Dépenses prépayées (Patentes, assurance payées à l'avance)	547		
	113 624		
Stock			
(au prix coûtant ou à la valeur du marché, selon le moins cher)			
Produits finis			
Travail en cours	74 605		
Matière première	36 724		
Petites marchandises	32 413		
Total des actifs courants	2 054		
	145 796		
Avoirs fixes			
Terre au prix coûtant	7 800		
Immeubles au prix coûtant	64 250		
Usine, machines au prix coûtant	26 349		
Véhicules au prix coûtant	62 678		
Moins: dépréciation	17 393		
Total des avoirs fixes	143 684		
Total des avoirs	403 104	Total des passifs	403 104

Tâche: Discuter sur le bilan ci-dessus en groupes, en essayant d'interpréter les chiffres et de tirer les informations indispensables pour la planification.

Exercice 6.5 Exemple de budget des salaires et traitements

Coopérative de chaussures Sokodé Budget des salaires et traitements 19.... (CFA '000)

	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin
Manufacture						
Traitements de la direction	4,4	6,3	6,3	6,3		
Traitements des superviseurs	5,2	5,2	5,2	5,2		
Salaires des opérateurs	8,4	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6
Salaires des travailleurs à temps partiel	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Salaires des travailleurs temporaires	-	-	-	-	-	-
Personnel des magasins	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Personnel de livraison	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Administration						
Traitements des comptables	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Salaires du personnel de nettoyage	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Salaires du personnel de sécurité	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Traitements de la direction	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Promotion						
Traitements du personnel de vente	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Paiement des primes au personnel de ventes			3,6			1,4
Traitements du personnel commercial	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Total des salaires et traitements	38,6	42,7	46,3	42,7	42,7	44,1

Notes: Un nouvel accord sur les salaires prend effet à partir du 1^{er} juillet. Le nouveau gérant des travaux est employé à partir du 1^{er} février. (Il est de règle d'abrégé les nombres au-dessus de 1 000 pour obtenir des décimaux. Ainsi 51 600 devient 51,6.

Module 7

Méthode accélérée de recherche participative, suivi et évaluation



Module 7: Méthode accélérée de recherche participative, suivi et évaluation



Introduction

La méthode accélérée de recherche participative, l'évaluation et le suivi participatifs sont essentiels au fonctionnement efficient de la coopérative, car ils permettent de répondre aux intérêts des membres et aident la coopérative à atteindre son but et à justifier la raison de son existence. Sans une recherche participative accélérée efficace, il est peu probable que les plans satisfassent aux besoins des membres. Sans un suivi et une évaluation participatifs, les membres ne seront pas étroitement impliqués dans les efforts visant à améliorer et à développer la coopérative.



Objectifs du module

A la fin du module, les participants pourront utiliser une série de méthodes accélérées de recherche participative, de suivi et d'évaluation.



Points clés d'apprentissage

- L'importance de l'approche participative.
- La recherche participative accélérée.
- L'évaluation participative.



Stratégie d'enseignement

Après une brève introduction à l'importance de l'approche participative par rapport à la méthode accélérée de recherche participative, au suivi et à l'évaluation, faire l'exercice suivant sur les interviews semi-structurées. Si possible, faire un enregistrement vidéo de la session pour illustrer plus tard la discussion.

I. Jeu de rôle sur de bonnes et mauvaises interviews (30-40 minutes)

(Selon Pretty et al., 1995)

Cet exercice peut susciter une discussion sur les techniques efficaces d'interview et résume les principaux éléments d'une interview semi-structurée.

Instructions:

Diviser les participants en groupes de quatre ou cinq personnes.

Demander à une partie du sous-groupe d'élaborer une «mauvaise» interview, et à l'autre moitié de préparer une esquisse de «bonne» interview.

Au bout de 15 minutes de préparation, demander d'abord à ceux qui ont préparé la «mauvaise» interview de la présenter.

A la suite de la «mauvaise» interview, demander à l'assistance de faire ressortir les bons points. Après la «bonne» interview, leur demander si elle comportait de mauvais points.

Ensemble, établir une liste de ce qui se fait et ce qui ne se fait pas par rapport aux différents types de questions à poser dans une interview semi-structurée.

Les groupes de jeux de rôle peuvent se concentrer sur les différents types d'interview. Par exemple, un groupe peut représenter une interview individuelle, un autre, une interview de groupe, etc. Dans la discussion qui suit, souligner les points clés soulevés par les jeux de rôle.

- En petits groupes, utiliser de préférence les exercices de classification et de matrice de notation donnés dans l'annexe au module 2. Lorsque les groupes ont fini leurs exercices, leur demander de présenter les résultats en séance plénière pour discussion.
- Conduire l'exercice d'évaluation de la formation présenté ci-dessous, en dessinant le tableau sur un flip-chart et en demandant aux participants de cocher les cases correspondantes. Discuter des résultats et de l'utilité de cet exercice d'évaluation.

					
	Très bien	Bien	Moyen	Moins bien	Médiocre
Travaux de groupes					
Jeux de rôle					
Préparation					
Supports documentaires					
Autres					

Informations de référence



Importance de l'approche participative pour le développement des coopératives

La participation, non seulement des membres mais aussi, dans une moindre mesure, de tous ceux qui sont concernés par l'activité de la coopérative, est d'importance vitale pour l'efficacité des opérations. L'exemple suivant démontre les effets désastreux que peut avoir l'absence de participation lorsque les personnes concernées ne sont pas impliquées dans le processus de création de la coopérative.

Dans un pays ouest africain, des groupes de pêcheurs ont été invités à s'organiser en coopératives de production piscicole. Il leur a été promis un soutien financier substantiel et de nouveaux équipements technologiques. Le député de la région côtière a donné son accord pour un programme de promotion avec l'aide d'une organisation bénéficiant d'appuis extérieurs. Celle-ci a envisagé des prêts à moyen et long terme pour l'extension de la pêche en mer. Les constructions ont été immédiatement réalisées et les commandes appropriées passées. Les ressources du projet étaient administrées par un représentant de l'organisation bénéficiant d'un financement européen.

Après la commande de deux premiers chalutiers à diesel pour le démarrage de la coopérative, de nombreuses difficultés se sont présentées au niveau de la commercialisation. Le poisson débarqué ne répondait pas aux habitudes de consommation de la population locale. En outre, le commerce local était rendu impossible car, selon une vieille tradition, le commerce du poisson relevait exclusivement du ressort des femmes et des commerçantes. Leur union n'avait pas pris part à la conception du projet. Les prises étaient considérables, mais ne pouvaient pas se vendre en gros parce qu'il n'y avait pas d'unité frigorifique ou de camions réfrigérateurs.

Par conséquent, une grande partie des prises pourrissait alors que l'on comptait des coûts considérables. En raison de leur mauvaise expérience, certains membres de la coopérative de pêche se sont retirés. Les paiements annuels pour le remboursement des prêts ne pouvaient donc pas être honorés par la coopérative vis-à-vis de l'organisme prêteur. Très vite les gens se sont rendu compte que la coopérative de pêche devait être dissoute à pertes (Selon Düffer, 1981: 62).

Le projet ne pouvait pas réussir sans une planification participative incluant non seulement les personnes impliquées dans la pêche, mais aussi les membres de la communauté (en tant que consommateurs). Le manque de participation était une des principales raisons (même si ce n'était pas la cause majeure) de l'échec du projet.

Méthode accélérée de recherche, suivi et évaluation

De manière informelle, la méthode accélérée de recherche, le suivi et l'évaluation sont continuellement exécutés dans tous les secteurs de la vie sans que les gens n'en aient conscience. Par exemple:

«Ça c'est vraiment excellent! Je ne pense pas avoir déjà mangé un si bon poisson!»

Cela est l'évaluation informelle d'un repas, formulée par la personne le consommant, évaluation portant sur sa qualité. Il s'agit seulement d'une évaluation subjective, basée sur l'opinion d'une seule personne, mais néanmoins c'est une forme simple d'évaluation.

De manière plus formelle, l'évaluation est «un processus qui essaie de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités à la lumière de leurs objectifs, c'est-à-dire, leurs buts et intentions» (L'unité d'inspection commune des Nations Unies, telle que citée dans Le guide du formateur sur l'évaluation, publié par la FAO).

La méthode accélérée de recherche, le suivi et l'évaluation participatifs constituent un processus continu qui ne se limite pas à une phase particulière du développement de la coopérative.

Il y a trois étapes dans l'évaluation, chacune étant connue sous un nom différent.

- **La méthode accélérée de recherche ou évaluation pour la planification** (appelée aussi étude de pré-faisabilité, évaluation ex-ante et estimation des besoins). Celle-ci fournit les informations permettant de prendre les décisions concernant la planification. Les études de pré-faisabilité fournissent aux planificateurs et aux décideurs les informations dont ils ont besoin pour décider de la faisabilité de l'une ou plusieurs des propositions. En décidant si une coopérative ou une autre forme d'organisation serait tout indiquée pour répondre aux intérêts d'un groupe, il faudrait comparer les résultats attendus avec les objectifs déclarés par les futurs fondateurs de la coopérative. L'implication de toutes les personnes concernées par l'activité projetée de l'organisation coopérative est d'importance vitale. Ceci est clairement démontré par l'exemple de notre coopérative de pêche décrite dans la partie introductive. Si tous les acteurs avaient été impliqués dans la planification, le résultat aurait pu être différent.
- **Suivi et évaluation du processus.** Cette évaluation fournit des renseignements permettant de savoir si le plan fonctionne et de prendre des décisions sur la gestion et l'orientation des activités. Elle a trait à l'observation systématique, la documentation et l'évaluation des activités en cours et des données externes (par exemple, changements dans les prix de marché, les ressources matérielles, etc.). Le suivi signifie l'observation et la collecte de données au cours des activités pour une utilisation dans l'évaluation du processus.
- **Estimation des impacts ou évaluation finale** (appelée aussi ex-post évaluation). Ceci a trait à l'estimation des résultats à la fin d'une activité. Le but principal est de déterminer si les objectifs ont été satisfaits ou non et, au cas où ils ne l'auraient pas été, d'identifier les niveaux où des améliorations pourraient être faites à l'avenir. Plus les objectifs étaient clairs au départ, plus cette détermination est facile. L'idéal serait que l'évaluation finale soit composée de deux parties: une à la fin de la période d'investissement, et une seconde à une date ultérieure (par exemple, cinq ou dix ans plus tard) car le résultat des investissements, en particulier dans le développement des ressources humaines, ne peut pas être évalué à court terme.

La taille et la complexité des systèmes de suivi et d'évaluation devraient être liées à la taille et la complexité de l'organisation ou de l'investissement. Une petite coopérative de commercialisation de légumes en Afrique de l'Ouest, par exemple, aura besoin de procédures d'évaluation beaucoup moins complexes qu'une coopérative agricole de 2 000 personnes en Europe de l'Est. Il faudra aussi insister sur divers aspects au cours des différentes phases du cycle de vie de l'investissement ou de l'activité.

Dans le contexte de la méthode accélérée de recherche, de suivi et d'évaluation, les activités portent sur tout changement stratégiquement planifié, tout investissement ou toutes activités de production.

Les estimations des besoins en formation et autres dans la coopérative, parallèlement à un suivi continu des activités, permettent à l'organisation d'évaluer son efficacité en progressant vers les objectifs et résultats déclarés. Cela devrait constituer la base des décisions sur la gestion des activités de la coopérative. Les données collectées et évaluées dans la recherche accélérée, le suivi et l'évaluation sont utiles pour les membres, la direction et les responsables, ainsi que pour les agents externes d'appui dans le processus de prise de décisions stratégiques. La méthode accélérée de recherche, le suivi et l'évaluation peuvent être entrepris par des personnes internes ou étrangères à l'organisation.

Méthode accélérée de recherche participative

Dans une petite coopérative, il est relativement facile de recenser et d'analyser, grâce à des rencontres régulières et des discussions informelles, les besoins et souhaits des membres ainsi que leurs sentiments par rapport aux opérations effectuées par la coopérative. Cependant, dans une grande organisation, cela n'est pas si facile et la recherche accélérée participative peut être nécessaire pour s'assurer que les intérêts des membres sont respectés - par opposition aux intérêts supposés par les responsables de la coopérative et les personnes extérieures.

Les principaux domaines où la méthode accélérée de recherche est nécessaire sont:

- L'évaluation de la viabilité économique et sociale dans le cas de la constitution d'une organisation coopérative. Qui veut y participer? Quelles sont les motivations?
Les responsables sont-ils capables d'en assurer la gestion? Que peuvent apporter les membres potentiels? Comment sont les marchés d'approvisionnement en intrants, etc.?
- L'évaluation des besoins, du suivi et de l'évaluation des activités en cours.
- L'évaluation des besoins lorsque la situation a évolué par exemple, lorsque les activités courantes sont perçues comme inefficaces, ou lorsque la situation politique et du marché a changé et que de nouvelles activités doivent être envisagées. L'évaluation est aussi utile lorsqu'on cherche de nouvelles idées ou lorsqu'il y a des conflits, soit au sein de la coopérative, soit entre une coopérative et son environnement social ou institutionnel.

La méthode accélérée de recherche participative (MARP) convient particulièrement au développement coopératif, parce qu'elle met l'accent sur les rôles actifs des individus (membres) dans le processus d'évaluation des besoins, par opposition aux méthodes traditionnelles telles que les enquêtes. Ces méthodes sont utilisées pour évaluer les ressources et priorités d'un groupe et d'une communauté sur le terrain. La méthode accélérée de recherche peut être un processus complexe, et dans ce manuel, la méthodologie et la pratique MARP ne sont que brièvement abordées. Voir les références pour plus d'informations.

Avantages de la méthode accélérée de recherche participative

En plus d'être adaptée aux principes démocratiques des coopératives, la méthode accélérée de recherche peut souvent être plus efficace et rentable (avoir un meilleur rapport qualité/prix) que les recherches conventionnelles. Souvent ce dont on a seulement besoin pour évaluer les priorités sont les tendances, les notes, et le classement plutôt que la véritable étendue des enquêtes de base et des techniques similaires. La méthode MARP n'insiste pas sur la mensuration lorsque la seule comparaison est suffisante.

Un des principaux objectifs de la MARP est de comprendre l'importance des appréciations des différents groupes et individus sur les situations et conceptions qui les conduisent à prendre des décisions différentes et à entreprendre diverses actions. Par exemple, la perception que les femmes ont des événements de la vie réelle diffère souvent de celle des hommes. Les travailleurs sans terres voient les choses autrement que les propriétaires terriens. Les responsables religieux et les chefs traditionnels ont des idées différentes de celles des gens ordinaires. De même, chaque être humain et chaque sous-groupe possèdent des connaissances et expériences particulières – et conçoivent des problèmes et solutions différents pour chaque cas. **Chacun est différent et important.**

Comment fonctionne la méthode accélérée de recherche participative

Les localités sélectionnées pour l'application de la MARP devraient normalement se trouver dans une région pouvant être considérée comme représentative de l'ensemble de la coopérative. Parfois, elles peuvent aussi aider à résoudre les problèmes ou conflits dans les coopératives.

La MARP peut être initiée par des équipes composées des membres et du personnel d'un ensemble d'institutions et/ou de coopératives, et être conduite conjointement avec la participation et l'analyse des collectivités locales – et, si possible, avec toute la communauté. Les membres des équipes aident à identifier les problèmes et à établir les priorités - par des méthodes visualisées - et à rechercher les stratégies permettant d'aboutir à leur résolution de manière accélérée. La MARP est souvent précédée d'un atelier de formation où les membres de l'équipe apprennent à bien se connaître.

Cependant, la MARP, n'est pas là uniquement pour veiller à ce que des personnes locales informent les personnes extérieures, mais elle reflète également l'analyse que les gens font de leurs conditions. A l'instar des sessions de formation participative, la MARP est un processus d'apprentissage mutuel. Le rôle des «experts» extérieurs se perçoit mieux comme celui d'une personne aidant des individus à exécuter leur propre étude, et ouvrant ainsi de nouvelles perspectives sur leurs propres situation et manière de résoudre leurs problèmes. Pour ce qui est du rôle des formateurs, ces derniers se comportent en *facilitateurs* et *animateurs*.

Le processus participatif conduit au débat sur le changement, selon la perception des participants et leur volonté d'entreprendre des actions. Le processus peut motiver les individus à agir.

Méthodes accélérées de recherche participative utiles dans le contexte coopératif

Les méthodes accélérées de recherche fournissent une série de méthodes servant à collecter les informations sur le terrain parmi les membres des coopératives, ainsi qu'à aider au processus de prise de décisions lors des rencontres.

Il existe quatre méthodes de base qui sont:

- les interviews semi-structurées;
- la discussion en groupe;
- l'élaboration de diagrammes; et
- la classification et le score attribué aux méthodes.

Interviews semi-structurées

Les interviews standardisées ont été jugées de peu de valeur pour la méthode accélérée de recherche, le suivi et l'évaluation, car elles comportent trop de notions préconçues de la part de l'interviewé, et elles prêtent à confusion. Les interviews semi-structurées peuvent souvent produire de meilleurs résultats. Cependant, c'est un art difficile à maîtriser car beaucoup de facteurs peuvent rendre les réponses inutiles, tels que le contexte de l'interview, les attentes des interviewés, les préjugés ou le statut social, les malentendus causés par les différentes règles, etc.

Les points de vue et opinions, les expériences et connaissances des membres de la coopérative peuvent être évalués à travers des visites à leur domicile ou sur leurs lieux de travail. Les formateurs et promoteurs des coopératives peuvent se déplacer et interviewer un échantillon de foyers. Cependant, lors de l'interview il faut faire attention d'éviter les méprises pouvant rendre les résultats inutiles. Une interview sensible suppose une écoute perspicace et une sérieuse observation. Les situations d'interview peuvent créer des sentiments de suspicion, de peur ou même d'hostilité de la part des gens.

Les interviews semi-structurées (ISS) paraissent informelles et familières. Cependant, elles traitent de sujets prédéterminés à travers des questions ouvertes et non directionnelles. Les ISS se concentrent non seulement sur ce qui est demandé, mais aussi sur le contexte dans lequel l'interview se déroule et sur l'influence que l'intervieweur a. Le lieu, le moment, le langage, les gestes, les préjugés sont pris en compte. Les interviewés peuvent aussi poser des questions à l'intervieweur. Les ISS impliquent une intervention et un degré élevé d'auto-réflexion de la part de l'intervieweur.

La *marche systématique* («visite guidée») est un autre type d'ISS; elle est associée à plus d'observations. Cette méthode convient aux situations où les petites coopératives locales sont toutes impliquées. Il serait utile d'avoir des informations sur la relation entre une coopérative et son environnement social ou écologique. En se promenant systématiquement à travers le village et ses environs, on peut, de manière préliminaire, évaluer la structure du village et ses problèmes écologiques. Il est important, chemin faisant, de demander à son compagnon ou aux personnes que l'on rencontre pourquoi les villageois font telle ou telle chose. L'écoute est plus importante que le parler. Ici aussi, l'intervieweur doit être sensible aux aspects de l'ISS mentionnés ci-dessus.

Travaux de groupe

Les discussions de groupe sur le terrain constituent une autre méthode d'évaluation de l'ensemble des opinions sur un sujet donné. Elles permettent de connaître les relations ou tensions qui pourraient exister entre les coopératives et leur environnement social. Comme dans une situation de formation, il faut s'assurer que tout le monde participe; ce qui est plus facile à faire si le groupe est divisé en sous-groupes.

Les méthodes suivantes sont applicables à la fois sur le terrain et en atelier.

1. Elaboration de diagrammes

Les diagrammes sont des représentations visuelles du train-train quotidien, des calendriers saisonniers, des profils historiques, de l'impact, et des relations sociales et institutionnelles. Ils peuvent être utiles à la fois pour l'analyse de situation et pour illustrer les visions des coopératives.

Dans les ateliers, on utilise du papier et des stylos pour élaborer les diagrammes. Sur le terrain, la plupart du temps ils sont réalisés avec des matériaux locaux tels que des bouts de bois, des os, des graines, des poudres pour tracer des traits par terre, etc., et ce pour représenter les zones agro-écologiques, les bassins hydrographiques, les régimes fonciers, l'utilisation des terres, la santé, les richesses, la mobilité, etc.

L'élaboration des diagrammes révèle quelque chose sur les individus qui les exécutent aussi bien que sur la région en question: les femmes, par exemple, peuvent insister sur les champs dans lesquels elles produisent des récoltes destinées à être vendues à la coopérative en les représentant grandement sur la carte. Les hommes insistent sur les camions ou points de collecte pour le transport des produits.

Ces diagrammes, par exemple les cartes des ressources et les cartes sociales, devraient être préparés par différents groupes de personnes (jeunes/vieux, riches/pauvres, hommes/femmes, etc.). Leurs résultats sont ensuite soumis à des personnes de différentes provenances qui les comparent et les discutent.

Il n'est pas nécessaire de savoir lire ou écrire pour élaborer des diagrammes complexes, car ceux qui ne savent pas lire sont habituellement utilisés pour interpréter des associations de symboles («capables d'interpréter visuellement»).

Les analphabètes sont souvent politiquement plus faibles et plus pauvres. Il y a eu beaucoup de cas où l'implication de tels groupes dans l'élaboration des diagrammes leur a donné, pour la première fois, la chance de participer publiquement à l'analyse et à la discussion. Souvent des professionnels ont été impressionnés par les résultats - ils ne s'étaient jamais rendu compte que des analphabètes «savaient autant de choses».

Des exemples d'exercices d'élaboration de diagrammes se trouvent dans l'annexe au module 2.

2. Classification et notation

Si vous voulez explorer les perceptions des gens pour connaître leurs critères et comprendre leurs choix sur tout sujet d'intérêt, les méthodes de classification et de notation sont très utiles tant en atelier que sur le terrain. Elles peuvent illustrer, à la fois pour le promoteur extérieur et les acteurs locaux, comment les perceptions et croyances de chaque groupe sont radicalement différentes, et quelles similarités existent entre elles.

Dans le cadre d'un atelier de travail, ces méthodes peuvent aider à illustrer les diverses perceptions des stagiaires impliqués. Différentes personnes - jeunes/vieux, hommes/femmes, membres de coopératives locales/gérants - ont toutes des critères dissemblables pour la prise de décisions et pour les jugements sur le choix des activités, la gestion des ressources, les technologies, la valeur des services gouvernementaux, etc. L'étendue de ces visions peut être illustrée à travers ces méthodes.

La classification établit simplement la préférence générale des participants pour un certain élément appartenant à un sujet choisi par les participants, par exemple, le choix des diverses activités de la coopérative, des cultures à faire, des intrants à acheter, etc. en termes de «plus favorable» à «moins favorable». Les critères des choix ne sont cependant pas suffisamment explicites.

La classification peut être faite individuellement, au niveau du foyer ou en groupes pour identifier les préférences des différents âges, genres, groupes sociaux ou économiques. Elle peut aussi être utilisée pour trouver un consensus sur les objectifs prioritaires d'une coopérative plus spécialement comme technique de planification des activités de développement.

Le score attribué est plus spécifique dans la mesure où il est fondé sur la classification finale des notes attribuées aux différents critères, lesquels doivent être discutés et acceptés par tous les participants avant le début de la notation.

La notation matricielle est un outil servant à comparer les principales caractéristiques favorables et défavorables ou les principaux avantages ou désavantages des différents éléments d'un groupe d'éléments comparables, par exemple, les fertilisants, les variétés de plantes. Il est nécessaire de montrer aux participants comment ils peuvent percevoir différents concepts d'avantages et inconvénients pour un sujet particulier parmi les individus ou parmi divers groupes sociaux dans une coopérative. Les matrices établies par plusieurs individus ou sous-groupes peuvent servir à promouvoir le débat et à donner une base de discussions alternatives.

Une variété d'exercices de classification et de notation avec des exemples se trouvent dans l'annexe au module 2.

1. Perceptions et attitudes

La finalité des méthodes accélérées de recherche participative dépendra de l'attitude des utilisateurs. Par exemple, si ceux-ci ne sont pas conscients des différences de genres au sein de la communauté ou de la coopérative, il est alors très probable que l'analyse ne traitera pas de tels sujets. De même, s'ils ne connaissent pas les différences entre les pouvoirs locaux, ceux-ci seront probablement survolés dans les résultats.

Les formateurs, promoteurs ou gérants des coopératives croient souvent qu'ils possèdent le message «correct» à transmettre. Les techniques de la MARP peuvent aider à révéler qu'ils doivent apprendre ce dont les gens ont besoin avant de faire des suggestions. Les sous-groupes pourraient accepter le fait que les autres groupes aient leurs propres raisons de ne pas coopérer, et que les solutions puissent être mieux trouvées par compromis ou consensus.

Il est important de s'assurer que les participants à l'atelier pensent sérieusement à leurs propres attitudes et leur comportement avant de commencer les activités de terrain.

2. Suivi participatif

Le suivi participatif implique les membres d'une coopérative dans leurs tâches de mesurage, d'enregistrement, de collecte, de traitement et de communication de l'information dans le but d'aider les gérants et autres membres/leaders à prendre des décisions. Il implique le maintien régulier de registres sur les décisions, actions, finances du groupe et facteurs externes ainsi que la vérification pour s'assurer que les actions sont entreprises selon le plan prédéterminé. Il s'agit donc d'un système de feed-back continu à travers l'existence d'une organisation, et il implique la supervision ou une revue périodique de chaque activité à tous les niveaux afin de:

- voir ce qui a été réalisé;
- évaluer les progrès;
- analyser les processus;
- identifier les forces et les faiblesses;
- savoir si l'activité était efficace et pourquoi;
- identifier les impacts sociaux, économiques des actions, efforts, tâches spéciales, etc. ;
- collecter les informations pour améliorer la planification et la gestion;
- partager les expériences avec les autres;
- améliorer la planification des nouvelles activités;
- assurer la transparence;
- s'assurer que les besoins et souhaits des membres sont correctement pris en compte (partiellement adapté de DSE, 1994: 169).

Il n'est pas toujours facile de décider quelles activités et quels résultats devront être évalués. Il est plus facile d'effectuer le suivi des réalisations par rapport aux emplois du temps fixes, aux cibles économiques et financières, telles que les profits, la liquidité et le chiffre d'affaires, que d'assurer le suivi du développement organisationnel ou de la qualité du changement.

De même, la promotion des membres en termes d'économies réalisées sur les achats d'intrants, de gains commerciaux, d'augmentation des revenus, et de paiement des ristournes peuvent faire l'objet d'un suivi relativement facile par rapport aux objectifs fixés. La promotion par la formation, l'intégration sociale et le développement humain en général sont beaucoup plus difficiles à évaluer. Cependant, ils jouent un rôle important dans le niveau de satisfaction et de participation des membres, et doivent donc faire l'objet d'un suivi aussi poussé que possible.

3. Evaluation participative

L'évaluation participative est une analyse systématique effectuée conjointement par les gérants et les autres membres de la coopérative dans le but d'estimer la qualité et le degré de réalisation des

objectifs et de leur permettre de les ajuster ou de les redéfinir, de réorganiser les dispositions institutionnelles ou de redéployer les ressources comme il se doit.

L'évaluation participative - de même que le suivi participatif - remplissent un double objectif, à savoir :

- ils représentent un outil de gestion qui permet aux membres et aux responsables de la coopérative d'améliorer leur efficacité et l'efficience de leur structure;
- ils constituent également un processus éducatif centré sur la participation, c'est-à-dire que les participants réfléchissent de manière critique sur leurs propres actions, programmes, organisation, buts et sur le leadership de leur organisation coopérative.

De cette manière, les membres élargissent la connaissance et la compréhension de leur environnement. Ils augmentent aussi leur capacité de contrôle sur les processus de développement de la coopérative.

Le suivi et l'évaluation traditionnels partent du sommet, sont exécutés par les membres, et leurs résultats sont utilisés par les gérants et responsables uniquement. Par contre les résultats de l'évaluation participative sont affaire des membres de la coopérative. L'évaluation participative est auto-orientée et elle constitue un moyen efficace d'accroître l'indépendance tout en augmentant le contrôle des membres sur leur organisation.

L'évaluation participative requiert l'implication des membres dans:

- la décision sur les zones où effectuer un suivi et une évaluation;
- la sélection des indicateurs par rapport auxquels mesurer, évaluer et montrer les progrès;
- la décision sur comment collecter les données;
- la décision sur comment utiliser et présenter les données;
- l'analyse et l'exploitation des résultats.

En règle générale, le rappel suivant doit être gardé à l'esprit:

Les procédures et les structures d'auto-promotion ne devraient pas être présentées aux individus sous forme d'instructions toutes prêtes. Elles doivent être développées, mises en œuvre, et faire l'objet tant d'un suivi que d'une évaluation effectués par les membres dans un processus d'apprentissage partant du bas vers le haut. C'est un des plus importants principes de la politique de développement coopératif (Dülfer, 1981: 53).

Dans la mesure où les coopératives sont des organisations centrées sur les membres, tous les membres concernés ou leurs représentants devraient être impliqués dans la préparation et la mise en œuvre des nouveaux plans. De la même manière, les changements introduits au niveau des activités, pour répondre à de nouvelles contraintes, ne devraient pas être laissés à la seule initiative des gérants.

Le suivi et l'évaluation participatifs doivent permettre de promouvoir les décisions et les actions endogènes, et en tant que tels, devraient constituer la principale forme de suivi et d'évaluation. Il peut y avoir une prescription légale sur les audits externes; il peut même être fait appel à des facilitateurs ou promoteurs externes pour des objectifs précis, mais ceux-ci devraient venir en complément et non remplacer le principe de base du suivi et de l'évaluation participatifs endogènes.

Les attentes par rapport au suivi et à l'évaluation peuvent souvent être très élevées. Les membres s'attendent à ce qu'un suivi et une évaluation participatifs montrent clairement si la réussite a été au rendez-vous, pourquoi une certaine activité a échoué, etc. Cependant, il n'est pas aisé d'obtenir ou de montrer des preuves évidentes de réussite. En effet, il est souvent plus aisé de montrer l'échec. L'une des raisons pour lesquelles il est difficile de montrer la réussite ou l'échec est qu'aussi bien l'un que l'autre peuvent signifier différentes choses selon les personnes concernées. Par exemple, ce qui pourrait être perçu comme un échec à un moment donné peut être vu plus tard comme un succès partiel. Des investissements dans les équipements de stockage pourraient au départ paraître de peu d'utilité parce que les capacités de stockage sont sous-utilisées par les membres. Toutefois, après une certaine période ou après l'introduction d'une nouvelle culture, elles pourraient être acceptées plus facilement, et ainsi s'avérer être un investissement utile.

4. Contrôle (voir aussi module 5, section 5.3)

A partir des discussions ci-dessus, on peut voir qu'il n'y a pas une limite claire entre le suivi et l'évaluation. Si le suivi et le processus d'évaluation sont menés systématiquement à travers les activités, l'impact de l'évaluation consiste largement à résumer les résultats de ce processus et à les comparer avec les objectifs de départ sur la base d'une période de six ou douze mois, ou même à la fin d'activités particulières.

Le terme **contrôle** a trait à un domaine très distinct dans la gestion coopérative. Il signifie une évaluation et un contrôle continus des facteurs économiques et financiers en tant que base des discussions opérationnelles; par exemple, des changements au niveau de la production, des prestations de service, du personnel, des dépenses d'investissement, de la commercialisation, etc.

Ceux qui sont responsables des opérations doivent communiquer les résultats acquis aux membres à travers des rapports réguliers résumant la situation financière de l'entreprise coopérative.

Dans les grandes coopératives, de tels processus et procédures de contrôle sont souvent exécutés par une unité opérationnelle (les détails de telles opérations sont donnés au module 5, section 5.3). Dans le présent module, ce qui nous intéresse sont les activités plus générales de suivi et d'évaluation dans lesquelles tous les membres ou les représentants des membres devraient participer activement pour déterminer le progrès et le développement de leur coopérative.

Préalables au Système de suivi et d'évaluation participatifs (SEP)

L'élément essentiel du suivi et de l'évaluation participatifs est que tout le monde comprenne, soutienne et soit disposé à se joindre activement au processus. Ceci est rarement un problème dans le cas des petits groupes homogènes et cohérents. Les problèmes de participation active et effective des membres sont, par contre, fréquents dans les coopératives plus importantes ayant des groupes relativement grands et hétérogènes. L'atmosphère interne ou les relations entre les membres, l'efficacité des communications et la taille des groupes sont les trois principaux aspects qui affectent le plus la participation des membres.

Une atmosphère détendue où tous les membres ont le sentiment d'être acceptés et respectés par toutes les parties concernées, et où personne n'est ou ne se sent discriminé, constitue une condition préalable de «loyauté mutuelle», sentiment qui détermine une efficacité opérationnelle dans l'entreprise commune dès le départ.

Aspects devant faire l'objet de suivi et d'évaluation

Généralement, il existe trois domaines où le suivi et l'évaluation sont utiles, à savoir:

- l'orientation des membres;
- l'efficacité opérationnelle;
- l'efficacité au niveau du développement.

L'orientation des membres

La réalisation et la promotion des objectifs des membres doivent constituer les principes directeurs de toute activité coopérative. Le critère principal pour juger du niveau d'efficacité de la coopérative devrait donc être de savoir si elle confère les plus grands avantages aux membres.

Dans cette perspective, une organisation coopérative qui réalise de grands profits mais qui ne satisfait pas aux besoins opérationnels de ses membres ne peut pas être considérée comme efficace. Cependant, il peut y avoir des situations où, pour sauvegarder la viabilité à long terme de la coopérative, l'unité opérationnelle se doit de prendre des décisions qui ne sont pas conformes aux intérêts des membres. Dans ces cas, les responsables de la coopérative ont l'obligation d'informer les membres, et de leur expliquer la nécessité économique de telles décisions.

Les succès à long terme peuvent se réaliser seulement si on pratique un niveau relativement élevé d'orientation des membres parallèlement à l'efficacité opérationnelle et de développement.

Pour assurer un niveau élevé de l'orientation des membres, il faudra penser à mettre en place un système de suivi et d'évaluation qui permette la participation des membres à tous les niveaux.

Cependant, le degré de participation des membres dans leur organisation coopérative est et demeure la «véritable» méthode d'évaluation permettant de juger le succès ou l'échec des activités coopératives.

Différents niveaux d'orientation des membres

Au début de l'histoire de la coopération en Europe, la structure des coopératives était très simple. Les organisations coopératives - communément appelées coopératives traditionnelles (Dülfer) - étaient des unités centrées sur les activités des membres, pour la plupart des fermiers, chargées de fonctions spéciales telles que la fourniture d'intrants.

Ce type d'organisation existe toujours lorsque les coopératives sont créées sur l'initiative des membres et lorsque l'une d'entre elles en est aux premiers stades de son développement. Ses services sont principalement orientés vers les membres, avec une unité opérationnelle - s'il en existe une - ayant pour rôle de réagir directement en fonction des souhaits des membres.

A un niveau plus complexe, il y a les coopératives liées aux marchés (voir Dülfer), y compris les coopératives de crédit, de consommation, de logement, et de commerce. Dans ce type de coopérative, l'entreprise offre également des prestations aux usagers non membres, et de ce fait ne dépend pas uniquement de la fréquence à laquelle les membres utilisent ses services. Les membres eux-mêmes peuvent également passer des contrats avec les concurrents de l'entreprise coopérative. On peut alors à peine distinguer ce type de relations, fondées sur le marché, de celui plus prioritaire de relations fondées sur le sociétariat. Généralement, dans ce cas, la direction agit uniquement sur la base des intérêts des membres, lorsque ceux-ci concordent avec ceux du marché.

Efficacité opérationnelle

Ce terme se réfère à la tâche principale de l'entreprise de toute coopérative, c'est-à-dire, le renforcement de sa position économique. Si une coopérative n'offre pas de services attrayants

orientés vers les membres, les acteurs ne trouveront aucun intérêt à rejoindre ou à rester en son sein. Habituellement, les objectifs sociaux ne peuvent être poursuivis que si la coopérative est avant tout économiquement efficiente, dans la mesure où le but principal d'une coopérative n'est pas celui d'un club social.

Les aspects suivants devraient être traités en détail dans le rapport annuel:

- le développement du chiffre d'affaires;
- la productivité et les rendements;
- la couverture des coûts des activités/sections;
- les facteurs influençant la production de services;
- la situation générale du marché; et
- tout autre facteur influençant l'efficacité de l'entreprise coopérative.

Le rapport annuel devrait être complété par un rapport promotionnel couvrant les domaines fondamentaux suivants:

- l'utilisation des services de la coopérative par les membres;
- l'évolution des parts sociales;
- la participation des membres aux activités de la coopérative.

Tous les membres doivent avoir accès aux rapports. Afin de donner une chance de participation aux membres analphabètes ou à tous ceux qui sont peu familiers avec la comptabilité, il faudrait faire un résumé oral simple au cours de la réunion.

Tous les rapports devraient être:

- clairs et compréhensibles;
- complets;
- exacts;
- impartiaux.

Les rencontres régulières et la publication de bulletins ou autres médias constituent autant de moyens supplémentaires pour maintenir les membres informés sur la situation économique de leur coopérative.

Efficiences du développement

Ce terme s'applique à l'influence que les organisations coopératives ont sur la situation socio-économique dans une communauté. Alors que les coopératives, pour être efficaces, ne devraient pas être perçues comme un instrument de la politique gouvernementale, leur impact sur les questions de développement peut néanmoins influencer les décisions gouvernementales quant à l'allocation de subventions, les programmes de crédit, l'application des mesures sur l'approvisionnement en facteurs de production ou l'appui conseil et la formation.

L'évaluation de la contribution d'une coopérative au développement d'une communauté dépend de la politique de développement distincte du pays. Cette politique est généralement résumée à travers les objectifs suivants:

- amélioration de la santé;
- amélioration des infrastructures techniques;
- amélioration des structures de production.

Ces objectifs sont étroitement liés aux objectifs de revenus tels que:

- élever le revenu par habitant;
- améliorer la distribution des revenus;
- élever les recettes du secteur public;
- obtenir des devises étrangères pour l'importation des biens et équipements, etc.

Relation entre l'orientation des membres et l'efficacité opérationnelle

L'idéal serait que les buts des membres soient similaires aux objectifs de l'entreprise. Cependant ce n'est pas toujours le cas. Les contraintes économiques peuvent conduire la direction à prendre certaines décisions qui ne sont pas conformes aux priorités des membres. Des frais élevés pour des services de transport prévus par une coopérative peuvent être nécessaires pour assurer le fonctionnement économique de l'entreprise, mais bien entendu les membres préféreraient payer des prix plus bas.

De même, si une entreprise coopérative réalise des bénéfices qui ne profitent pas à ses membres, ou bien fournit des services dont ne profitent que quelques membres, ou encore concentre ses efforts sur les intérêts des usagers, elle peut être efficace au niveau opérationnel sans toutefois répondre aux intérêts de ses membres.

Les relations spéciales entre les membres et leur coopérative sont cependant à l'origine d'avantages dont l'efficacité des membres et celle de l'entreprise profitent. Si l'unité opérationnelle d'une coopérative réussit à fonctionner en agissant principalement dans l'intérêt de ses membres, ceux-ci réagissent souvent en apportant plus de ressources humaines, matérielles et financières. Ces apports constitueraient une base pour un plus grand succès économique.

La circulation des informations entre les membres individuels et les gérants, pour être idéale doit être très soutenue. Compte tenu du fait que les membres sont aussi des clients, il y a peu ou pas du tout de frais publicitaires.

Relation entre l'efficacité du développement et l'efficacité opérationnelle

Une efficacité élevée au niveau opérationnel ne signifie pas nécessairement une efficacité élevée au niveau du développement parce que les objectifs du premier ne sont pas obligatoirement les mêmes que ceux du second.

Par exemple, les membres d'une coopérative de paysans pourraient vouloir continuer avec leur production de subsistance parce que les canaux de commercialisation sont toujours inadéquats et les prix ne sont pas suffisamment élevés pour permettre l'achat de produits alimentaires et de semences avant la récolte suivante. D'autre part, la politique de développement pourrait donner la priorité à une adaptation rapide de la production au marché.

De même, les paysans d'une coopérative pourraient vouloir se concentrer sur l'augmentation des produits qu'ils cultivent, alors que le but de la politique agricole est de promouvoir la diversification. Si les services de l'entreprise coopérative sont fortement orientés vers les besoins des membres, les objectifs du gouvernement ne seront pas atteints (Dülfer, 1981: 95).

Etablissement d'un système de suivi et d'évaluation participatifs (SEP)

Cette section traite des aspects pratiques sur la mise en place d'un système SEP. Elle devrait être perçue comme une directive pour donner une orientation générale. Chaque système SEP individuel devrait cependant être basé sur une analyse complète des conditions et potentialités, et être adapté aux tâches spéciales, services, intérêts, stratégies de l'organisation coopérative.

Dans chaque coopérative, il devra y avoir une structure chargée de veiller à ce que le contrôle effectif et final soit assuré par les membres. Dans la plupart des législations nationales, l'assemblée des membres sera normalement investie de certains pouvoirs à exercer en leur nom, parmi lesquels on notera:

- l'élaboration des statuts et les changements subséquents;
- la politique générale de la coopérative;
- l'élection/la désignation/l'exclusion des membres du Conseil d'administration, des autres conseils et comités;
- l'approbation du plan d'action, le budget prévisionnel, le bilan, les résultats, l'évaluation, l'adoption du bilan, la gestion générale de l'entreprise (selon Hanel, 1992: 92).

Dans la plupart des pays, la loi prescrit un système d'audit externe. Cependant, ceci ne devrait pas remplacer les mécanismes internes de contrôle, car de tels rapports sont habituellement difficiles à lire et peu fréquents pour favoriser la participation active des membres dans le contrôle de leur entreprise.

Les audits externes souvent aussi ne contiennent pas suffisamment d'informations. Ils peuvent se limiter à l'évaluation du développement économique, ou même simplement, à savoir si les comptes sont rigoureusement corrects. En général, ils ne se demandent pas si la promotion des membres se fait de manière efficace et efficiente, ou si les perspectives futures de la coopérative sont prises en compte.

Tout système SEP dépend de la structure organisationnelle de la coopérative. Dans les petites coopératives où il n'y a pas de personnel professionnel et où le travail est fait exclusivement par les membres, il n'existe normalement pas de véritable système SEP, cependant, il y a suivi et évaluation. Les membres désignent leurs activités de suivi et d'évaluation par d'autres termes.

Toutefois, dans le cas de grandes organisations coopératives multi-fonctionnelles ayant une diversité d'activités et d'intérêts, il est nécessaire d'institutionnaliser des systèmes SEP bien planifiés et organisés.

Pour ce faire, sans encombrer la direction, on instaure un ou plusieurs groupe(s) de travail spécial(ux) SEP. Chacun devrait se concentrer sur des aspects spécifiques du processus de développement en utilisant un ensemble de procédures. Ils devraient se pencher sur les changements nécessaires dans le domaine concerné et leur accorder l'attention voulue. Leur tâche est de faire avancer le processus de développement arrêté par les membres et de s'assurer que les plans opérationnels de la mise en œuvre concordent avec la promotion de ceux-ci. Ils devraient pouvoir aller chercher des informations de base et des explications auprès du personnel technique et administratif.

S'il existe un comité d'orientation, celui-ci devrait fonctionner comme coordinateur et chasseur de progrès, devrait rassembler les résultats des groupes de travail, motiver ces derniers à résoudre les contradictions et avoir un accès direct au Conseil. Dans ce cas, le comité d'orientation devrait comprendre une personne de chacun des groupes de travail afin de rendre la communication plus aisée et plus rapide. Les membres du groupe de travail devraient être élus ou désignés par une

assemblée de membres. A tout moment (peut-être de manière tournante) quelqu'un devrait assumer la responsabilité des comptes rendus à soumettre à l'Assemblée générale sur l'évolution de l'entreprise.

Aucun des groupes n'a besoin d'être, à proprement parler, le représentant de l'ensemble des membres. Ils devraient toutefois être composés de personnes qui savent suffisamment de choses sur les activités majeures de la coopérative. Leur position doit être telle que leurs recommandations soient prises au sérieux par les gérants et les responsables élus.

Participants au SEP

Les différentes composantes du sociétariat doivent être impliquées dans le SEP. Le choix des membres du SEP doit se faire collectivement et ils doivent recevoir une formation adéquate. Les membres choisis doivent être admis et bénéficier de la confiance et de la considération de leurs collègues membres. Les critères de sélection doivent être discutés et acceptés auparavant. Il faudrait éviter la prédominance ou la sous-représentation d'un groupe, par exemple, ceux qui s'expriment le moins facilement. Un autre critère réside dans la confiance en soi-même pour exprimer et défendre les intérêts du groupe. Il arrive que certains membres aient une tendance dictatoriale qui leur fait privilégier leurs intérêts au détriment des besoins légitimes des autres groupes.

Personne ne devrait se sentir obligé d'adhérer aux activités du SEP; la participation doit être libre et volontaire.

Dans certaines coopératives, les membres contribuent par leurs propres ressources financières aux coûts de formation des personnes qu'ils ont choisies. La sélection des membres à former en matière de techniques de suivi et d'évaluation devient alors un critère d'investissement et l'attente, dans ce cas, est que le résultat du SEP soit une information transparente.

Dans la mesure où le coût d'un exercice de SEP augmente selon le nombre de personnes impliquées, il faudra décider de la taille de l'exercice afin de déterminer si les compétences et l'expertise sont disponibles au sein de la coopérative ou si une aide extérieure s'impose.

Surtout dans les plus grandes coopératives, il y a souvent au départ, dans les groupes de SEP, une forte participation de personnes étrangères à l'organisation. Lorsque la participation extérieure est importante, le succès des membres de la coopérative dans la prise en charge du processus dépend beaucoup des attitudes et du comportement des formateurs ou facilitateurs externes.

Il est fondamentalement important que les membres formant un groupe de SEP au sein de la coopérative se considèrent comme une véritable équipe. Dans un travail de groupe, les aspects suivants doivent être respectés:

- chaque personne devrait comprendre le problème ou la tâche et sa pertinence pour l'efficacité de la coopérative;
- chaque personne doit comprendre comment contribuer à la résolution du problème ou de la tâche;
- chaque personne devrait être consciente des potentialités des contributions faites par les autres membres de l'équipe;
- les équipes travaillant ensemble de manière coopérative ont davantage de chances d'être plus efficaces que les autres (DSE, 1994: 113).

Méthodes et techniques de SEP

Les méthodes utilisées pour la pratique du SEP ne sont pas acquises de façon naturelle, mais doivent être apprises. En règle générale, l'approche devrait privilégier le développement et l'apprentissage des méthodes et des pratiques d'utilisation du SEP.

Les méthodes formelles de suivi et d'évaluation comme, par exemple, l'analyse des coûts-bénéfices (ACB) peuvent être utilisées pour l'évaluation des faits quantifiables lorsque la comparaison entre les valeurs planifiées et les résultats obtenus est relativement facile à faire. Cependant, les améliorations quantitatives produisent aussi des impacts sociaux. Le pour et le contre de tels impacts ne peuvent pas être facilement évalués au moyen des outils d'analyse économique. La qualité des cours de formation, ou la satisfaction des membres par rapport aux services de la coopérative, pour ne citer que cela, ne peuvent pas être simplement évaluées du point de vue quantitatif et financier.

Une méthode de SEP fréquemment utilisée est l'interview semi-structurée. Contrairement aux interviews formelles qui sont généralement des questionnaires pré-établis, l'interview semi-structurée commence avec une liste de «contrôle» des sujets que l'intervieweur souhaite aborder. Certaines personnes préfèrent avoir des listes de contrôle bien détaillées de manière à ne pas oublier ce qu'ils veulent demander; d'autres préfèrent noter seulement les grandes lignes et formuler leurs questions au fil de l'interview. Les intervieweurs doivent se prémunir et être suffisamment préparés pour aborder tout sujet pertinent soulevé par les membres lors de l'interview.

Dans le contexte agricole, une autre méthode utile est, par exemple, la «visite participative» (voir plus haut); il en est ainsi lorsque les membres discutent de sujets qui leur sont importants tout en se promenant avec l'évaluateur à travers leur localité. Parmi les autres méthodes de collecte des informations d'évaluation on peut citer les lettres adressées à l'éditeur du journal d'une coopérative et les boîtes à idées ou les rapports de doléances.

Les méthodes d'évaluation à utiliser dépendent, dans une certaine mesure, des buts ou objectifs.

Les objectifs aident à définir le type d'information nécessaire. Si les objectifs sont clairement définis, ils aident à orienter les processus de suivi et d'évaluation, et à rendre plus probable l'obtention de résultats utiles.

Il peut-être utile de se représenter les procédures du SEP comme une sorte de travail de recherche comparable à un puzzle. Chaque fois qu'une information est collectée, on obtient un élément du puzzle. Les objectifs sont comme le cadre ou la limite du puzzle. Il est indispensable de collecter les informations qui peuvent se mettre dans les cadres établis par les objectifs.

Dans l'élaboration des objectifs, il existe deux dangers qui peuvent être illustrés par l'exemple suivant. Le premier danger réside dans l'élaboration d'objectifs trop larges. Dans ce cas, le cadre est vaste. Même si on arrive à collecter beaucoup d'informations, il se peut qu'elles soient éparpillées et disparates. A long terme, il serait difficile de se rappeler la signification de l'information collectée. L'autre extrême est qu'il y ait danger à établir des objectifs qui sont trop restreints. Dans ce cas le cadre est très petit, et s'il est aisé d'avoir suffisamment d'informations pour le remplir, l'image qu'on peut s'en faire est trop petite pour signifier grand chose et les informations les plus importantes peuvent rester en dehors du cadre (selon FAO, 1994a: 14).

Objectifs

Un objectif est toute situation ou état à atteindre à travers des activités conscientes grâce à la combinaison des ressources disponibles (Dülfer, 1981: 73).

A partir de cette définition on peut dire que le profit est uniquement un objectif à atteindre. D'autres objectifs tels que la sécurité alimentaire, la protection des ressources naturelles, etc. peuvent avoir des valeurs plus élevées aux yeux des membres que le profit à outrance.

Dans le cadre des organisations coopératives, on distingue souvent les objectifs «matériels» des objectifs «structurels». **Les objectifs matériels** sont les résultats de productions pouvant être mesurés sur la base d'indicateurs quantifiables (nombres d'articles, tonnage ou volume des produits, etc.). **Les objectifs structurels expriment** les états indirectement mesurables, par exemple la satisfaction des membres par rapport aux services fournis par la coopérative. Des indicateurs spéciaux sont nécessaires pour évaluer leur progrès ou leur degré de réalisation.

Une autre distinction doit être faite par rapport aux objectifs. Lorsque deux objectifs sont liés entre eux de sorte que la réalisation de l'un aide à la réalisation de l'autre, on les appelle **objectifs complémentaires**. L'efficacité des coopératives se renforce lorsque les buts opérationnels sont conformes aux objectifs des membres. Dans le cas opposé, lorsque la réalisation d'un objectif empêche la réalisation de l'autre, on les appelle **objectifs concurrents**. Cela va sans dire que les coopératives devraient toujours essayer de se concentrer sur les activités fondées sur des objectifs complémentaires.

Il peut y avoir plusieurs objectifs au sein de la coopérative, à savoir:

- les objectifs individuels de chaque membre;
- les objectifs des groupes et/ou sous-groupes de la coopérative;
- les objectifs opérationnels de l'entreprise;
- les objectifs personnels du gérant;
- les objectifs des employés et travailleurs (Dülfer, 1981: 89).

Identification des objectifs

La première étape pour arriver à une image claire de l'étendue des objectifs existants consiste à demander directement aux membres quels sont leurs besoins, leurs souhaits et objectifs ainsi que les objectifs de la coopérative tels qu'ils les perçoivent.

Les objectifs de groupe se définissent en utilisant une variété de méthodes, telles que l'analyse de FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), l'analyse par le Cadre Logique, et le brainstorming.

D'abord, les objectifs individuels devraient être classés par ordre de priorité. En travaillant en sous-groupes, les membres devraient combiner les objectifs pour arriver à établir une liste des objectifs du groupe. Ensuite ils devraient les ranger par priorité selon leur importance et/ou urgence.

Cependant, de tels exercices ne révèlent pas toujours les besoins et objectifs des membres de la coopérative. Lorsque les gens n'ont pas une idée très claire à leur sujet, les exercices d'élaboration des scénarios ou de la vision peuvent alors être utiles. Si, malgré cela, on n'arrive pas à formuler un objectif clair, il y a peut-être des raisons empêchant les membres de partager leurs idées ou de discuter librement de leurs souhaits.

Les tabous sociaux, les relations entre l'intervieweur et l'interviewé, les techniques d'interview, etc. sont autant de facteurs pouvant influencer les résultats des investigations sur les objectifs. Les attentes sous-jacentes que le membre lie à sa participation dans l'organisation coopérative peuvent quelquefois être détectées à travers la discussion sur les faiblesses ou menaces présentes dans la coopérative.

Indicateurs

Généralement, les indicateurs sont les standards par rapport auxquels il faut mesurer le changement. Dans le contexte des entreprises coopératives, les indicateurs sont des variables utilisées comme outils pour le suivi et l'évaluation. Ils donnent les standards sur la base desquels mesurer, évaluer ou montrer les avancées ou les évolutions négatives.

Le choix d'un indicateur dépend de la nature de l'objectif et du type d'évaluation. Si l'objectif principal d'une coopérative paysanne est d'augmenter la production agricole, les rendements par hectare ou la production par unité sont alors des indicateurs convenables. Dans les évaluations de pré-faisabilité, il est possible de définir de tels impacts attendus, qui peuvent être:

- illustrés par des exemples concrets;
- observés;
- décrits ou même quantifiés.

Normalement, il est relativement facile de trouver les indicateurs économiques pour mesurer la croissance économique. On trouvera ci-dessous des exemples d'indicateurs économiques standards:

Objectif	Indicateur
Mécanisation	Nombre de nouvelles machines
Amélioration économique	Niveaux accrus des revenus
Moins de pauvreté	Nombre de personnes au-dessus/au-dessous du seuil de pauvreté

Le changement social et ses impacts doivent aussi faire l'objet de suivi et d'évaluation. Les indicateurs sociaux sont ainsi nécessaires pour mesurer un tel changement. La satisfaction des membres par rapport aux services de leur coopérative souvent n'est pas facile à quantifier comme le sont les données économiques. Les indicateurs indispensables dans de tels cas ne sont pas aussi précis que les données économiques. Dans l'exemple ci-dessous, les indicateurs sont d'une valeur limitée s'il s'agit de mesurer le progrès quant aux objectifs déclarés:

Objectif	Indicateur
Meilleure circulation des informations	Présence aux rencontres, critiques ouvertes au sein de la coopérative
Parité homme-femme	Proportion des femmes dans les organes de décision
Formation améliorée pour les membres	Nombre des participants dans les cours de formation

Les indicateurs donnés soulèvent la question de savoir si les résultats qualitatifs peuvent être mesurés avec les instruments quantitatifs. Le nombre des participants ne dit rien sur la qualité des mesures de formation, ou ne dit pas si la formation reçue est appliquée. Il se peut que les membres participent aux cours parce qu'ils sentent qu'ils doivent le faire pour éviter des problèmes, ou bien ils peuvent avoir peur des désavantages qui découleraient d'une non participation.

Ceci est conforme aux expériences, dans différents pays, où le nombre constant des membres a été interprété comme un indice de satisfaction à l'égard des services de leur coopérative; ce qui s'est avéré être faux. Beaucoup de membres mécontents demeuraient dans la coopérative faute d'alternatives.

En règle générale, on peut dire que les indicateurs doivent être:

- valables;
- fiables;
- pertinents;
- sensibles;
- spécifiques;
- avoir un bon rapport qualité/coût;
- appropriés.

L'exemple suivant donne une idée de la complexité qu'il y a à trouver des indicateurs appropriés pour les objectifs sociaux:

Une coopérative de commercialisation de coton dans un pays d'Afrique de l'Est est supposée être aidée par un sponsor européen dans le cadre de la collaboration bilatérale par le biais d'un projet de l'ordre de 50 000 dollars. La situation initiale est caractérisée par les traits suivants: il y a 100 membres dans la coopérative. La surface ensemencée en coton est de 1 hectare par membre. Les méthodes de culture sont traditionnelles, c'est-à-dire, se font avec de simples outils à main et sans irrigation. Le rendement est de 500 kg/ha/an. La coopérative ne dispose pas d'entrepôts, ce qui a pour résultat que les pertes (dues au vol, aux insectes, au mauvais temps, etc.) se chiffrent à 20 pour cent des quantités récoltées. Habituellement, ils réalisent un surplus annuel de 30 000 dollars.

Les propositions alternatives suivantes doivent être évaluées afin de décider quel projet devrait être prioritaire:

- l'achat de deux tracteurs;
- la construction d'un magasin de stockage;
- la construction d'un système d'irrigation.

(exemple pris chez Dülfer, 1981: 36)

L'évaluation des propositions ne peut pas se faire uniquement sur la base de la rentabilité. Les membres de la coopérative auront aussi besoin de discuter sur les changements qualitatifs qui résulteront des différents projets, par exemple, l'impact social de l'utilisation de tracteurs communs, l'accès au magasin de stockage, les impacts à long terme de la culture par irrigation, la responsabilité de la maintenance des installations d'irrigation, etc. Comparer les trois propositions signifie comparer les impacts sociaux, techniques et économiques probables. Cela peut être un processus difficile que de décider de ce qui peut être mesuré ou utilisé comme indicateurs de changement à partir de la situation présente jusqu'à la situation après l'introduction des trois propositions.

Impliquer autant de personnes que possible dans la décision sur ce qu'il faut utiliser comme indicateurs de progrès vis-à-vis des objectifs sociaux peut aider les membres à s'identifier avec les objectifs et la motivation conduisant à leur réalisation.

Certains groupes commencent la sélection des indicateurs par un brainstorming (voir les méthodes de formation).

Une telle procédure peut prendre beaucoup de temps, comme l'exige toute approche participative, mais cela débouchera sur une discussion profonde et sur un accord entre les membres. Aussi, plus les membres s'habituent à ces méthodes, plus vite ils pourront les utiliser de manière efficiente.

Organisation de la collecte des données

Après l'installation du comité d'évaluation ou du groupe de SEP, et après avoir défini les objectifs et indicateurs, les étapes à suivre sont:

- identifier les informations à collecter;
- décider des techniques à utiliser pour la collecte des données;
- évaluer les compétences et ressources disponibles;
- assigner les tâches de collecte des données;
- établir la période limite (en prenant en compte des facteurs d'influence tels que les contraintes saisonnières, les fêtes religieuses, la date d'évaluation, etc.);
- décider avec qui et où commencer (de préférence les personnes avec qui les relations sont faciles).

Un moyen efficace de collecte des données courantes consiste à élaborer une feuille de suivi des tâches, qui devrait inclure les tâches spécifiques que les groupes devraient exécuter et les délais qu'ils devraient observer.

Analyse des données

Après la collecte, les informations doivent être mesurées par rapport aux indicateurs.

Une manière pratique de faire cela serait de commencer par répartir les informations collectées selon les objectifs. Pour cela, il faut prendre plusieurs grandes feuilles de papier et écrire en haut de chacune d'elles de quel objectif il s'agit.

On peut utiliser une autre feuille pour noter toutes les contradictions ou omissions constatées dans les données.

A la fin, tout le groupe devrait discuter les résultats les plus importants notés sous chaque objectif.

Distribution des résultats

La forme la plus courante de distribution des données est la présentation écrite sous forme de rapports, qui devraient aussi être résumés au cours des rencontres. Le rapport annuel, le rapport de promotion, les rapports d'évaluation ou émanant d'autres groupes de travail, devraient donner une image claire de la situation actuelle de la coopérative.

A l'opposé du processus consistant à trouver des objectifs, etc. où les membres de tous les groupes devraient participer, un rapport peut être établi par un groupe relativement restreint. Pour des raisons pratiques, une ou deux personnes devraient être désignées comme auteurs ou rédacteurs principaux. Elles ont la responsabilité de veiller à ce que toutes les sections se tiennent et que rien ne soit oublié. Chaque membre du groupe devrait avoir l'occasion de réviser l'ébauche du rapport et d'apporter les corrections ou ajouts nécessaires (FAO, 1994a: 63).

Si les membres ont peu d'expérience dans la préparation des rapports, ils doivent se faire aider. La rédaction des rapports et les représentations graphiques demandent des compétences que très peu de gens acquièrent naturellement. Des efforts dans ce domaine sont indispensables, parce que les discussions sur l'analyse et l'interprétation ne peuvent être pleinement participatives que si les informations présentées sont claires et significatives pour tous les membres.

Exemple de programme de cours de
formation sur
le développement coopératif



Module I : Connaître les coopératives

Objectif:

- 1 A la fin de la section 1, les participants pourront décrire les principales caractéristiques des coopératives, expliquer la différence entre elles et les autres types de sociétés ainsi que les conditions essentielles pour créer une coopérative.
- 2 A la fin de la section 2, les participants pourront analyser une requête de constitution d'une coopérative et rédiger un projet de statuts.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur

1^{er} jour (matin)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	1.1 Qu'est-ce qu'une coopérative?	Travaux de groupes puis en séance plénière	Polycopies des documents de référence		
11 h 00 - 13 h 00	1.2 Formation d'une coopérative de commercialisation	Étude de cas (par petits groupes) suivie de débats	Polycopies des documents de référence et étude de cas		

Module 2: Participation, éducation et formation

Objectif:

- 1 A la fin de la section 1, les participants pourront expliquer les raisons pour lesquelles la participation revêt une telle importance pour les coopératives et dire quelles sont les contraintes au développement des niveaux de participation.
- 2 A la fin de la section 2, les participants auront une bonne connaissance des différentes méthodes de formation et pourront planifier un cours de formation.

Équipement nécessaire:

Tableau noir; tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, un ou deux tableaux à punaises ou un mur sur lesquels de petites cartes ou feuilles de papier peuvent être fixées.

Suffisamment de petites cartes pour que chaque participant en dispose de plusieurs.

Des feutres pour chaque participant.

Une caméra vidéo et un appareil pour visionner les bandes (si possible) – pour le 4^e jour.

1^{er} jour (après-midi)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
14 h 00 - 15 h 00	2.1 Participation dans les coopératives	Exercice 1: Que signifie participation?	Photocopies des documents de référence Cartes et feutres		
15 h 00 - 17 h 00		Exercice 2: Niveaux de participation			

2^e jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 09 h 15	2.2. La formation au sein des coopératives	Exercice d'échauffement	Selon l'exercice		
09 h 15 - 13 h 00		Exercice 1 : Préparation et exécution d'une session de formation	Appareil d'enregistrement et vidéo		La durée dépend de la taille du groupe
14 h 00 - 17 h 00		Exercice 2: Préparation d'un cours de formation d'un jour	Flip-charts, et autre équipement pédagogique généralement disponible		

Module 3: Communication

Objectif:

- 1 A la fin de la section 1, les participants pourront décrire ce que signifie une communication efficace dans le cadre d'une coopérative, et ils pourront utiliser un certain nombre de techniques pouvant les aider à surmonter les conflits dans la formation de la coopérative.
- 2 A la fin de la section 2, les participants pourront décrire les principales questions liées aux relations extérieures d'une coopérative, et planifier des activités de relations publiques.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, cartes et feutres.

3^e jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	3.2 Communication externe (suite)	Exercice 2: Négociation -jeu de rôle			
11 h 00 - 13 h 00		Exercice 3: Planification d'une campagne de relations publiques	Feuilles de flip-chart et feutres		
14 h 00 - 17 h 00		Présentation des plans et discussions			

4^e jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	3.2 Communication externe (suite)	Exercice 2: Négociation - jeu de rôle			
11 h 00 - 13 h 00		Exercice 3: Planification d'une campagne de relations publiques	Feuilles de flip-chart et feutres		
14 h 00 - 17 h 00		Présentation des plans et discussions			

Module 4: Développement organisationnel

Objectif:

- 1 A l'issue de la section 1, les participants seront capables de:
 - citer les objectifs du développement organisationnel coopératif;
 - décrire pourquoi il est important d'avoir une vision, une politique générale;
 - décrire comment développer une déclaration de politique générale.
- 2 A la fin de la section 2, les participants pourront:
 - décrire le rôle des organes et les règlements dans le développement organisationnel (DO);
 - décrire les raisons motivant la promotion des groupes et de l'entrepreneuriat coopératifs.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, cartes et feutres.

5^e jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	4.1 Développement organisationnel (DO) et déclaration de politique générale	1. Discussions sur les expériences des participants portant sur le changement organisationnel. Introduire les buts et principes du DO	Polycopies des documents de référence		
11 h 00 - 13 h 00		2. Introduire les principales approches du DO. Discussions en petits groupes pour analyser les avantages et inconvénients de chaque approche			
14 h 00 - 17 h 00		3. Introduire le concept de vision partagée et discuter sur les études de cas en petits groupes	Etude de cas sur la production d'oranges		Quantités d'oranges disponibles

6^e jour (matin)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	4.2 Règlements, organes et entreprénariat	Introduire les règles explicites et implicites. Les participants décrivent les règles qui régissent leurs coopératives. Discussions	Polycopies des documents de référence		
11 h 00 - 13 h 00		Discussions sur les organes qui aident le contrôle par les membres (utiliser le diagramme 4.1). Discussions sur la motivation et l'entreprénariat (voir observations dans le module)			

Module 5: Gestion des coopératives agricoles

Objectif:

- 1 A la fin de la section 1, les participants pourront résumer les principaux sujets inhérents à la gestion d'une coopérative et identifier les implications au niveau de la gestion qui font la différence entre la gestion d'une coopérative et celle des autres types de sociétés.
- 2 A la fin de la section 2, les participants pourront:
 - résumer les principales différences au niveau des fonctions de gestion qui distinguent l'entreprise coopérative d'une entreprise commerciale;
 - énumérer les principales sources de financement de la coopérative et les moyens de promouvoir leur meilleur équilibre;
 - résumer les principaux critères de gestion du personnel eu égard au type de coopérative dont ils sont issus.
- 3 A la fin de la section 3, les participants devraient pouvoir:
 - décrire les caractéristiques des coopératives de services agricoles;
 - décrire les fonctions des coopératives de commercialisation, d'approvisionnement, et de crédit;
 - résumer les principaux facteurs influençant leur gestion.
- 4 A la fin de la section 4, les participants pourront décrire les raisons conduisant à une diversification des activités, les avantages, inconvénients, contraintes des partenariats, des fusions, et des fédérations.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, cartes et feutres.

6^e jour (après-midi)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
14 h 00 - 15 h 30	5.1 Organisation du groupe coopératif	Discussions en petits groupes sur le rôle du leadership et sur comment développer les aptitudes du leadership. Discuter les résultats en séance plénière	Polycopies des documents de référence		
16 h 00 - 17 h 00	Rôles, fonctions, et activités du Conseil d'administration	Discussions en séance plénière basée sur le Tableau 5.1. Les rôles et fonctions du Conseil d'administration	Tableau 5.1, sous forme de transparent ou utilisé sur le flip-chart		

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	5.1 (suite) Développer et maintenir la motivation des membres	Discussions en séance plénière. Introduire les sujets liés à la promotion des intérêts économiques des membres			
11 h 00 - 13 h 00	5.2 Gérer une entreprise coopérative	Discussions en petits groupes sur les différences entre gestion coopérative et gestion commerciale	Polycopies des documents de référence		
14 h 00 - 15 h 15		Introduire et discuter les principales ressources financières			
15 h 30 - 17 h 00		Discussions en petits groupes sur les sujets clés au niveau de la planification financière et de la gestion du personnel - présentation en séance plénière des deux discussions de groupe			

8^e jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 13 h 00	5.3 Gestion des services d'appui à la production des membres	Discussions en séance plénière sur les services coopératifs. Discussions en petits groupes sur la gestion des approvisionnements			
14 h 00 - 17 h 00	5.4 Diversification, croissance, intégration et partenariat	Trois groupes pour discuter de la diversification, des partenariats et fusions, ainsi que des fédérations. Préparer une étude de cas dans chacun des groupes. Présenter et discuter les études de cas préparées	Polycopies des documents de référence		

Module 6: Outils de planification et d'organisation des activités coopératives

Objectif:

- 1 A la fin de la section 1, les participants pourront:
 - décrire les principales actions de planification qui forment le noeud de la gestion stratégique des coopératives;
 - élaborer un Cadre Logique simplifié d'un arbre des problèmes pour la rédaction d'une matrice de planification, en identifiant les hypothèses et en définissant les indicateurs et moyens de vérification;
 - faire une analyse de FOM et l'appliquer à la situation de la coopérative.
- 2 A la fin de la section, les participants pourront expliquer les raisons et les principes d'affectation des responsabilités au sein de la coopérative.
- 3 A la fin de la section, les participants pourront décrire les principaux outils de la planification physique et financière, et interpréter leurs chiffres pour planifier les activités de la coopérative de manière à atteindre le maximum d'efficacité et d'efficience.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, cartes et feutres.

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	6.1 Politique générale et plans d'action	Exercice 1. Discussions en petits groupes pour identifier les processus et étapes des activités de planification. Discussion des résultats en séance plénière Résumer les principales étapes de la planification Dans les mêmes groupes, relier leurs activités aux cinq étapes de la planification	Polycopies des documents de référence		
11 h 00 - 13 h 00		Exercice 2. Analyse des cadres logiques et de l'arbre des problèmes, ainsi que de l'arbre des objectifs, des hypothèses, indicateurs et moyens de vérification			
14 h 00 - 15 h 15		Exercice 3. Analyse de FFOM			
15 h 30 - 17 h 00	6.2 Organisation des relations et attribution des responsabilités	Exercice. Analyser une activité habituelle et préparer une convention collective du personnel (6.4.1)	Polycopies des documents de référence		

10^e jour (matin)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
10 h 30	6.2 (suite) Organisation des relations et attribution des responsabilités	Exercice: Analyser une activité habituelle et préparer un plan d'activité à l'aide d'un tableau quadrillé (6.4.2)			
11 h 00 - 13 h 00	6.3 Planification technique et économique	Décrire les principaux outils de planification des stocks et des inventaires, la budgétisation et le cash-flow. Exercice 6.5.1 La coopérative de Kei Exercice 6.5.2 Le bilan des inventaires (La fabrique de chaussure Shannons)	Polycopies des documents de référence Copies des exercices		

Module 7: Méthode accélérée de recherche participative - suivi et évaluation

Objectif:

A la fin du module, les participants pourront utiliser une série de méthodes accélérées de recherche participative, de suivi et d'évaluation.

Équipement nécessaire:

Tableau noir, tableau vierge, flip-chart ou rétroprojecteur, cartes et feutres, et si possible un équipement d'enregistrement et vidéo.

10^e jour (après-midi)

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	Méthode accélérée de recherche, suivi et évaluation	Exercice d'évaluation de la formation			
11 h 00 - 12 h 30	Résumé et conclusions	Les participants résument chaque session. Discours de clôture et remise des attestations			

1^{er} jour

Heure	Thème	Méthode	Matériels	Formateur	Commentaires
09 h 00 - 10 h 30	Méthode accélérée de recherche, suivi et évaluation	Exercice d'évaluation de la formation			
11 h 00 - 12 h 30	Résumé et conclusions	Les participants résument chaque session. Discours de clôture et remise des attestations			

Glossaire



Activité: Action entreprise en vue d'atteindre un résultat précis (ex. tenue d'une assemblée générale des membres pour la distribution des intrants agricoles).

Adhérent: Synonyme de membre-propriétaire.

Andragogie: Science qui vise à former les adultes. Elle met au point des méthodes plus efficaces pour former, c'est-à-dire assurer l'acquisition et le perfectionnement des connaissances, des attitudes et des capacités.

Animateur: Rôle tenu par le formateur qui stimule les échanges et canalise la contribution individuelle des membres d'un groupe d'apprentissage.

Animation: Action qui consiste à «mettre une âme, un esprit» dans un groupe, une collectivité, une société et à provoquer un mouvement. L'animation est résolument prospective et orientée vers le changement des personnes, des groupes et des structures.

Aspirant: Personne qui est en cours d'apprentissage, c'est-à-dire qui porte ses désirs vers l'acquisition volontaire de nouvelles attitudes, connaissances ou capacités.

Apport: Biens, fonds, services, personnel et autres ressources financières et humaines fournies afin d'entreprendre des activités déterminées, pour atteindre des objectifs précis.

Assemblée générale des membres: Organe de décision suprême d'une coopérative. C'est elle qui nomme le Conseil d'administration et les commissaires aux comptes de la coopérative.

Attitudes: Etat d'esprit dont l'aspirant dégage des intérêts, des valeurs, des opinions, des idéaux qui se reflètent dans son comportement.

Auto-évaluation: Méthode qui permet à l'aspirant de mesurer lui-même ses niveaux de connaissances, ses capacités et ses progrès. Elle s'exerce à travers une activité structurée et comprend toujours un corrigé. C'est aussi la dernière étape du parcours de formation en groupe. Elle concerne l'évaluation que le formateur fait de sa propre performance.

Auto-financement: Financement interne de la coopérative. Il provient généralement des réserves, des dividendes capitalisés, des distributions de profits différées, etc. C'est donc un financement sans contribution extérieure.

Bénéficiaires : Voir groupes cibles.

Budget: Fonds nécessaires pour le financement des activités d'une organisation ou d'une entreprise.

Cadre de référence: Système des idées, opinions, catégories, valeurs et sentiments propres à un individu ou à un groupe, et en fonction duquel cet individu ou ce groupe donne un sens à ce qu'il reçoit ou dit. Le cadre de référence n'est pas intégralement conscient.

Capacité: Pouvoir d'accomplir un acte ou de produire un comportement (un savoir, un savoir-faire, un savoir-être).

Capital social: Il s'agit des parts sociales souscrites et payées par les membres-propriétaires des coopératives.

Capitaux circulants: Synonyme de fonds de roulement, fonds permettant à l'entreprise coopérative de faire face aux problèmes financiers quotidiens (couverture des risques, expansion des équipements, trésorerie d'exploitation, etc.).

Capitaux fixes: Il s'agit des capitaux stables; capitaux déjà investis dans les équipements durables ou les immobilisations permanentes (terrains, bâtiments, machines, etc.).

Capitaux propres: Comme capitaux propres on compte généralement les réserves (légalés ou facultatives) et le capital social payé par les membres.

Cellule de formation: Structure organisationnelle interne composée de quelques personnes et qui a pour rôle d'assurer la fonction de formation.

Comité d'animation: Petit groupe de quelques personnes constitué afin de remplir la fonction de l'animation coopérative.

Communication:

a) En théorie le terme communication désigne le processus par lequel l'information est transmise d'un émetteur à un récepteur.

b) Au sens étroit, il désigne la nature même et le sens du processus: la relation inter-humaine par laquelle des interlocuteurs peuvent se comprendre et se faire comprendre, ou s'informer.

Connaissance: Information qui doit être comprise et mémorisée par l'aspirant. C'est l'acquisition du savoir.

Conseil d'administration: Organe d'exécution, généralement nommé ou voté par l'Assemblée générale avec pour rôle principal de représenter les intérêts des membres en matière de gestion. C'est lui qui prescrit les grandes lignes de gestion de la coopérative. Il nomme le directeur ou gérant pour diriger les affaires courantes.

Conseil de surveillance: Synonyme de comité de surveillance ou commissariat aux comptes. Il représente les intérêts des membres-proprétaires en surveillant le Conseil d'administration et le gérant ou directeur.

Contrôle de gestion: Différents examens, vérifications et instruments d'analyse permettant d'assurer que les buts poursuivis par l'entreprise coopérative ont des chances d'être réalisés.

Coopérateur: Synonyme de membre-proprétaire ou adhérent. Les coopérateurs sont à la fois propriétaires, clients et fournisseurs de la coopérative. Ce sont eux qui fixent les objectifs à atteindre et déterminent la politique générale de la coopérative.

Coopérative: Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Créativité: Capacité de trouver des idées nouvelles et des solutions originales. Capacité d'inventer.

Diagnostic: Jugement porté sur une situation ou un état en vue de guider l'action future, dans un espace de temps relativement court.

Diffusion: Activité par laquelle le formateur livre un programme de formation conçu et structuré pour atteindre un ensemble d'objectifs d'apprentissage précis.

Directeur: Synonyme de gérant : Personne nommée ou désignée par le Conseil d'administration pour assurer la gestion quotidienne de l'entreprise coopérative. Il possède des connaissances en matière de gestion d'entreprise.

Efficacité: Mesure dans laquelle un projet ou un programme réussit à atteindre son ou ses objectif(s).

Efficience: Productivité de l'exécution, c'est-à-dire la rentabilité d'une action ou d'un programme. Lorsque les inputs (apports) d'une action sont largement dépassés par les outputs (résultats), on dit qu'elle est efficiente.

Evaluation: Processus de questionnement et d'analyse d'informations choisies. Outil de réflexion qui permet de s'interroger sur l'impact des actions menées.

Evaluation de l'apprentissage: Mesure du comportement de l'aspirant par comparaison avec des critères précis de réussite, après la formation.

Feed-back: Action de contrôle consistant à comparer les résultats obtenus avec les résultats escomptés pour ensuite corriger les erreurs de manière continue.

Fédération coopérative: En théorie coopérative, organisation coopérative de 3^e niveau. Les membres des fédérations coopératives sont généralement des coopératives de 2^e niveau.

Fonds de roulement: Voir capitaux circulants.

Formateur: Personne qui assure la formation et chargée de guider d'autres personnes dans leur apprentissage.

Formation:

- a) **Formation formelle:** Enseignement donné à l'intérieur des systèmes organisés et institutionnels.
- b) **Formation informelle:** Activité d'apprentissage réalisée en dehors des systèmes scolaires. (Elle concerne surtout les adultes.)

Habilité: Capacité de faire quelque chose, en respectant un parcours précis et en rencontrant des critères spécifiques de qualité ou de quantité.

Indicateur: Mesure explicite et objectivement vérifiable (directe ou indirecte) de la réalisation d'un objectif. Il indique dans la planification PIPO (Planification des Interventions par Objectifs) comment reconnaître si un objectif global, un objectif de projet ou un résultat ont été atteints.

Inventaire: Opération qui aide pour le contrôle de gestion. Il peut être de nature comptable (lorsqu'il aide à la préparation des documents de synthèse et d'analyse) ou de nature extra-comptable (lorsqu'il consiste à peser, mesurer et compter les articles et autres objets appartenant à la coopérative).

Matrice de conception: Synonyme de cadre logique (logical framework). Il s'agit essentiellement d'une méthode visant à déterminer de manière scientifique et standardisée des actions à entreprendre et à les programmer.

Méthode: Ensemble des règles, des principes normatifs sur lesquels reposent l'enseignement et la formation.

Méthodes andragogiques: Techniques actives par lesquelles le formateur peut guider les aspirants dans leur apprentissage.

Motivation: Tout besoin, désir, toute tendance ou aspiration qui incite ou dispose un individu à avoir un certain comportement ou à prendre certaines décisions. La motivation est une tension affective orientant la conduite et soutenant l'activité vers le but ou la situation satisfaisants.

Objectif immédiat (ou objectif du projet dans le cadre de la planification PIPO): Etat futur qui décrit les effets prévus ou les avantages attendus du projet. Il apporte une contribution à la réalisation de l'objectif supérieur ou global.

Objectif supérieur (ou objectif de développement): Echelon de programmation supérieur allant au-delà de l'objectif immédiat.

Objectif pédagogique: Situation ou résultat désiré par la formation ou par le processus d'apprentissage.

Objectif: Situation future, en général meilleure, qu'on souhaite atteindre après résolution des problèmes.

Parrain: Rôle tenu par le formateur qui guide un aspirant dans sa démarche individuelle d'apprentissage, à travers une relation d'aide personnelle et dynamique.

Participant: Se dit d'un aspirant qui participe avec d'autres personnes à un groupe de formation.

Participation: Prise en main par les membres eux-mêmes de la résolution de leurs problèmes. Participation s'oppose à apathie, laisser-faire, résignation. Elle suppose la mobilisation des ressources humaines et financières.

Pédagogie: Science normative de l'éducation, étude des procédés et méthodes d'éducation et plus généralement, de toute action de formation.

Planification: Phase préparatoire d'une manifestation, qui rend possible la maîtrise de l'environnement et la résolution des problèmes afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Planification stratégique: Processus d'analyse et de réflexion permettant de programmer les activités à long terme. La planification stratégique permet de disposer d'un plan stratégique pour l'exécution des activités.

Plan de carrière: Au sein de la coopérative, dispositions administratives prises pour assurer une valorisation des ressources humaines internes à travers des systèmes de motivation.

Profiteurs: Dans notre contexte, il s'agit des usagers non membres de la coopérative.

Profit: Synonyme de surplus. C'est le résultat excédentaire dans le compte d'exploitation d'une entreprise coopérative.

Programmation: Mise en forme de programmes. Processus par lequel les opérations sont ordonnancées de façon cohérente en vue d'une meilleure exécution pour l'obtention des résultats désirés.

Programme: Résultat de la programmation. Le programme est un document de référence et de travail. A ce titre, le programme est un groupe de projets, de services ou d'activités visant à atteindre des objectifs déterminés .

Projet: Ensemble d'activités dont le but est d'atteindre certains objectifs spécifiques dans le cadre des apports donnés et au cours d'une période donnée.

Réserves: Capitaux accumulés par une coopérative en vue de pallier les risques éventuels et de consolider le montant du capital propre. On distingue les réserves légales ou statutaires (obligatoires) et les réserves facultatives.

Ressources financières: Possibilités financières ou transformables en argent ou autres avantages pouvant assurer le financement d'une entreprise coopérative.

Ressources humaines: Diverses catégories de personnes ayant des capacités physiques, intellectuelles et/ou morales que l'on peut utiliser au bénéfice de la coopérative en vue d'atteindre les objectifs.

Ristournes: Parts des résultats payées aux membres actifs d'une coopérative pour compenser les efforts qu'ils ont fournis pour l'entreprise coopérative. Elles constituent une source de motivation pour les membres et les adhérents potentiels d'une coopérative.

Savoir: Type d'objectif d'apprentissage qui concerne le domaine des connaissances théoriques, des idées et des concepts.

Savoir-être: Type d'objectif d'apprentissage qui concerne le domaine des attitudes, des valeurs personnelles, des intérêts.

Savoir-faire: Type d'objectif d'apprentissage qui concerne le domaine des capacités mentales et physiques.

Sensibilisation: Action de rendre un groupe ou un individu sensible à quelque chose (ex. une situation, un problème) en vue de l'amener à des prises de décisions.

Stratégie: Combinaison de moyens, de programmes et d'activités devant permettre d'atteindre les cibles et objectifs définis.

Suivi: Processus continu de collecte et de traitement de l'information. Il permet des observations régulières sur la situation et son évolution.

Supposition: Synonyme d'hypothèse. Facteur important pour la réussite d'un projet (suivant la planification PIPO) mais non directement influençable par ce dernier.

Surplus: Voir profits. En matière de coopérative, le terme «surplus» est plus souvent utilisé que celui de «profits».

Surveillance: Tâche de gestion consistant à suivre de façon continue l'exécution d'une activité afin de veiller à ce que les diverses phases ou étapes se déroulent en conformité avec les objectifs poursuivis.

Union coopérative: En théorie coopérative, organisation coopérative de 2^e niveau. En général, les membres des unions coopératives sont des coopératives primaires; c'est-à-dire des coopératives de 1^{er} niveau.

Usagers: Personnes autres que les membres d'une coopérative, qui traitent avec elle soit en tant que clients, soit en tant que fournisseurs. La politique de la coopérative devrait s'efforcer de faire d'elles des adhérents.

ADRESSES UTILES

Les institutions suivantes pourront vous fournir des informations, des conseils utiles et de la documentation en matière de formation coopérative. Elles interviennent toutes dans l'appui à la promotion du mouvement coopératif et font beaucoup de formation. Toutefois elles ont chacune leur philosophie d'intervention. Il est aussi à noter que ces organismes peuvent vous fournir d'autres adresses utiles pour vos activités d'éducation et de formation coopératives.

ACI-BRAO:

Alliance coopérative internationale,
Bureau régional pour L'Afrique de L'Ouest, B.P. 6461,
Ouagadougou 01, Burkina Faso.
Tél.: (226) 30 73 28 Fax: (226) 30 73 29
Mél.: acibrao@fasonet.bf

BIT/MATCOM:

Bureau international du travail/matériel et techniques de formation en gestion coopérative,
CH -1211 Genève 22, Suisse.

CESAO:

Centre d'études économiques et sociales pour L'Afrique de L'Ouest, B.P. 305, Bobo Dioulasso,
Burkina Faso.
Tél. : (226) 97 10 17/97 16 84 ; 97 16 85 ; 97 23 06 Fax : (226) 97 08 22
Mél.: cesaobobo@fasonet.bf

ENEA:

Ecole nationale d'économie appliquée,
Avenue Cheick Anta Diop, B.P. 5084, Dakar/Fann, Sénégal

GRAAP:

Groupe de recherche et d'appui pour l'autopromotion paysanne,
B.P. 785, Bobo Dioulasso, Burkina Faso.

INADES:

Institut africain pour le développement économique et social,
B.P. 1085, cédex 1, Abidjan, Côte d'Ivoire.
Tél.: (225) 41 90 15 Fax: (225) 41 64 33

ISPEC:

Institut supérieur d'économie coopérative,

B.P. 1226, Cotonou, Bénin

Tél.: (229) 33 06 39 Fax: (229) 33 15 06

SOCODEVI:

Société de coopération pour le développement international

1245, Chemin Sainte Foy, Bureau 2300, Québec, Canada G1S 4P2.

Tél.: (418) 683 7225 Fax: (418) 683 5229

Mél.: administration@SOCODEVI.org

Bibliographie



Allen, V.C. & Göler von Ravensburg, N.

1994 A Beginner's Business Book, Marburg Consult A-10, Marburg 1994

Böök, Sven Ake

1992: Co-operative Values in a Changing World, Report of the ICA Congress, Tokyo, October

Chukwu, Samuel

1990 Economics of the Co-operative Business Enterprise, Marburg Consult A2, Marburg

Committee for the Promotion of Aid to Co-operatives (COPAC)

1992 Status and Role of Co-operatives in the Light of New Economic and Social Trends, Rome

Co-operative Education Materials Advisory Service (CEMAS)

1983 Participative Teaching Methods. A Guide with Specimen Exercises for Co-operative Teachers. Geneva: CEMAS, International Co-operative Alliance

Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband (DGRV)

1990 Gruendungshilfe: Wie gruende ich eine Genossenschaft, Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. Bonn

Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE)

1991 Participatory Approaches for Cooperative Group Events. Feldafing. (Prepared by Gabriele Ullrich, Uwe Krappitz, Eberhard Gohl.)

1994 Grassroots Communication in Rural Development. Report on the DSE International Training Workshop, September 6-30, 1994, Winneba/Ghana. Feldafing: DSE

1994 Step by Step. A Trainer's Handbook. Feldafing. (Prepared by Christine Grieshaber)

Dülfer Eberhard

1981 Guide to Evaluation of Cooperative Organizations in Developing Countries. FAO

Dülfer, Eberhard in co-operation with J. Laurinkari

1994 International Handbook of Co-operative Organisations. Göttingen (Headword articles on Central co-operative Institutions and Co-operative Federations)

Epskamp

1991 Popular Theatre and the Media: the Empowerment of Culture in Development Communication. The Hague

Finnegan, Gerry

1985 Marketing for Co-ops: a practical guide, London, October

Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO)

1976 An empirical method for the assessment of member goals in rural cooperatives. Rome. (Prepared by J.O. Müller.)

1984 Training Manual on People's Participation. Rome: FAO (United Nations Sudano-Sahelian Office)

- 1990 Group Enterprise Management, A Field Guide, Rome
- 1990 Participatory Development Guidelines for Beneficiary Participation in Agricultural and Rural Development. FAO: Rome
- 1990 The Community's Toolbox. The Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. Rome (Community Forestry Field Manual 2)
- 1991 Using Video in the Field. FAO Guideline 11. Rome: FAO
- 1991 Planning of programmes and projects for the promotion of cooperatives and rural groups based on the AMSAC concept. Rome. (Prepared by Hans-H. Münkner.)
- 1992 a Reorienting the Co-operative Structure in Selected Asian Countries, Case Studies on Thailand, the Philippines and Indonesia, Rome
- 1992 b Strategies for the Promotion of Self-help Organisations of the Rural Poor. Rome
- 1993 Farmers' self-help organizations. Mobilizing people's resources for development. Rome
- 1994 a Guide pour la gestion appropriée des coopératives des petits exploitants agricoles (GACOPEA) en Afrique francophone, Rome
- 1994 b Programme for Training of Trainers in Co-operative (Membership) Development, Mimeo. Rome
- 1994 c Reorienting the Co-operative Structure in Selected Eastern European Countries, Summary of Case Studies, Rome
- 1994 d The Group Promoter's Resource Book. Rome FAO
- 1994 e Tree and land tenure, rapid appraisal tools. Rome. (Prepared by Karen Schoonmaker Freudenberger)
- 1995 a The group enterprise resource book, Rome. (Prepared by Ester Bonitatibus and Jonathan Cook)
- 1995 b Training Notes: How to Use the Field-level Framework for Gender Analysis. A Training Tool for Agricultural Extension Staff. Rome: FAO (adapted from the Management and Field-level Frameworks and training notes of the Gender Analysis and Forestry training package, FAO, 1994)
- 1996 Mission Report on the Participatory Cooperative Promotion Methods and Techniques Course for Cooperative Development in Oromia Region of Ethiopia. Rome. (Prepared by M.J. Sizya, L.H.K. Mlowe.)
- 1997 Mobilizing capital in agricultural service cooperatives. Rome (Prepared by John G. Rouse, J.D. von Pischke, E. Bonitatibus and J.F. Cook)

Gachanja, C.

- 1989 How to Make By-laws, Marburg Consult for Self-help Promotion, Marburg

Gans, Oskar (ed.)

- 1994 Policy Reform and Structural Adjustment, Saarbrücken

Grieshaber, Christine

1994 Step by Step. Group Development - A Trainer's Handbook. Feldafing: DSE

Hall, L

1979 Business Administration, third edition, London

Hanel, Alfred

1992a Basic Aspects of Co-operative Organizations and Co-operative Self Help Promotion in Developing Countries, Marburg

1992b Genossenschaften und Nichtmitgliedergeschäft; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p.203-209

Hanna, Nagya

1985: Strategic Planning and Management, A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers Number 751, Washington

International Co-operative Alliance (ICA)

1995 XXXI ICA Congress, Manchester 1995, Agenda & Reports, Review of International Co-operation, Vol. 88 Number 3. Geneva

International Labour Organisation of the United Nations (ILO)

1982 a MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Storage management", Geneva

1982 b MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Marketing of agricultural produce", Geneva

1982 c MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Collecting and receiving agricultural produce", Geneva

1993 Grassroots Co-operative Action, A Guide for Training of Co-operative Field Workers, Geneva (MATCOM)

1993: Meeting of Experts on Co-operatives, Geneva, 29 March - 2 April 1993, Report 2: The role of human resource development in the economic viability, efficient management and democratic control of co-operatives, Geneva

1993 Structural Changes in Co-operative Movements and Consequences for Co-operative Legislation in Different Regions of the World. Geneva

Kennedy, Gavin

1993 Pocket Negotiator. London

Kerstan, Birgit

1995 Gender-sensitive Participatory Approaches in Technical Co-operation. Trainer's Manual for Local Experts. Bandung/Eschborn: GTZ

Krug, Carl

1992 Die Finanzierung von Genossenschaften; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p. 174-195

Kuhn, Johannes

1990 Cooperative Organizations For Rural Development. Marburg

MacFarlane, Richard

1986 Financial Planning and Control - a practical guide, ICOM Co-Publications, London

Marburg Consult for Self-help Promotion

1992 Theory and Practise of Self-help Promotion. Marburg

1996 Seminar Documentation: Planning, Organisation and Management of Federations and Lobby Groups. Marburg

Münkner, Hans H.

1992: Die Leitung von Genossenschaften und interne Kontrolle; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p. 152-164

1995 Chances of Co-operatives in the Future. Marburg

Naughton, Tony

1981 Work Aid, London

Norwegian Agency for Development (NORAD)

1992 The Logical Framework Approach (LFA) Handbook for objectives oriented Project Planning

Parnell, E.

1995 Reinventing the Co-operative Enterprise for the 21st Century. Oxford: Plunkett Foundation

Pohling, Roland

1992 Förderleistung, Erfolgsmessung und Gewinn bei Genossenschaften in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p. 196-202

Pretty, Jules; Guijt, Irene; Scoones, Ian & John Thompson

1995 A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development

Rogers, A.

1996 "Participatory training: using critical reflection on experience in agricultural extension." In: In: FAO (ed.), Training for Agriculture and Rural Development 1995-96, Rome. 86-103

Röpke, Jochen

1992 Strategic Management of Self-Help Organizations, Marburg

Röpke, J.

1992 Co-operative Entrepreneurship: Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organisations, Marburg

Rota, Franco P.

1994 PR- und Medienarbeit im Unternehmen. München

Schumann, Peter

1982 Technical note on teaching/training support and audio-visual aids in the framework of co-operative development and training. (ILO-expertise on a project in Karthoum, Sudan)

Stephenson, T.E.

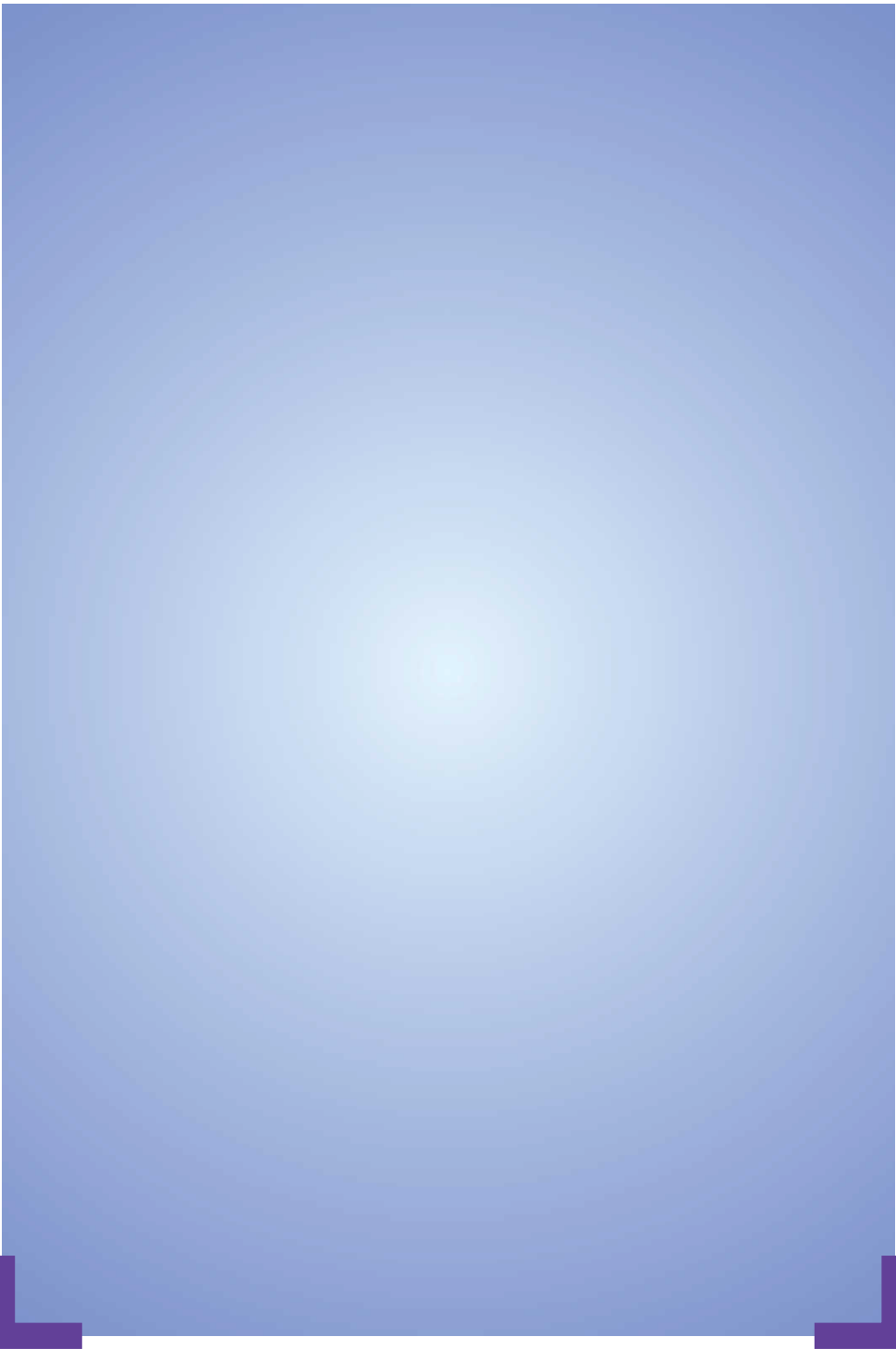
1963 Management in Co-operative Societies, Kingswood, Surrey

Swanson, Walden, Myers, Mary

1992: Business Planning for Co-operatives - How to write a Business Plan, Co-operative Development Services, Madison

Ullrich, Gabriele J.; Krappitz, Uwe; Gohl, Eberhard

1991 Participatory Approaches for Co-operative Group Events - Basic Concepts, Case Study, Practical Tips. Feldafing: DSE



TC/D/X0475F/1/01.02/500