

L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE DE L'IDÉE À L'ACTION

NATCHABA Maliki
Spécialiste en Gestion des connaissances



La Référence africaine



Agri
Digitale



SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	4
SUMMARY	5
INTRODUCTION	6
NOTIONS DE BASE SUR LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES.....	7
Généralités	7
Les principes coopératifs	7
La coopération agricole : une action collective nécessaire	10
Les principaux services fournis par les coopératives	14
Coopérative monovalente et coopérative polyvalente	15
CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE AGRICOLE.....	16
Analyse de l'idée de création d'une société coopérative.....	17
L'élaboration d'un plan d'affaires	18
La rédaction des textes règlementaires	18
La mobilisation des ressources.....	19
L'assemblée générale constitutive.....	19
L'immatriculation de la société coopérative	19
La formalisation d'une société coopérative au Togo	20
GESTION D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE.....	22
Gouvernance au sein des entreprises coopératives.....	23
Gestion de l'entreprise coopérative	25
EVALUATION DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES	30
Contexte de l'évaluation (pourquoi évaluer).....	31
Domaines de l'évaluation (Quoi évaluer)	31
Organisation de l'évaluation (Comment évaluer)	31
Cible de l'évaluation (acteurs concernés).....	33
CONCLUSION.....	33

RÉSUMÉ

Les sociétés coopératives se révèlent de nos jours comme des entités juridiques les plus appropriées au monde rural surtout, face à la mondialisation et au développement des chaînes de valeur agricoles. Afin de rendre plus résilientes et durables ces organisations, il est important de prendre en compte certains aspects clés qui permettent une bonne compréhension sur leur typologie, posent les bases de leur création, rassurent leur gestion et prédéfinissent le contexte de leur durabilité et de leur crédibilité.

En bref, les sociétés coopératives sont des organisations qui permettent aux membres de s'unir pour répondre à leurs besoins communs et améliorer leur situation économique. Elles sont gérées de manière démocratique par leurs membres, qui prennent les décisions concernant les activités de l'organisation.

À l'instar d'autres secteurs tels que la pêche, l'élevage et la foresterie, les coopératives agricoles offrent une variété de services, tels que l'approvisionnement en intrants, la commercialisation des produits, l'accès au crédit et la formation. Selon les contextes, la coopérative locale peut être appelée à fournir un ou plusieurs de ces services.

Créer une coopérative agricole viable, suppose que l'on dispose d'une idée à partir de laquelle, la coopérative naissante pose ses bases. Pour être formel, il faut passer par les procédures en vigueur dans la zone de création de la société coopérative afin de bénéficier d'un document légalisant l'existence de votre société.

La viabilité et la jouissance des avantages liés à l'existence de la coopérative passent par une bonne gestion de la société. Pour y arriver, il est important de maîtriser la gouvernance, l'organisation et la gestion de l'entreprise coopérative qui se distingue de celles d'une entreprise purement économique et d'une association à but non lucratif.

À l'image de toute organisation performante et durable, les sociétés coopératives sont appelées à mener des évaluations continues, autonomes comme externes, afin de déceler d'éventuels dysfonctionnements et aussi, assurer les membres de la qualité et de la validité des actions entreprises.





SUMMARY

Nowadays, cooperative societies are emerging as the most suitable legal entities, especially for the rural world, in the face of globalization and the development of agricultural value chains. To make these organizations more resilient and sustainable, it is important to consider certain key aspects that allow for a good understanding of their typology, lay the foundations for their creation, ensure their management, and predefine the context of their sustainability and credibility.

In short, cooperative societies are organizations that allow members to unite to meet their common needs and improve their economic situation. They are managed democratically by their members, who make decisions regarding the organization's activities.

Like other sectors such as fishing, livestock farming, and forestry, agricultural cooperatives offer a variety of services, such as input supply, product marketing, access to credit, and training. Depending on the context, the local cooperative may be called upon to provide one or more of these services.

Creating a viable agricultural cooperative implies having an idea from which the nascent cooperative lays its foundations. To be formal, one must follow the procedures in effect in the area of the cooperative society's creation to obtain a document legalizing the organization's existence.

The viability and enjoyment of the benefits related to the cooperative's existence depend on good management of the society. To achieve this, it is important to master the governance, organization, and management of the cooperative enterprise, which differs from those of a purely economic enterprise and a non-profit association.

Like any high-performing and sustainable organization, cooperative societies are called upon to conduct continuous evaluations, both internal (autonomous) and external, in order to detect potential dysfunctions and also to assure members of the quality and validity of the actions undertaken.





INTRODUCTION

Les politiques de développement, en Afrique en général, sont orientées ces dernières décennies vers des programmes et projets visant à améliorer les conditions de vie des populations.

Au Togo, le secteur agricole jugé prioritaire a reçu une attention particulière avec des effets ressentis dans le financement, la productivité, l'accès au foncier et aux matériels agricoles en vue d'une transformation structurelle du secteur.

Avec le développement des chaînes de valeur agricoles, il est important de rendre plus résilients et durables les entreprises et organisations au niveau des différents maillons (production, transformation et commercialisation) et les services connexes, afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés.

C'est ce qui justifie la nécessité de mieux comprendre la création, gestion et évaluation des sociétés coopératives reconnues comme les formes les plus adaptées d'entreprise dans le secteur agricole qui s'avère utile.

Ce document composé de quatre (04) thématiques, outille sur la maîtrise de la gestion d'une société coopérative, de sa création à son évaluation.

Sa bonne compréhension permet de :

- Maîtriser les notions de base sur les sociétés coopératives ;
- Savoir mettre en place une société coopérative ;
- Mieux gérer une société coopérative ;
- Savoir évaluer une société coopérative.



NOTIONS DE BASE SUR LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Généralités

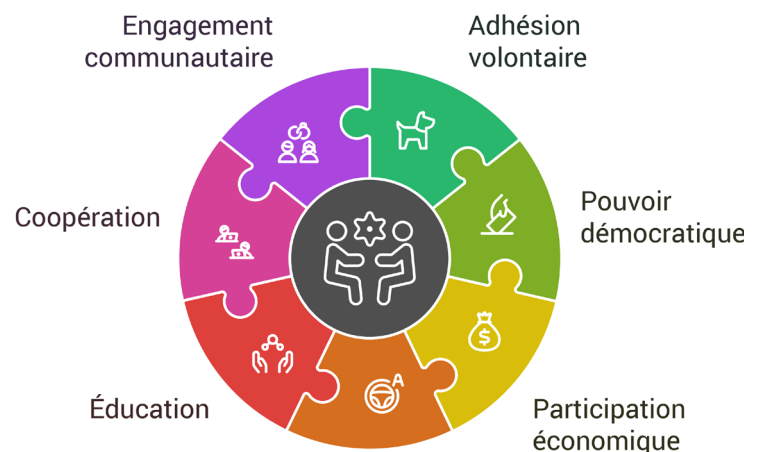
Selon l'Alliance Coopérative Internationale, la société coopérative est une association de personnes physiques ou morales volontairement réunies pour répondre à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective, et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Cette définition indique bien la préoccupation aussi économique et sociale de la société coopérative à l'endroit de ses adhérents.

Les coopératives sont donc des associations de personnes, des hommes, des femmes auxquelles les membres adhèrent librement (volontairement) pour satisfaire à leurs besoins socio-économiques. La gestion d'une telle entreprise coopérative est contrôlée de manière démocratique par les adhérents et assurée par des dirigeants élus parmi les membres de la coopérative.

Les sociétés coopératives agricoles sont les coopératives opérant dans le secteur de l'agriculture, de l'élevage et de la foresterie.

Les principes coopératifs

Les coopératives agricoles, comme toutes les coopératives des autres secteurs d'activités, sont régies par des principes universels qui sous-tendent l'application pratique des normes de la coopération.



L'adhésion volontaire et ouverte à tous

C'est le premier des principes coopératifs. Il exprime l'ouverture et l'adhésion volontaire à toute personne apte à utiliser les services de la coopérative agricole sans distinction de sexe, de race, de nationalité, de religion, d'origine sociale ou d'appartenance politique.

Il ne doit donc pas exister selon ce principe, des conditions d'adhésion à une coopérative et pire encore, excluant catégoriquement une frange de personnes vulnérables telles que les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les personnes âgées, etc.

La volonté d'adhérer à une coopérative est la base de l'engagement et de la détermination des membres d'une coopérative. Ces derniers ne doivent pas adhérer à leur coopérative parce qu'étant le seul moyen d'accès à des biens ou services. Ils ne doivent pas non plus être influencés par les programmes et projets

financés par le Gouvernement ou des bailleurs de fonds. Les coopératives ayant en leur sein des membres contraints par une situation et qui n'existent que pour accéder aux subventions temporaires, se retrouvent confrontées aux problèmes de gestion et sont destinées à court ou à moyen terme à disparaître.

Le pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives agricoles, à travers ce principe, sont des organisations démocratiques appelées à s'autogérer et s'autocontrôler dans l'intérêt des membres. Les membres participent donc à l'établissement des politiques et aux prises de décisions. Le principe du pouvoir démocratique exercé par

les membres stipule que tout membre, qui qu'il soit ne représente qu'une et une seule voix.

Les coopératives doivent donc proscrire les votes ou autres prises de décisions proportionnelles aux volumes des échanges ou à la part du capital social.

La participation économique des membres

Les membres des sociétés coopératives sont les fournisseurs de capitaux de leur entreprise coopérative et pour cela, ils doivent tous contribuer au capital social de cette entreprise coopérative dont ils sont propriétaires. Pour une participation équitable, ce capital est subdivisé en parts sociales égales auxquelles souscrivent ces derniers.

En définitive, la société coopérative n'appartenant qu'aux adhérents de l'organisation, ces derniers sont les seules personnes habilitées à avoir des parts dites sociales ayant constitué le capital. Il est hors de question de laisser les non membres avoir des parts dans le capital.

L'autonomie et l'indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes gérées par les membres et contrôlées par ces derniers à travers des organes qu'ils ont élus eux-mêmes, et à qui ils ont délégué le pouvoir. Toute négociation, recherche de financement ou partenariat et bref, toutes les prises de décisions doivent se faire dans les conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et qui

maintiennent leur indépendance.

La coopérative ne doit donc pas céder aux exigences ou conditions posées par certains de ces bailleurs de fonds ou partenaires qui puissent mettre en question le choix ou la décision des membres.



L'éducation, la formation et l'information

Ce principe dit que les coopératives répondant à ce nom, fournissent à leurs membres, leurs différents organes de gestion et leur personnel, l'éducation et la formation requises pour la contribution de chacun au développement de leur entreprise coopérative. Elles informent aussi bien les membres et les non membres, sur la nature de leur coopération et les avantages qui peuvent en découler.

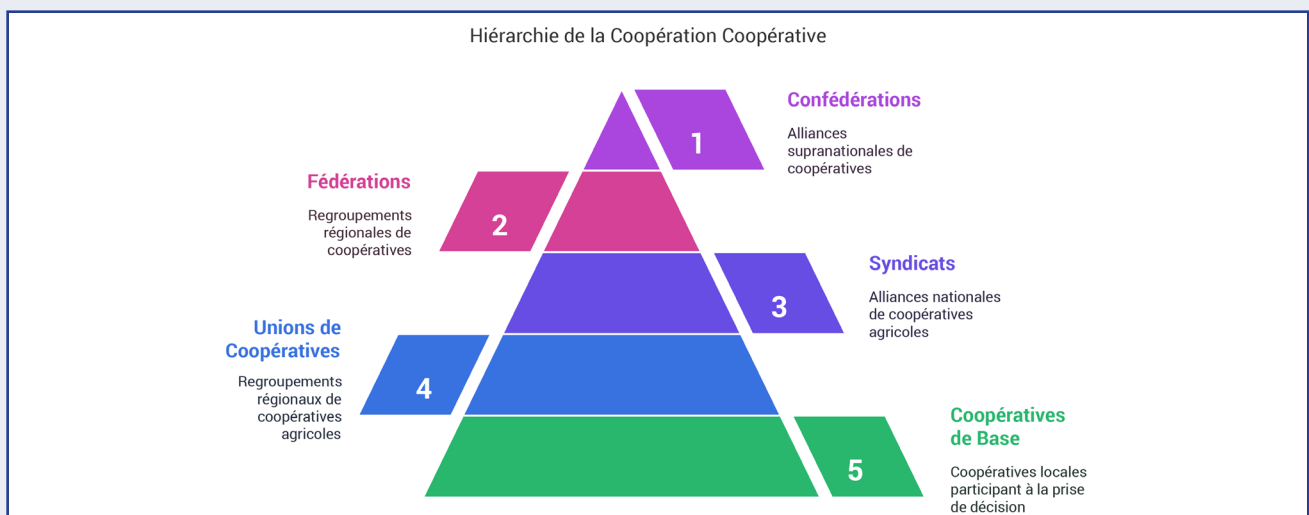
Une coopérative doit donc évaluer les besoins en formation de ses membres et rechercher, les structures ou partenaires d'appui appropriés pour le renforcement de capacité de ses membres. Elle peut toutefois établir un programme de formation à moyen ou long terme afin de disposer dans le futur, des compétences durables qui puissent assurer sa viabilité et réduire sa dépendance en appui technique.

La coopération entre coopératives

La coopération entre les coopératives est un principe fondamental à travers lequel les relations externes de la coopérative sont évaluées. Plus une coopérative agricole renforce ses relations avec les structures locales, régionales et nationales, plus elle est crédible. La coopérative agricole est une instance locale et elle doit être en mesure de participer à des rencontres et prises de décisions. Elle doit aussi pouvoir adhérer à des unions ou réseaux d'organisations paysannes et représenter valablement ses membres.

Selon leur système de collaboration, les coopératives agricoles adhèrent aux unions ou syndicats de coopératives. Ces derniers adhèrent à leur tour aux fédérations de coopératives.

Les fédérations aussi collaborent au sein d'une confédération. Cependant, il n'existe pas forcément tous les niveaux de collaborations. Aussi, selon la taille ou l'importance du domaine d'activité, la collaboration peut-elle ou pas atteindre le plus haut niveau. La relation de la collaboration entre les coopératives agricoles n'est pas hiérarchique mais plutôt ascendante ce qui voudrait dire qu'une organisation de haut niveau travaille pour une organisation de niveau inférieur ; par exemple, les coopératives agricoles décident des activités des unions ou syndicats qui à leur tour, prennent des décisions au niveau des fédérations. Il faut aussi noter qu'au fur et à mesure que le niveau augmente, le nombre d'organisations décroît ce qui est illustré par la pyramide coopérative.

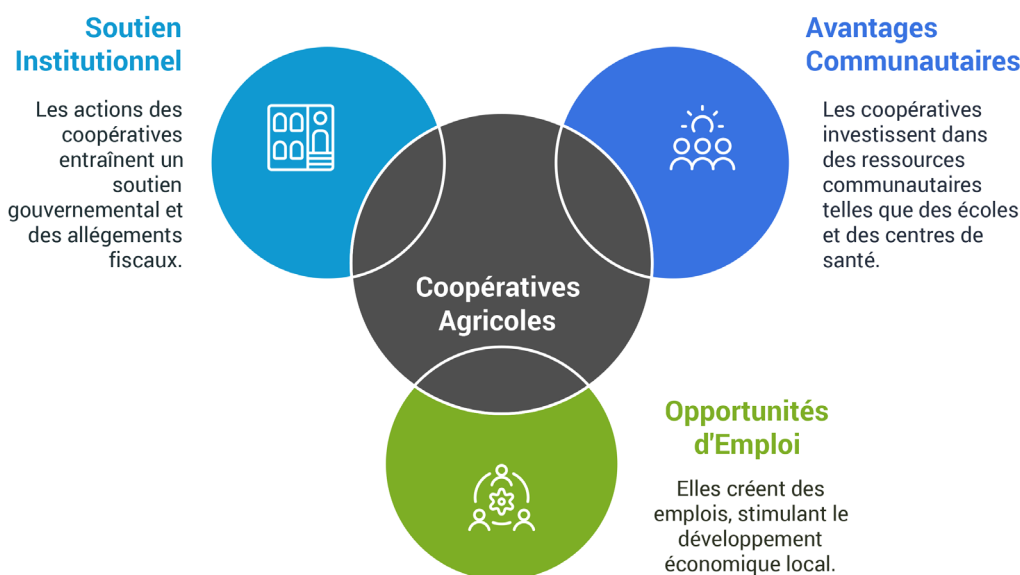


L'engagement envers la communauté

Ce principe fait des sociétés coopératives agricoles, des organisations redevables à leur communauté. La coopérative agricole à part les avantages qu'elle apporte à ses membres, contribue au développement de sa communauté et son environnement. Ces bienfaits peuvent être traduits par l'accès des non membres aux services que fournit la coopérative, dans les limites fixées par ses statuts et aux investissements dans des biens profitables à toute la communauté (écoles, centre de santé, centre de loisirs...etc.).

La communauté d'une coopérative agricole profite aussi bien des opportunités d'emploi créées par la coopérative, que des expériences (en matière de gestion) acquises par les membres et exploitées hors de la coopérative.

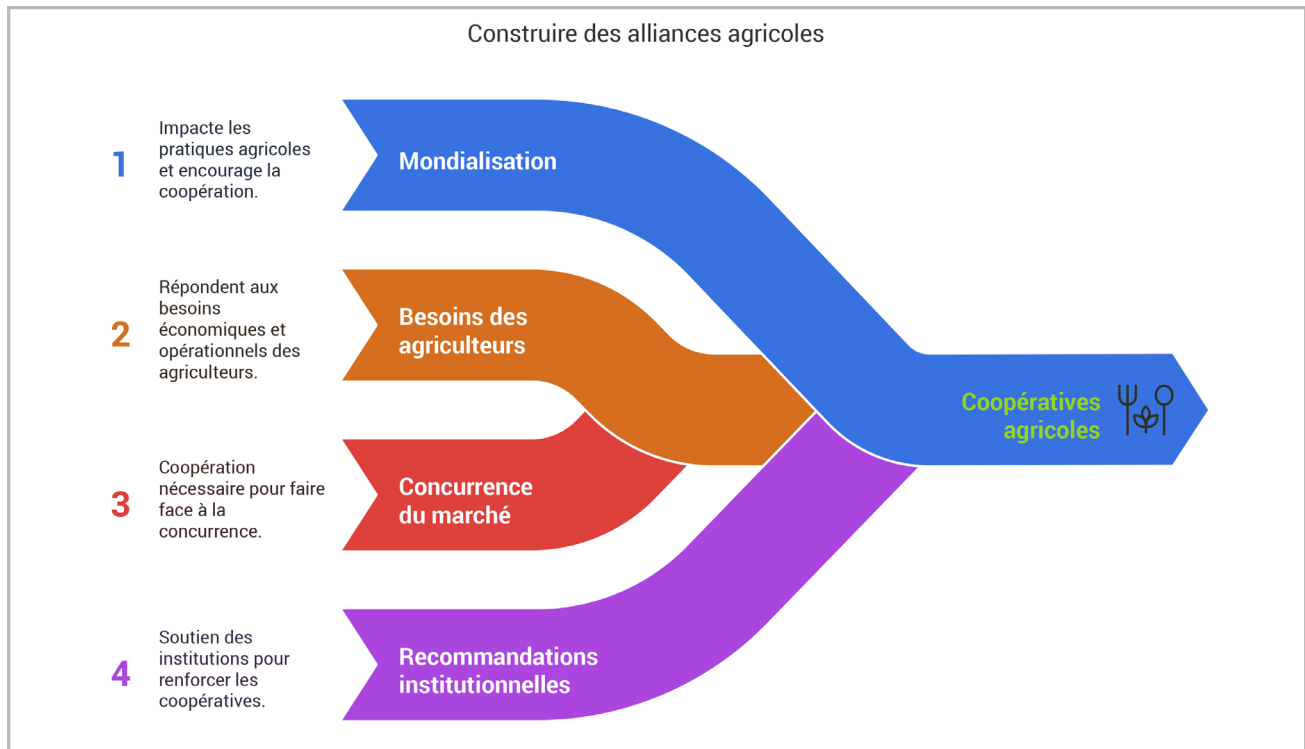
C'est en retour de ces actions envers la communauté et du respect du principe d'engagement des coopératives, que les gouvernements et autres bailleurs de fonds soutiennent les entreprises coopératives à travers certaines mesures d'assouplissement surtout au niveau fiscal.



La coopération agricole : une action collective nécessaire

L'agriculture est un secteur en plein évolution et à fort potentiel de développement. Avec la mondialisation et la rupture des barrières commerciales, le secteur agricole s'est conformé aux nouvelles dispositions du marché obligeant les agriculteurs à s'allier pour répondre à certains de leurs besoins et faire face à la concurrence. C'est dans cette dynamique que se créent des organisations paysannes aussi bien formelles qu'informelles.

Les coopératives agricoles sont l'une de ces organisations paysannes qui opèrent dans le secteur agricole et qui sont recommandées par les structures accréditées et institutions nationales aux agriculteurs. Qu'est ce qui fait donc de la coopérative agricole, une organisation paysanne appropriée ? Pourquoi les agriculteurs doivent ils adhérer à une coopérative agricole ?



Le choix d'une coopérative agricole comme organisation paysanne appropriée

Le secteur agricole regorge de plusieurs formes d'organisations d'actions collectives, parmi lesquels on peut citer les groupements solidaires, les groupements d'intérêt économiques, les associations, les coopératives et bien d'autres regroupements ponctuels de paysans pour subvenir à un besoin spontané. Certes, il est important pour les agriculteurs de mener des actions collectives à travers leurs différentes formes d'organisation mais, lorsque ces organisations sont à caractère durable, il est important pour ces personnes de choisir une forme juridique à leur organisation. Dans la plupart des pays, la coopérative agricole s'avère la meilleure organisation paysanne du fait des avantages suivants :

→ **Formalisation des membres:** la formalisation juridique dont dispose une société coopérative agricole protège aussi bien l'organisation paysanne que les membres de cette organisation et les relations qu'ils

entretiennent car elle fixe les normes telles que les prises de décision (l'élection et le mandat des organes de gestion) et la formalisation des membres (adhésions, sanctions, exclusion, restitution des parts).

→ **Transfert de responsabilités:** les membres d'une coopérative agricole sont dégagés de la plupart de leurs responsabilités qu'ils transfèrent à la coopérative selon les services qu'elle fournit;

→ **Dualité de l'entreprise coopérative :** La coopérative agricole s'avère dans la plupart des pays, la forme juridique que puisse prendre une organisation paysanne compte tenu du social et l'initiative économique promus dans cette organisation ;

→ **Avantages fiscaux:** La coopérative agricole s'avère dans la plupart des pays, la forme juridique que puisse prendre une organisation paysanne pour bénéficier des traitements fiscaux favorables par rapport aux autres entités ;

→ **Partenariat avec des grandes entreprises et bailleurs de fonds:**

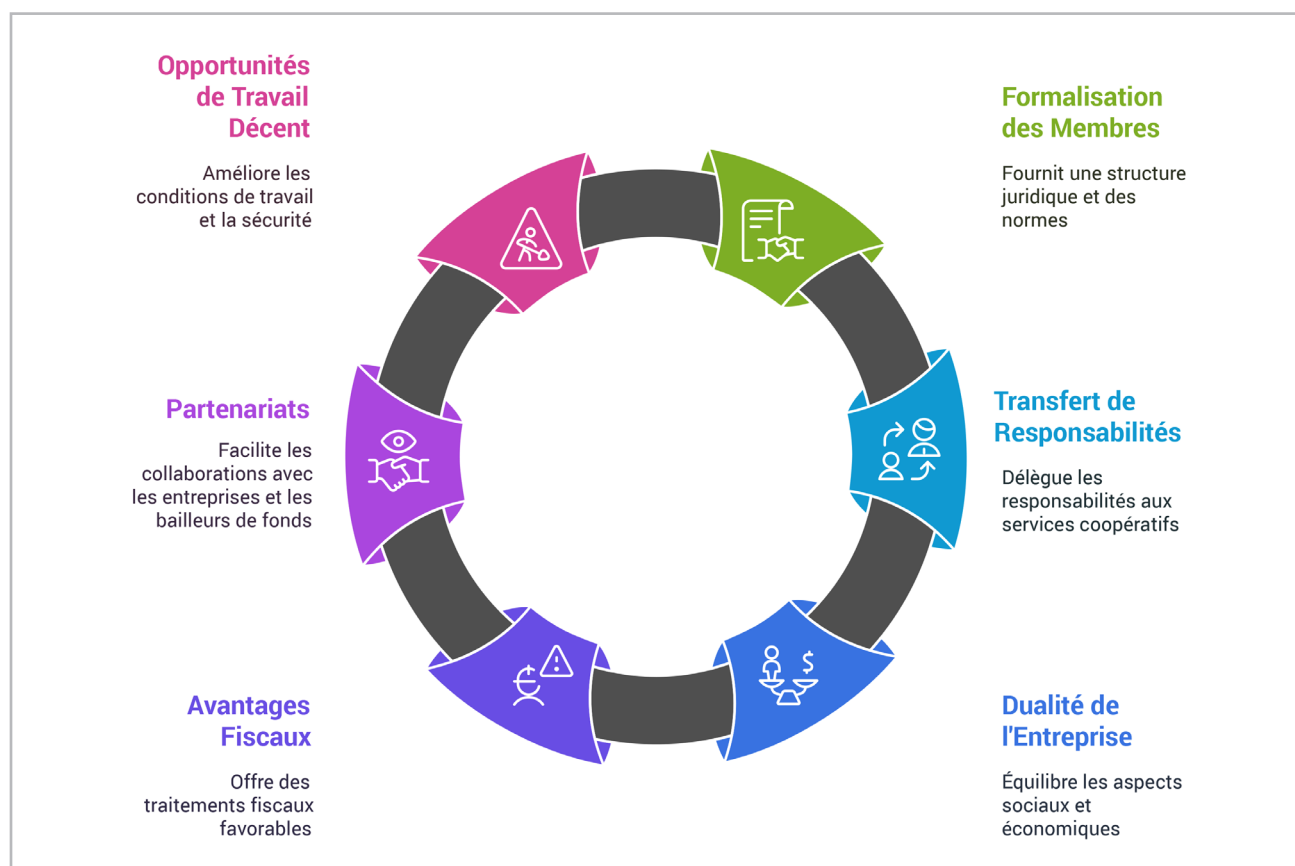
Les coopératives agricoles bénéficient des contrats de partenariats avec les grandes entreprises, les bailleurs de fonds, les différents projets de l'Etat qui appuient quelques fois l'organisation et la gestion de ces coopératives.

→ **Offre d'opportunités de travail décent :**

du fait de son statut juridique, une coopérative agricole peut offrir des opportunités de travail

décent à ses membres et employés, telles la sécurité sociale et l'amélioration des conditions de travail à travers les sensibilisations sur la santé, sécurité au travail, et l'accès à des programmes de formation publiques et des ONG.

Tous ces avantages précités ne sont valables que si la coopérative remplit toutes les formalités de son installation selon les règlements en vigueur de son ressort territoriale.



Les motifs de l'adhésion à une coopérative agricole

Plusieurs motifs peuvent amener les agriculteurs à créer ou à adhérer à une coopérative agricole. Ces raisons sont relatives à un besoin permanent ressenti et dont la

coopérative fournit le service. Du coup, ces motifs sont variables et ne peuvent pas être exhaustifs. Toutefois, on peut citer quelques-uns à savoir :



- **L'accès aisé aux intrants de qualité et à moindre coup:**

L'Adhérent de la coopérative bénéficie des intrants de qualité, de façon aisée et à moindre coût du fait de la négociation de l'organisation pour le compte du groupe. (Transport en commun, compétences en contrôle de qualité et achat en gros).

- **L'accès et transparence des marchés:**

La recherche de débouchés pour l'écoulement des produits est un problème crucial pour les producteurs agricoles. Ces derniers de façon individuelle et mal informés sur le marché, sont à la merci des clients spontanés avec lesquels ils n'ont aucun contrat. En adhérant à une coopérative agricole, l'agriculteur bénéficie des informations sur le marché et des négociations pour un prix plus rémunérateur des ventes des produits agricoles. Il bénéficie aussi d'un marché sûr et transparent pour l'écoulement de ses produits.

- **L'accès au crédit:**

Le manque de garanties et le caractère risqué des activités agricoles constituent des sources de doutes pour les institutions de financement et les bailleurs de fonds. Les coopératives proposent des crédits à leurs membres et dans le cas échéant, font office d'intermédiaire pour l'accès au crédit de leurs membres auprès des institutions de financement.

- **L'accès aux équipements et infrastructures de stockage:**

Le matériel agricole et les infrastructures de stockage sont entre autres, les difficultés que rencontrent les producteurs agricoles dans leurs activités. Il est plus difficile voire impossible à un petit producteur de s'acquérir d'un tracteur ou d'un magasin de stockage par exemple. La coopérative fournit à ses membres les services de stockage et d'accès au matériel agricole dont l'acquisition individuelle leur aurait été difficile.

- **L'assistance technique:**

Il est difficile aux acteurs d'appui techniques d'encadrer individuellement tous les producteurs. De plus l'accès au moyen d'obtention de ces formations est délicat. La coopérative dispose d'abord des compétences qu'elle met à la disposition de ses adhérents et en plus négocie des assistances en appuis techniques pour ses membres.

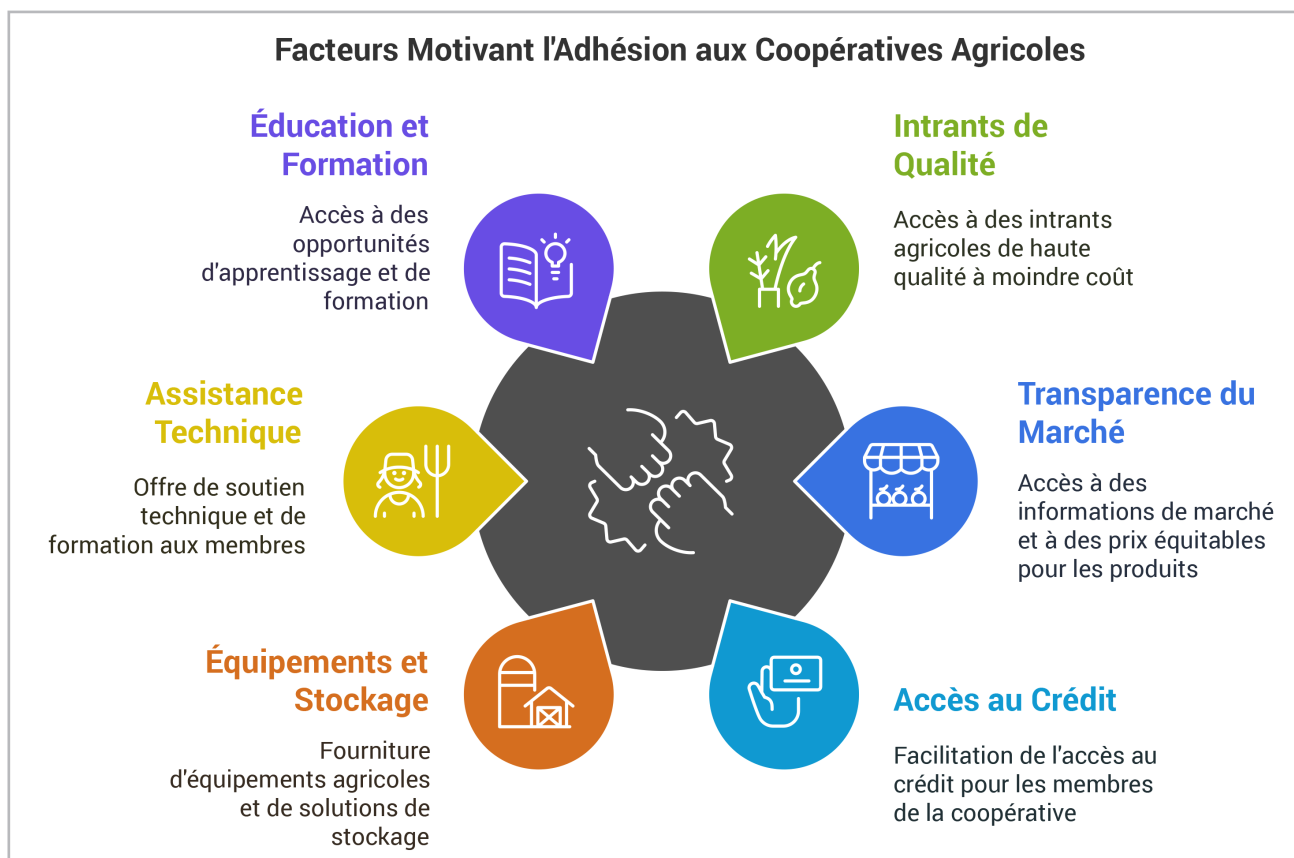
- **L'éducation, la formation et l'information:**

En adhérant à une coopérative, on bénéficie de l'éducation, la formation et de l'information qui forment ensemble, un des principes coopératifs.

- **Autres motifs:**

Outre les motifs cités pouvant amener un agriculteur à adhérer à une coopérative agricole, il existe des raisons personnelles, propres aux individus qui adhèrent les coopératives agricoles. Les institutions locales et organisations paysannes étant pratiquement absentes,

les membres des coopératives d'une part, sont fiers d'appartenir à une instance locale et d'autre part, se sentent sous la protection du groupe. D'autres, surtout les membres des organes de gestion se régalent du respect qu'ils obtiennent en prenant part au processus décisionnel et de gestion des affaires locales.



Les principaux services fournis par les coopératives

Les coopératives agricoles malgré leur unicité selon les principes se distinguent en fonction des services qu'elles fournissent à leurs membres. Selon ces services, on distingue :

→ La commercialisation :

Elles proposent à leurs adhérents, des services de commercialisation de leurs productions en se substituant aux négociateurs et aux fournisseurs reconnus par le client. Une coopérative agricole de commercialisation de riz paddy par exemple est chargée de collecter les productions de ses membres et les vendre à un prix commun.

→ L'approvisionnement :

Ce sont des coopératives d'achat et de revente des intrants agricoles (semences, engrais, aliments, énergie, eau, pesticides...etc.). Elles sont souvent installées dans les endroits reculés où l'approvisionnement en intrants est un véritable souci. La coopérative se propose donc d'aller chercher ces intrants et les redistribuer à ses membres.

→ La gestion des infrastructures et équipements collectifs :

Les coopératives spécialisées dans ces services s'occupent de l'accès aux infrastructures et équipements collectifs tels que les magasins de stockage, les aires de séchage, les égreneuses, les tracteurs.... etc.

→ La transformation :

Ce service intervient après la production. Il s'agit pour la coopérative de transformer les produits bruts des membres en produits finis ou semis finis.

→ L'assurance :

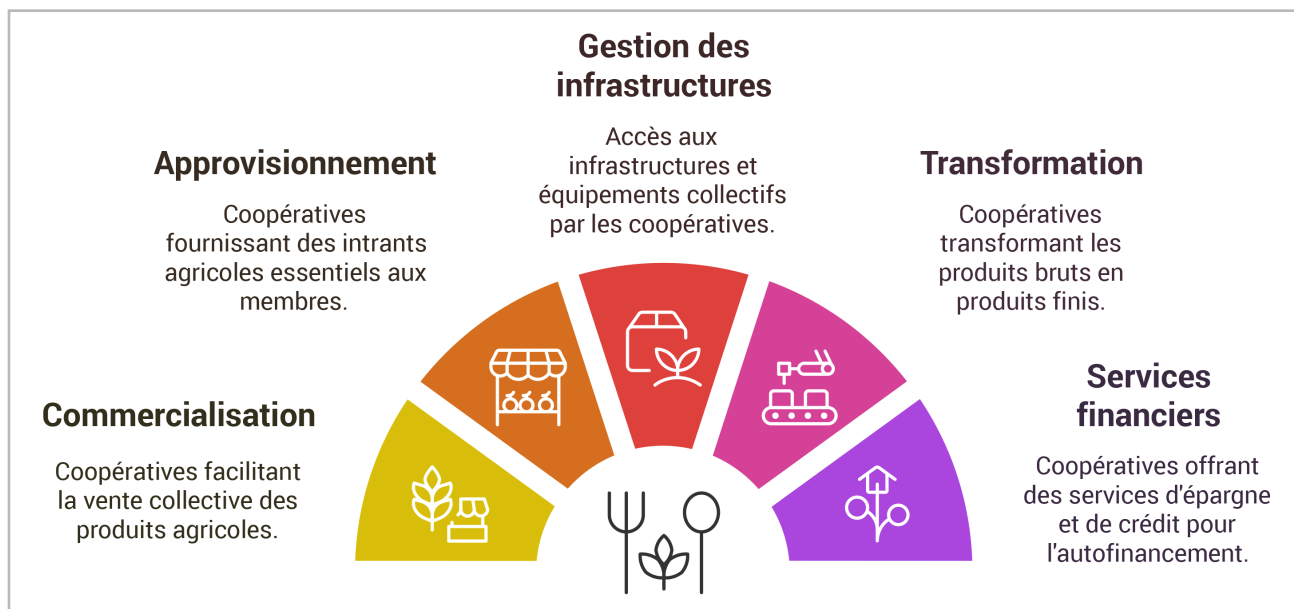
Elles ne sont pas fréquentes dans tous les pays et proposent comme service, l'assurance des exploitations agricoles afin de réduire les risques qui peuvent en découler.



→ L'épargne et crédit :

Elles proposent des services d'épargne et d'octroi de crédit. Les coopératives d'épargne et de crédit sont des promotrices de l'autofinancement.

Il existe aussi d'autres coopératives de service qui ne sont pas spécifiées dans cette classification mais qui ne sont pas négligeables (les coopératives chargées de l'embouche des animaux par exemple).



Coopérative monovalente et coopérative polyvalente

En fonction du nombre de services qu'elle rend à ses membres, une coopérative est dite monovalente ou polyvalente. Une coopérative monovalente est une coopérative qui rend un service spécialisé. Les coopératives monovalentes convergent leurs moyens vers le seul aspect et rendent un bon service du fait de leur spécialisation mais ne répondent pas à tous les besoins de ses membres. La coopérative polyvalente est celle qui répond aux besoins multiples de ses membres.

Ce sont souvent des coopératives qui se retrouvent dans les milieux reculés difficile d'accès et qui par exemple fournissent les services d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation. Du coup, le producteur est servi depuis la production jusqu'à la commercialisation. Elles permettent certes de garder leurs membres mais manquent souvent de visées stratégiques et nécessitent d'expertises diverses pour la gestion de leur société coopérative.

En conclusion, il faut dire que la coopérative, si elle dispose d'assez de moyens (ressources financières et expertise) peut s'engager dans la multiplication de ses services. Au cas contraire, il est plus prudent pour elle de se spécialiser dans la prestation du service le plus urgent.



CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE AGRICOLE

Une fois que les agriculteurs aient eu des notions de base sur les coopératives agricoles, il leur revient de revoir leur idée de création et de s'assurer qu'ils ont vraiment besoin d'une coopérative agricole et à quelles fins.

Cette partie permet à tout groupement ou individu désirant créer sa coopérative de suivre les normes pour aboutir à une coopérative régulièrement installée selon la réglementation de son pays. Il part de l'analyse de l'idée à la mise en place de la société coopérative.



Analyse de l'idée de création d'une société coopérative

Beaucoup de coopératives se créent sans études préalables et finissent par disparaître ou du moins traîner dans l'incertitude. La création ou la mise en place d'une coopérative nécessite des préalables qui constituent la base ou la fondation de l'entreprise coopérative. L'analyse de l'idée de création d'entreprise coopérative apparaît ici comme la première des étapes à suivre pour aboutir à une société coopérative fiable et régulièrement installée. Pour ce faire, tout groupe d'individus ou organisation voulant se formaliser en société coopérative doit tout d'abord analyser son idée de mettre en place une coopérative. Pour faciliter cette analyse, certaines directives sont à suivre :

■ **Avoir des notions de base sur les coopératives agricoles:** les concernés doivent être déjà mis au parfum des notions de base sur les coopératives agricoles (définitions, principes, nécessité et services).

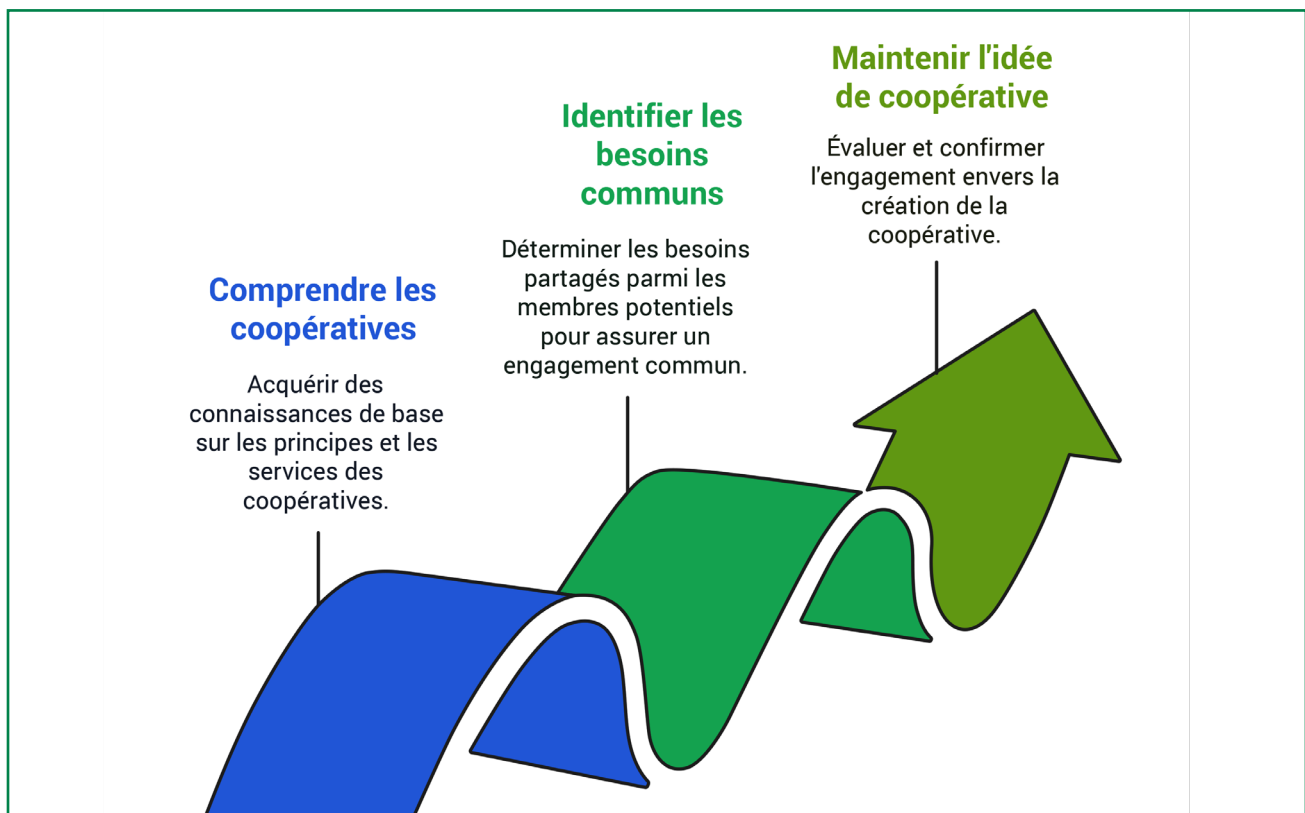
■ **Identifier un ou des problèmes communs:**

Les futurs adhérents ou membres de la coopérative se réunissent pour satisfaire un besoin à travers les services de la coopérative. Pour ce faire, tous les membres doivent s'assurer qu'ils ont un besoin commun qui les lie et que le besoin est ressenti à la même échelle ; Cela fortifiera l'engagement des membres envers la coopérative.

■ **Maintenir l'idée de création de l'entreprise coopérative:**

Après que les futurs coopérateurs soient imprégnés des notions essentielles sur les coopératives agricoles, ces derniers doivent pouvoir dire s'ils maintiennent leur idée de créer une société coopérative ou pas. C'est donc avec ceux qui maintiendront leur idée que l'initiative continuera.

Une fois que l'analyse de l'idée est faite et maintenue, le groupement devra passer à l'élaboration du plan d'affaires de la société coopérative à naître.



L'élaboration d'un plan d'affaires

Le groupe d'individus ayant décidé de créer leur entreprise coopérative doit pouvoir élaborer un plan d'affaires. Ce plan d'affaires n'est pas aussi complexe que celle des entreprises non coopératives qui n'ont que le seul but d'aboutir à un profit maximal. La coopérative étant une entreprise agricole, les membres peuvent du moins utiliser les compétences des leurs si disponibles, ou solliciter un appui

à l'élaboration de ce plan d'affaires. Ce plan d'affaires précisera des points importants parmi lesquels, le montant du capital, les besoins de fonctionnement de l'entreprise et le matériel adéquat. Le plan d'affaires étant à jour, suivra la rédaction des textes réglementaires.

La rédaction des textes réglementaires

La détermination et l'engagement des membres suite à l'analyse de l'idée de création de société coopérative et à l'élaboration de son plan d'affaires, doit pouvoir amener ces derniers à rédiger les textes réglementaires régissant leur collaboration. Dans ces textes, ils doivent définir toutes les clauses, conditions, normes et obligations qui doivent exister durant la collaboration au sein de l'entreprise coopérative. Dans la plupart des pays et organisations d'Etats, les coopératives sont régies par les statuts et les règlements intérieurs. Les pays de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) par exemple ont harmonisé le 15 décembre 2010, le droit des sociétés coopératives selon leur neuvième acte uniforme. Dans ces pays, les statuts sont rédigés selon un canevas mis en place par la structure chargée d'immatriculer la société coopérative. Ils comportent généralement :

- les indications sur la société coopérative (forme, dénomination, objet social, siège, activités, durée de vie...etc.);
- les informations sur les membres coopérateurs (adhésion, exclusion, décès, retraits);

- la formation et la gestion du capital (apports, augmentation ou diminution du capital social);
- l'organisation et le fonctionnement de la société coopérative (organes de gestion, mandats, pouvoirs et responsabilisations... etc.)
- les dispositions financières (ressources, banque, caisse, affectation de ressources... etc.)
- les cas de changements de situations de la société coopérative (transformation, fusion, scission, dissolution...etc.)

Les règlements intérieurs par contre sont particuliers à la société coopérative et plus concis sur certains points évoqués dans les statuts (sanctions des membres par exemple).

Après la rédaction des textes réglementaires, les membres de la coopérative naissante pourront passer à la mobilisation des ressources.



La mobilisation des ressources

Maintenant que la coopérative s'est dotée des textes, elle doit passer à la mobilisation des ressources nécessaires pour le fonctionnement de la coopérative, selon les textes rédigés. Ces ressources à mobiliser sont relatives aux apports individuels (en nature, numéraires ou industrie) des membres pour la constitution du capital, aux frais d'adhésion et d'autres

ressources citées dans les textes. Le quota des ressources à mobiliser est fixé dans les textes et doit être respecté par les membres pour montrer déjà le respect et la maîtrise de leurs textes. Dès que les ressources seront disponibles, la coopérative passera à l'organisation de son assemblée générale constitutive.

L'assemblée générale constitutive

L'assemblée générale constitutive (AGC) est en quelque sorte le baptême de l'entreprise coopérative. Elle ne survient donc qu'une seule fois dans la vie de la société coopérative. Son organisation est précédée de préalables coordonnés par un comité préparatoire. Les attributions du comité préparatoire sont de :

- Elaborer le budget de l'assemblée générale constitutive (les photocopies, la collation, les chaises, la sonorisation...etc.);
- planifier les activités de l'assemblée (programme de l'assemblée générale constitutive, liste des invités...etc.);
- Diriger l'assemblée générale (Président et rapporteur de séances, logistique...etc.).

Compte tenu des tâches qui leur sont dévolues, les membres du comité préparatoire ne peuvent pas postuler aux postes des organes de la coopérative.

Les activités prévues à l'assemblée générale sont la lecture et l'adoption des textes règlementaires et l'élection des membres des organes de gestion. D'autres activités peuvent aussi être à l'ordre du jour. Toutefois les membres de la coopérative peuvent organiser une pré assemblée générale constitutive pour adopter les textes et élire les membres des différents organes de gestion et de contrôle. Dans ce cas, ils ne feront que présenter les membres élus et approuver par acclamation.

Après l'assemblée générale constitutive, la coopérative peut commencer ses activités mais elle dispose d'un délai pour s'immatriculer.

L'immatriculation de la société coopérative

L'immatriculation précède l'assemblée générale constitutive. Comparée à la naissance et au baptême, l'immatriculation s'apparente à l'établissement de l'acte de naissance. C'est elle qui assure l'identité de la coopérative. Sans immatriculation, la coopérative ne peut pas avoir accès à tous les avantages liés à ce statut juridique. L'immatriculation de la coopérative exige la collecte des pièces qui varient selon le pays dans lequel s'installe la coopérative.

La formalisation d'une société coopérative au Togo

Le Togo fait partie des pays membres de l'OHADA et donc se conforme à ses dispositions. Pour ce faire, les sociétés coopératives sont installées au Togo selon le 9e acte uniforme de l'OHADA portant sur le droit des sociétés coopératives. Selon cet acte, il existe deux types de société coopérative: la Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS) et la Société Coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA). Toutes les dispositions sur les deux types de sociétés sont détaillées dans « le droit des sociétés coopératives du 9e acte uniforme de l'OHADA »

L'avant assemblée générale constitutive

Il s'agit des dispositions à prendre pour une bonne organisation de l'assemblée générale constitutive. Parce qu'il peut être question d'un groupement qui veut se formaliser en société coopérative ou une organisation naissante, des nuances seront faites à certains moments. Toutefois, les membres doivent en premier lieu élire un comité préparatoire qui a pour cahier de charge :

- élaborer le budget de l'organisation de l'assemblée (photopies, impressions, restauration, distribution des invitations) ;

L'Assemblée générale constitutive

Ce sont les détails du déroulement de l'assemblée générale constitutive. Les membres de la coopérative doivent prendre toutes les précautions pour être sur les lieux avant les invités afin de prendre toutes les dispositions pour l'événement. Le comité choisit un président et deux rapporteurs pour diriger la séance. Généralement, la séance commence par le mot de bienvenue du chef traditionnel ou de son représentant. Ensuite la séance est ouverte par un responsable

Dans ce cadre précis, la formalisation d'une société coopérative au Togo se limite à l'organisation de l'assemblée générale constitutive et à l'immatriculation de ladite société coopérative. Cette formalisation peut se structurer en trois étapes : l'avant assemblée générale constitutive, l'assemblée générale constitutive et l'après assemblée générale constitutive.

- établir la liste des invités et les invitations (les agents d'appui aux organisations paysannes, le service déconcentré chargé de l'agriculture, le chef traditionnel de la localité, les présidents des autres coopératives et unions de coopératives de la localité);
- concevoir le programme du déroulement de l'assemblée ;
- organiser la logistique (la location des chaises, la sonorisation, les appâtâmes et leur disposition);
- présider la séance de l'assemblée.

des services agricoles ou des organisations paysannes (le Directeur préfectoral de l'agriculture, le Chef d'agence ICAT, le responsable d'ONG ou leurs représentants). Après que la séance soit ouverte, l'assemblée passe au début des travaux avec la lecture et l'adoption article par article, des Statuts puis du Règlement Intérieur. Suivra ensuite l'élection des organes de gestion de la coopérative : le comité de gestion ou conseil d'administration, et la commission ou le conseil de surveillance.



Pour les groupements ayant déjà élus les membres de leurs organes de gestion et adopté leurs textes, il leur suffira de le signifier à l'assistance et passer au point suivant de l'ordre du jour.

Les membres élus sont ensuite présentés à l'assistance qui passera les féliciter. Enfin, sont abordés les divers puis la séance est

clôturée. L'assemblée générale prend fin avec le mot de fin du chef traditionnel. En fonction des moyens disponibles, elle peut continuer avec les réjouissances ou la collation pour les invités. Le président de séance établit un procès-verbal de la séance et la liste de tout le monde présent à cet événement.

Au lendemain de l'assemblée générale constitutive, la coopérative doit commencer à réunir les moyens pour son immatriculation.

L'après assemblée générale

Juste après l'assemblée générale constitutive, la coopérative peut fonctionner normalement, mais elle doit s'immatriculer dans les plus brefs délais prescrits dans l'acte uniforme de l'OHADA.

Au Togo, les sociétés coopératives sont immatriculées au ministère chargé de l'Agriculture.

Le protocole d'immatriculation de la coopérative passe donc par :

- L'acheminement du dossier constitué au niveau central (direction en charge de

l'immatriculation dont la réception est notifiée par un reçu de paiement des frais d'étude, pièce faisant partie du dossier) ;

- L'étude du dossier (vérification de la conformité du dossier aux normes) ;
- L'établissement de l'attestation d'immatriculation, enregistrement dans la base de données des coopérative et transmission aux promoteurs de la coopérative.

Lorsque le dossier n'est pas conforme, il est renvoyé au promoteur pour la prise en compte des observations.

S'il est important de créer une société coopérative, il est plus important de poser une bonne fondation dans la mise en place de cette entreprise. Un groupement ou un ensemble d'individus intéressé par la création d'une société coopérative doit prendre le temps qu'il lui faudra pour suivre toutes les instructions requises pour être régulièrement installé. Après la mise en place de la société coopérative, il faudra penser à sa gestion.



GESTION D'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

Après la mise en place d'une coopérative agricole, il faut assurer la gestion et la coordination des activités de cette dernière. L'entreprise coopérative émanant d'un groupe de personnes

qui aspirent concomitamment à la satisfaction de leurs besoins sociaux et économiques, il est important de connaître le système de gouvernance et de gestion au sein des coopératives agricoles.



Gouvernance au sein des entreprises coopératives

La gouvernance est un aspect de la gestion des sociétés coopératives. Elle n'est pas stable dans toutes les coopératives agricoles, mais il existe un modèle qui reflète leur gouvernance et dispose des particularités par rapport aux entreprises non coopératives.

Modèle de gouvernance des sociétés coopératives agricoles

Les coopératives agricoles sont des entreprises mises en place et gérées par leurs membres. Ces derniers constituent en même temps les clients et les fournisseurs de cette entreprise. Ceci voudrait dire que les membres sont autant les fournisseurs de capitaux de leur entreprise coopérative, que les consommateurs des services rendus par la coopérative. La gouvernance d'entreprise étant l'ensemble des règles, des organes de décisions et de surveillance pour assurer le bon fonctionnement de la structure, les coopératives agricoles disposent d'une gouvernance prenant en compte certaines exigences de l'entreprise et d'autres exigences de l'action collective coopérative. Il existe donc un modèle de gouvernance qui n'est pas standard pour toutes les coopératives et dans tous les pays mais qui reflètent le système de gouvernance des coopératives agricoles. Selon ce modèle, la gouvernance de la coopérative est marquée par trois niveaux d'acteurs à savoir : L'assemblée générale, les organes de gestion et de supervision et la direction.

► L'assemblée générale

C'est l'organe suprême et la partie prenante la plus importante de la coopérative. Il est constitué de l'ensemble des membres de la coopérative. Les membres se réunissent en assemblée générale pour prendre les décisions sur la coopérative qui est leur propriété. Ils se réunissent la première fois en assemblée générale constitutive pour installer leur coopérative et, pour les prochaines fois, il s'agira des assemblées générales ordinaires et

en cas d'urgence, des assemblées générales extraordinaires. Les membres certes ont le pouvoir décisionnel mais ils délèguent ce pouvoir aux organes qui leur rend compte. Il s'agit des organes de gestion et de contrôle.

► Les organes de gestion

Les membres de la coopérative se réunissent en assemblée générale pour élire parmi eux des personnes constituant l'organe de gestion. La dénomination de cet organe varie selon la spécificité de la coopérative. Il peut s'agir d'un Conseil d'administration ou d'un comité de gestion. Les organes de gestion ont pour rôle de :

- définir la stratégie de la coopérative et suivre sa mise en application ;
- orienter les activités de la coopérative vers les objectifs fixés ;
- diriger si possible la coopérative ;
- représenter la coopérative partout où besoin est ;
- communiquer avec les partenaires ;
- et rendre compte à l'assemblée générale.

Compte tenu de cette lourde tâche confiée à cet organe, il est important que l'élection de ses membres prenne en compte plusieurs paramètres pour une bonne gouvernance. L'assemblée générale doit donc pouvoir trouver des réponses aux questions relatives à la moralité, aux compétences, à la représentativité, à la durée et au nombre de mandats successifs des membres, avant de procéder aux élections.

► Les organes de contrôle

Tout comme les organes de gestion, les organes de contrôle sont élus parmi les membres, pour un mandat dont la durée est fixée dans les textes règlementaires. La dénomination de cet organe varie aussi en fonction des spécificités de la coopérative. C'est ainsi qu'on parlera de conseil ou commission de surveillance ou de comité de supervision. Les organes de contrôle ont pour rôle de vérifier ou faire vérifier la gestion de la coopérative. Ils n'agissent que dans le seul intérêt des membres. Les membres doivent aussi se pencher sur certains critères relatifs à la confiance et à l'honnêteté des membres avant de procéder à leur élection.

► La direction

Selon que les activités de la coopérative sont nombreuses, ou que les membres des organes de gestion de la coopérative ne possèdent pas de compétences adéquates pour gérer la coopérative, une équipe de direction est

mise en place pour assurer ce service. Il s'agit d'une équipe de professionnels dirigée par un gérant ou gestionnaire nommée par l'organe de gestion sur accord de l'assemblée générale. Le recrutement d'un gérant (ou gestionnaire pour la coopérative) intervient aussi dans le contexte de conformité de la coopérative avec le dynamisme du marché, d'où la nécessité de recruter un professionnel qui pourra répliquer face aux changements. Le gérant et le reste du personnel s'il y en a, constitue l'équipe de direction. Le gérant de la société coopérative, face aux attentes de l'organe de gestion, doit avant d'être recruté faire l'objet d'une étude minutieuse dans laquelle la coopérative doit prendre en compte les compétences et la crédibilité pour que d'une part, ce dernier puisse faire un bon travail et que d'autre part, celui-ci ne les dupe pas.

Modèle de gouvernance des coopératives agricoles

Direction
Équipe exécutive en charge des opérations quotidiennes



Organes de contrôle
Organe chargé de superviser et de vérifier la gestion



Assemblée générale

L'organe décisionnel suprême composé de tous les membres



Organes de gestion

Organe responsable de la stratégie et de la direction





Les particularités de la gouvernance au sein des coopératives agricoles

Les sociétés coopératives présentent des spécificités qui font la particularité de leur gouvernance. Le responsable d'une entreprise, même s'il n'est pas le propriétaire de cette entreprise, est habilité à prendre des décisions et rendre compte après. Par contre, l'entreprise coopérative est dirigée par les membres à travers un organe de gestion qu'ils

ont élus eux-mêmes et à qui ils ont délégué le pouvoir. Lorsque cet organe de gestion nomme un gérant, ce dernier doit consulter l'organe de gestion en question avant toute prise de décision. Ceci révèle la démocratie du pouvoir décisionnel chez les coopératives contrairement au pouvoir autocratique de la gestion d'une entreprise non coopérative.

Gestion de l'entreprise coopérative

La gestion d'une coopérative agricole est aussi une condition importante pour la viabilité de la coopérative. Elle repose sur l'organisation de l'entreprise, la qualité de l'organe de gestion ou du gérant et la définition des tâches de gestion de l'entreprise coopérative.

L'organisation de l'entreprise coopérative

L'organisation d'une entreprise coopérative est relative au système de structuration, de coordination et de gestion du capital humain de la coopérative. Certes, la structuration de l'entreprise facilite l'exécution des tâches et leur coordination mais l'entreprise coopérative devra tenir compte de la taille de ses activités et des ressources disponibles dans sa structuration. Généralement, pour les coopératives de base, sous les organes de gestion, se trouvent des structures appelées commissions/sous-comités qui s'occupent des tâches précises de la coopérative. Par exemple, une coopérative de stockage et de commercialisation peut disposer de la commission collecte (chargée de la collecte des produits), de la commission négoce et vente (chargée de la recherche de marché et de la vente des produits) et d'une commission finance (chargée de toutes les transactions financières de la coopérative). Pour les coopératives de grandes tailles c'est-à-dire produisant plusieurs produits ou ayant des représentations dans plusieurs localités ou

régions, la structure est encore plus complexe. On y trouvera un responsable pour chaque produit ou localité qui aura un personnel sous sa responsabilité directe. Il peut aussi exister une synthèse de la structuration selon la localité et selon le produit.

La relation de travail existant entre les différents acteurs de l'organisation coopérative est soit verticale ou horizontale selon les niveaux. La relation est verticale entre le gérant ou les commissions et l'organe de gestion, les responsables des localités ou produits et le gérant. Elle est horizontale entre les commissions ou les responsables de localités ou de produits.

La structuration de l'organisation et sa coordination doivent être suivies d'une mobilisation du personnel et son utilisation rationnelle. L'organisateur de l'entreprise coopérative devra donc chercher un personnel adéquat qu'il devra amener à accomplir les tâches qui leur sont requises avec une motivation pour une meilleure productivité.

Qualités requises pour la gestion d'une coopérative

Une organisation assise et bien faite nécessite une gestion efficace et efficiente pour sa crédibilité et sa viabilité. L'efficacité et l'efficience de la gestion de l'entreprise coopérative dépendent en premier lieu des

► Les aptitudes d'un dirigeant de coopérative

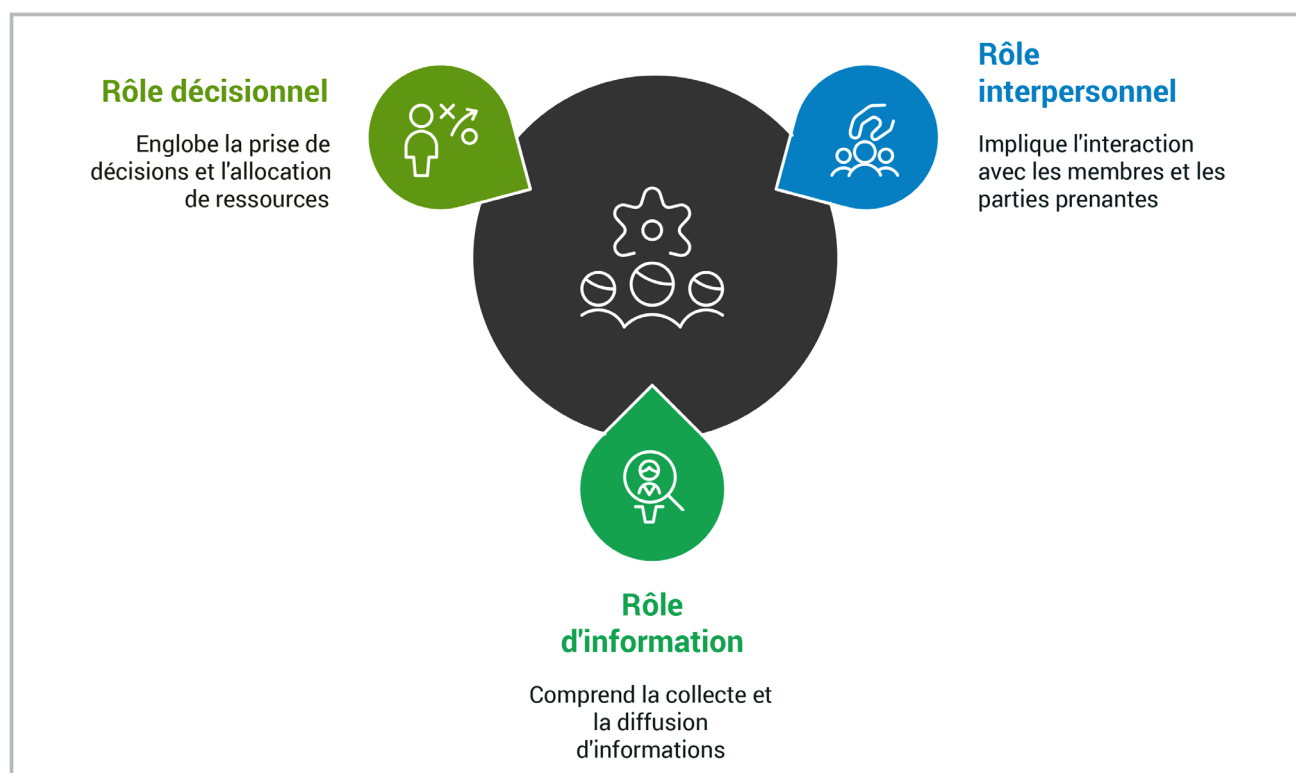
Les organes de gestion sont des instances à qui les membres ont confié la gestion de la coopérative. Le gérant si la coopérative en dispose, a été recruté pour assumer les fonctions de direction de la coopérative. Que ce soit le gérant ou l'organe de gestion, ils assument plusieurs rôles dont les plus importants sont :

• **Le rôle interpersonnel** désigne le fait que le dirigeant de l'entreprise coopérative interagisse avec son environnement interne (le personnel, les différentes structurations, l'organe de gestion, l'assemblée générale) et externe (les autres organisations).

organes de gestion et ou du gérant qui a un cahier de charge et dispose de certaines compétences. Dans ce cadre-ci, le rôle d'un gérant et les compétences requises pour occuper ce poste seront évoqués.

• **Le rôle d'information:** le dirigeant est tenu de collecter toutes les informations relatives à la coopérative (le personnel, les fournisseurs, les clients), de les traiter et de les diffuser aux concernés. S'il s'agit d'un gérant, il est tenu de rendre compte à l'organe de gestion mis en place qui se chargera de lui donner les conduites à tenir, autrement dit, la décision à prendre. Il sert aussi d'informateur par moment des membres pour le compte de l'organe de gestion.

• **Le rôle décisionnel :** Le dirigeant d'une coopérative fait face à des situations dans ses activités quotidiennes, devant lesquelles il doit prendre une décision. Il prend aussi des décisions dans les affectations de ressources et de diverses négociations.





► Les compétences de dirigeant d'une entreprise coopérative

Le dirigeant pour une gestion efficace de la coopérative, est tenu de disposer des compétences requises d'abord pour toute entreprise et aussi de celles spécifiques à l'entreprise coopérative:

• **Les compétences communes aux entreprises:** Le dirigeant doit disposer des connaissances en finances, comptabilité, gestion des ressources humaines, logistique, systèmes d'information et de gestion, fiscalité, marketing et des compétences dans le domaine technique ;

• **Les compétences spécifiques aux entreprises coopératives:** Comme indiqué dans la particularité de la gouvernance des coopératives, le dirigeant doit avoir des connaissances sur la structuration spécifique et le système de gouvernance des coopératives. Il doit donc être apte à gérer cette dualité qui existe à cause du double aspect de l'entreprise coopérative (économique et social). Il doit avoir une maîtrise des textes juridiques qui règlementent les sociétés coopératives et les étapes de passage de l'idée à la création et à la gestion d'une entreprise coopérative.



Les tâches de gestion d'une coopérative agricole

Les organes de gestion et le gérant d'une coopérative dans l'exécution de leurs activités, assurent des tâches de gestion qui sont toutes importantes pour une gestion réussie et pour l'atteinte des objectifs de la coopérative.

C'est justement pour assurer ces tâches de gestion que sont requises les compétences évoquées plus haut pour la direction de l'entreprise coopérative.

❖ L'information et la communication

L'information est l'un des principes fondamentaux d'une coopérative agricole. La gestion de la coopérative étant une préoccupation de tous les membres et ceux-ci ayant confié cette tâche à un organe de gestion qui l'aurait délégué à un gérant, l'information devient une tâche de gestion importante pour rassurer les uns et les autres. Les membres doivent être informés à tout moment de toutes les activités de la coopérative. Ceci pourra leur faciliter la prise des décisions, changer certains de leurs comportements et la participation à la gestion de la coopérative. Les dirigeants, pour mieux exécuter cette tâche doivent collecter ces informations, en s'assurant de la source, les traiter et les adapter pour une bonne compréhension des interlocuteurs avant de les diffuser.

La communication, tout comme l'information, intervient dans la promotion des membres et la coordination des activités de la coopérative. Le dirigeant doit assurer une bonne communication au sein de l'entreprise coopérative (personnel, les commissions, départements, ou régions), au sein du complexe coopératif (les membres, l'organe de contrôle) et avec son environnement extérieur (clients, fournisseurs, partenaires techniques et financiers, unions et fédérations). Il prend soin de choisir l'outil de communication appropriée pour le transfert du message.

❖ La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La GRH constitue une préoccupation permanente pour tout dirigeant d'entreprise poursuivant le but de réduire le coût du travail et d'en tirer meilleur parti. Dans le cadre de la gestion d'une coopérative, les dirigeants sont en face, du personnel et des membres, deux ressources distinctes à gérer en fonction de leur qualité pour amener la coopérative

à augmenter sa productivité et améliorer sa performance. Ces ressources doivent être gérées et développées à travers la formation, la mesure des performances et l'augmentation de la motivation.

❖ La finance d'entreprise

Comme toute entreprise, les coopératives nécessitent de moyens financiers pour mener leurs activités et investir dans de nouveaux projets. Le capital d'une entreprise coopérative provenant de l'apport des membres n'est pas souvent suffisant pour l'extension des activités de la coopérative. Il faut donc penser à de nouvelles sources de financement. La tâche de finance d'entreprise permet aux dirigeants de trouver la meilleure source de financement pour investir dans un projet dont la rentabilité a été déjà évaluée. Une maîtrise de la finance d'entreprise devra permettre à la coopérative d'améliorer sa trésorerie (par l'apport de capitaux), de mieux rétribuer les membres (actionnaires de la coopérative) et d'investir dans les projets les plus rentables.

❖ Gestion de la production

La gestion de la production, quels que soit les services fournis par la coopérative, est une tâche importante pour les dirigeants. Cette tâche consiste pour ces derniers de mettre en œuvre des moyens pour aboutir à la production des services ou biens, en poursuivant le but de satisfaire les besoins de sa clientèle. La gestion de la production prend donc en compte la gestion des flux de matières premières et des informations pour aboutir aussi bien à une optimisation qu'à la qualité de la production. La liste des activités liées à la gestion de la production peut s'avérer plus ou moins longue selon les fonctions clés de la coopérative. Avec la mondialisation et la promotion des chaînes de valeur, la gestion de la production devient une tâche clé des coopératives dans l'optimisation de ces chaînes.



❖ Le marketing

Le marketing des coopératives agricoles apparaît ici comme l'ensemble des activités orientées vers le marché. Si le marché est défini comme le lieu de la rencontre de l'offre et la demande, le dirigeant doit prendre en compte les différents termes évoqués dans cette définition pour élaborer sa politique de marketing. Autrement dit, il doit tenir compte du lieu (segmentation du marché) de l'offre (qualité du produit) et de la demande (satisfaction de la clientèle). Un dirigeant qui maîtrise sa politique de marketing peut faire face à tous les aspects changeants du marché.

❖ La comptabilité

La comptabilité est la source essentielle d'information financière permettant à la coopérative de mesurer ses performances et de prendre certaines décisions. La réussite de cette tâche est déterminée par l'outil de gestion comptable choisi par la coopérative. La plupart des coopératives agricoles sont constituées de membres majoritairement analphabètes ou moins instruits. Les dirigeants de la coopérative doivent adopter une comptabilité simplifiée et accessible à tous. Toutefois l'outil comptable doit garder son efficacité.

Même si la coopérative dispose d'un comptable, les dirigeants sont tenus d'avoir des compétences pour suivre de près la gestion comptable afin de ne pas être victime de détournements ou de faillite.

Les tâches de comptabilité concernent la comptabilité générale ou financière relative à l'enregistrement des flux financiers, afin de donner une idée à un instant donné de la situation du patrimoine, ainsi que le résultat global de l'entreprise coopérative et la comptabilité analytique ou de gestion qui détermine le calcul des coûts et des prix de revient par produit, afin de prendre des décisions idoines.

❖ Autres tâches de gestion

La liste des principales tâches de gestion précédemment citées n'est pas exhaustive. Aussi en fonction de la structure de l'entreprise coopérative, l'importance des tâches varie. Il existe aussi d'autres tâches exécutées par les dirigeants de coopérative agricole. Il s'agit entre autres de la fiscalité, du droit des sociétés coopératives, de la santé et sécurité au travail.





EVALUATION DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

Une société coopérative mise en place est appelée à mener ses activités dans la limite de sa durée de vie comme renseignée dans les textes réglementaires. Cependant, cette durée peut être écourtée par des paramètres liés à la mauvaise gestion.

Dans ce cas, il est important que la coopérative prenne des dispositions pour assurer sa pérennité. L'évaluation de la société coopérative apparaît ici comme un instrument mis en place pour répondre à ce défi.



Contexte de l'évaluation (pourquoi évaluer)

L'évaluation d'une société coopérative se réfère à un dispositif mis en place pour :

→ Assurer les membres de la qualité des décisions et de la validité des actions entreprises;

→ mesurer les résultats afin de donner une alerte en cas d'anomalie ;

→ corriger les écarts entre les objectifs et les résultats (lorsque l'évaluation se fait de façon continue).

Domaines de l'évaluation (Quoi évaluer)

Plusieurs domaines peuvent faire objet d'évaluation dans une société coopérative. Selon que l'évaluation est spécifique à une situation donnée ou qu'elle se fait comme une routine, il est important d'identifier le domaine à évaluer en fonction de l'objet de l'évaluation. Pour ce faire, les domaines suivants entre autres, peuvent faire objet d'évaluation :

- les services fournis par la société coopérative;
- le système organisationnel ;
- la gouvernance.

Il est possible que ces domaines cités fassent tous partie de la même évaluation.

Organisation de l'évaluation (Comment évaluer)

L'organisation de l'évaluation intervient une fois, l'objet et le domaine de l'évaluation déterminés. Dès lors, il revient de passer aux étapes suivantes:

► Définir une grille d'évaluation

Il s'agit à ce niveau de définir d'avance, les éléments de notation ou d'appréciation des différents points d'évaluation. On peut retrouver à ce niveau une notation chiffrée ou basée sur les couleurs ou encore sur des schémas. Le choix de la notation dans l'évaluation se fera en fonction des destinataires des résultats pour une meilleure implication et une appropriation du processus d'évaluation.

Lorsqu'on procède à une évaluation avec les membres d'une société coopérative ayant un niveau d'instruction faible, ou comptant des personnes non instruites, il est plus conseillé d'utiliser la notation par couleur. Dans ce cadre, on pourra identifier les couleurs :

- rouge pour noter un point non atteint ou non démarré ;
- jaune pour signifier que l'action est en cours ou inachevée ;
- vert pour indiquer que l'objectif ou la mission a été totalement réalisée.

Quand il s'agit d'une évaluation commanditée par un partenaire de la société coopérative pour une prise de décision, on peut utiliser les scores ou les notes telles que :

- 0 pour noter un point non atteint ou non démarré ;
- 1 pour signifier que l'action est en cours ou inachevée ;
- 2 pour indiquer que l'objectif ou la mission a été totalement réalisée.

La grille d'évaluation peut être encore plus détaillée que précédemment. Tout est fonction des objectifs à atteindre. Dans ce cas, il faut définir à chaque niveau, une notation appropriée. Lorsque par exemple, on veut évaluer simultanément les services fournis et la gouvernance, alors que chacun des domaines comporte plusieurs tâches, il faudra prévoir une notation à premier niveau avec chaque tâche (approvisionnement, crédit, commercialisation pour les services, AG, Organe de gestion, Organe de contrôle pour la gouvernance par exemple) avant de définir ensuite la notation par domaine.

► Etablir un cadre référentiel

Le cadre référentiel est l'ensemble des éventualités de réponses qui peuvent être obtenues lors de l'évaluation en guise de référence. Dans le cadre de l'évaluation des services fournis par la société coopérative, le cadre de référence devra permettre de connaître d'avance les références qui permettent d'attribuer les notes ou les couleurs au point évalué. On dira par exemple que :

- le point est non atteint ou non démarré si aucune action n'a été menée ;
- l'action est en cours ou inachevée à partir du moment où elle a commencé mais n'a pas été achevée ;
- l'objectif ou la mission a été totalement réalisée seulement si elle est à 100% exécutée.

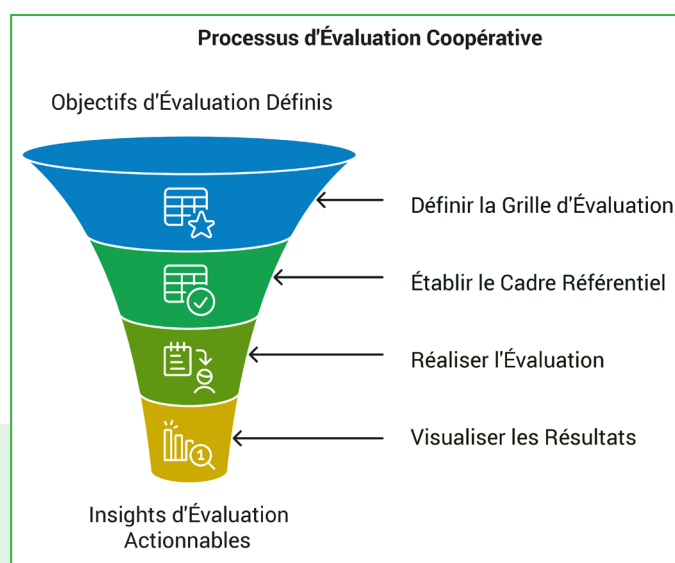
Il ne faut aussi pas oublier de prendre en compte les différents niveaux de résultats. Il est très important d'établir un cadre référentiel avant l'évaluation proprement dite. Cela permet d'éviter les prises de position lors de l'interprétation et l'analyse des résultats.

► Evaluation proprement dite

Il s'agit de la collecte de données selon les outils mis en place précédemment. L'évaluation peut se faire de façon individuelle et/ou collective (focus group). Lorsqu'elle est individuelle, les résultats sont compilés et traités de manière à obtenir une synthèse. Dans le cas d'une évaluation collective, l'évaluateur pose la question, le groupe se concerta et donne une réponse commune qui est consignée.

► Visualisation des résultats

C'est la partie qui concerne le traitement et l'analyse des données. En appliquant la grille de l'évaluation et en tenant compte du cadre référentiel, les résultats de l'évaluation sont obtenus. Ces résultats qui peuvent être traduits de diverses manières (graphiques, tableaux, cartes, etc.) sont visualisés et interprétés. Toutefois il est conseillé d'utiliser les options les plus adaptées pour l'appropriation des résultats par la cible. La visualisation des résultats ne doit pas se limiter aux progrès et insuffisances relevés mais elle doit être accompagnée des propositions de stratégies ou de solutions pour maintenir le cap au niveau des bonnes performances et améliorer les mauvaises performances.

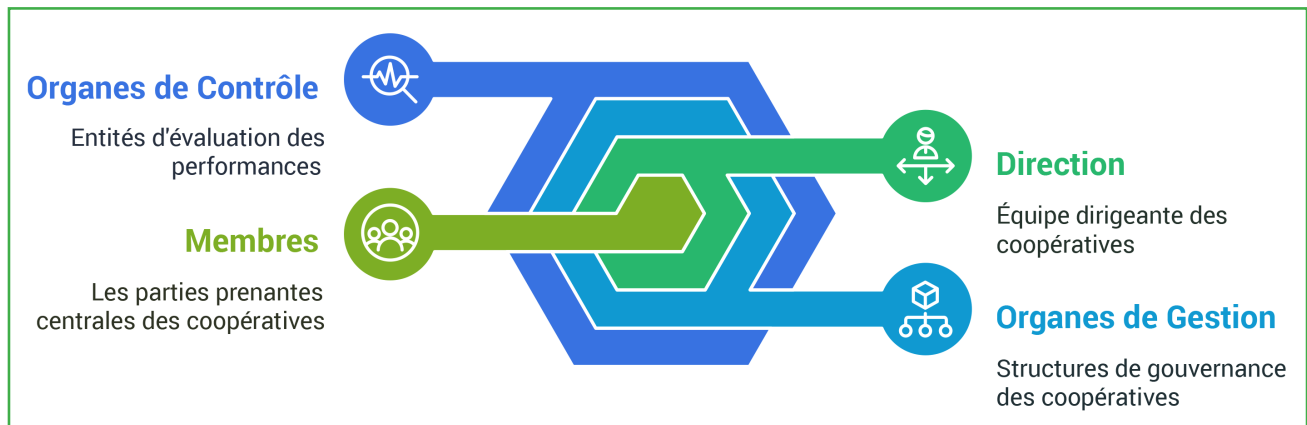




Cible de l'évaluation (acteurs concernés)

Dans le cadre de l'évaluation d'une société coopérative, plusieurs acteurs peuvent être concernés. Il s'agit :

- des organes de gestion ;
- des organes de contrôle ;
- de la direction ;
- des membres



On parle aussi d'évaluateurs (en ce qui concerne l'équipe chargée de procéder à l'évaluation) et d'évalués (quant aux acteurs devant fournir les éléments de réponse aux évaluateurs).

Lorsque la société coopérative procède elle-même à l'évaluation de son organisation, on parle d'auto-évaluation.

Ils peuvent toutefois se faire assister par un technicien ou leur gérant. Dans d'autres cas, une évaluation externe est menée sous demande de la coopérative elle-même ou d'un de ses partenaires techniques et financiers ■

CONCLUSION

Pour conclure, on dira que la gestion des sociétés coopératives présente certaines spécificités qui méritent d'être prises en compte pour répondre aux attentes de la coopérative agricole mise en place. Un gestionnaire d'entreprise non coopérative ou un gestionnaire de formation doit renforcer ses capacités pour être à la hauteur de la gestion d'une société coopérative.

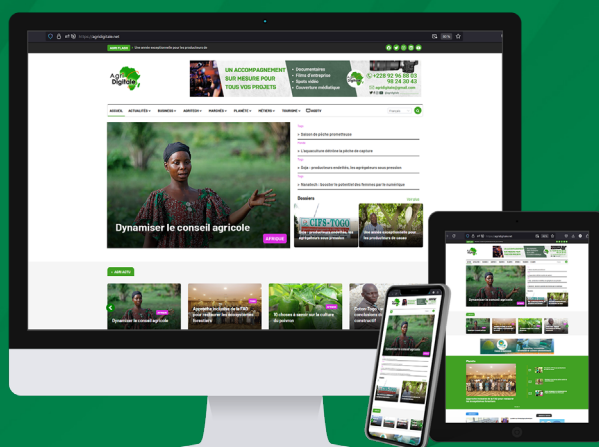
Loin d'être un outil de référence, ce document est un partage d'expériences. Son contenu pourra donc évoluer à tout moment selon les contextes et les réalités.

Agridigitale est un journal en ligne africain axé sur l'information agricole et le développement durable.

Agridigitale joue un rôle crucial en informant les agriculteurs sur les techniques agricoles modernes de production, les opportunités de marché, les politiques agricoles et les questions liées au développement durable.

En mettant l'accent sur l'agriculture intelligente face au climat, la promotion de l'agroécologie et la connexion des producteurs aux marchés, Agridigitale contribue activement à un avenir agricole plus durable et prospère en Afrique.

Le journal met également en lumière les initiatives et les innovations qui favorisent la résilience des agriculteurs face aux défis climatiques et socio-économiques.



www.agridigitale.net

www.agridigitale.com

www.agridigitale.tg



+228 98 24 30 43 / 92 96 88 03

agridigitale@gmail.com

[f](https://www.facebook.com/agridigitale) [i](https://www.instagram.com/agridigitale) [y](https://www.youtube.com/agridigitale) @agridigitale

