

# GESTION DES COOPÉRATIVES D'ANANAS

BÉNIN ET TOGO



Centre du  
Commerce  
International

DES EXPORTATIONS POUR UN  
DÉVELOPPEMENT DURABLE



# GESTION DES COOPÉRATIVES D'ANANAS

BÉNIN ET TOGO

## Résumé à l'intention des services d'information commerciale

ID=43018

2013

SITC-057.95 DEV

Centre du commerce international (ITC)  
Gestion des coopératives d'ananas. Bénin et Togo  
Genève : ITC, 2013. ix, 137 (Document technique)  
No. du document TS-13-228.F

Ce guide s'adresse aux administrateurs des coopératives à vocation commerciale et constitue un outil de base pour une bonne gestion pratique de leurs structures. La gestion des coopératives est abordée sous de nombreux aspects, allant entre autres de l'aspect conceptuel, à la structuration du réseau de la filière ananas, à la gestion financière et commerciale de l'entreprise coopérative. Il permet ainsi d'améliorer les performances des coopératives et de répondre de manière adéquate aux défis des marchés très concurrentiels aux niveaux régional et international. Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un projet de promotion des exportations de l'ananas et de ses produits dérivés en faveur des producteurs, exportateurs et transformateurs du Bénin et du Togo.

Descripteurs : **Ananas, Togo, Bénin, Promotion du commerce, Gestion commerciale, Gestion des approvisionnements**

Pour plus d'information sur ce document technique prendre contact avec Mr. Imamo Ben Mohamed Imamo via [imamo@intracen.org](mailto:imamo@intracen.org).

---

Français

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse ([www.intracen.org](http://www.intracen.org))

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de consultants et ne coïncident pas nécessairement avec celles de l'ITC, de l'ONU ou de l'OMC. Les appellations employées dans le présent document technique et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international 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.

La mention de noms d'entreprises ou d'une marque commerciale ne signifie pas qu'elles sont l'aval de l'ITC.

Le présent rapport n'a fait l'objet d'aucune modification par le Centre du commerce international quant à sa rédaction.

Images numériques sur la couverture : © ITC

© Centre du commerce international 2013

De brefs extraits de ce document technique peuvent être librement reproduits, pourvu que la source en soit dûment mentionnée. Une autorisation est nécessaire pour réaliser une reproduction ou traduction plus étendue. Un exemplaire du matériel reproduit ou traduit devra être envoyé à l'ITC.

## Conseils aux utilisateurs du guide

Le présent guide pratique de gestion des coopératives est destiné à tous les acteurs de la filière ananas, coopérateurs élus ou non et à tous ceux qui se sentent concernés par la promotion et le développement des producteurs, transformateurs et exportateurs d'ananas au Bénin et au Togo.

C'est un document de travail que les concepteurs ont voulu, pratique. Il est élaboré sous la forme d'un support didactique avec le souci de renforcer et de développer le professionnalisme dans les coopératives de la filière ananas afin de permettre aux acteurs d'utiliser l'outil coopératif comme vecteur générateur de croissance et de développement économique. Il se veut un accompagnateur du coopérateur à qui il propose le cadre de référence de ses actions, des approches utiles pour résoudre les problèmes qu'il rencontre au quotidien et des orientations pour rendre efficaces et efficientes les actions qu'il mène dans le cadre de la réalisation de la « mission coopérative ».

Ce guide n'est ni un document théorique destiné aux chercheurs ou aux universitaires, ni un ouvrage à lire comme un roman qui raconte une histoire, moins encore une note de cours qui développe certaines notions que l'on devrait connaître. Il s'agit d'un document technique d'informations, de conseils et de suggestions qui doit inspirer le coopérateur soucieux de la maîtrise de la coopérative en tant qu'organisation de « libération économique et de restauration sociale ». Les idées développées intéressent aussi bien les coopératives de base ainsi que leurs unions et fédérations. Le but poursuivi par cette publication est de mettre à la disposition du plus grand nombre possible de coopérateurs, un outil de base pour la bonne gestion pratique de leurs coopératives afin d'améliorer leurs performances et répondre adéquatement aux défis d'un marché très concurrentiel et de plus en plus exigeant.

Ce guide est rédigé avec un style de communication directe. Il a adopté un langage simple et accessible à tous, langage qui met le lecteur en contact avec le concepteur. Dans la découverte du contenu, le lecteur et le concepteur se retrouvent comme dans un entretien direct organisé par le rédacteur avec l'utilisation fréquente du pronom personnel « vous ». Ce style permet aux utilisateurs de comprendre facilement toutes les idées exposées et de développer la capacité de les appliquer. Afin de rendre agréable le processus de découverte du contenu, l'attention des utilisateurs est constamment maintenue active par des interrogations intelligentes qui ponctuent la lecture au fil des développements.

Parce que l'élaboration de ce document se place dans un processus spécifique de promotion de la filière ananas au Bénin et au Togo, il se pourrait que certaines préoccupations pertinentes liées à la vie des coopératives ne trouvent pas leurs réponses dans le contenu proposé. Elles devraient être recensées pour être traitées dans d'autres occasions d'approfondissement de l'apprentissage nécessaires à la promotion des hommes et des femmes membres des coopératives. La lecture de documents spécialisés pourrait aider à résoudre certains aspects de ces problèmes. Par contre, l'exploitation de ce guide va inévitablement provoquer certains questionnements ou susciter des besoins d'ordre pratique. Il serait souhaitable qu'un cadre de concertation et de partage d'expériences soit créé pour que les coopérateurs se renforcent entre eux avec des études de cas vécus sur le terrain en vue de l'amélioration des performances de chacun et de tous.

L'équipe de rédaction vous conseille activement que ce guide soit lu fréquemment, en tout cas, toutes les fois que vous serez face à des situations professionnelles qui vous demandent plus d'attention avant d'agir. Si devant des situations, il ne vous donne pas de réponse suffisante ou satisfaisante, nous vous recommandons de nous contacter pour des conseils appropriés. L'équipe de rédaction comprend messieurs Gabriel Gbedjissokpa du Bénin, Paul-Martial Agbobli, Consultants en gestion des entreprises coopératives du Togo, François Somayire, Consultant ITC et Imamo Ben Mohamed Imamo, Administrateur principal du programme vous souhaite beaucoup de plaisir dans l'exploitation de ce guide qui se veut permanente.



## Table des matières

Conseils aux utilisateurs du guide	iii
Note	ix
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
1. Contexte de l'élaboration du présent guide	1
2. Justification de l'élaboration du guide	1
3. Groupe-cible visé	1
4. Méthodologie d'élaboration du guide	2
5. Objectif du guide	2
6. Structuration du guide	3
<b>Chapitre 1 Concept de coopérative</b>	<b>4</b>
1. Introduction	4
2. Objectif du chapitre	4
3. Points clés du chapitre	5
4. Éléments d'information	5
5. Conclusion	12
<b>Chapitre 2 Structuration des organisations coopératives</b>	<b>13</b>
1. Introduction	13
2. Objectif du chapitre	13
3. Points clés du chapitre	13
4. Éléments d'information	14
5. Conclusion	23
<b>Chapitre 3 OHADA et promotion coopérative</b>	<b>24</b>
1. Introduction	24
2. Objectifs du chapitre	24
3. Points clés à développer	25
4. Informations	25

<b>Chapitre 4</b>	<b>Gestion administrative de l'entreprise coopérative</b>	<b>38</b>
1.	Introduction	38
2.	Objectif du chapitre	38
3.	Points clés du chapitre	38
4.	Éléments d'information	38
5.	Conclusion	52
<b>Chapitre 5</b>	<b>Gestion administrative de l'entreprise coopérative</b>	<b>53</b>
1.	Introduction	53
2.	Objectifs du chapitre	53
3.	Points clés à développer	53
4.	Gestion de l'information	57
<b>Chapitre 6</b>	<b>Gestion administrative de l'entreprise coopérative</b>	<b>60</b>
1.	Introduction	60
2.	Objectif du chapitre	60
3.	Points clés du chapitre	60
4.	Éléments d'information	61
<b>Chapitre 7</b>	<b>Contractualisation entre acteurs de la filière ananas : agriculture contractuelle</b>	<b>75</b>
1.	Introduction	75
2.	Objectif du chapitre	75
3.	Points clés à développer	75
<b>Chapitre 8</b>	<b>Commerce international</b>	<b>87</b>
1.	Introduction	87
2.	Objectifs du chapitre	87
3.	Points clés du chapitre	87
4.	Informations clés	88
5.	Conclusion	94

<b>Chapitre 9</b>	<b>Gestion comptable et financière de l'entreprise coopérative</b>	<b>95</b>
1.	Introduction	95
2.	Objectif du chapitre	95
3.	Points clés du chapitre	95
4.	Éléments d'information	96
5.	Conclusion	102
<b>Chapitre 10</b>	<b>Gestion des ressources humaines de la coopérative</b>	<b>103</b>
1.	Introduction	103
2.	Objectif du chapitre	103
3.	Points clés du chapitre	103
4.	Éléments d'information	103
5.	Conclusion	108
<b>Chapitre 11</b>	<b>Gestion commerciale au sein de l'entreprise coopérative</b>	<b>109</b>
1.	Introduction	109
2.	Objectifs du chapitre	109
3.	Points clés à développer	109
4.	Éléments d'information	110
5.	Conclusion	121
<b>Chapitre 12</b>	<b>Gestion des ressources matérielles de l'entreprise coopérative</b>	<b>122</b>
1.	Introduction	122
2.	Objectif du chapitre	122
3.	Points clés à développer	122
4.	Éléments d'information	122
<b>Conclusion</b>		<b>134</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>137</b>

Tableau 1.	Rapport entre personnel et administrateurs de la coopérative	23
Tableau 2.	Attitudes favorisant la bonne organisation d'une réunion	51
Tableau 3.	Différences entre PV, compte-rendu et rapport	52
Tableau 4.	Exemple d'orientations de développement de la coopérative	65
Tableau 5.	Modèle de cadre logique du plan de développement stratégique d'une coopérative	68
Tableau 6.	Composition du dossier d'exportation (cas spécifique du Bénin)	90
Tableau 7.	Plan de financement de la coopérative (de 2012 à 2014)	96
Tableau 8.	Budget de la coopérative (exercice 2012)	97
Tableau 9.	Cahier de recettes de la coopérative	98
Tableau 10.	Cahier de caisse de la coopérative	98
Tableau 11.	Cahier de banque de la coopérative	98
Tableau 12.	Cahier des clients de la coopérative	99
Tableau 13.	Cahier de dépenses de la coopérative	99
Tableau 14.	Cahier des fournisseurs de la coopérative	99
Encadré 1 :	Définition simplifiée de la coopérative	6
Encadré 2 :	Synthèse des rôles des différents niveaux de réseau de coopérative	19
Encadré 3 :	Conseil pour une bonne prise de note et pour la rédaction d'un procès-verbal	48
Schéma 1 :	Structuration des coopératives de la filière ananas	15
Schéma 2 :	Forces, faiblesses opportunités et menaces	63
Schéma 3 :	Relations entre l'entreprise et son environnement	63
Schéma 4 :	Arbre à problème	64
Schéma 5 :	Étendue d'un marché de filière (value chain market)	111

## Note

Les abréviations suivantes ont été utilisées :

ABePEC	Agence béninoise de promotion des échanges commerciaux
ACI	Alliance coopérative internationale
AGC	Assemblée générale constitutive
AGE	Assemblée générale extraordinaire
AGO	Assemblée générale ordinaire
BIT	Bureau international du Travail (secrétariat permanent de l'OIT)
BN-CRA-Togo	Bureau national des chambres régionales d'agriculture du Togo
BRS	Banque régionale de solidarité
CA	Conseil d'administration
CI	Centilitre
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
Coop	Coopérative
COOPCA	Coopérative avec Conseil d'administration
COOPETAB	Coopérative de producteurs, d'exportateurs et de transformateurs d'ananas et dérivés du Bénin
COONAAFAT	Coopérative nationale des acteurs de la filière ananas du Togo
CS	Comité de Surveillance
DAF	Directeur administratif et financier
DE	Directeur exécutif
GIE	Groupements d'intérêt économique
ITC	Centre du commerce international
MB	Mobilier de bureau
OIT	Organisation internationale du Travail
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OMC	Organisation mondiale du commerce
OP	Organisation des producteurs
OPA	Organisation professionnelle agricole
PCA	Président du Conseil d'administration
PDS	Plan de développement stratégique
PR	Présidence de la République
PV	Procès-verbal
SC	Secrétaire comptable
SCOOPS	Société coopérative simplifiée
SIP	Société indigène de prévoyance
SEPC	Système d'évaluation permanente des compétences du personnel
TAFIRE	Tableau de financement des ressources et emplois
UCP	Union des coopératives de producteurs
UCE	Union des coopératives d'exportateurs
UCT	Union des coopératives de transformateurs



## Introduction

### 1. Contexte de l'élaboration du présent guide

Dans le cadre de son programme de renforcement de la chaîne de la filière ananas au Bénin et au Togo, le Centre du commerce international (ITC) s'est engagé à soutenir les acteurs de la filière dans leur effort d'organisation de leurs structures, afin de mieux vendre leurs produits sur les marchés local, régional et international.

En septembre 2011, l'ITC a organisé un atelier regroupant les acteurs de la filière ananas du Bénin et du Togo, au cours duquel les acteurs ont identifié les obstacles au développement de leurs activités et cherché des solutions pour surmonter ces obstacles. Un des plus importants problèmes partagés par tous était l'insuffisance d'organisation des acteurs de la filière dans les deux pays. L'idée a été émise et acceptée de créer des structures coopératives faitières dans les deux pays, qui grouperaient tous les acteurs nationaux de la chaîne de valeur de la filière ananas et à travers lesquelles tous les problèmes de développement de la filière seraient débattus. Les deux coopératives ont été créées au premier trimestre 2012, la COOPETAB pour le Bénin et la COONAAFAT pour le Togo.

Afin de fournir les outils et les techniques de base indispensables à la gestion des nouvelles coopératives mises en place, l'ITC a également organisé un atelier de renforcement des compétences des élus de ces coopératives. L'atelier a eu lieu à Lomé, Togo, du 20 au 23 mars 2012. A l'issue de cet atelier, il s'est avéré utile de mettre à disposition de ces responsables des coopératives faitières un guide de gestion des coopératives et la tâche d'élaboration de ce guide a été confiée à deux consultants nationaux spécialistes des coopératives.

### 2. Justification de l'élaboration du guide

Trois principaux facteurs justifient la nécessité de l'élaboration du présent guide. Il s'agit notamment de :

- Une formation d'initiation de quelques jours ne suffit pas pour donner toutes les compétences nécessaires à des acteurs qui n'ont pas encore cerné la philosophie de l'entreprise coopérative. Il leur faut des supports qui les accompagnent dans le processus de renforcement de leur compétence.
- Les groupes d'acteurs de la filière ananas, à l'instar des autres filières agricoles ont des intérêts qu'on pourrait considérer comme étant divergents et les mettre ensemble dans une entreprise de groupe comme la coopérative pourrait sembler difficile. Dans une telle perception, il est indispensable de mettre en place suffisamment de supports de renforcement des compétences pour permettre à ces acteurs de contribuer tous activement à l'essor de l'entreprise commune et par ricochet à la satisfaction des intérêts individuels de chaque catégorie d'acteurs présents au sein de la coopérative.
- Les expériences de regroupement des acteurs ont révélé que les causes des échecs des initiatives de groupe résident dans les difficultés à faire respecter les principes de la transparence dans la gestion et de démocratie au sein de l'organisation. Pour que la présente expérience perdure, il importe que les uns et les autres connaissent leurs droits et devoirs au sein de l'entreprise commune et qu'il convient de respecter et de faire respecter. Pour connaître ces droits et devoirs, il faut bien des instruments qui aident à les cerner de manière précise et claire. C'est là, l'une des ambitions du présent guide.

### 3. Groupe-cible visé

Le présent guide est élaboré à l'intention des coopérateurs membres des coopératives primaires affiliées et celles de la coopérative faitière des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo. Il est conçu également pour les élus des coopératives primaires ainsi que de leur organisation faitière qui ont des responsabilités à assumer en vue de la promotion du réseau de coopératives auquel ils appartiennent. Il peut être utilisé par tous les acteurs qui œuvrent directement ou non à la promotion des sociétés coopératives

#### 4. Méthodologie d'élaboration du guide

L'élaboration du présent guide a suivi une démarche participative qui a consisté en l'organisation d'entretiens avec les acteurs actuels des coopératives de producteurs de transformateurs et d'exportateurs de l'ananas et dérivés du Bénin et du Togo sur les principaux besoins de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui leur semblent indispensables pour assumer les responsabilités qui leur incombent en qualité d'élus des coopératives faitières. Des entretiens ont été également organisés en direction des élus et responsables des autres réseaux de coopératives pour identifier les situations de crises éventuelles pour prendre en compte ces cas de figure dans les éléments de contenu du présent document.

Du point de vue du processus d'élaboration, l'on peut structurer la démarche rédactionnelle en trois étapes à savoir :

- La phase de collecte des informations sur les besoins en informations et en renforcement de compétences des utilisateurs actuels et potentiels du guide. Ce travail de collecte des informations sur les besoins a commencé aussitôt après la formation d'initiation à la gestion coopérative de mars 2012 à Lomé.
- La phase de rédaction du contenu : elle a couvert la période de juin et de juillet 2012. Elle a suivi pour l'essentiel une approche interactive consistant à soumettre les contenus élaborés à des personnes ressources pour recevoir leurs conseils ainsi que les amendements pour rendre plus pratique le guide. Parmi les personnes ressources ayant contribué à l'enrichissement du guide figurent les membres de l'équipe technique de l'ITC.
- La phase de vulgarisation et de validation : les élus et des membres des coopératives bénéficiaires du guide ont, au cours d'un atelier national de deux jours au Bénin et au Togo, procédé à l'appropriation du guide. Au cours de cet atelier tous les points d'ombre ainsi que éléments manquant ont été identifiés et pris en compte par l'équipe de rédaction du guide.

#### 5. Objectif du guide

L'objectif global du guide est de contribuer au renforcement des compétences en gestion de l'entreprise coopérative dans la perspective de développement harmonieux du réseau des acteurs ainsi organisés et pour la promotion durable de la filière ananas dans la sous-région ouest-africaine.

De manière spécifique le présent guide poursuit les objectifs suivants :

1. Renforcer les connaissances des coopérateurs (élus et membres ordinaires) sur le concept de coopérative, l'identité coopérative ainsi que les caractéristiques de l'entreprise coopérative.
2. Renforcer le niveau de maîtrise des droits et devoirs du coopérateur vis-à-vis de l'entreprise commune ainsi que les possibilités qu'offre l'acte uniforme de l'OHADA pour la promotion des échanges sud-sud comme stratégie sous-régionale de lutte contre la pauvreté.
3. Accroître le niveau de maîtrise par les coopérateurs engagés dans la promotion de la filière ananas du mécanisme de fonctionnement d'un réseau d'entreprises coopératives de divers acteurs œuvrant à la promotion de la filière ananas dans la sous-région.
4. Renforcer le niveau de connaissance des coopérateurs sur le fonctionnement administratif d'une entreprise faitière et des coopératives primaires dans la perspective d'une bonne circulation de l'information et pour l'expression de la démocratie à la base.
5. Améliorer chez les coopérateurs la maîtrise des dispositifs internes de prévention et de gestion des conflits au sein du réseau des coopératives œuvrant à la promotion de la filière ananas dans la sous-région.
6. Renforcer le niveau de maîtrise du processus de réalisation de la planification stratégique et opérationnelle comme approche de gestion durable du développement du réseau des coopératives et de la filière ananas dans la sous-région.

7. Renforcer auprès des acteurs de la filière ananas la démarche de contractualisation comme approche de gestion efficace des chaînes de valeurs de l'ananas transformé et exporté à partir de la sous-région ouest africaine.
8. Renforcer les compétences des coopérateurs membres des réseaux de promotion de la filière ananas en matière de gestion financière, comptable, commerciale, et des ressources humaines et matérielles de l'entreprise coopérative dans la perspective du développement durable de ces entreprises de groupe.

## 6. Structuration du guide

Le présent guide du coopérateur est structuré en des chapitres. Le contenu de chaque chapitre est articulé autour de trois points essentiels. Une brève introduction qui justifie l'intérêt accordé au chapitre aux fins du renforcement du professionnalisme chez l'utilisateur du guide. Après l'introduction, la deuxième partie aborde les objectifs opérationnels poursuivis par le chapitre. La troisième partie énonce le contenu du chapitre en termes de notion à développer. La quatrième partie détaille le contenu de chapitre en apportant toutes les informations utiles à une bonne compréhension de l'essentiel qu'il faut savoir. A l'intérieur de cette partie des encadrés sont des fois insérés dans le but de fixer l'attention de l'utilisateur sur des éléments importants.

Du point de vue des thématiques abordées, comme cela est apparu à travers la formulation des objectifs, le présent guide a pris en compte les aspects suivants :

- Le concept de coopérative ;
- L'OHADA et la promotion des coopératives ;
- La structuration d'un réseau de coopérative de la filière ananas ;
- La gestion administrative d'une entreprise coopérative ;
- La gestion des conflits au sein d'une organisation coopérative ;
- La planification stratégique et opérationnelle dans la coopérative ;
- La contractualisation entre les acteurs de la filière ananas ;
- La gestion financière de l'entreprise coopérative ;
- La gestion des ressources humaines de la coopérative ;
- La gestion commerciale ;
- La gestion des ressources matérielles.

# Chapitre 1 Concept de coopérative

## 1. Introduction

Les expériences à caractère coopératif en Afrique Noire et particulièrement au Bénin et au Togo remontent à l'époque coloniale avec les Sociétés indigènes de prévoyance (SIP) et toutes les transformations qu'elles ont subies à travers le temps.

Après les indépendances politiques, plusieurs initiatives de regroupement coopératif avaient été expérimentées. C'est le cas des blocs de cultures, des champs collectifs qui étaient à l'instar des SIP sous le contrôle de l'administration publique qui assurait non seulement la création mais aussi le développement de ces structures à travers des subventions parfois excessives et un appui technique à la limite encombrant.

A partir des années 90 et à la faveur des programmes d'ajustement structurel conclus par nos pays avec les institutions financières internationales, des programmes de restructuration du secteur agricole (qui avait toujours été le terrain de prédilection des initiatives coopératives) avaient été initiés. L'un des changements les plus importants introduits par ces institutions avait été la remise en cause du vocable « coopérative » qui selon ces institutions d'appui était une forme d'organisation incapable d'induire les mutations socio-culturelles et économiques utiles à la modernisation du monde rural et en vue de la relance de la production agricole. Dès lors, des vocables comme organisations paysannes (OP) ou organisations professionnelles agricoles (OPA) ont commencé à être utilisés pour désigner des réalités qui sont typiquement coopératives. Tout ceci a créé dans les esprits des coopérateurs de sérieuses confusions dont la dissipation pourrait prendre encore du temps.

Heureusement, l'acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) est arrivé pour lever l'équivoque : les organisations paysannes ou encore les organisations professionnelles agricoles ou les groupements pré-coopératifs ou encore les groupements à vocation coopératifs n'ont aucune existence juridique. Ces organisations sont soit des coopératives et sont donc régies par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA ou des entreprises ordinaires et régies par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et les Groupements d'intérêt économique (GIE) de l'OHADA. Ce toilettage juridique reste un tournant décisif dans l'environnement de promotion des initiatives coopératives en Afrique au sud du Sahara en général et dans les deux pays (Bénin et Togo) en particulier.

En retenant d'aborder ce chapitre avec vous, nous voulons vous aider à mieux comprendre ce qu'est une coopérative et à ne plus continuer de faire la confusion entre la coopérative et les organisations qui juridiquement n'ont plus d'existence, du moins, aujourd'hui.

## 2. Objectif du chapitre

Ce chapitre vise à vous aider à mieux cerner le contour conceptuel de l'entité coopérative.

Plus spécifiquement, à la fin de l'exploitation judicieuse du chapitre, vous devez être en mesure de :

- Définir clairement la notion de coopérative ;
- Expliquer les principes universellement retenus par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et que toutes les coopératives à travers le monde doivent respecter ;
- Expliquer chacune des valeurs coopératives et décrire le mécanisme de leur prise en compte par votre coopérative dans son fonctionnement quotidien ;
- Décrire les caractéristiques propres à l'entreprise coopérative ;
- Décrire les principaux types de coopératives existantes selon leur objet et situer votre coopérative dans cette typologie.

### 3. Points clés du chapitre

Trois (3) points clés sont à prendre en compte dans le développement de ce chapitre. Il s'agit de :

- Identité de l'entreprise coopérative ;
- Caractéristiques propres à l'entreprise coopérative ;
- La typologie de la coopérative selon l'objet de l'institution.

### 4. Éléments d'information

#### 4.1. Identité coopérative

##### 4.1.1. Concept de coopérative

- Qu'est-ce qu'une coopérative?

L'analyse des définitions que proposent plusieurs auteurs ou institutions spécialisées dans la promotion des coopératives à travers le monde permet de retenir quatre éléments essentiels autour desquels le consensus semble se dégager.

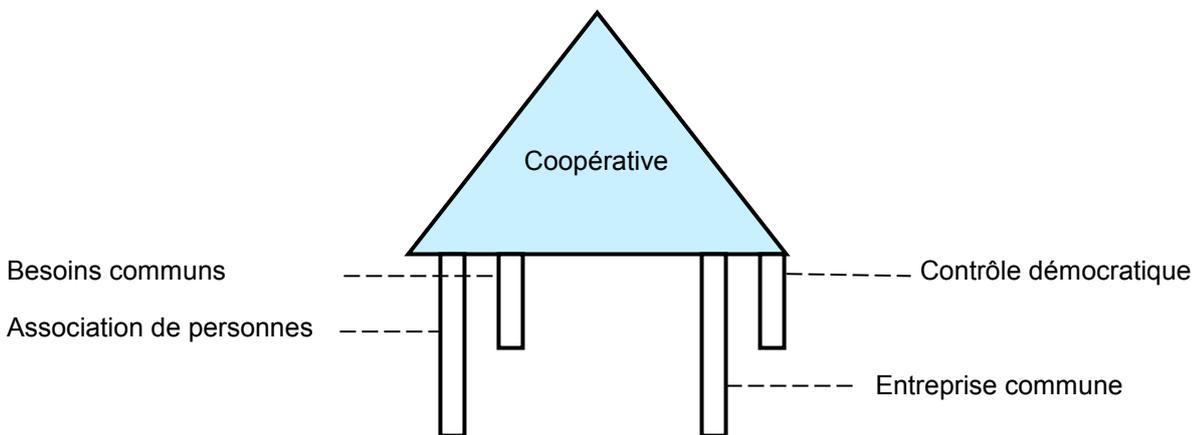
1. La Coopérative est **une association de personnes**. Ces personnes peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. C'est-à-dire donc qu'il faut plusieurs personnes pour créer une coopérative ;
2. Les personnes qui créent une coopérative ont **des besoins communs**. Ce sont les besoins communs qui constituent en réalité la motivation première pour la constitution d'une coopérative. Si quelqu'un n'éprouve pas les mêmes besoins que vous, il ne doit en principe pas faire partie de votre coopérative. Les besoins communs peuvent être par exemple : « *obtenir les intrants de production de l'ananas à moindre coût et obtenir de débouché pour la vente du produit à un prix rémunérateur* » ; ou encore « *acquérir à un coût réduit des biens de production pour le développement d'une entreprise de transformation de l'ananas* » ; ou « *chercher ensemble les opportunités de vente de l'ananas et produits dérivés dans les pays du Sahel ou sur le marché européen ou américain* » ; vous pouvez alors évoluer dans une coopérative des acteurs de la filière ananas dans votre pays. Une association de personnes qui éprouvent des difficultés pour produire en quantité et en qualité de l'ananas afin d'améliorer substantiellement le revenu des membres peuvent se constituer en coopérative de producteurs. Seulement, les membres de l'Association doivent être dans un même milieu pour favoriser le bénéfice des services de la coopérative. Des transformateurs d'ananas qui éprouvent des difficultés à s'approvisionner en matières premières ou en intrants ou encore n'ont pas de marché pour produire en quantité pour satisfaire de grosses commandes s'ils parvenaient à en obtenir peuvent se constituer en une coopérative de transformateurs qui pourrait avoir ou non une unité de production gérée en commun par les membres. Les acteurs de la filière ananas étant donné l'interdépendance qui existe entre eux pour la promotion de la filière peuvent aussi rester ensemble au sein d'une coopérative, leur besoin commun ici est la symbiose « production-transformation-exportation de l'ananas » de manière à ce que chaque groupe d'acteurs y trouve réellement son compte.
3. L'association ainsi créée se dote d'**une entreprise** dont la mission principale est de satisfaire les besoins ou aspirations des membres. Ceci marque une différence fondamentale entre la coopérative et certains groupements que l'on rencontre souvent dans nos villages et qui pour l'essentiel ne recherchent que des subventions pour produire de manière sporadique des biens ou services sans forcément rechercher la rentabilité de telles opérations. Une entreprise est donc une entité de production de biens ou de services, de manière rentable pour permettre à ses propriétaires de tirer le maximum de profit de la production.

4. L'entreprise ainsi créée a un mode de contrôle qui lui reste spécifique : **c'est le contrôle démocratique** qui signifie que les membres de l'Association ont les mêmes droits et devoirs au sein de l'entreprise quel que soit leur apport individuel pour la constitution de l'entreprise. Le contrôle démocratique signifie également qu'un membre a une voix quel que soit son statut social, son sexe ou sa contribution dans la formation du capital social de la coopérative. Le contrôle démocratique signifie aussi que les membres sont en principe électeurs et éligibles aux différents organes de la coopérative. Il signifie aussi que tout membre pourrait exercer à tout moment son droit de contrôle sur les opérations de sa coopérative, sur la gestion des affaires de sa coopérative. **Mais attention !** l'exercice du pouvoir de contrôle par le membre ne signifie pas qu'à tout moment et de n'importe quelle manière, les responsables ou élus de la coopérative doivent être interpellés par un coopérateur pour s'expliquer sur sa gestion. Cela peut friser le désordre ou la perte de temps et d'énergie. C'est pourquoi des instances sont prévues pour que les coopérateurs assument leur responsabilité de contrôleurs des actions de leur coopérative. Ces instances sont à la fois les organes de contrôle mis en place par la coopérative et les différentes rencontres statutaires au cours desquelles les élus rendent compte de leur gestion aux membres.

### Encadré 1 : Définition simplifiée de la coopérative

La coopérative peut se définir comme une association de personnes ayant des besoins communs (ou encore des personnes aux prises des mêmes difficultés économiques, sociales ou culturelles) qui créent une entreprise au sein de laquelle le pouvoir de contrôle est assuré démocratiquement par tous les membres.

Cette définition peut être schématisée comme suit :



#### Commentaire sur la figure :

La non-prise en compte de ces quatre (4) piliers engendre souvent la création d'une institution qui peut être tout sauf une réelle entreprise coopérative.

Lorsque c'est un individu qui rassemble autour de lui ses parents ou amis pour créer une structure qu'il appelle coopérative pour profiter d'une opportunité, il accordera difficilement la possibilité à ses parents et amis de le contrarier. Ainsi les premières situations de crises suffisent pour que le groupe se disloque et que les amitiés soient compromises. Quand les besoins ne sont pas communs à tous les membres, ceux qui ne trouvent pas leur intérêt dans le développement de l'entreprise contribuent peu et saisissent les premières occasions pour se retirer du groupe.

Lorsqu'il n'y a pas d'entreprise, le groupe coopératif n'est bon que pour être un réceptacle des subventions et appuis extérieurs ; sa survie dépend des subventions et dons des partenaires. Mais quand les membres n'assument pas leur droit de contrôle sur l'entreprise, la suspicion et les rumeurs s'installent et conduisent lentement l'entreprise vers sa disparition.

#### 4.1.2. Valeur fondamentales de la coopérative

##### Qu'est-ce qu'une valeur ?

Une valeur est un idéal auquel tout groupe social aspire et s'emploie à défendre. Exemple : la démocratie au niveau des États modernes.

Les valeurs coopératives sont les suivantes :

- La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle. Cette valeur exige :
  - Tout membre de la coopérative doit s'identifier comme un « membre à part entière » et doit, à tout moment, chercher à être un bon et vrai artisan du développement de sa coopérative.
  - Tout membre doit développer des comportements qui favorisent l'essor de sa coopérative et non la destruction de celle-ci.
  - Les membres de la coopérative doivent avoir conscience que la résolution de leurs problèmes ne dépend que de leur unité et de la volonté commune de les résoudre. La recherche des solutions aux problèmes de la coopérative doit être avant tout endogène, les apports extérieurs peuvent être indispensables mais ne doivent pas être indéfinis.
  - Les membres doivent être solidairement responsables des actes que pose la coopérative en leur nom.
  
- La démocratie
 

La notion de démocratie comme valeur coopérative va au-delà du contrôle démocratique évoqué plus haut pour intégrer d'autres dimensions telles que l'écoute et le respect de l'autre et de son point de vue, la tolérance et la recherche permanente du consensus, la conciliation et l'harmonie du groupe.

Le contrôle démocratique signifie que les membres ont le droit de participer au processus de prise de décisions au sein de la coopérative. Le contrôle démocratique a trois occasions clés pour sa manifestation au sein de la coopérative :

  - L'adoption des textes de base ainsi que des documents d'orientation de la coopérative. Tout membre a le droit d'intervenir, d'émettre ses réserves par rapport à tel ou tel aspect des documents soumis à son appréciation ;
  - Le choix des responsables des organes d'administration et de contrôle de la coopérative. Le membre est électeur et éligible dès lors qu'il remplit les conditions définies dans les textes de base de la coopérative ;
  - L'appréciation en fin d'exercice ou à tout moment que les organes de contrôle le jugent nécessaire, des résultats de la gestion des membres élus par l'Assemblée générale de la coopérative.
  
- L'égalité
 

La notion d'égalité soulève la question du statut social au sein de la coopérative. Dans une coopérative en effet, malgré les disparités de statut social, de sexe, de niveau d'instruction ou d'apport des uns et des autres dans la formation du capital de l'entreprise, les membres sont tous égaux en droits et en devoirs au sein de leur entreprise commune. Dans le cadre de ses actions de formation des membres, la coopérative doit insister sur cette valeur afin qu'elle soit adoptée par tous les membres dans leur pratique quotidienne. La cohésion du groupe coopératif dépend de l'esprit d'humilité et de considération de l'autre que chaque coopérateur développe chaque jour au sein de l'entreprise.

- L'équité

La règle d'équité s'entend par la justice dans le traitement des coopérateurs sous tous les aspects notamment :

- L'accès à l'information et à la formation ;
- La participation aux charges de fonctionnement de la coopérative ;
- La prise en charge des risques encourus par la coopérative ;
- La répartition des résultats d'exercice.

Au-delà de ces niveaux de manifestation de la règle d'équité, cette valeur doit être prise en compte dans le choix des responsables (élus ou personnel) et dans la gestion quotidienne de la coopérative.

- La solidarité

La notion de solidarité met en exergue l'entraide mutuelle entre les membres dans la satisfaction de leurs besoins individuels. Mais au-delà de cette perception, la notion de solidarité comme valeur coopérative intègre l'intérêt général comme priorité et le renforcement de la cohésion entre les coopératives par la création d'organisations faitières (unions, fédération et confédération) comme alternative de renforcement du champ d'actions des coopératives à promouvoir en permanence.

- L'éthique

Cette valeur demeure fondamentale pour la coopérative. La conduite morale des membres conditionne la cohésion et l'harmonie au sein de l'association et par là-même la croissance et le développement de l'entreprise. Les coopérateurs doivent préserver l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

- *L'honnêteté* se manifeste à travers le respect des règles morales et de déontologie. Dans la pratique, le non-respect de ces règles se traduit par des malversations et le détournement, toute chose qu'il faut proscrire à tout moment.
- *La transparence*, elle s'apprécie à travers la clarté dans l'information et le niveau de détail choisi pour rendre tout le monde apte à participer activement aux prises de décisions. C'est surtout au niveau de l'information financière que se pose le plus souvent la question de la transparence. Les élus et responsables doivent tout mettre en œuvre pour que la transparence dans la gestion soit une priorité non négociable.
- *La responsabilité sociale* - La coopérative doit se sentir concernée par les problèmes de la communauté dans laquelle elle est implantée. Elle doit contribuer à la recherche des solutions aux problèmes communautaires en fonction bien entendu de ses moyens et de ses orientations.
- *L'altruisme* - Si la coopérative dispose des moyens pour aider la communauté, elle doit le faire de manière désintéressée.

#### 4.1.3. Principes coopératifs

Les principes coopératifs sont les règles que doivent respecter toutes entreprises coopératives dans le monde dans le cadre de leur fonctionnement. Ces règles ont connu plusieurs modifications dans le temps compte-tenu de l'environnement politique, économique et social international. Les principes en vigueur depuis 1995 sont les suivants :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Le pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- La participation économique des membres ;

- L'autonomie et l'indépendance ;
- L'éducation, la formation et l'information ;
- La coopération entre les coopératives ;
- L'engagement envers la communauté.

*Que devons-nous retenir sur les principes coopératifs en vigueur ?*

**Principe 1 : Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Les personnes aptes à utiliser les services d'une coopérative et déterminées à prendre en main leurs responsabilités en tant que propriétaires doivent sans aucune discrimination adhérer à cette coopérative.

Toutefois, il convient de noter que pour les coopératives de travailleurs par exemples, des conditions techniques ou les compétences professionnelles exigées peuvent constituer des obstacles à l'adhésion de nouveaux membres.

**Principe 2 : Pouvoir démocratique exercé par les membres**

Pour l'exercice du pouvoir démocratique des membres, la coopérative met en place certains organes de gestion dont certains ont pour mission d'assurer l'administration de l'entreprise au quotidien alors que les autres assurent le contrôle de la gestion par les administrateurs. C'est un système de pouvoir et de contre-pouvoir au niveau duquel les membres ont tous les mêmes droits et devoirs. Ils ont le droit de :

- Définir les orientations à suivre pour l'accomplissement judicieux de la mission que s'est assignée la coopérative ;
- Participer au choix des élus devant conduire la vie et le développement de l'entreprise commune ;
- Apprécier les activités menées par les administrateurs au nom de la coopérative.

**Principe 3 : Participation économique des membres**

Les membres de la coopérative participent de manière équitable au capital social. L'Assemblée générale :

- Décide de l'affectation des résultats en cas d'excédent ;
- Procède à la capitalisation pour la croissance par la dotation des réserves ;
- Distribue des ristournes aux membres au prorata de leurs transactions avec la coopérative ;
- Rémunère les parts sociales ;
- Soutient d'autres activités de développement de la coopérative approuvées par l'AG.

**Principe 4 : Autonomie et indépendance**

Les relations de partenariat que la coopérative développe avec d'autres organismes, des partenaires techniques et financiers et avec l'État ne doivent pas hypothéquer l'autonomie de la coopérative et le pouvoir démocratique des membres sur la gestion de l'entreprise.

**Principe 5 : Education, formation et information**

Les coopératives ont l'obligation d'éduquer, de former et d'informer leurs membres, le personnel et le public. C'est grâce à l'éducation, l'information et la formation des membres que ceux-ci pourront activement contribuer à des prises de décisions de qualité en vue du développement de la coopérative.

**Principe 6 : Coopération entre les coopératives**

Le renforcement du mouvement coopératif national et international nécessite une intégration des coopératives. L'intégration peut avoir deux variantes. Il y a l'intégration verticale qui aboutit à la mise en place des unions et des fédérations et l'intégration horizontale qui se développe entre des structures

d'objets complémentaires (par exemple des structures de production avec des structures de transformation ou d'écoulement).

### **Principe 7 : Engagement envers la communauté**

Lorsque les coopératives en ont les moyens, elles peuvent contribuer au développement de leur milieu, surtout lorsque les actions qu'elles doivent entreprendre contribueront à améliorer l'environnement de développement de leurs affaires.

De ces sept principes, il ressort entre autres :

- Le souci de renforcer la participation économique des membres ;
- L'affirmation de l'autonomie et de l'indépendance de la coopérative par rapport au partenaire ;
- La participation économique des membres pour que la coopérative dispose des ressources nécessaires au développement de ses affaires.

#### **4.1.3.1. Caractéristiques de l'entreprise coopérative**

L'analyse de l'identité coopérative permet d'identifier onze caractéristiques propres à l'entreprise coopérative.

- **Propriétaire-usager**  
La coopérative est la propriété privée collective des membres qui utilisent eux-mêmes ses services.  
La notion de propriétaire-usager est exclusive et caractéristique de la coopérative.
- **Contrôle démocratique**  
Le principe, Un homme = un vote, puisque c'est de cela qu'il s'agit, est aussi exclusif à la coopérative. Cela signifie que chaque membre exerce pleinement son droit de vote. Parmi les entreprises, seule la coopérative admet ce principe et le rend obligatoire.
- **Répartition des ristournes au prorata des transactions**  
La caractéristique d'usager du coopérateur lui fait obligation de transactions avec sa structure. En cas de définition d'excédent aux membres, la règle d'équité exige de la coopérative de le faire en fonction des transactions avec chaque membre. Autrement dit, la clé de répartition des ristournes est le travail du membre au sein de sa coopérative ou le service de la coopérative utilisé par les membres.
- **Limitation du nombre de parts sociales**  
Dans le souci de limiter l'influence d'un membre sur la coopérative et d'éviter que son départ ne mette la structure en péril au plan financier, le nombre de parts sociales qu'il doit libérer, autrement dit, sa participation au capital social est limitée. Généralement, il n'est pas admis qu'un membre détienne plus de 20 % du capital social de la coopérative.
- **Obligation d'éducation, d'information et de formation**  
La participation à la vie de la coopérative est un devoir fondamental du membre. Pour accomplir pleinement ce devoir, le membre doit en avoir la compétence. De ce fait, éduquer, former et informer les membres est une obligation pour l'entreprise coopérative.
- **Existence d'organisation faitière**  
L'organisation faitière est une entreprise de deuxième, troisième voire quatrième niveau que les coopératives à la base mettent en place pour leur conférer des fonctions secondaires telles que la formation, l'inspection, l'audit et le contrôle, les achats groupés, la mobilisation du financement, etc.

Si elles assumaient elles-mêmes ces fonctions, celles-ci les détourneraient de leurs fonctions primaires ou si elles devraient s'offrir ces services elles-mêmes, leurs coûts seraient plus chers.

Les coopératives sont les types d'entreprise qui développent cette forme d'intégration verticale. C'est le cas des unions, des fédérations, et des confédérations.

- **Intercoopération**

En tant qu'unité de production, la coopérative évolue dans un environnement concurrentiel dans lequel on retrouve d'autres entreprises coopératives et des entreprises ordinaires. L'exigence majeure des coopératives dans ces conditions est de se prêter collaboration entre des types de coopératives leur permettant d'être plus efficaces. Les coopératives de production qui se mettent en relation avec des coopératives de transformation et celles-ci avec des coopératives de consommation des biens transformés par exemple. On parle dans ce cas de l'intégration horizontale des entreprises coopératives. C'est là, une possibilité de développement de l'inter coopération qui permet d'adoucir les effets d'une concurrence périlleuse.

- **Variabilité et transférabilité du capital social**

Le capital ne donne pas lieu à des spéculations.

La part sociale étant nominative n'est pas cessible c'est-à-dire qu'elle n'est pas transférable à un tiers.

- **Transférabilité de l'objet social**

Les entreprises ont deux statuts possibles. Elles ont le statut civil lorsqu'elles produisent des biens ou services destinés au marché. Elles ont le statut commercial lorsqu'elles achètent et revendent en l'état les biens ou services. On dit qu'elles ont l'objet civil lorsqu'elles produisent des biens ou services et qu'elles ont l'objet commercial dans l'autre cas. La loi ne permet pas à une entreprise ordinaire d'avoir à la fois l'objet civil et commercial. Seules les entreprises coopératives ont à la possibilité d'avoir à la fois le double : l'objet civil et commercial.

- **Cohésion et fréquence de rencontre des membres**

La cohésion du groupe est une caractéristique fondamentale de la coopérative. Elle se manifeste à travers l'unité d'efforts des membres dans l'atteinte des objectifs de la coopérative.

La fréquence de rencontres des membres constitue un trait caractéristique de la coopérative. En effet, pour fonctionner harmonieusement les organes de la coopérative ont l'obligation de réunions statutaires et le devoir de comptes rendus aux membres. Ces fréquences de rencontre renforcent la dimension sociale de la coopérative et favorise une gestion participante de l'entreprise.

- **Importance des personnes physiques membres**

La coopérative est le type d'entreprise qui privilégie et valorise la personne humaine. Toutes les caractéristiques de l'entreprise coopérative abordées ci-haut concourent à la valorisation de la personne humaine et à la prise en compte de ses besoins, de ses aspirations ou de ses perceptions.

#### 4.1.3.2. Typologie des entreprises coopératives selon l'objet social

La question de la typologie des entreprises coopératives a été et reste la préoccupation de plusieurs auteurs intéressés par les réalités coopératives. Certains parmi eux basent leur typologie sur les relations économiques que la coopérative entretient avec ses membres. D'autres encore abordent la question sous l'angle du niveau de délégation des responsabilités de gestion de l'entreprise entre les élus et les dirigeants nommés de la coopérative. D'autres encore conçoivent la typologie à partir des secteurs d'activités. Ici, nous allons retenir une approche plus simple de typologie coopérative basée sur l'objet de l'entreprise. Ainsi, l'on peut mieux distinguer les types ci-après de coopératives :

- **Les coopératives d'approvisionnement des producteurs.** Ces coopératives disposent de magasin où elles stockent des intrants dont les producteurs membres ont besoin pour conduire les travaux de leurs exploitations qui sont individuelles.
- **Les coopératives d'écoulement des produits** agricoles des membres. Elles collectent les productions de ses membres pour les vendre sur le marché. Une coopérative peut assumer ces deux fonctions à la fois et l'on la désignera de coopérative de services aux producteurs agricoles.
- **Les coopératives de services aux transformateurs d'ananas** et autres produits agricoles. Ces coopératives s'occupent généralement de l'approvisionnement des transformateurs membres en matière première (l'ananas par exemple), l'approvisionnement en intrants de transformation (les bouteilles, les étiquettes, les capsules et les cartons pour l'emballage) en amont des activités de transformation. En aval de la transformation des produits, elles recherchent les débouchés pour la vente groupée des produits transformés (jus d'ananas, confitures d'ananas, ananas séché...) sur les marchés national, sous-régional et international.
- **Les coopératives d'exportateurs d'ananas** qui peuvent regrouper des exportateurs qui consentent de se mettre ensemble pour rechercher et couvrir les marchés importants d'ananas et produits dérivés sur le marché international.
- L'ensemble de ces trois catégories d'acteurs peuvent se mettre ensemble pour créer une **coopérative faïtière de services** qui a pour mission i) d'appuyer les producteurs d'ananas à produire en quantité et en qualité et de les aider à écouler leur production, ii) d'approvisionner les transformateurs d'ananas en matière première et en intrants de transformation, de les aider à acquérir les équipements performants pour une production en quantité et en qualité et après la transformation de rechercher les opportunités de vente des produits les marchés national, sous-régional et international. Cette coopérative aidera également les exportateurs à obtenir l'ananas en quantité et en qualité pour satisfaire les commandes reçues, à acquérir les intrants, à offrir les services nécessaires en vue de l'exportation des produits collectés. Elle peut également assurer la vente du surplus de produits que les exportateurs et les transformateurs n'ont pas pu collecter.
- Il y a également des coopératives d'épargne et de crédit qui peut aider les acteurs à mobiliser les ressources financières dont ils ont besoin pour développer leurs activités économiques.
- Il existe également d'autres coopératives non agricoles qui participent au développement du mouvement coopératif dans le pays.

## 5. Conclusion

La maîtrise par vous du concept de coopérative est un préalable à votre participation entière et responsable au développement de la structure dont vous êtes membre. La coopérative reste et demeure l'affaire de tous les membres et quel que soit votre niveau de responsabilité au sein de votre entreprise coopérative vous devez œuvrer au respect des principes coopératifs et vous employer aussi à ce que les valeurs réaffirmées par l'Alliance coopérative internationale en 1995 soient promues par tous pour un réel développement de votre entreprise commune.

## Chapitre 2 Structuration des organisations coopératives

### 1. Introduction

Le présent chapitre traite de la structuration du réseau des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo. La mise en place de ce réseau dans ces deux pays devrait, si l'on doit s'en tenir à la démarche idéale, partir de la base pour venir au sommet. Mais lorsque que l'on prend en compte les problèmes d'organisation souvent rencontrés par les acteurs de ces deux pays, l'on s'aperçoit qu'une approche d'intégration des coopératives de base en haut mettrait non seulement du temps à se concrétiser mais surtout les nombreuses difficultés auxquelles les acteurs sont quotidiennement confrontés rendraient quasiment irréalizable un tel projet dans le cours et moyen terme. Conscients donc des enjeux de développement de la filière ananas dans ces deux pays, les acteurs ont donc, en toute responsabilité fait l'option de partir de la structure faïtière pour engager par la suite des actions de réforme du réseau en consolidant et en structurant les organisations des niveaux primaire et intermédiaire afin que chacune d'elles assume pleinement ses responsabilités dans la promotion de la filière. Cette forme d'intégration verticale des coopératives suppose que chaque niveau de l'organisation a un rôle précis à jouer et qu'il ne doit en aucun cas exister une quelconque interférence dans les rôles des organisations de deux paliers distincts de la structuration. Le présent chapitre de votre guide se propose de vous aider à faire la lumière sur la structuration la plus efficiente pour le développement durable de votre réseau d'une part et les différents rôles qui reviennent à chaque palier de la structuration pour une complémentarité dans les compétences et les responsabilités d'autre part.

### 2. Objectif du chapitre

Ce chapitre vise à renforcer le niveau de maîtrise par les coopérateurs des différents paliers de l'organisation du réseau coopératif des acteurs de la filière ananas au Bénin et Togo en vue de son fonctionnement harmonieux.

Plus spécifiquement, à la fin d'une bonne exploitation du présent chapitre, vous devez être en mesure de :

- Expliquer la place des différents paliers de structuration du réseau des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo ;
- Définir la mission précise et les principales responsabilités que doivent assumer les différents paliers de l'organisation dans la promotion durable de la filière dans les deux pays ;
- Décrire pour ce qui concerne la structure faïtière, les coopératives intermédiaires et les organisations primaires les responsabilités des organes de gestion de chaque entité de la structuration du réseau ;
- Décrire les relations qui existent entre la Direction exécutive et le Conseil d'administration de la coopérative faïtière et entre éventuellement la gérance et le Conseil d'administration des coopératives du niveau intermédiaire.

### 3. Points clés du chapitre

Le contenu du présent chapitre est axé autour des principaux aspects suivants :

- Schéma structurel du réseau des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo ;
- Responsabilités des différents paliers de l'organisation dans le développement du réseau coopératif des acteurs de la filière ananas ;
- Organes de gestion et leurs responsabilités dans une logique participative de développement du réseau ;
- Relations entre la Direction Exécutive de la coopérative faïtière et le Conseil d'administration d'une part et entre le Gérant et le Conseil d'administration des Unions d'autre part.

## 4. Éléments d'information

### 4.1.1. Schéma structurel du réseau des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo

Avant d'aborder le schéma structurel du réseau coopératif des acteurs de la filière ananas, il nous paraît important de faire une brève introduction sur la nécessité et le processus d'intégration verticale des entreprises coopératives.

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, la nécessité d'intégration verticale des entreprises coopératives reste un trait particularisant l'entreprise coopérative parmi les autres formes d'entreprises. L'acte uniforme de l'OHADA sur les Sociétés Coopératives reconnaît également le privilège qu'ont les entreprises coopératives de s'intégrer verticalement pour être plus forte et pour mieux influencer leur environnement économique, politique et socio-culturel pour la promotion durable de leurs activités.

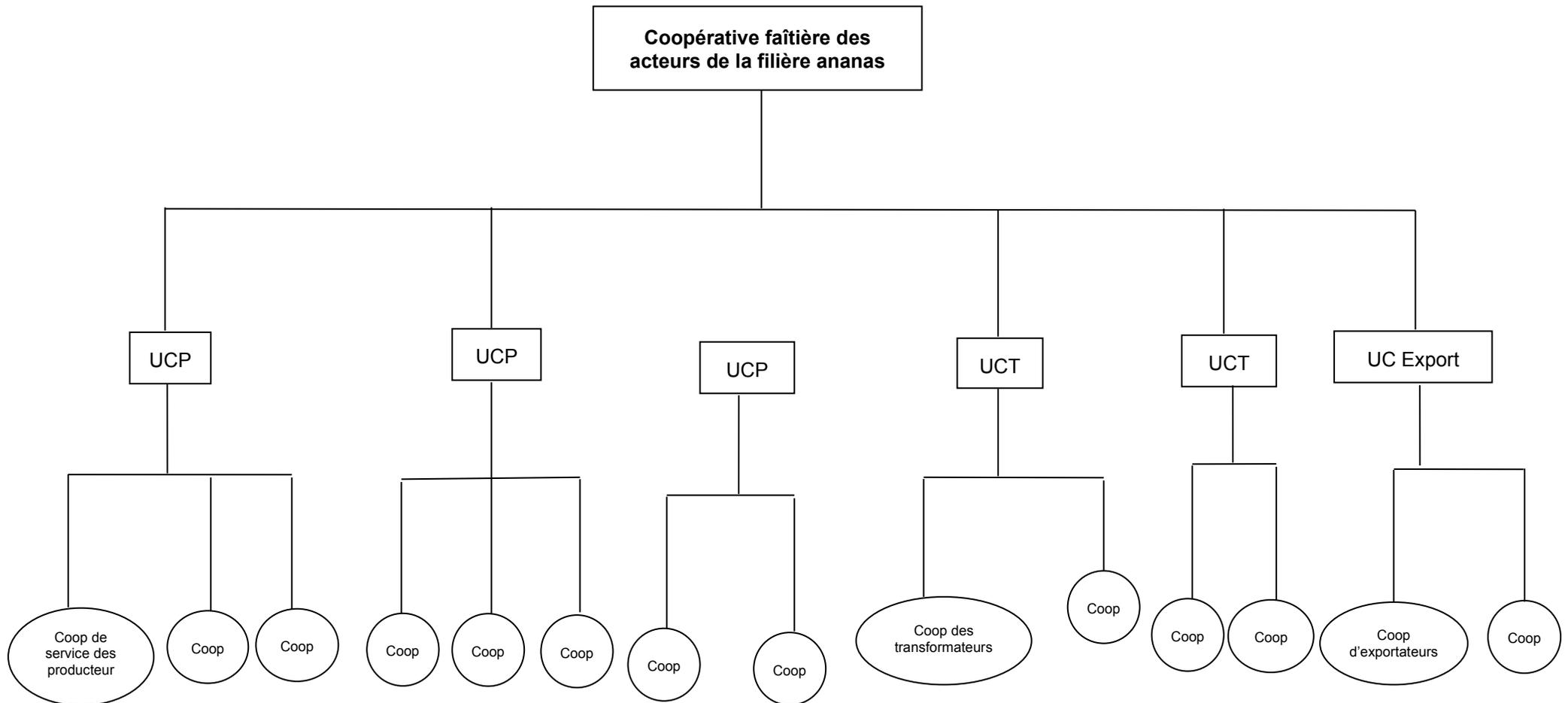
Le processus d'intégration classique des entreprises coopératives est le suivant :

- Les coopératives de base ou primaires dans le processus de leur développement éprouvent des difficultés pour assumer pleinement certaines fonctions vitales de leur développement. Elles peuvent ne pas avoir les compétences pour assumer lesdites fonctions. Ou si elles ont ces compétences, le coût des services pourrait leur revenir trop cher si elles doivent les assumer individuellement. Elles décident alors de créer une coopérative de deuxième niveau qu'on peut appeler « **Union** » à laquelle ces coopératives primaires affectent une partie de leurs fonctions économiques. Les unions de coopératives peuvent se mettre en place sur trois (3) différentes bases. Elles peuvent être mises en place sur une base exclusivement géographique. Exemple : l'Union des coopératives de l'Atlantique ou de la région maritime. Elles peuvent être mises en place sur la base exclusive du secteur d'activité. Exemple : l'Union des Coopératives de consommation du Bénin ou l'Union des Coopératives d'épargne et de crédit de la Région de la Savane. La troisième base de création des unions fusionne les deux premières. Exemple : l'Union des organisations de Producteurs d'Ananas de Toffo.
- L'union ainsi créée se développe et peut comme ses pairs, à un moment donné, être confrontée à des difficultés pour assumer de façon rentable certaines de ses fonctions économiques. Avec ses pairs, elles décident de créer une fédération à laquelle elles affectent certaines des fonctions économiques.
- La fédération ainsi créée peut rentrer dans un réseau national de coopératives faitières qui sont confrontées à des difficultés économiques comme par exemple la mobilisation de crédits importants pour financer les investissements des structures- membres, ou encore les fédérations ont des difficultés pour négocier à elles seules certaines exonérations fiscales pour les coopératives membres. Les fédérations peuvent ainsi décider de constituer une confédération à laquelle elles définissent une mission précise.

Voilà décrit le processus d'intégration verticale des entreprises coopératives, comme cela est conçu de manière classique dans nos pays. Il peut arriver cependant que l'on ne respecte pas cette démarche d'intégration pour mettre en place une coopérative faitière. C'est le cas du processus de création des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo. Les structures de base n'ont pas été toutes dans la dynamique de l'intégration pour aller vers les unions et puis après vers la fédération. **Mais attention !** Ceci n'a rien de grave. Les enjeux du développement d'une filière peuvent induire le choix de la démarche contraire, c'est-à-dire de « haut en bas » pour la structuration des acteurs. L'essentiel est de procéder par la suite à la restructuration à tous les paliers de l'organisation afin de faire formuler la nouvelle vision du développement du réseau partagée par tous les acteurs et de préciser les responsabilités ainsi que leurs articulations entre les paliers en vue de leur fonctionnement harmonieux.

Le schéma de structuration du réseau des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo pourrait se présenter comme l'indique la figure suivante :

**Schéma 1 : Structuration des coopératives de la filière ananas**



#### **4.1.2. Responsabilités des différents paliers de structuration du réseau**

##### **4.1.2.1. Responsabilités des coopératives primaires**

Les acteurs de la coopérative faïtière étant de trois différentes catégories, trois catégories de coopératives de base sont présentes au sein du réseau des acteurs de la filière ananas. Il s'agit des coopératives de producteurs, des coopératives de transformateurs et des coopératives d'exportateurs. Ces coopératives peuvent être soit des coopératives de services (cela signifie que les coopérateurs maintiennent leurs entreprises individuelles au sein de la coopérative qui ne fait qu'apporter des services en amont et en aval aux activités économiques des membres). Les responsabilités de ces coopératives dans le développement du réseau coopératif sont les suivantes par catégorie de coopératives.

- **Les coopératives de producteurs**

Elles ont pour responsabilités essentielles de :

- Définir et faire adopter par l'ensemble des membres une discipline de travail garantissant le respect de l'itinéraire technique de production de l'ananas (biologique ou conventionnel) respectant les normes de qualité admises par l'ensemble du réseau et qui sont conformes aux normes de qualité internationales ;
- Fournir les intrants nécessaires (matériel végétal, fertilisants, les pesticides etc.) aux producteurs en fonction de leur besoin ;
- Établir les données quantitatives de base sur la campagne (superficies emblavées, effectif des producteurs ayant mis en place une exploitation, une estimation de la production) ;
- Procéder à l'inventaire des besoins en équipement technique de production des producteurs et faire remonter vers l'union communale desdits besoins en vue de leur prise en compte dans les crédits en équipement des producteurs ;
- Concevoir un mécanisme de caution solidaire pour l'octroi des crédits de campagne ;
- Appuyer la mise en place des crédits d'investissement et d'exploitation au profit des producteurs membres et mettre en place le dispositif communautaire de contrôle de proximité de l'utilisation du crédit mis en place ;
- Organiser la collecte de la production en lien avec l'Union communale de façon à garantir le remboursement du crédit obtenu par chaque producteur membre ;
- Assurer la distribution des revenus des producteurs après remboursement des crédits reçus par chacun d'eux en vue du financement de leur exploitation.

- **Les coopératives de transformateurs**

Elles ont pour responsabilités de :

- Définir et de faire adopter par l'ensemble des transformateurs membres une discipline de travail garantissant le respect de l'itinéraire technique pour les différentes activités de transformation de l'ananas en ses produits dérivés ;
- Assurer une production de qualité en vue du respect des normes internationales admises en la matière ;
- Aider les transformateurs dans l'estimation de leur besoin en matière première et faire remonter ces besoins vers l'union des coopératives de transformateurs ;
- Procéder à la synthèse des besoins en équipement technique des transformateurs et faire remonter ces besoins vers l'Union des coopératives de transformateurs en vue de leur prise en compte dans le cadre du crédit pour équipement des transformateurs ;

- Concevoir un système de contrôle interne des membres bénéficiaires de crédits en vue de garantir le remboursement adéquat des crédits à mettre en place ;
- Approvisionner les transformateurs en matière première en lien avec l'union des coopératives de transformation et ce à travers un système de contractualisation à élaborer entre les unions de producteurs et celles des transformateurs ;
- Approvisionner les transformateurs en intrants (bouteilles, cartons, étiquettes, capsules et autres intrants) nécessaires au développement de leurs activités ;
- Assurer le suivi régulier des activités de transformation des membres dans le sens de la promotion d'un label ;
- Organiser la collecte des produits transformés en vue de leur placement sur les marchés national, sous-régional et international par l'union des coopératives de transformateurs ;
- Assurer le remboursement des ventes de transformateurs en prenant en compte le remboursement des crédits reçus.

- **Les coopératives d'exportateurs**

Elles ont pour responsabilités de :

- Définir et de faire adopter par l'ensemble des exportateurs membres une ligne de conduite garantissant le respect des principes et règles du commerce international ;
- Faire procéder à la certification aux normes internationales de tous les produits exportés sous son couvert ;
- Faire la synthèse des besoins en intrants des membres pour faire la prospection sur les marchés national, régional et international en vue de l'acquisition au moindre coût de ces intrants au profit des membres ;
- Faire l'estimation des quantités de produits en fonction des contrats de chacun des membres de la coopérative ;
- Planifier l'approvisionnement en produits exportables en liaison avec l'union des coopératives d'exportateurs (au cas où cette union existe ou à défaut avec la faïtière nationale des producteurs, exportateurs et transformateurs ;
- Faire la mise en relation des exportateurs avec les unions communales ou régionales des coopératives de producteurs ;
- Faciliter l'obtention le cas échéant des ressources pour l'achat des produits ainsi que pour leur transport vers les pôles de consommation.

Les unions quant à elles ont pour mission essentielle d'apporter les services que les coopératives primaires ne sauraient s'offrir de manière efficace et rentable.

#### **4.1.2.2. Responsabilités des unions (organisations faïtières de deuxième niveau)**

Les responsabilités des unions des trois catégories d'acteurs sont détaillées comme suit :

- **Unions des coopératives de producteurs**

Elles ont pour rôle de :

- Apporter l'appui-conseil nécessaire aux coopératives membres en matière de respect des itinéraires techniques et des normes de production de l'ananas.

- Organiser la mise en place des crédits d'équipement et d'exploitation octroyés aux producteurs membres des coopératives primaires et assurer le suivi de la gestion desdits crédits dans la perspective de leur total remboursement.
- Organiser l'acquisition groupée des équipements de production destinés aux producteurs membres des coopératives de producteurs en lien avec les élus de ces coopératives.
- Planifier la production d'ananas en lien avec les coopératives de producteurs de manière à éviter la pénurie et mais également les surproductions qui engendrent le plus souvent la mévente du produit.
- Organiser la mise en relation entre les coopératives de producteurs et celles des transformateurs en lien avec les unions de coopératives de transformateurs, de manière à accroître l'accessibilité à la matière première aux transformateurs et les résoudre les problèmes de mévente chez les producteurs.
- Assurer la formation technique et en gestion des coopératives membres ainsi que des producteurs membres des coopératives primaires.
- Suivre le remboursement des crédits mis en place en lien avec les coopératives primaires affiliées.
- Organiser l'audit et le contrôle des coopératives affiliées.
- Œuvrer à la promotion des coopératives affiliées et au développement de la filière ananas.

- **Unions des coopératives de transformateurs**

Elles ont pour mission essentielle de :

- Apporter l'appui-conseil nécessaire aux coopératives membres en matière de respect des itinéraires techniques et des normes de transformation de l'ananas.ñ
- Organiser la mise en place des crédits d'équipement et fonds de roulement octroyés aux transformateurs membres des coopératives primaires et assurer le suivi de la gestion desdits crédits dans la perspective de leur total remboursement.
- Organiser l'acquisition groupée des équipements techniques destinés aux transformateurs membres des coopératives de transformateurs en lien avec les élus de ces coopératives.
- Planifier la production des coopératives de transformateurs et organiser la mise en marché sur les marchés local, sous-régional et international ; disposer au besoin des magasins de vente dans les pays où il existe de réelles opportunités de leur commercialisation à des prix rémunérateurs.
- Assurer périodiquement le contrôle de qualité des produits transformés de manière à accroître de façon continue la qualité des produits mis en marché.
- Assurer la formation technique et en gestion des coopératives membres ainsi que des transformateurs membres des coopératives primaires.
- Suivre le remboursement des crédits mis en place en lien avec les coopératives primaires affiliées.
- Organiser l'audit et le contrôle des coopératives affiliées.
- Œuvrer à la promotion des coopératives affiliées et au développement de la filière ananas.

- **Unions des coopératives d'exportateurs**

Elles ont pour mission :

- Apporter l'appui-conseil nécessaire aux coopératives membres en matière de respect des principes et normes du commerce international principalement des produits agro-alimentaires ;
- Organiser l'achat groupés des intrants au profit des coopératives membres ;
- Faciliter pour le compte des exportateurs membres des coopératives les opérations de transit et d'exportation des produits ;
- Faciliter l'obtention de crédits aux meilleures conditions pour les opérations d'achat des produits à exporter ;
- Assurer la formation technique et en gestion des coopératives membres ainsi que des exportateurs membres des coopératives primaires ;
- Suivre le remboursement des crédits mis en place en lien avec les coopératives primaires affiliées ;
- Organiser l'audit et le contrôle des coopératives affiliées ;
- Œuvrer à la promotion des coopératives affiliées et au développement de la filière ananas.

#### 4.1.2.3. Responsabilités de la faïtière nationale des acteurs de la filière ananas

La *coopérative faïtière des producteurs, transformateurs et exportateurs de l'ananas et dérivés* : en attendant la mise en place complète de la structuration ci-dessus décrite cette faïtière a pour mission essentielle de :

- Conduire les actions de restructuration des coopératives dans les trois catégories d'acteurs en présence dans la coopérative faïtière ;
- Assumer les fonctions actuellement dévolues aux coopératives des secteurs de la production, de la transformation et de l'exportation.

A l'opérationnalisation de la structuration dans un secteur donné, des fonctions techniques seront confiées aux unions par catégorie d'acteurs tandis que certaines fonctions spécifiques comme la recherche de financement, la négociation des grandes commandes et l'appui aux acteurs pour leur couverture pourraient être confiées à la coopérative des acteurs qui devient la faïtière nationale qui occupe la position d'une fédération.

### **Encadré 2 : Synthèse des rôles des différents niveaux de réseau de coopérative**

Ce qu'il est important de savoir est que dans un réseau de coopératives, il doit avoir une distinction claire et précise dans les attributions des coopérateurs situées à deux paliers différents. Les coopératives de paliers supérieurs apportent des services d'appoints aux coopératives de palier inférieur afin de leur permettre d'assumer efficacement les fonctions économiques objet de leur constitution. Exemple si une coopérative primaire fait la production, les activités connexes comme l'acquisition des équipements, la recherche et la distribution des crédits, la formation des coopérateurs et du personnel, le contrôle et l'inspection sont autant de fonctions qu'elle a compétence d'assumer. Seulement pour raison d'efficacité et du coût de réalisation de ces activités, la coopérative les cède à une faïtière qui les assume à sa place. En contrepartie, elle paie le coût desdits services à la faïtière qui ne saurait jamais développer une activité concurrentielle avec ces structures affiliées. Le champ d'action doit être bien défini entre tous les niveaux d'organisation verticale des coopératives, c'est une exigence majeure de la structuration des coopératives. Aussi convient-il de signaler que cette structuration présentée ci-dessus peut être mise en place progressivement en fonction des besoins exprimés par les acteurs. La consolidation de la base de la structuration reste primordiale. La mise en place des unions peut intervenir plus tard. En attendant la mise en place des unions, la coopérative faïtière nationale assume les fonctions dévolues aux unions.

### 4.1.3. Organes de gestion de la coopérative et leurs attributions

Les organes de gestion de la coopérative sont regroupés en deux catégories. Il y a les organes d'administration et les organes de contrôle. Les organes d'administration sont : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et la Gérance ou la Direction exécutive. Les organes de contrôle sont le Comité de contrôle et le Commissariat aux comptes. Les attributions de chacun de ces organes sont détaillées ci-dessous.

#### 4.1.3.1. Organes d'administration

- **L'Assemblée générale** : il y a trois sortes d'Assemblées Générales au sein de la coopérative. Il y a l'Assemblée générale constitutive ; l'Assemblée générale ordinaire et l'Assemblée générale extraordinaire. Les attributions de chacune de ces Assemblées sont les suivantes :

**L'Assemblée générale constitutive** : elle se tient une seule fois dans la vie de la coopérative et a pour attributions de :

- Adopter les textes de base de la coopérative en consacrant ainsi sa naissance ;
- Établir la liste des premiers sociétaires de la coopérative ;
- Élire les premiers responsables organes d'administration et de contrôle de la coopérative ;
- Constituer le capital social de départ de la coopérative ;
- Définir les orientations de développement de la coopérative.

**Assemblée générale ordinaire** : elle a pour attributions de :

- Examiner, approuver ou certifier les comptes ;
- Donner ou refuser le quitus aux administrateurs ;
- Approuver les modalités de répartition des excédents ;
- Définir la politique générale et les orientations de la coopérative ;
- Procéder à l'élection des administrateurs, des membres du Comité de surveillance ainsi qu'à la nomination du Commissaire aux Comptes ;
- Constater la variation du capital social et autoriser le cas échéant l'émission de nouvelles parts sociales ;
- Décider de l'admission ou de l'exclusion des membres ;
- Approuver et voter le budget annuel, les comptes et le programme global de la coopérative ;
- Fixer les conditions de recrutement et de rémunération du personnel et donner son approbation pour les recrutements des cadres supérieurs ;
- Délibérer sur toutes autres questions liées à la vie de la coopérative.

**Assemblée générale extraordinaire** : elle a les pouvoirs pour délibérer sur :

- Les modifications des statuts et du règlement intérieur ;
- La dissolution, la scission, la fusion de la coopérative ou la prorogation de sa durée d'existence ;
- Le transfert du siège de la coopérative dans une autre localité du territoire national ;
- Toutes autres questions qui sont également de sa compétence.

- **Le Comité de gestion** de la Coopérative simplifiée et le **Conseil d'administration** de la coopérative avec Conseil d'administration (CA) ont pour attributions de :
  - Définir le quota de délégués des associations et réseaux à l'Assemblée générale ordinaire ou extraordinaire ;
  - Appliquer et faire appliquer la politique générale de la coopérative, les statuts et le règlement intérieur, les orientations de l'Assemblée générale de la coopérative ainsi que ses propres décisions ;
  - Soumettre le programme d'activités et le budget prévisionnel de la coopérative à l'Assemblée générale ordinaire ;
  - Soumettre les rapports d'activités et les comptes annuels de la Coopérative à l'Assemblée générale ;
  - Nommer, selon les nécessités de service et pour un mandat précis, un Directeur exécutive à qui il délègue certains de ses pouvoirs (cas spécifique des coopératives avec CA) ;
  - Représenter la coopérative à l'extérieur, notamment en justice, devant les partenaires techniques et financiers intérieurs et extérieurs de la coopérative, l'État Béninois ou Togolais ;
  - Autoriser des emprunts, constituer des hypothèques ou donner en nantissement des fonds de commerce dont il rend compte à l'Assemblée générale de la coopérative ;
  - Œuvrer en général au bon fonctionnement de la coopérative notamment la circulation de l'information, la formation, la promotion des activités économiques relevant de l'objet social de la coopérative ;
  - Faire faire un audit des comptes de la coopérative annuellement ;
  - Entreprendre toutes autres activités entrant dans les objectifs de la coopérative.
- La **Direction technique** ou encore la gérance de la coopérative avec CA.

Compte tenu de la spécificité des services que la coopérative doit apporter à ses membres, le Conseil d'administration est parfois techniquement incompétent pour assumer les fonctions de gestion quotidienne de la coopérative. Pour ce faire, il recrute un personnel technique composé de directeur ou gérant avec au besoin des collaborateurs. Les attributions de la direction ou de la gérance sont les suivantes :

- Mettre en œuvre la politique définie par l'AG sous le contrôle du Conseil d'administration ;
- Assurer la bonne utilisation des ressources humaines, financières et matérielles de la coopérative en vue de l'obtention des résultats définies dans les programmes et projet de la coopérative ;
- Représenter sous l'autorisation du CA la coopérative devant les tiers ;
- Accomplir toute mission entrant dans le cadre de l'objet social de la coopérative et visant l'amélioration des conditions de vie et de travail des membres de la coopérative ;
- Rendre compte de ses activités au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale ;
- Participer à l'élaboration de tout document programmatique de la coopérative et contribuer à leur mise en œuvre judicieuse ;
- Œuvrer à la promotion de la coopérative.

#### 4.1.3.2. Organes de contrôle

Le contrôle au sein de la coopérative peut revêtir deux formes. Il y a le contrôle interne et le contrôle externe. Le contrôle interne est assuré par le Comité de surveillance ou le Comité de contrôle. Ces deux vocables disent la même chose.

- **Le Comité de surveillance**

Il a pour attributions de :

- Procéder régulièrement au contrôle de l'état des finances, des biens et des documents comptables de la coopérative ;
- Intervenir pour gérer les conflits entre les membres et les administrateurs ;
- Proposer au Conseil d'administration des améliorations susceptibles d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise ;
- Veiller à l'application rigoureuse des textes législatifs, réglementaires et statutaires régissant la coopérative.

Le Comité de surveillance doit présenter un rapport de ses activités en Assemblée générale ordinaire.

- **Le contrôle externe : les commissaires aux comptes** : les commissaires aux comptes sont des spécialistes de la gestion comptable que la coopérative mobilise périodiquement pour assurer le contrôle de gestion de patrimoine. Ils ont pour rôle de :

- Vérifier la sincérité des opérations financières réalisées par la coopérative ;
- Apprécier la qualité de la tenue des documents comptables et financiers de la coopérative ;
- Apprécier la qualité de la gestion de l'entreprise à travers le respect des procédures de gestion par l'équipe technique de la coopérative ;
- Certifier les comptes de la coopérative à la date de la réalisation de leurs opérations de contrôle ;
- Produire un rapport soumis à l'AG sur l'état de la gestion des biens de la coopérative.

#### 4.1.4. Relations entre la direction ou gérance et le Conseil d'administration

Le tableau ci-après rend compte de la nature des rapports entre le personnel technique et les administrateurs de la coopérative.

**Tableau 1. Rapport entre personnel et administrateurs de la coopérative**

Paramètre d'analyse	Le personnel technique	Les administrateurs
Responsabilité légale		Ils sont les premiers responsables de la coopérative et en tant que tel, répondent devant la justice, l'AG, l'État et tous les partenaires institutionnels financiers et commerciaux de tous les actes posés par la coopérative.
Responsabilité technique	Devant le CA et l'AG la direction ou la gérance est responsable du pilotage des activités de la coopérative en vue de l'obtention des résultats prévus. Il est responsable de l'exécutif. S'il décide d'impliquer un administrateur dans une activité, cela se fait sous le contrôle et la responsabilité du personnel.	
Nature des prestations fournies	Les prestations du personnel technique sont rémunérées en fonction de la politique de rémunération définie par la coopérative.	Les prestations des administrateurs sont conformément aux dispositions de la loi bénévoles.
Niveau d'autorité dans les prises de décisions dans la coopérative	Les décisions techniques de gestion sont prises par le personnel et on parle souvent de l'entrepreneurship (c'est la surface d'autorité accordée au personnel pour prendre avec promptitude de bonnes décisions de gestion de l'entreprise coopérative).	Les orientations stratégiques ou programmatiques sont définies par l'AG et leur plan d'opérationnalisation conçu par le CA qui laisse le soin au personnel de les traduire en actes concrets.
Système de compte rendu et d'information en matière de gestion	Le personnel fournit des informations de gestion aux administrateurs et à l'AG pour des prises de décisions stratégiques. Il rend compte de toutes les actions menées aux administrateurs.	Les administrateurs apportent au personnel les informations sur les orientations des interventions de la coopérative pour leur application.

## 5. Conclusion

Lorsque les coopératives sont en réseau, il est important de bien cerner le mécanisme de leur fonctionnement. La structuration verticale des coopératives exige donc une délimitation claire du champ de compétence des structures de chaque niveau de l'organisation. Cette délimitation doit mettre en relief la complémentarité et non la concurrence qui doit exister entre les structures primaires et leur faitière. Vous devez tout mettre en œuvre pour éviter la confusion en ce qui concerne les fonctions assumées par les organisations des différents niveaux, le développement durable et la réduction des risques de conflits au sein du réseau sont à cette seule condition.

## Chapitre 3 OHADA et promotion coopérative

### 1. Introduction

Jusqu'en 2010, les coopératives et groupements à caractère coopératif ont été régis par les lois nationales des différents pays. Au Bénin, c'était l'ordonnance 59/PR du 28 décembre 1966 portant statut général de la coopération au Dahomey et son décret d'application 516. Cette ordonnance a été complétée par la loi 61-27 du 10 août 1991 portant statut de la coopération agricole au Bénin. Au Togo, c'était l'ordonnance n° 13 du 12 avril 1967 portant statut de la coopération au Togo qui a servi de cadre légal aux coopératives.

Depuis janvier 2011, c'est l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui est la loi applicable au Bénin et au Togo. Ces deux pays sont tous membres de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique des droits des affaires (OHADA). Le Traité relatif à l'Harmonisation du droit des affaires en Afrique, a été signé à Port-Louis en Île Maurice le 17 octobre 1993. Il a été ratifié par le Bénin et le Togo, en octobre 1995. Suite à la requête des institutions d'appui à la promotion coopérative (BIT, Conférence panafricaine coopérative) pour la prise en compte des coopératives par l'OHADA, l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives a été adopté le 15 décembre 2010 à Lomé par le Conseil des Ministres de l'OHADA il est entré en vigueur le 16 mai 2011. Il vient combler les lacunes des anciennes lois et offre un cadre propice de promotion et d'échanges entre coopératives.

Du coup, les législations coopératives nationales qui, dans leur majorité, sont constituées de textes de lois très vieux, sont abrogés. Cette nouvelle réglementation qu'est l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, constitue un des éléments de base du « droit coopératif » dans l'espace OAHADA. Le « droit coopératif » est un droit autonome comme le droit pénal, le droit civil ou le droit commercial et dont les piliers de base sont les principes et les valeurs coopératifs.

L'OHADA a été créée en vue d'assainir l'environnement des affaires dans les pays-membres. Le traité a été signé par 17 (dix-sept) États africains que sont le Bénin, le Burkina, le Cameroun, la Centrafrique, les Comores, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, la Guinée Bissau, la Guinée Équatoriale, le Mali, le Niger, le Tchad, la République Démocratique du Congo (RDC), le Sénégal, le Togo.

Avec l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, il n'y a plus de différence entre coopératives et groupements à caractère coopératif. La nouvelle loi ne reconnaît que les « coopératives » qui sont des organisations que les membres mettent en place en vue de la résolution de leurs problèmes communs. Il s'agit dans ce chapitre de voir comment l'acte uniforme de l'OHADA organise la création, le fonctionnement et la dissolution des coopératives.

Une publication juridique du Centre du commercial international développe plus précisément les procédures de constitution et les règles de fonctionnement en coopérative selon le droit OHADA, incorporées dans un guide pratique intitulé la *Société coopérative selon le nouveau droit OHADA*. Ce dernier est disponible sur demande en adressant une requête à la section BE de l'ITC chargée de l'Amélioration de l'Environnement des Affaires.

### 2. Objectifs du chapitre

#### 2.1. Objectif général

Ce chapitre a pour objectif général de donner aux coopérateurs, un aperçu général de l'environnement juridique des sociétés coopératives en vue de leur permettre de mieux accomplir les activités d'administration et de gestion des coopératives.

## 2.2. Objectifs d'apprentissage

A la fin de la lecture approfondie du chapitre, les coopérateurs doivent être capables de :

- Définir quelques concepts du droit nécessaires à la compréhension du droit coopératif OHADA ;
- Expliquer les dispositions du texte qui sont relatives à la création, au fonctionnement et à la dissolution des coopératives ;
- Décrire la démarche juridique relative à la création et à la dissolution d'une coopérative ;
- Connaître les droits et devoirs liés à la qualité de membres ;
- Décrire le processus de fonctionnement des coopératives ;
- Citer les principales responsabilités des dirigeants des coopératives.

## 3. Points clés à développer

Cinq principaux sont développés dans ce chapitre

- Les catégories de coopératives ;
- La création d'une coopérative ;
- L'organisation et le fonctionnement d'une coopérative ;
- Les droits et devoirs des membres ;
- Les responsabilités des dirigeants.

## 4. Informations

### 4.1. Catégories de coopératives reconnues par l'acte uniforme OHADA

L'étude du chapitre 2 vous a permis de savoir ce qu'est une coopérative, ses caractéristiques et sa typologie en général.

Maintenant, il vous faut comprendre les dispositions de l'OHADA par rapport aux formes de coopératives qui peuvent exister. Deux formes de coopératives peuvent exister selon l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives.

Il y a la première catégorie, constituée par la « Société coopérative simplifiée » en abrégé « SCOOPS » visée à l'article 204 de l'acte uniforme. Elle est constituée entre cinq (5) personnes physiques ou morales au minimum.

Dans la loi 61-27 du 10 août 1991 portant statut de la coopération agricole au Bénin et l'ordonnance n° 13 du 12 avril 1967 portant statut de la coopération au Togo le nombre minimum des personnes pour créer une coopérative était de sept (07) personnes physiques ou morales. Il va sans dire que la nouvelle loi veut, tout comme l'a fait l'acte uniforme sur les sociétés commerciales et les GIE, faciliter la création des coopératives en permettant à cinq personnes de pouvoir créer une coopérative. Cette interprétation est corroborée par les dispositions de l'article 207 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui stipule que « les associés ne disposant pas de fonds nécessaires à la libération du capital au moment de la constitution, peuvent prendre l'engagement de procéder à cette libération par cotisations périodiques dans un délai fixé par les statuts ».

La deuxième catégorie, c'est la « Société coopérative avec Conseil d'administration » en abrégé « COOP-CA ». Ce sont les articles 267 et suivants de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui en font l'exposé. Elle est constituée entre quinze (15) personnes physiques ou morales au moins. Son capital social doit être entièrement souscrit avant la tenue de l'Assemblée générale constitutive.

## 4.2. Création d'une coopérative

La création ou constitution d'une coopérative se fait en assemblée générale constitutive. Elle est subordonnée à l'élaboration des statuts et du règlement intérieur qui seront adoptés et signés par les membres lors de l'Assemblée générale constitutive. La signature des statuts constitue la preuve de la volonté des membres à donner naissance à la coopérative et leur adhésion au cadre réglementaire interne qui est ainsi établi. C'est la signature des statuts qui donne naissance à la coopérative.

Selon l'article 17 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « Les statuts constituent le contrat de société ». Pour créer une COOP-CA, il faut la signature de quinze (15) personnes physiques ou morales au moins ; dans le d'une SCOOPS, il faut la signature de cinq (5) personnes physiques ou morales au minimum.

Les statuts et le règlement intérieur de la société coopérative peuvent être « établis par acte sous seing privé » c'est-à-dire entre les participants à l'Assemblée générale constitutive ou « par acte notarié » c'est-à-dire reçu par un officier public ; un notaire dans ce cas, on parle d'acte authentique. Ils doivent donc être faits par écrit dont des copies doivent être déposées auprès de l'administration de tutelle.

L'établissement des statuts et du règlement intérieur sont une exigence légale dont l'absence fait encourir la nullité de la constitution de la coopérative. En cas de non respect des formalités administratives, la sanction est en principe la dissolution de la société suivie de sa liquidation. Cependant, la législation OHADA a préféré donner le maximum de chance à la régularisation, tant qu'elle est encore possible : si les statuts ne contiennent pas toutes les énonciations exigées par l'AUSCOOP ou si une formalité prescrite par celui-ci pour la constitution de la société coopérative a été omise ou irrégulièrement accomplie, tout intéressé peut demander à la juridiction compétente ou à l'autorité administrative compétente dans le ressort de laquelle est situé le siège social de la coopérative, que soit ordonnée la régularisation de la constitution, selon l'article 63. Le ministère public peut également agir aux mêmes fins.

L'article 6 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives stipule que « La société coopérative » est constituée et gérée selon les principes coopératifs universellement reconnus, à savoir :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Le pouvoir démocratique exercé par les coopérateurs ;
- La participation économique des coopérateurs ;
- L'autonomie et l'indépendance ;
- L'éducation, la formation et l'information ;
- La coopération entre organisations à caractère coopératif ;
- L'engagement volontaire envers la communauté.

« Toute discrimination fondée sur le sexe ou sur l'appartenance ethnique, religieuse ou politique est interdite ».

La Société coopérative avec Conseil d'administration est très encadrée par la loi. Les articles 269 et 270 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives exigent que son capital social soit entièrement souscrit et qu'au moins un quart de la valeur nominale des parts sociales représentant des apports en numéraire soit libéré avant la tenue de l'Assemblée générale constitutive. Le reste doit être libéré avant 3 ans à compter de la date d'immatriculation de la coopérative. L'idée est d'éviter d'une part que des membres ne s'engagent sérieusement en créant des coopérative de façade et, d'autre part, de donner des moyens conséquents aux coopératives dès leur création afin qu'elles puissent commencer à réaliser leur objet social.

L'article 274 de la loi exige que les fonds provenant de la souscription des parts sociales en numéraire soient déposés sur un compte spécial ouvert au nom de cette société coopérative par les personnes qui les ont reçus, pour le compte de la société coopérative en création, dans une banque ou toute autre institution habilitée avec la liste mentionnant l'identité des souscripteurs et indiquant, pour chacun d'eux, le

montant des sommes versées. Le dépositaire remet au déposant un certificat de dépôt attestant le dépôt des fonds.

Cette exigence est également valable pour les sociétés coopératives simplifiées. L'article 213 requiert un dépôt immédiat des fonds provenant de la libération des parts sociales par les initiateurs ou l'un d'entre eux, dûment mandaté à cet effet. Le dépôt doit être fait dans une banque, une société coopérative d'épargne et de crédit, centre de chèques postaux ou dans toute autre institution habilitée.

Toute assemblée générale constitutive d'une coopérative est sanctionnée par un procès-verbal qui indique la date et le lieu de sa tenue et relate des décisions qu'elle a prises et consigne les noms, prénoms et signatures des participants.

Les statuts et le règlement intérieur ne sont pas des documents figés. Ils peuvent être modifiés après selon les dispositions prévues à cet effet par ces textes eux-mêmes.

#### 4.2.1. Contenu des statuts

Les statuts représentent l'acte constitutif de la coopérative. Ils contiennent les règles consensuelles acceptées par toutes les personnes qui ont participé à l'Assemblée générale constitutive ; c'est un contrat. Ils permettent à chaque membre de savoir à tout moment, ce qu'il doit faire ou ce qu'il ne doit pas faire à l'endroit des autres membres, ou vis-à-vis de l'organisation coopérative elle-même, et aussi ce qu'il peut attendre de sa coopérative. Ces règles régissent la création, le fonctionnement et la dissolution de la coopérative pendant **une période** de sa durée de vie ; ils peuvent être modifiés si les membres le veulent. Les statuts ont pour objectif, de définir les règles générales de la coopérative, ses organes d'administration, de gestion et de contrôle. Ils déterminent également le mode de fonctionnement de la coopérative.

Les statuts d'une coopérative comportent des *mentions obligatoires* et des mentions *facultatives*.

Selon l'article 18 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, les mentions obligatoires sont :

1. La forme de la société coopérative ;
2. Sa dénomination suivie, le cas échéant, de son sigle ;
3. La nature et le domaine de son activité et qui forment son objet social ;
4. Son siège et sa durée ;
5. Le lien commun qui réunit les membres ;
6. Les noms, prénoms et adresse résidentielle de chaque initiateur ;
7. Le nombre précis ou les nombres minimal et maximal de ses administrateurs ou membres du comité de gestion et toutes dispositions portant limitation des pouvoirs des administrateurs ou membres du comité de gestion ;
8. Le nombre précis ou les nombres minimal et maximal des membres du comité de surveillance ou du conseil de surveillance et toutes dispositions relatives à l'exercice efficace des missions de ces organes ;
9. La durée du mandat des membres du Comité de gestion, du Conseil d'administration, du Comité de surveillance et du Conseil de surveillance ;
10. Toute limite relative au pourcentage maximal de parts sociales que peut détenir un seul membre ;
11. Une déclaration précisant que la société coopérative est organisée et exploitée et exerce ses activités selon les principes coopératifs et le rappel de ces principes ;

12. L'identité des apporteurs en numéraires avec pour chacun d'eux le montant des apports, le nombre et la valeur des parts sociales remis en contrepartie de chaque apport ;
13. L'identité des apporteurs en nature, la nature et l'évaluation de l'apport effectué par chacun d'eux, le nombre et la valeur des parts sociales remises en contrepartie de chaque apport, le régime des biens ou valeurs apportés lorsque leur valeur excède celle des apports exigés ;
14. Le montant du capital social, les limitations minimales et maximales y afférentes, la valeur nominale des diverses catégories de parts, les conditions précises de leur émission ou souscription ;
15. Les stipulations relatives à la répartition du résultat et notamment, des excédents et des réserves ;
16. Les modalités de fonctionnement de la société coopérative ;
17. La signature des initiateurs ou l'apposition de leur empreinte digitale ;
18. L'étendue des transactions avec les usagers non coopérateurs, tout en ayant en vue la sauvegarde de l'autonomie de la société coopérative ».

Les mentions facultatives sont :

- Toutes dispositions concernant :
  - Le taux de rendement maximal qui peut être appliqué aux prêts et aux épargnes des membres ;
  - Le taux de rémunération maximale qui peut être appliqué aux parts de membres.
- Toute limite imposée aux activités commerciales de la société coopérative.

Les dispositions contenues dans les statuts de la coopérative doivent être en harmonie avec le cadre juridique national. Au Bénin et au Togo, le cadre juridique coopératif est défini par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives. Les statuts doivent également respecter le cadre juridique international qui est composé des principes édictés par l'alliance Coopératives Internationale (ACI), la recommandation 193 de l'OIT sur l'entreprise coopérative. Les principes et valeurs coopératifs vous ont été amplement présentés dans le chapitre 3.

#### **4.2.2. Contenu du règlement intérieur**

C'est un document écrit qui complète les statuts. Pour cela, il ne doit pas comporter des dispositions contraires à celles des statuts. Il reprend avec plus de précision, les règles générales relatives à la coopérative, à ses organes d'administration, de gestion et de contrôle, et au mode d'organisation et de fonctionnement de la coopérative. En tout état de cause, le règlement intérieur ne doit pas être confondu aux statuts.

Le règlement intérieur contient, en plus des précisions apportées aux mentions obligatoires recommandées par les statuts, les prescriptions suivantes :

- Les conditions de paiement d'indemnités aux membres du Conseil d'administration ou du comité de gestion, du conseil ou du comité de surveillance ;
- La souscription de parts sociales supplémentaires et leur nombre par coopérateur ;
- Les critères et conditions de suspension des coopérateurs ;
- La possibilité d'attribution d'un droit de vote plural dans le cas des unions, des fédérations et des confédérations ;
- Toutes autres prescriptions jugées nécessaires pour la réalisation de l'objet de la société coopérative et conformes aux principes coopératifs et aux dispositions impératives du présent Acte uniforme.

La tenue de l'Assemblée générale constitutive avec adoption des textes de base de la coopérative dans le respect des conditions exigées, n'est qu'un pas dans la constitution de la coopérative. Pour qu'elle soit fonctionnelle et agisse en son nom propre, il faut révéler son existence aux tiers en l'enregistrant au registre des sociétés coopératives.

#### 4.2.3. Immatriculation de la coopérative

L'article 78 de l'acte uniforme relatif aux sociétés coopératives stipule que « toute société coopérative jouit de la personnalité juridique à compter de son immatriculation au registre des sociétés coopératives ». C'est donc la formalité d'immatriculation de la coopérative qui permet de lui donner une « personnalité juridique » et la dote des attributs nécessaires à une personne. Elle est obligatoire à toutes les coopératives.

L'article 74 de l'acte uniforme relatif aux sociétés coopératives stipule que « toute société coopérative doit être immatriculée au registre des sociétés coopératives institué dans chaque État-partie ».

La création du registre des sociétés coopératives est laissée au soin de chaque État-partie et est actuellement en voie d'application ; la plupart du temps sous forme de décret d'application au niveau national.

Selon l'article 69 de l'acte uniforme relatif aux sociétés coopératives, ce registre a pour objet de :

- Recevoir l'immatriculation des sociétés coopératives et de leurs sociétés faïtières régies par le présent Acte uniforme ;
- Recevoir également les inscriptions et les mentions constatant les modifications survenues depuis leur immatriculation, dans la situation juridique des sociétés coopératives et des sociétés coopératives faïtières.

L'immatriculation doit être demandée obligatoirement dans le mois de constitution de la coopérative à l'autorité administrative chargée de la tenue du registre des sociétés coopératives. La demande doit mentionner :

1. La dénomination sociale ;
2. Le cas échéant, le nom commercial, le sigle, ou l'enseigne ;
3. La ou les activités exercées ;
4. La forme de la société coopérative ;
5. Le montant du capital social initial avec l'indication du montant des apports en numéraire et éventuellement, l'évaluation des apports en nature ou en industrie ;
6. L'adresse du siège social, et le cas échéant, celle du principal établissement et de chacun des autres établissements ;
7. La durée de la société telle que fixée par ses statuts ;
8. Les noms, prénoms, nationalité, date et lieu de naissance et domicile des dirigeants ayant le pouvoir général d'engager la société coopérative.

Cette demande doit être accompagnée des pièces justificatives suivantes :

1. Deux copies des statuts ;
2. Deux exemplaires de la liste des membres du comité de gestion ou du Conseil d'administration de la société coopérative ;
3. Le cas échéant, s'agissant des activités réglementées, les autorisations préalables requises.

Selon l'article 76 de l'acte uniforme relatif aux sociétés coopératives, l'absence de ces pièces entraîne immédiatement le rejet de la demande.

L'article 77 interdit toute immatriculation « à plusieurs registres ou à un même registre sous plusieurs numéros ». Ainsi, précise l'alinéa 2 du même article, « dès que la demande du requérant est en état, un numéro d'immatriculation lui est attribué et qui est mentionné sur le formulaire remis au déclarant ».

### **4.3. Organisation et fonctionnement d'une coopérative**

Tous les membres de la coopérative rassemblés en assemblée générale ne peuvent pas tous s'occuper de la mise en œuvre des actions de la coopérative. C'est pour cela qu'elle se dote d'organes d'administration et de gestion. Ces organes diffèrent selon que l'on soit en présence d'une « Société coopérative simplifiée » en abrégé « SCOOPS » ou d'une Société coopérative avec Conseil d'administration « COOP-CA ».

Dans le cas des SCOOPS, l'organisation est simplifiée. Les organes statutaires sont l'AG, le Comité de Gestion (CG) composé de 3 membres et le Comité de surveillance (CS) composé de 3 à 5 membres. En revanche, dans le cas d'une COOP-CA les organes statutaires sont l'AG, le CA, la Direction, le CS et les Commissaires aux comptes. Ce sont ces différents organes qui assurent le fonctionnement de la coopérative.

Selon l'article 96 de l'acte uniforme relatif aux sociétés coopératives et sauf dispositions contraires, ces organes engagent la société coopérative par les actes entrant dans l'objet social et toute limitation de leurs pouvoirs légaux par les statuts n'est pas opposable aux personnes de bonne foi autres que les coopérateurs, à moins qu'on ne prouve que ces derniers savaient que l'acte dépassait cet objet ou qu'elles ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances. Pour éviter que des problèmes ne surviennent, il est exigé que la désignation, la révocation ou la démission des dirigeants sociaux soit publiée au registre des sociétés coopératives.

#### **4.3.1. Assemblée générale**

Il existe trois sortes d'Assemblée générale : l'Assemblée générale constitutive qui se tient une seule fois, l'Assemblée générale ordinaire qui se réunit selon la fréquence prévue dans les statuts et l'Assemblée générale extraordinaire qui se réunit chaque fois que les circonstances l'exigent.

On parle d'Assemblée générale quand tous les membres de la coopérative sont réunis pour discuter et prendre des décisions concernant les activités de la coopérative. Elle est l'organe suprême de délibération de la coopérative. Ses décisions s'imposent à tous les membres même les absents et les dissidents. Mais la prise de décision doit respecter des conditions pré définies par les statuts. L'article 103 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives stipule : « Les décisions collectives sont ordinaires ou extraordinaires. Elles sont prises en assemblée générale dans les conditions de forme et de fond prévues pour chaque forme de société coopérative ». L'assemblée statue soit selon la règle de la majorité, soit selon la règle de quorum. Dépendamment de la nature de la décision, elle peut statuer soit à l'unanimité, soit à la majorité simple, soit à des majorités qualifiées des 2/3 ou des 3/4. Les statuts déterminent les procédures pour les votes et délibérations de l'Assemblée générale comme la nomination d'un présidium de séance, l'établissement de la liste de présence etc.

Toute délibération des coopérateurs est constatée par un procès-verbal.

L'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives dans ces articles 99 et 100 stipule respectivement que tout coopérateur a le droit de participer aux décisions de l'Assemblée générale et, qu'en principe, la participation aux réunions de l'Assemblée générale est personnelle. Mais si les statuts ne l'interdisent pas, les membres empêchés peuvent voter par procuration c'est-à-dire donner mandat à un autre membre de les représenter à la réunion et de décider à leur place dans un sens qui lui ont indiqué.

En vertu du principe d'égalité des membres de la coopérative, chaque coopérateur dispose d'une voix quelle que soit l'importance de sa participation au capital de la société coopérative : une personne = une voix. Tout membre peut, s'il le désire, s'exprimer et donner librement son point de vue. En Assemblée générale, les membres ont tous les mêmes droits et les mêmes devoirs. Personne ne doit être intimidé,

personne ne doit subir de pression. En cas d'héritage, les copropriétaires d'une part sociale d'un membre décédé sont représentés par un mandataire unique, choisi parmi eux (indivisaires).

Selon l'article 215 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, il ne peut avoir de représentation lors de l'adoption du projet de statuts la société coopérative simplifiée en Assemblée générale constitutive. « Les coopérateurs participent en personne, à peine de nullité, à l'Assemblée générale constitutive de la société coopérative simplifiée ».

Dans les situations où le nombre de membres ne permet pas la bonne participation de tout le monde, la loi autorise la tenue de l'Assemblée générale par étape. Lorsque le nombre des coopérateurs est supérieur à cinq cent précise l'article 106 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « les statuts de la société coopérative peuvent prévoir que l'Assemblée générale peut être précédée par des assemblées de section délibérant séparément sur le même ordre du jour. Les assemblées de section élisent des délégués qui sont eux-mêmes convoqués en Assemblée générale. Les statuts déterminent la répartition en section, le nombre des délégués par section et les modalités d'application ». Les délégués doivent être munis de mandats.

L'Assemblée générale est présidée par le Président du Conseil d'administration et en son absence par le Vice-Président. Les fonctions de scrutateurs sont remplies par deux coopérateurs membres de l'Assemblée générale, désignés en plénière par celle-ci et choisis en dehors du Conseil d'administration.

Les délibérations de l'Assemblée générale sont nulles si elles ne sont pas précédées de la lecture des rapports du Comité de surveillance et du Commissaire aux comptes.

### **4.3.2. Organes de consultations et de gestion**

#### **4.3.2.1. Comité de Gestion (CG)**

C'est l'organe de direction de la SCOOPS. Il est composé de 3 membres au plus. Mais l'article 223 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives autorise que le nombre des membres du Comité de Gestion soit porté par les statuts de 3 à 5 « lorsque le nombre de coopérateurs est au moins de cent ou lorsque ce seuil est atteint en cours de vie sociale ». Ses membres sont élus parmi ses membres personnes physiques participants à l'Assemblée générale à la majorité simple, à moins qu'une clause des statuts n'exige une majorité supérieure. Les membres élus nomment parmi eux un président. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts.

Il est investi par l'AG de pouvoirs suffisamment larges pour agir pour la bonne marche de la coopérative.

#### **4.3.2.2. Conseil d'administration (CA)**

C'est l'organe d'administration et de direction de la COOP-CA (articles 291 et 292). Il est composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus élus par l'Assemblée générale. En cas de fusion, ce nombre peut être provisoirement dépassé sans pouvoir être supérieur à vingt-quatre. Les membres élus au Conseil d'administration désignent les membres du bureau. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts. Le renouvellement de leur mandat se fait partiellement par tiers tous les ans afin d'éviter une rupture dans l'administration et assurer une permanence dans la gestion de la coopérative.

L'article 296 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives admet que « une personne morale peut être nommée administrateur ». Dans ce cas, elle est tenue lors de sa nomination, de désigner, pour la durée de son mandat, un représentant permanent. La désignation doit être faite par lettre au porteur contre récépissé ou par tout procédé laissant trace écrite adressée à la société.

En revanche, l'article 300 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives interdit à toute personne physique, administrateur en son nom propre ou représentant permanent d'une personne morale administrateur, d'appartenir simultanément à plus d'un Conseil d'administration de sociétés coopératives avec conseil d'administration ayant leur siège sur le territoire d'un même État. Le mandat d'administrateur peut être cumulé avec un contrat de travail.

Le mandat des administrateurs prend fin dans les conditions fixées par l'article 306 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives. Ces conditions sont : la démission de l'administrateur, sa révocation, son décès, la perte de sa qualité de coopérateur et la fin de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice tenu dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Selon l'article 308 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société coopérative. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par le présent Acte uniforme aux assemblées de coopérateurs ».

Ces pouvoirs sont généralement définis par les statuts et par les décisions particulières de l'Assemblée générale.

Le mandat confié aux membres du conseil d'administration est collectif. Mais l'article 310 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives autorise le conseil d'administration à « conférer à un ou à plusieurs de ses membres, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés ».

Le fonctionnement du conseil d'administration est règlementé par les statuts qui définissent les modalités de sa convocation, de ses délibérations et de gestion des procès-verbaux.

Selon l'article 323 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « les procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration font foi jusqu'à preuve contraire ».

#### **4.3.2.3. Conseil de surveillance et Commission de surveillance**

Le conseil de surveillance est l'organe de contrôle de la COOP-CA. Il est composé de trois à cinq personnes physiques élues par l'Assemblée générale parmi les coopérateurs.

Le conseil de surveillance se réunit autant que de besoin ou à la demande d'au moins deux de ses membres. Le conseil de surveillance peut vérifier ou faire vérifier à tout moment la gestion des dirigeants de la société coopérative avec conseil d'administration. Il agit dans le seul intérêt des membres de la coopérative. Les décisions du conseil de surveillance sont prises à la majorité simple de ses membres.

La commission de surveillance est l'organe de contrôle de la SCOOPS. Elle est mise en place dès que le nombre des coopérateurs le permet. Elle est composée de 3 à 5 personnes physiques élues par l'Assemblée générale.

La commission de surveillance se réunit autant que de besoin ou à la demande d'au moins deux de ses membres. Elle peut vérifier ou faire vérifier à tout moment la gestion des dirigeants de la société coopérative simplifiée. Les décisions de la commission de surveillance sont prises à la majorité simple de ses membres. Elle agit dans le seul intérêt des coopérateurs.

Les statuts déterminent la durée du mandat des membres de la commission de surveillance.

Les articles 258 et 335 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives interdisent à certaines personnes d'être membres de la commission de surveillance ou du conseil de surveillance. Ce sont notamment :

- Les membres des organes d'administration et de gestion et les personnes qui leur sont liées ;
- Les personnes recevant, sous une forme quelconque, un salaire ou une rémunération de la société coopérative avec conseil d'administration ou de ses organisations faïtières.

Aux termes des *articles 259 Article 336* de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, les personnes qui sont liées aux membres des organes d'administration et de gestion sont :

- Le conjoint, les parents au premier degré ou les parents au premier degré du conjoint ;
- La personne physique à laquelle il est associé ou la société de personnes dans laquelle il est associé ;

- La personne morale qui est contrôlée, individuellement ou collectivement, par lui, par son conjoint ou par leurs parents au premier degré ;
- La personne morale dont il détient au moins dix pour cent des droits de vote attachés aux actions qu'elle a émises ou au moins dix pour cent de ces actions.

Les *articles 262 et 340* de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives font obligation à la Commission de surveillance et au conseil de surveillance, devant toute irrégularité qu'il a constatée, d'informer la faïtière, s'il en existe, ou de convoquer une Assemblée générale qui statue sur les mesures à prendre.

Ces organes constituent le premier maillon du dispositif de contrôle préventif dans le cadre de la bonne gouvernance des coopératives.

#### **4.3.2.4. Commissariat aux comptes**

Il fait partie des organes statutaires de la COOP-CA mais sa mise en place n'est pas systématique. Elle dépend de certaines conditions. Selon l'*article 121* de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « les sociétés coopératives avec conseil d'administration sont tenues de désigner au moins un commissaire aux comptes lorsqu'elles remplissent les conditions suivantes :

- Nombre total de coopérateurs supérieur à mille ;
- Chiffre d'affaires supérieur à cent millions ;
- Total de bilan supérieur à cinq millions.

Quand ces conditions sont réunies, le commissaire aux comptes est nommé par l'Assemblée générale pour trois exercices c'est-à-dire pour 3 ans. Il est choisi parmi les commissaires aux comptes agréés dans l'État concerné. Le commissaire aux comptes peut être membre de la coopérative. Mais à la différence des membres des autres organes, ce n'est pas tout coopérateur qui est nommé commissaire aux comptes mais un professionnel reconnu comme tel par l'État.

Le Commissariat aux comptes est un organe de contrôle permanent et indépendant des comptes de la coopérative. Il présente son rapport à l'Assemblée générale devant laquelle il est responsable.

Il a pour attributions de :

- Vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la coopérative ;
- Contrôler la régularité et la sincérité des inventaires, du bilan, du compte de pertes et profits ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes et la situation financière de la coopérative dans les rapports présentés par le CA ;
- Opérer à toute époque de l'année, les contrôles ou vérifications qu'ils jugent opportuns sur la situation financière de la coopérative.

La désignation d'un commissaire aux comptes est facultative pour la SCOOPS.

#### **4.3.3. Droits et devoirs liés à la qualité de membre**

##### **4.3.3.1. Adhésion, démission et exclusion**

Toute personne physique ou morale peut être membre d'une société coopérative lorsqu'elle ne fait l'objet d'aucune incapacité juridique conformément aux dispositions de la loi nationale de chaque État-partie. C'est l'application du principe de l'adhésion volontaire et ouverte à tous.

La demande d'adhésion à la société coopérative est adressée à l'organe d'administration de celle-ci (conseil d'administration ou comité de gestion). Elle est formulée par écrit, datée et signée par le postulant. Le comité de gestion ou le conseil d'administration peut fixer l'adhésion du membre à la date de la

demande ou à une date ultérieure ne dépassant pas trois mois suivant la date de la réception de la demande. L'adhésion est entérinée par l'Assemblée générale.

La société coopérative est composée de coopérateurs qui, unis par le lien commun sur la base duquel la société a été créée, participent effectivement et suivant les principes coopératifs, aux activités de ladite société et reçoivent en représentation de leurs apports des parts sociales.

L'article 8 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives définit le lien commun comme étant « l'élément ou le critère objectif que possèdent en commun les coopérateurs et sur la base duquel ils se regroupent. Il peut, notamment, être relatif à une profession, à une identité d'objectif, d'activité, ou de forme juridique ».

La qualité de coopérateur est constatée par un acte émanant de l'organe d'administration de la société coopérative et comportant l'identité du coopérateur, son adresse, sa signature ou son empreinte digitale et une mention de l'acceptation par celui-ci des dispositions légales, réglementaires et statutaires régissant la coopérative.

Il est tenu obligatoirement, au siège de la société coopérative, un registre des membres dans lequel ceux-ci sont inscrits par ordre chronologique.

Pour chaque coopérateur, le registre comprend notamment les mentions ci-après :

- Numéro d'adhésion ;
- Nom, prénoms et référence de sa pièce d'identité ;
- Adresse ;
- Profession ;
- Nombre de parts sociales souscrites ;
- Nombre de parts sociales libérées.

Le coopérateur ne peut se retirer de la société coopérative qu'après avoir avisé par écrit cette dernière.

Le coopérateur reste également et solidairement tenu à l'égard de la coopérative des dettes contractées par celle-ci avant son retrait dans les conditions prévues aux articles 47, 48 et 50 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives ainsi que par les statuts.

En cas d'engagement envers la société coopérative, le coopérateur qui se retire reste tenu jusqu'à l'apurement de sa dette.

La société coopérative peut, après un avis écrit adressé au coopérateur, exclure celui-ci lorsque :

- Le coopérateur est une personne morale à l'égard de laquelle une procédure de liquidation des biens a été ouverte ;
- Le coopérateur ne fait pas volontairement de transactions avec la société coopérative pendant deux années consécutives ;
- Le coopérateur, aussi bien par son comportement que par ses actes, au sein ou en dehors de la société coopérative, méconnaît les obligations qu'il a contractées conformément aux dispositions du présent Acte uniforme et aux statuts, notamment les obligations de loyauté et de fidélité envers la société coopérative et préjudicie de la sorte aux intérêts de celle-ci.

L'exclusion est prononcée par l'Assemblée générale par une résolution spéciale dûment motivée. Mais, suivant le cas, comité de gestion ou le conseil d'administration peut également prononcer l'exclusion qui ne devient définitive que lorsqu'elle a été confirmée par l'Assemblée générale ordinaire par une résolution spéciale dûment motivée.

L'exclusion prononcée par l'Assemblée générale est, dans tous les cas, faite sans préjudice des voies de recours de droit commun dont dispose le coopérateur contre la décision d'exclusion.

La société coopérative rembourse au membre exclu toutes les sommes dues à ce dernier dans les mêmes conditions que le coopérateur qui se retire.

La personne exclue ne peut redevenir coopérateur de la société coopérative que par résolution spéciale de l'Assemblée générale des coopérateurs.

#### **4.3.3.2. Apports, parts sociales, droits et obligations attachés**

Les coopérateurs fixent dans les statuts le capital de la société coopérative comme ils le désirent. Ce capital indiqué dans le statut est susceptible d'augmentation ou de diminution au cours de la vie de la société.

Chaque coopérateur doit faire un apport à la société coopérative et reçoit en contrepartie de son apport et selon la forme de la société coopérative, des parts sociales émises par la société coopérative.

Chaque associé peut apporter à la société coopérative :

- De l'argent, par apport en numéraire ;
- Des droits portant sur des biens en nature, mobiliers ou immobiliers, corporels ou incorporels, par apport en nature ;
- De l'industrie, par apport de main d'œuvre ou de savoir-faire.

Les coopérateurs évaluent les apports en nature et en garantissent la valeur.

Chaque coopérateur est débiteur envers la société de tout ce qu'il s'est obligé à lui apporter en numéraire, en nature ou en industrie.

En cas de retard dans le versement, les sommes restant dues à la société coopérative portent de plein droit intérêt au taux légal à compter du jour où le versement devrait être effectué, sans préjudice de dommages et intérêts, s'il y a lieu.

Les parts sociales sont nominatives, individuelles, non négociables, insaisissables et cessibles selon les conditions fixées par les statuts.

La transmission des parts sociales ne peut intervenir qu'entre personnes partageant le lien commun sur la base duquel les coopérateurs se sont réunis.

La cession des parts sociales entre vifs doit être constatée par tout procédé laissant trace écrite.

Les statuts peuvent prévoir en cas de décès d'un coopérateur, l'admission d'un ou plusieurs héritiers ou d'un successeur de ce dernier à la société coopérative, à condition qu'ils partagent le lien commun. Les statuts définissent les conditions de cette admission.

Les parts sociales sont insaisissables. Elles ne peuvent faire l'objet de nantissement.

Les parts sociales confèrent à leur titulaire :

- Un droit sur les excédents réalisés par la société coopérative lorsque leur répartition a été décidée conformément aux dispositions statutaires ;
- Un droit à tous les avantages et prestations de la société coopérative ;
- Le droit de participer aux décisions collectives des associés et de voter ;
- Le droit, en tout état de cause, d'exercer ou de bénéficier, dans la limite des dispositions de l'acte uniforme et des statuts, des droits attachés à la qualité d'associé.

Tout coopérateur d'une société coopérative a l'obligation de participer aux pertes sociales dans les conditions prévues par le présent acte uniforme, les statuts et le règlement intérieur pour chaque forme de société coopérative.

L'article 210 précise que la responsabilité d'un coopérateur est au minimum égale au montant des parts sociales par lui souscrites. Néanmoins les statuts peuvent prévoir une responsabilité plus étendue qui ne peut excéder cinq fois le montant des parts sociales souscrites.

Le coopérateur a également l'obligation de faire des transactions avec la société coopérative conformément à l'objet social de celle-ci.

Les droits et obligations de tous les coopérateurs, sont égaux quel que soit le montant de leurs apports.

Le coopérateur ne peut céder ses parts sociales qu'à une personne partageant le lien commun sur la base duquel les coopérateurs se sont réunis. Les statuts peuvent prévoir qu'en cas de décès d'un coopérateur, un ou plusieurs héritiers seront admis dans la société coopérative, à condition qu'ils partagent le lien commun. Les statuts doivent déterminer les modalités et autres conditions de cette admission.

#### **4.3.3.3. Assemblée générale, élections, participation aux résultats**

Tout coopérateur a le droit de participer aux décisions de l'Assemblée générale. Toute clause statutaire contraire est réputée non écrite.

Les coopérateurs sont convoqués quinze jours au moins avant la réunion de l'Assemblée générale par lettre au porteur contre récépissé, par affichage, oralement ou par tout autre moyen de communication approprié.

La participation aux réunions de l'Assemblée générale est personnelle. Toutefois, les coopérateurs empêchés peuvent voter par procuration sauf clauses contraires des statuts.

Chaque coopérateur dispose d'une voix quelle que soit l'importance de sa participation au capital de la société coopérative. Il est à la fois électeur ou éligible.

Les coopérateurs ont un droit d'information permanent sur les affaires de la société coopérative. Préalablement à la tenue des réunions de l'Assemblée générale, ils ont, en outre, un droit de communication.

Les statuts peuvent prévoir le versement de ristournes aux coopérateurs proportionnellement aux opérations faites par eux avec la société coopérative ou au travail effectué en faveur de cette dernière.

Les coopérateurs démissionnaires ou exclus ne peuvent prétendre à aucun droit sur les sommes affectées à la réserve générale et à la réserve de formation, d'éducation et de sensibilisation. De même, les réserves facultatives ne peuvent pas être réparties entre les coopérateurs.

#### **4.3.4. Responsabilité des dirigeants**

Les dirigeants sociaux peuvent être poursuivis en justice s'ils commettent des fautes dans l'exercice de leurs fonctions. Ils peuvent être poursuivis par un individu qui a subi un préjudice du fait de leur faute (action individuelle) ou par la société coopérative à la suite d'un dommage subi du fait de la faute des dirigeants (action sociale). On parle d'action en responsabilité contre les dirigeants de la société coopérative. Il peut s'agir d'une responsabilité individuelle ou d'une responsabilité collective.

##### **4.3.4.1. Action individuelle**

Elle peut être faite par un tiers ou par les tiers ou par les coopérateurs devant la juridiction compétente dont ressort le siège de la société coopérative. Le principe est que « chaque dirigeant social est responsable individuellement envers les tiers des fautes qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions ». C'est l'article 122 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui l'énonce. Il doit répondre de ses fautes même si la victime a éventuellement des choses à reprocher à la coopérative dans le dommage qu'il a subi. La responsabilité du dirigeant n'est pas dans ce cas liée à celle de la coopérative.

S'ils sont plusieurs à commettre la faute ou le fait dommageable, ils doivent répondre tous ensemble mais chacun selon son degré d'implication dans la commission de la faute.

Selon le même article 122, « si plusieurs dirigeants sociaux ont participé aux mêmes faits, leur responsabilité est solidaire à l'égard des tiers ou des coopérateurs. Toutefois, dans les rapports entre eux, la juridiction compétente détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage ».

L'article 124 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui l'énonce définit l'action individuelle comme étant « l'action en réparation du dommage subi par un tiers ou par un coopérateur, lorsque celui-ci subit un dommage distinct du dommage que pourrait subir la société coopérative, du fait de la faute commise individuellement ou collectivement par les dirigeants sociaux dans l'exercice de leurs fonctions ».

L'action individuelle en réparation du dommage subi par un tiers ou un coopérateur est intentée par celui qui subit le dommage. Elle se prescrit par 3 ans à compter du fait dommageable ou de la découverte de ce fait en cas de dissimulation. La prescription est de par 10 ans pour les crimes.

#### **4.3.4.2. Action sociale**

De la même manière que le dirigeant est responsable du dommage causé à un coopérateur ou à un tiers, il l'est devant la coopérative. Il s'agit de l'action sociale définie par l'article 128 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives comme « l'action en réparation du dommage subi par la société coopérative du fait de la faute commise par un ou des dirigeants sociaux dans l'exercice de leurs fonctions ». Elle est intentée par les autres dirigeants sociaux, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme pour chaque forme de société coopérative.

Mais un ou plusieurs coopérateurs peuvent intenter l'action sociale après une mise en demeure des organes compétents non suivie d'effet dans le délai de trente (30) jours.

Selon l'article 127 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, « chaque dirigeant social est responsable individuellement envers la société coopérative des fautes qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions ». C'est la responsabilité individuelle du dirigeant. Mais il peut s'agir aussi d'une responsabilité solidaire. Ainsi, « si plusieurs dirigeants sociaux d'une société coopérative ont participé aux mêmes faits, la juridiction compétente détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage, dans les conditions fixées par le présent Acte uniforme pour chaque forme de société coopérative ».

La responsabilité du dirigeant n'exonère pas du tout la société coopérative. L'article 132 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives stipule que « l'exercice de l'action sociale ne s'oppose pas à ce qu'un coopérateur exerce contre la société coopérative l'action en réparation du préjudice qu'il a personnellement subi ». Donc sur le même fait dommageable, il peut avoir à la fois poursuite des dirigeants et de la coopérative.

Certaines personnes mal intentionnées trouvent des moyens pour empêcher d'engager la responsabilité des dirigeants. L'article 130 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives répute « non écrite toute clause des statuts subordonnant l'exercice de l'action sociale à l'avis préalable ou à l'autorisation de l'Assemblée générale, d'un organe de gestion ou d'administration, ou qui comporterait par avance renonciation à l'exercice de cette action ».

Selon le même article 130, « aucune décision de l'Assemblée générale des coopérateurs, d'un organe de gestion ou d'administration ne peut avoir pour effet d'éteindre une action en responsabilité contre les dirigeants sociaux pour la faute commise dans l'accomplissement de leurs fonctions ».

L'action sociale se prescrit par 3 ans à compter du fait dommageable ou, s'il a été dissimulé, de sa révélation. L'action sociale se prescrit par 10 ans pour les crimes. La juridiction compétente est celle du ressort du siège de la société coopérative. En cas de condamnation, les dommages et intérêts sont alloués à la société coopérative.

## **Chapitre 4 Gestion administrative de l'entreprise coopérative**

### **1. Introduction**

L'un des points faibles des entreprises coopératives en Afrique au Sud de Sahara en général et au Bénin et au Togo en particulier, reste indéniablement la mauvaise gestion administrative. Nous avons tendance à considérer toute chose comme superflue et pas nécessaire d'être consignée. Nous avons souvent tendance à faire confiance en notre mémoire, mais malheureusement, pour diverses raisons, la mémoire ne conserve plus l'essentiel de ce qu'il fallait savoir pour mieux faire, ce dont il fallait se souvenir pour prendre de bonnes décisions. Nous regrettons souvent cette situation et pourtant nous ne sommes jamais prêts de changer ce comportement. La gestion administrative est une dimension majeure de la gestion de l'entreprise coopérative. Nous vous proposons ce chapitre pour vous aider, en votre qualité de coopérateur, à avoir de bons réflexes pour la compilation et l'exploitation judicieuse des informations administratives produites par votre coopérative. La mauvaise gestion administrative engendre souvent des conséquences énormes sur le plan financier. Une décision prise en réunion du CA de mettre fin à un contrat avec un prestataire de la coopérative qui ne donne plus satisfaction, décision non consignée dans un document peut être oubliée et donc pas mise en œuvre à temps. Ce comportement peut créer des préjudices énormes à la coopérative. Tout ceci justifie la place de la gestion administrative dans le développement de l'entreprise coopérative.

### **2. Objectif du chapitre**

Ce Chapitre vise à accroître les compétences des coopérateurs dans la mise en place et la tenue régulière des supports de gestion administrative de leurs coopératives.

De manière plus spécifique, les utilisateurs de ce guide devront être capables à l'issue de l'exploitation approfondie du contenu de ce chapitre de :

- Identifier et justifier l'importance des différents supports de gestion administrative de leur société coopérative ;
- Expliquer le mécanisme de tenue de chacun des supports de gestion identifié ;
- Décrire le processus de préparation, de tenue et d'élaboration d'un procès-verbal de réunion au sein de la coopérative.

Marquer la différence entre certains concepts couramment utilisés dans le cadre de la gestion administrative de la coopérative notamment les notions de rapport, de compte rendu et de procès-verbal.

### **3. Points clés du chapitre**

Le contenu du chapitre sera axé autour des principaux éléments suivants :

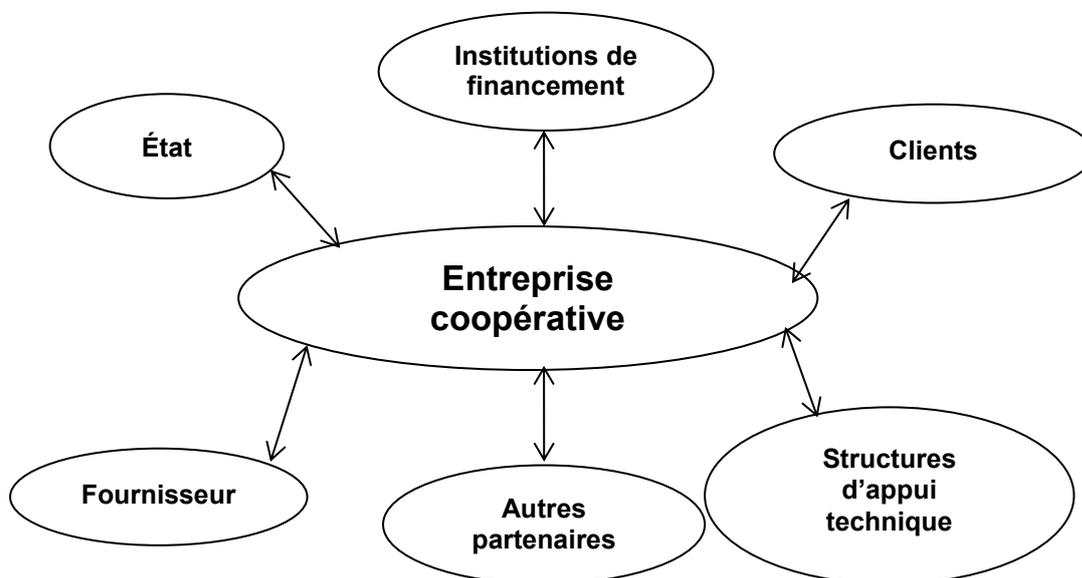
- Les supports de gestion administrative de la coopérative ;
- Le processus de préparation de tenue de réunion et d'élaboration du procès-verbal ;
- La différence entre rapport compte rendu et procès-verbal.

### **4. Éléments d'information**

#### **4.1. Principaux supports de gestion administrative**

Avant d'aborder les supports de gestion administrative de la coopérative, il nous semble important de vous préciser ce que l'on désigne par gestion administrative.

La gestion administrative s'entend comme l'ensemble des opérations que l'entreprise mène pour confirmer son existence physique et qui matérialisent les échanges qu'elle entretient avec les partenaires. Pour simplifier la compréhension du concept de gestion administrative, nous pouvons partir de l'illustration suivante :



En considérant l'entreprise coopérative comme une institution de développement, on comprend qu'elle peut entretenir un faisceau de relations avec les institutions partenaires, relations qui se matérialisent par des écrits (des lettres, des demandes, des informations fournies par écrits, décisions, engagements, preuves, documents administratifs, etc.)

Ces relations qui matérialisent les rapports extérieurs de la coopérative ont besoin d'être bien gérées pour permettre aux administrateurs et au personnel de prendre de bonnes décisions. Ces relations, du moins les documents qui les matérialisent ont besoin d'être bien conservés et bien traités par les responsables de l'entreprise coopérative.

Les supports de gestion administrative qu'il convient de disposer et de bien tenir à jour sont :

- Le cahier de courrier « arrivée » ;
- Le cahier de courrier « départ » ;
- Le cahier de circulation ou de courrier interne.

**4.1.1. Cahier courrier – « Arrivée »**

Il enregistre tous les courriers en provenance des partenaires de la coopérative. Le tracé de ce cahier se présente comme suit :

**Cahier courrier-Arrivée**

N°	Date	Référence	Provenance	Objet	Personne à qui le courrier est affecté
1	18/07/12	Lettre n° 022/DG/ABePEC du 17/07/12	Direction générale de l'ABePEC	Invitation à participer à la foire nationale de l'indépendance	Conseiller à l'organisation et à l'information du CA
2	18/07/12	Lettre n° 745/DG/Eco Bank Togo du 13/07/12	Direction générale Eco Bank	Demande complément d'informations sur requête de financement au profit des acteurs	Trésorier général de la coopérative
3	20/07/12	Lettre n° 066 de l'ITC du 12/07/12	ITC	Information relative au voyage commercial au Maroc de juin 2012	Secrétaire général

**4.1.2. Cahier courrier – « Départ »**

Il enregistre tous les courriers envoyés par la coopérative à ses partenaires et son tracé se présente comme suit :

**Cahier courrier-Départ**

N°	Date	Référence	Destinataire	Objet	Initiateur
1	19/07/12	N° 025/P/COOPETAB du 19/07/12	Directeur général de la BRS	Apport informations complémentaires dans cadre requête de financement	Trésorier général
2	19/07/12	N° 026/P/COOTAB du 19/07/12	Directeur général de l'ABePEC	Confirmation de la participation de la COOPETAB à la foire nationale de l'Indépendance	Secrétaire général
3	23/07/12	N° 121/P/COONAAFAT du 19/07/12	Ministre du commerce	Demande d'audience pour présentation PS	Président CA

**4.1.3. Cahier courrier - « Interne »**

Ce cahier enregistre les courriers du Conseil d'administration adressé à un administrateur, un coopérateur, un autre organe de gestion de la coopérative. Son tracé et le mode de son remplissage sont illustrés par l'exemple suivant :

**Cahier de courriers internes**

N°	Date	Référence	Destinataire	Objet	Initiateur
1	15/07/12	N° 008/CA du 15/07/12	Président du comité de surveillance	Invitation à une séance conjointe de préparation de l'AG de validation du PDS de la COOPETAB	Président
2	17/07/12	N° 009/CA du 17/07/12	Membres du CA	Information relative à la participation de la COOPETAB à la foire nationale de l'indépendance	Secrétaire général
3	19/07/12	N° 015/CA-COONAAFAT du 18/07/12	Tous les sociétaires	Relance pour libération de parts souscrites	Trésorier général
4	23/07/12	N° 016 CA-COONAAFAT du 23/07/12	Tous les administrateurs	Compte rendu mission commercial au Maroc	Président

**4.1.4. Cahier de visite**

Ce cahier est tenu au siège de la coopérative et remis à tous les visiteurs qui arrivent constater l'évolution de cette entreprise. Après la visite, le secrétaire du CA ou un administrateur présent au siège le remet aux visiteurs afin qu'ils y consignent leurs impressions sur le développement des activités de la structure. Les visiteurs surtout les partenaires techniques font donc de façon libre leur commentaire sur ce qu'ils ont observé. Le cahier est lu à toutes les rencontres du CA qui constatent qu'il comporte de nouvelles informations et les décisions qui s'imposent sont prises par rapport aux recommandations des visiteurs. Au cas où un même visiteur arrive à un intervalle de temps donné, ce cahier permet d'évaluer la réceptivité des responsables de la coopérative par rapport aux remarques et observations des visiteurs.

Le tracé de ce cahier se présente comme suit :

**Cahier de visite de la coopérative**

N°	Date	Nom et prénoms du visiteur	Fonction / Responsabilité	Objet de la visite	Constats faits et recommandations

Ce cahier est rempli par le visiteur qui le signe à la suite des constats et recommandations.

#### 4.1.5. Cahier des transactions des membres avec la coopérative

Ce cahier permet de faire le point des transactions de chaque membre de la coopérative avec l'entreprise commune. Les transactions concernent les différents services disponibles à la coopérative et qu'elle est capable d'offrir à ces membres. Ce cahier permet de mesurer le degré de loyauté de chaque membre vis-à-vis de l'entreprise commune. En cas de distribution de ristournes sur les transactions, ce cahier est un précieux instrument.

Son tracé se présente comme suit :

#### Cahier des services reçus par les membres à la Coopérative

N°	Date	Nom du coopérateur-membre	Activités réalisées	Unité	Quantité	Valeur unitaire	Montant	Mode de règlement
1	10/02/12	COFFI Anani	Vente d'ananas frais pour l'exportation	Kg	100	250	25 000	En espèce
2	11/02/12	KLEGBE Anatole	Vente d'ananas frais pour transformation en jus	T	2,5	175 000	437 500	Par chèque bancaire
3	11/02/12	Établissement sainte Anne	Achat d'ananas pour transformation	T	2,5	200 000	500 000	En espèce
4	14/02/12	Établissement « le naturel »	Achat d'emballage pour jus d'ananas	Carton de 24 bouteilles	500	3 000	1 500 000	Par chèque bancaire
5	15/02/12	Établissement « le naturel »	Vente de carton de jus pour l'exportation	Carton de 24 bouteilles	400	4 500	1 800 000	Par chèque bancaire

La coopérative tient à son siège ce cahier où sont consignés les services qu'elle rend à chacun de ses membres. Pour connaître les transactions effectuées avec chacun des membres, il suffit pour la coopérative de totaliser les activités réalisées avec chacune des Unions de producteurs membres ou les entreprises de transformations affiliées ou encore des exportateurs membres pour se rendre compte du volume des affaires réalisées par chacune de ces structures affiliées.

Outre ces supports, d'autres de nature juridique sont indispensables à la coopérative. Il s'agit du registre des membres et des registres de délibération des organes de gestion de la coopérative (AG, CA et CS).

#### 4.1.6. Registre des membres

C'est un support de grande importance que toute coopérative doit avoir. C'est ce support qui permet de connaître à tout moment l'état du sociétariat de la coopérative. Le registre des membres comporte des informations clés permettant de connaître l'évolution dans le temps du sociétariat de la coopérative ainsi que l'évolution du capital social. Normalement déjà à l'Assemblée générale constitutive le registre des membres devrait être mis au point et tenu à jour pendant toute la durée de vie de la coopérative.

Le tracé du registre des membres se présente comme suit :

### Registre des membres

N°	Nom de la structure membre/ du membre	Adresse (y compris le contact du 1 <sup>er</sup> responsables)	Date d'adhésion	Principale activité	Droit d'adhésion payé	Parts sociales		Observations
						Souscrites	Libérée	
1	COFFI Anani	Zinvié	14/03/12	Production	5 000	2	2	Secrétaire du premier CA
2	DODJI Nicolas	Tabligbo	14/03/12	Production	5 000	2	1	
3	ADOUN Augustin	Tori Cada	14/03/12	Production	5 000	4	3	
4	AKPO Jean	Dodji	14/03/12	Production	5 000	5	3	
5	KLEGBE Anatole	Dodji	14/03/12	Production	5 000	2	2	
6	FAVI Coovi	Zinvié	14/03/12	Production	5 000	5	5	Président du premier CA
7	HOUNSOU Paul	Glo- Djigbé	14/03/12	Production	5 000	4	2	
8	AÏSSE Dominique	Kparoun	14/03/12	Production	5 000	3	2	
9	Établissement « le naturel »	Cotonou	14/03/12	Transformation	5 000	5	3	
10	Établissement Sainte Anne	Calavi	14/03/12	Transformation	5 000	5	5	
11	Établissement Aliou et fils	Calavi	14/03/12	Transformation	5 000	10	7	
12	Bénin Export fruits	Cotonou	15/03/12	Exportation	5 000	5	5	

#### 4.1.7. Registre de délibérations

Comme le précédent support, le registre de délibération est un précieux support de nature juridique que la coopérative doit nécessairement avoir. En principe, chaque organe de gestion de la coopérative doit avoir un registre de délibération dans lequel se trouvent tous les procès-verbaux de réunions de l'organe en question. Dans un contexte de bonne gestion de l'entreprise coopérative, les procès-verbaux ou encore les délibérations des organes de gestion ne doivent pas être sur des feuilles volantes aux risques de les perdre avec le temps. Ils doivent être dans un document appelé registre de délibération dont toutes les pages doivent être paraphées par le président de la coopérative.

Le procès-verbal est un document qui fait le point du déroulement d'une réunion d'un organe de la coopérative en insistant surtout sur les principales décisions prises. Il n'y a pas de format standard de rédaction d'un procès-verbal. Il est conseillé aux élus des coopératives d'adopter des formats simplifiés afin de faciliter la rédaction du procès-verbal par les élus même de niveau d'instruction faible.



L'ordre du jour de la réunion présenté à l'ouverture de la séance porte sur les points suivants :

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

L'ordre du jour ainsi présenté a été adopté (après amendement ou non : si oui présenter les amendements faits).

Abordant le premier point de l'ordre du jour, le président de séance a dit (ou a laissé la parole à .....pour introduire le point). Des débats issus de cette présentation, il ressort que .....

.....

.....

.....

.....

Mettre la synthèse des discussions des participants)

Les principales décisions prises par (l'organe en question) sont les suivantes :

1. ....
2. ....
3. ....

S'agissant du deuxième point de l'ordre du jour la parole a été donnée à.....pour introduire le sujet. La synthèse des discussions se présente comme suit :

.....

.....

.....

.....

A l'issue des échanges les principales décisions ci-après ont été prises

1. ....
2. ....
3. ....

Pour ce qui est du troisième point de l'ordre du jour, Monsieur/madame ..... a procédé à l'introduction des débats. De la synthèse faite de son développement, il ressort que

.....

.....

.....

.....

Les principales décisions suivantes ont été prises par les participants à l'unanimité :

1. ....
2. ....
3. ....

Abordant le quatrième point Monsieur/madame ..... a porté à la connaissance de l'assistance que .....

.....  
.....

Des débats qui ont suivi, l'organe a pris les décisions suivantes :

1. ....
2. ....
3. ....

En divers il a été porté à la connaissance des participants les informations suivantes .....

.....  
.....

Par rapport à ces informations en divers, l'assistance a retenu ce qui suit :

1. ....
2. ....
3. ....

Plus rien n'étant encore à l'ordre du jour, la séance débutée à ..... a pris fin à .....

Ont signé

Le Secrétaire de séance

Le Président de séance

Nom et signature

Nom et signature

#### **RELEVÉ DES PRINCIPALES DÉCISIONS**

Point de l'ordre du jour

Décisions prises

Personnes chargée de la mise en œuvre

La rédaction du procès-verbal exige du secrétaire de séance une bonne prise de notes pendant la séance. Il n'y a pas de recette standard pour la prise de note. Toutefois nous vous recommandons si vous être secrétaire de séance de prendre les précautions ci-après :

### Encadré 3 : Conseil pour une bonne prise de note et pour la rédaction d'un procès-verbal

La prise de notes au cours des réunions et l'élaboration du procès-verbal, rapport ou compte rendu n'est pas une compétence réservée exclusivement aux personnes ayant des niveaux élevés d'instruction. Même les personnes n'ayant pas de niveau élevé d'instruction peuvent le faire et même très bien. Il y a seulement des précautions à prendre pour devenir un bon secrétaire de séance. Comment le faire ?

- Vous devez vous munir d'un cahier ou carnet de notes avec une écriture ;
- Vous devez être sur les lieux de la réunion avant les autres, du moins, avant l'ouverture de la réunion ;
- Établir la liste de présence au fur et à mesure de l'arrivée des participants à la réunion ;
- Inscrire l'ordre du jour adopté dans votre cahier et ouvrir au besoin une page de votre cahier pour chaque point de l'ordre du jour.

Pour chaque point de l'ordre du jour vous devez avoir un sens élevé d'écoute pour cerner l'essentiel de l'introduction aux débats car pour une bonne conduite de réunion, il a toujours pour chaque point de l'ordre du jour, **il y a toujours 4 moments forts** à savoir i) l'introduction aux débats ou l'information, ii) les débats sur le sujet, iii) la synthèse puis les iv) les décisions prises. Vous devez avoir en esprit ces séquences pour faire la synthèse de l'introduction, des débats sur le sujet, et des points clés de la synthèse que le Président de séance se doit de faire à la suite des points de l'ordre du jour.

Pour ce qui concerne la prise de notes de la synthèse des débats, vous devez savoir que dans le développement des idées d'un intervenant à la réunion, il y a trois types d'idées que l'on peut relever. Il y a les *idées principales ou idées majeures* (elles se rapportent directement au sujet), il y a les *idées secondaires* (qu'on peut assimiler aux conséquences des idées principales) et les *commentaires*.

- Exemple : le point de l'ordre du jour peut être « l'organisation d'une mission commerciale ». Un participant peut aborder l'importance de la mission commerciale (idée majeure), il peut aborder ensuite le mode de choix des acteurs pour la mission ou encore le moyen de transport à utiliser : ce sont là des idées secondaires. Le secrétaire de séance n'a pas besoin de prendre en compte ces idées par rapport au sujet abordé. Il peut faire par la suite des commentaires. Exemple de commentaires : quelqu'un peut évoquer les avantages d'une mission commerciale pour la coopérative, les coopérateurs et le pays. Vous n'avez pas besoin de prendre en compte les commentaires

Une fois la réunion terminée, sur les lieux mêmes ou à votre domicile (le même jour de la réunion de préférence) vous devez élaborer le procès-verbal conformément au canevas présenté ci-dessus. Il est conseillé de le faire le même jour parce que les idées sont encore fraîches dans votre mémoire.

Normalement le canevas de Procès-verbal doit être imprimé et produit en plusieurs exemplaires et reliés pour constituer le registre des délibérations paraphé par le président de la coopérative. Chaque organe devant en avoir un registre.

## 4.2. Techniques de conduite d'une réunion au sein de la coopérative

Les réunions sont les occasions les plus fréquentes au cours desquelles les coopérateurs partagent entre eux des informations pour échanger et prendre des décisions qui engagent la vie de leur entreprise commune. Bien que très fréquemment tenues dans la pratique, les réunions au sein de la coopérative sont moins bien organisées. Ceci donne parfois l'impression à certains coopérateurs que les réunions sont de simples occasions de gaspillage de temps.

### Définition d'une réunion

Une réunion est rassemblement de courte durée regroupant un certain nombre de personnes en vue d'une information, une formation, une prise de décision et, ou d'échange sur différents sujets.

### Types de réunions :

- Réunion d'information, de sensibilisation et de conscientisation ;
- Réunion de compte rendu ou de restitution ;

- Réunion d'analyse d'un fait ou d'un problème ;
- Réunion de formation ;
- Réunion de prise de décision (Toutefois, il convient de revenir que toute réunion engendre des prises de décision. Mais la réunion de prise de décision analyse un problème pour prendre formellement des actions pour résoudre définitivement le problème ;
- Réunion d'organisation pour l'action ;
- Réunion d'évaluation de l'action ;
- Réunion de validation d'une étude réalisée, d'un document élaboré.

**Comment devez-vous y prendre pour bien tenir les réunions que vous organisez au sein de votre coopérative ?**

D'abord, une réunion ne s'improvise pas, elle se prépare avec tout le sérieux requis. C'est pourquoi à la place de technique d'animation de réunion nous préférons vous parler de processus d'organisation d'une réunion. Un tel processus sera scindé en trois (3) phases à savoir :

- La phase préparatoire ;
- La phase de déroulement ;
- La phase de l'après réunion.

**Comment chacune de ces phases peut-elle s'organiser ?**

**4.2.1. Phase préparatoire de la réunion**

Elle est une phase importante qui conditionne la réussite de la réunion. Certaines activités sont indispensables à réaliser à cette phase. Il s'agit de :

- La préparation de l'ordre du jour de la réunion. Il s'agit de relever les grandes questions qui seront débattues à la réunion. En principe ces questions ne doivent pas être nombreuses (2 ou 3 sont suffisantes). Les questions d'importance secondaire peuvent être renvoyées aux divers.
- L'estimation approximative de la durée de la réunion : à partir des questions inscrites à l'ordre du jour de la réunion, il vous est possible d'estimer le temps que durera la rencontre. Vous devez faire une micro-planification du temps pour savoir combien de temps vous consacrerez à chaque point de l'ordre du jour. Dans cette micro-planification du temps, vous devez tenir compte des quatre séquences pour le traitement d'une question par la réunion. Ces séquences sont les suivantes : i) l'introduction du sujet, ii) les débats suscités par l'introduction ou la présentation introductive et iii) la synthèse et iv) les décisions prises.
- L'identification des personnes devant introduire les points de l'ordre du jour. Les personnes à qui revient la responsabilité de présenter les points de l'ordre du jour doivent être informées à temps pour apprêter leur présentation même si elle doit être verbale.
- L'identification des participants à la réunion : le choix des participants se fait évidemment en fonction de l'objet et du profil de ces personnes.
- L'identification du site ou lieu de la réunion en fonction de la taille du groupe cible et préparation des infrastructures d'accueil (logistique).
- La préparation de l'invitation des personnes concernées par la réunion en précisant le lieu de la réunion, la date, l'heure de démarrage et la durée ainsi que l'ordre du jour.
- Le rappel de la date et du lieu deux à trois jours avant la réunion.

#### **4.2.2. Phase de tenue de la réunion**

En votre qualité d'organisateur de la réunion, vous devez être sur les lieux une heure au moins à l'avance pour vous assurer que la salle est apprêtée et que toutes les conditions logistiques sont réunies pour le bon déroulement de la réunion.

A l'arrivée des participants et lorsque le quorum est atteint, vous devez démarrer la réunion en ayant à l'esprit que vous ne devez pas pénaliser les participants venus à l'heure.

A l'ouverture de la réunion, vous commencez par les salutations d'usage, le remerciement des participants présents et leur présentation pour mieux les connaître et en même temps pour vérifier la présence.

Après le protocole d'ouverture vous passez au démarrage des travaux avec la succession des activités suivantes :

- La présentation de l'ordre du jour et l'invitation des participants à l'amender en cas de besoin ;
- L'adoption de l'ordre du jour après amendement (s'il y en a eu) ;
- L'introduction du premier point de l'ordre du jour ;
- Le lancement des débats et l'encouragement des participants à intervenir tout en ayant à l'esprit la gestion du temps. En tant que président de séance vous devez avoir à côté de vous la micro-planification du temps faite à la préparation de la réunion ;
- La synthèse des débats sur le point en dégagant le consensus que vous faites valider par l'assistance. Vous devez faire ressortir dans ce consensus les principales décisions prises par les participants ;
- La même démarche suivie pour le premier point est respectée pour les autres points inscrits à l'ordre du jour ;
- A la fin de la séance, vous devez une fois encore récapituler les conclusions (grandes décisions) de la réunion. Si ces décisions engendrent des tâches (comme c'est souvent le cas) vous devez amener les participants à établir une feuille de route avec la précision des responsables pour chaque tâche ;
- La fixation de la date de la prochaine réunion et le remerciement des participants pour leur contribution à la bonne conduite de la réunion.

#### **4.2.3. Phase de l'après réunion**

A l'issue de la réunion, il vous faudra élaborer le procès-verbal de réunion (si vous êtes le secrétaire de la coopérative ou si vous assumez les fonctions de secrétaire de séance), vous devez relever les principales décisions prises.

NB. Le procès-verbal ne comporte que les idées majeures développées au cours de la réunion et non les commentaires faits par les participants dans leur prise de parole.

### 4.3. Attitudes recommandées aux acteurs d'une réunion

Le tableau ci-après met en exergue quelques attitudes des organisateurs et participants à une réunion en vue de la réussite de celle-ci :

**Tableau 2. Attitudes favorisant la bonne organisation d'une réunion**

Attitudes des organisateurs	Attitudes des participants
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriver avant l'heure ;</li> <li>• Préparer minutieusement la réunion ;</li> <li>• Ne pas monopoliser la parole ;</li> <li>• Ne pas permettre à un participant de la monopoliser ;</li> <li>• Inciter les participants à exprimer leurs opinions ;</li> <li>• Tenir compte des opinions des autres et ne pas imposer ses points de vue ;</li> <li>• Veiller à la discipline de groupe ;</li> <li>• Rechercher le consensus en cas de divergence de point de vue ;</li> <li>• Se montrer courtois vis-à-vis des participants ;</li> <li>• Respecter la durée prévue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriver à l'heure ;</li> <li>• Réfléchir avant la réunion à l'ordre du jour ;</li> <li>• Ne pas monopoliser la parole ;</li> <li>• Exprimer librement et clairement ses opinions mais dans la discipline et le respect de l'autre ;</li> <li>• Faire preuve d'esprit critique ;</li> <li>• Éviter de perturber la séance ;</li> <li>• Se montrer courtois vis-à-vis des autres.</li> </ul>

### 4.4. Différence entre procès-verbal, rapport et compte-rendu

Il nous arrive souvent de faire des confusions dans l'utilisation de certains concepts et il importe de faire ici la précision sur les concepts concernés. Il s'agit des concepts de procès-verbal, de compte rendu et de rapport. Le tableau ci-après présente quelques éléments de différenciation entre ces trois concepts.

**Tableau 3. Différences entre PV, compte-rendu et rapport**

Type de documents	Procès-verbal	Compte-rendu	Rapport
Nature	C'est un document juridique qui peut être utilisé en cas de litige relatif à des décisions prises ainsi qu'à leur application au sein de la coopérative	C'est un document le plus souvent administratif ou technique qui est élaboré à la suite de la représentation de la coopérative à une réunion, une formation ou à toute autre manifestation	Il est un document essentiellement technique qui est produit à la suite de la mise en œuvre d'une mission, à la fin ou pendant la réalisation d'une activité....
Responsable de la production	Il est élaboré par le secrétaire de séance qui peut être le secrétaire de la coopérative	Il est produit par le représentant de la coopérative à la manifestation dont il fait le compte rendu à la coopérative pour mieux comprendre ce qui s'est passé	Le responsable chargé de l'exécution de la mission ou de la réalisation de l'activité.
Contenu type	Outre les données introductives notamment le lieu, l'heure de démarrage et de fin, l'ordre du jour, la liste de présence, liste des absents et des personnes représentées, il comporte les principales décisions prises et le mécanisme de leur mise en œuvre	Il décrit la manifestation, dégage son intérêt pour la coopérative et propose des recommandations en vue de l'exploitation judicieuse des leçons apprises	Il présente ce qui est prévu, ce qui est réalisé, dégage les écarts qu'il justifie. Il propose également des recommandations à la suite de la leçon tirée de l'expérience de la réalisation de cette activité ou de cette mission
Utilisation majeure	Est utilisé en cas de l'appréciation de la fonctionnalité de l'organe ou en cas de conflit lié à la remise en cause d'une décision prise par certains membres de la coopérative	Est utilisé pour renseigner les personnes n'ayant pas pris part à la manifestation sur l'essentiel de ce qu'elle doit savoir	Est utilisé pour prendre des décisions en vue de la planification d'autres missions ou activités similaires. Il constitue une source d'information la gestion de la coopérative.

## 5. Conclusion

La gestion administrative est une fonction majeure que beaucoup de coopérative relèguent dans la pratique au second plan. Un tel comportement fait perdre à ces entreprises coopératives de nombreuses informations pourtant utiles à leur bon fonctionnement. Des efforts doivent être entrepris par les élus et autres dirigeants des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo afin que les supports de gestion administrative présentés dans le présent chapitre soient mis en place et tenus effectivement en vue d'un plus grand professionnalisme dans la gestion desdites entreprises coopératives.

## Chapitre 5 Gestion administrative de l'entreprise coopérative

### 1. Introduction

A l'instar des dans communautés humaines, les organisations aussi traversent des moments de crises dues aux conflits qui surviennent entre leurs membres. La sagesse africaine nous enseigne que « deuxalebasses déposées à la surface d'une eau finissent toujours par se heurter ». Ainsi, volontairement ou non, sciemment ou inconsciemment, les membres des coopératives entretiennent des conflits qui secouent des fois très durement leurs organisations. Or, tout groupe d'hommes poursuivant un objectif commun aux membres, mais dans lequel les acteurs ne s'entendent pas ne fonctionne pas convenablement. Tout groupe d'hommes dans lequel les membres, au lieu d'évoluer dans la même direction tirent chacun le mouvement de son côté, ne progresse pas. Il faut donc une démarche qui prévient les conflits ou qui empêche au maximum leur éclatement par la gestion des mécanismes qui les provoquent. Mais si malgré tout le conflit naît, il faut le résoudre. On a donc recours aux techniques de gestion des conflits.

Dans les coopératives particulièrement, ce sont les membres qui constituent la ressource principale, le capital fondamental sur lequel le projet commun d'auto promotion est bâti. La viabilité et la prospérité de l'entreprise dépendent naturellement de leur degré d'implication et de leur niveau de participation aux différentes activités. Il est donc important que les responsables et les membres développent des aptitudes favorisant « le vivre ensemble », des attitudes de respect mutuel, de communication (interpersonnelle et de groupe) active et de régulation des intérêts divergents.

Ce chapitre se propose, sur la base de cas de conflits réels qui ont été vécus dans certaines coopératives et qui ont conduit à des déconvenues préjudiciables à la vie sociale voire à la dislocation des organisations, de suggérer des pistes de résolution dont les responsables pourraient s'inspirer dans le management de leurs organisations en matière de gestion des conflits.

### 2. Objectifs du chapitre

#### 2.1. Objectif général

Ce chapitre a pour objectif général de renforcer les compétences des coopérateurs, en matière de gestion des conflits.

#### 2.2. Objectif d'apprentissage

A la fin des activités d'apprentissage, les apprenants doivent être capables de :

- Définir les concepts de communication et de conflit ;
- Présenter les types de conflits rencontrés dans les coopératives ;
- D'énumérer les principales sources de conflits dans une coopérative ;
- Citer les moyens de prévention des conflits ;
- Décrire les mécanismes de la communication interpersonnelle et de la communication de groupe ;
- Décrire le mécanisme de gestion de l'information dans une coopérative ;
- Expliquer le mécanisme de la gestion des conflits.

### 3. Points clés à développer

- Les types de conflits vécus ou possibles ;
- Les principales sources de conflits ;
- Les moyens de prévention des conflits ;
- Les mécanismes de gestion des conflits.

### **3.1. Types de conflits vécus ou possibles**

#### **Cas 1 : Inactivité des organes élus**

Comme on peut le remarquer, les conflits qui surviennent dans des organisations sont variés et de plusieurs types. Dans certains cas, leur ampleur est réduite. Il s'agit de frustrations d'une ou de quelques personnes ce qui laisse des possibilités de résolution aux responsables. Dans d'autres cas, les conflits sont très sérieux et de grande ampleur. Souvent dans ces cas, les intérêts en jeu sont divergents créant une tension immense entre les membres.

#### **Cas 2: Conflits d'attribution**

La coopérative est une institution démocratique. Suivant les dispositions des statuts, les élus des différents organes sont remplacés périodiquement à la convenance des membres. Or, certains postes au-delà des sacrifices qu'ils demandent aux élus qui les occupent, confèrent des honneurs et des privilèges manifestes : possibilité de voyager, contacts avec des personnalités ou enrichissement du carnet d'adresse personnel, renforcement de capacités, information de première main sur les opportunités, possibilité d'avoir des facilités, etc. Pour ces raisons, certains ex-administrateurs surtout continuent de poser des actes entrant dans les attributions qu'ils avaient quand ils étaient en poste, et ce, en violation des textes de la coopérative.

Dans d'autres circonstances, les administrateurs en fonction dont les postes offrent le privilège d'avoir la primeur des informations, les conservent par devers eux au détriment des autres et même de la bonne marche de la coopérative.

Il y a aussi le cas dans lequel le président confisque tout le pouvoir en empiétant sur les attributions des autres, en ne déléguant pas de pouvoir, empêchant ainsi les autres administrateurs d'assumer convenablement leurs responsabilités.

#### **Cas 3 : Défaut de participation financière des membres à la vie de la coopérative**

Il y a des membres qui n'aiment pas honorer leurs engagements envers la coopérative. Non seulement ils ne paient pas régulièrement leurs cotisations comme cela se doit, mais ils sont ceux qui n'acceptent pas que les avantages à accorder aux membres le soient en fonction des transactions entre la coopérative et les membres.

#### **Cas 4 : Conflits relatifs à l'affectation des excédents**

Dans le cadre d'une coopérative de producteurs, c'est l'entreprise qui constitue le facteur majeur qui permet aux membres d'avoir les moyens nécessaires à une production vraiment concurrentielle et de qualité. Il est donc important d'accorder une attention particulière à l'infrastructure de production notamment aux matériels et équipements. Mais dans des cas, quand le chiffre d'affaires de la coopérative commence par devenir intéressant, certains membres qui, pris isolément, ne peuvent jamais se donner les moyens pour prospérer sur le marché, refusent systématiquement toute action visant l'amélioration des équipements de production et d'autonomisation de la coopérative. Ils ne pensent qu'à des augmentations de salaires ou l'acquisition de biens dont ils peuvent directement profiter (moyens de déplacement, logements) refusant même la constitution des réserves pour la formation et le recyclage des membres.

#### **Cas 5 : Manque d'équité dans la résolution des problèmes des différentes branches de la filière**

On rencontre dans certaines faitières de coopératives, des cas où certaines coopératives membres sont, délibérément ou non privilégiés par rapport aux autres. Les appuis accordés à la corporation leurs sont souvent attribués ce qui crée un déséquilibre dans les avantages que les uns et les autres tirent de leur appartenance à la faitière.

#### **Cas 6 : Défaut de sanction des membres fautifs et détérioration du climat social**

Dans certaines coopératives, les responsables ont tous les problèmes du monde pour faire des reproches ou pour sanctionner certains membres qui commettent des fautes punissables (abus de

pouvoir ou de biens sociaux, détournement, absences non justifiées, etc.) avec même souvent des récidives. Devant le silence des responsables, certains membres mécontents entrent dans une situation conflictuelle avec le coopérateur fautif ; ce qui porte sensiblement atteinte à l'atmosphère de travail et au rendement de l'entreprise.

### 3.2. Principales sources de conflits

Plusieurs situations peuvent être sources de conflits. Les plus fréquentes sont :

- Le niveau de concordance entre les intérêts et les approches individuels :  
Dans une organisation qui défend l'intérêt du groupe, chaque individu a ses intérêts propres malgré son adhésion au groupe. Le niveau de concordance de ces intérêts peut varier dans le temps et dans l'espace. Il n'est pas souhaitable que ces intérêts deviennent divergents ;
- La limitation des possibilités d'échange d'information, donc de communication :  
Personne ne peut être content de ne pas être informé de ce qui se passe dans son organisation. La gestion des informations est une source potentielle de conflit dans les groupes organisés.
- L'existence de pouvoir et de contre-pouvoir importants :  
L'abus de pouvoir et l'anarchie dans un groupe ont des conséquences fâcheuses dans les relations interpersonnelles.
- Une marge de manœuvre limitée :  
Les adultes dans les groupes n'aiment pas être trop surveillés. Ils recherchent une dose de liberté dont l'absence est source de frustration.

### 3.3. Moyens de prévention des conflits

#### 3.3.1. Communication

La communication au sein d'un groupe est une condition fondamentale déterminant la participation des membres. Elle permet de les motiver et de fédérer leurs énergies. Les responsables des entreprises coopératives doivent savoir communiquer avec les coopérateurs qu'ils ont la charge d'administrer et de faire prospérer et aussi avec les personnes extérieures. Ils doivent savoir prendre note et rédiger des lettres, notes d'informations, des communiqués, des rapports... Ils doivent organiser et diriger des réunions. Ils doivent donc revêtir le leadership responsable prompt à apporter des solutions aux différentes situations conflictuelles que vit la coopérative.

Communiquer c'est transmettre un message, passer un avis, renseigner, donner des informations. Il met en jeu deux acteurs. L'un est celui qui transmet ; on l'appelle « émetteur ». L'autre est celui qui reçoit, on l'appelle « récepteur ». Des fois, c'est plutôt un échange dans lequel les deux acteurs transmettent et reçoivent des messages.

La communication peut être verbale (avec des mots) ou non verbale (avec des gestes ou des mimiques) ; elle peut être écrite ou orale. Elle comporte deux composantes : le niveau de contenu et le niveau des relations. Le contenu c'est l'essence du message que nous voulons passer. Les relations expriment le sentiment (joie, désaccord, tristesse, etc.).

La communication peut être horizontale (entre individus de même rang social, de même niveau hiérarchique ou qui sont très familiers) ou verticale (unilatérale, descendante, ascendante). Dans une organisation coopérative où les membres sont tous égaux, c'est la communication horizontale qui est recommandée car, elle seule crée les conditions du partage et permet la compréhension mutuelle.

Dans une organisation, la communication est une activité de tous les jours. Chacun communique ; tout le monde communique. Elle est inévitable. On ne communique pas pour la forme mais pour un objectif précis : se comprendre et faire avancer le travail qu'on réalise ensemble. La communication doit être productive ; elle doit être continue. Consciemment ou inconsciemment, tout le monde communique et

transmet des messages à son environnement sans s'en rendre compte. Il est donc important de savoir communiquer, de maîtriser l'outil de travail qu'est la communication. En effet, c'est un outil comme le marteau, le fusil, l'ordinateur, etc. qu'il faut savoir manier si on veut atteindre le résultat escompté.

### **3.3.2. Communication interpersonnelle**

Pour réussir une communication interpersonnelle, il faut tenir compte de trois groupes de facteurs qui sont liées aux interlocuteurs (émetteur et récepteur), au message transmis et au canal de transmission utilisé.

Si on considère les interlocuteurs, il est évident que nous sommes différents les uns des autres dans nos goûts, nos perceptions, nos attitudes, nos expériences et de ce que nous poursuivons dans nos relations. Même deux vrais jumeaux n'ont pas des réactions identiques face à un événement. Il y a donc des différences d'interprétation entre nous. Nous devons donc avoir la conscience que nous sommes de nature imparfaite et que nous pouvons tous nous tromper. Nous devons donc rester ouverts quand nous communiquons avec les autres.

Par ailleurs, en considérant le message, il est important de faire un choix judicieux du style, de la langue et la forme de présentation.

Enfin si en considérant le canal de communication, il faut s'assurer de son bon état de fonctionnement, de sa capacité à transmettre effectivement le message et de ce qu'aucun facteur extérieur (bruit par exemple) ne viendrait compromettre le processus de transmission.

La communication interpersonnelle est un puissant outil qui permet de prévenir les conflits et éviter de jouer aux sapeurs-pompiers. Les responsables des coopératives devraient l'intégrer dans la gestion de leurs relations avec les membres et celles des membres entre eux.

### **3.3.3. Communication de groupe**

C'est une communication interpersonnelle qui intervient dans des groupes formalisés, structurés de plusieurs personnes. Comme nous l'avons relevé plus haut, dans une organisation, on ne communique pas pour la forme mais pour un objectif précis : se comprendre et faire avancer le travail qu'on réalise ensemble malgré la divergence d'intérêts, les sentiments d'affinité particulière. La communication est une activité de tous les jours et il s'agit d'interaction entre les acteurs. On parle aussi de communication interactive.

La maîtrise de la communication de groupe permet de mieux réussir les travaux du conseil d'administration, du conseil de surveillance, les travaux de groupe et autres travaux en commission.

### **3.3.4. Prise de parole en public**

Bon nombre de responsables ne maîtrisent pas bien l'art de la parole et créent des difficultés inutiles dans leurs rapports avec les membres de leurs organisations. S'ils n'ont pas de tract d'avoir à prendre la parole en public, ils sont incapables de gérer le temps de parole ou de tenir un discours cohérent et soutenu pendant quelques minutes. Certains conseils sont utiles pour réussir la prise de parole en public.

- Si on parle trop longuement, on lasse son auditoire ; il faut savoir être le plus bref possible mais surtout concis. Si c'est un exposé, dresser auparavant le schéma de l'intervention ;
- Il est important de noter et de préciser les idées qu'on veut transmettre à son auditoire sur un papier ;
- Il faut exposer les idées dans un vocabulaire simple en utilisant des exemples concrets pour mieux se faire comprendre ;
- Il faut être convainquant en adoptant un ton de voix qui fasse ressentir à l'auditoire que soi-même on croit à ce qu'on dit et qu'on est personnellement prêt à s'engager dans la direction préconisée ;
- Il faut savoir écouter l'autre avant de lui répondre et éviter d'être agressif mais pédagogue dans la réponse et interrogateur si on ne partage pas la même opinion.

Faire une communication de manière soutenue et attrayante ne s'improvise pas, ça s'apprend ou se cultive.

### 3.3.5. Supports de communication

Une bonne communication conditionne le succès de la participation dans un groupe. Les supports de communication dans une entreprise coopérative sont :

- Les entretiens ;
- Les groupes : de résolution des problèmes et d'échange d'expériences ;
- Les réunions : de travail, de bilan, de négociation, de coordination, de formation ;
- La messagerie intranet, internet et sms qui facilite la communication entre les membres de l'organisation via un réseau local ;
- Les journées portes ouvertes ;
- Les relations publiques.

## 4. Gestion de l'information

Le système d'information est un des maillons les plus défaillants dans les organisations en Afrique et est habituellement source de conflit. Souvent, il est difficile aux membres d'avoir un niveau d'information suffisant sur ce qui se passe dans son organisation et d'avoir la possibilité de se prononcer sur les informations reçues. Des fois, c'est la qualité de l'information qui est déplorable. Il y a aussi une insuffisance remarquable ou une inflation d'informations primaires non traitées pour les rendre accessibles aux membres.

Or, l'information occupe aujourd'hui une place fondamentale dans le management des entreprises au point où certains la qualifient de « nerf de la guerre commerciale ». Sans l'information, et la bonne information, les gestionnaires et les élus des coopératives ne peuvent pas prendre des décisions éclairées ou réaliser de bonnes affaires. Ils doivent donc constamment être à l'affût de l'information. Dans ces circonstances, il est important de savoir rechercher, générer ou produire l'information de qualité (en temps opportun), de savoir la traiter convenablement, de savoir la classer et de savoir la mettre à disposition des utilisateurs finaux. Les organisations coopératives devraient s'imposer la discipline de produire des informations de qualité en temps opportun et de les rendre disponibles aux membres. Pour ce faire, elles peuvent envisager de mettre en place un bulletin interne d'information qui peut paraître tous les six mois et porter à la connaissance des coopérateurs des informations relatives à l'évolution des prix, aux opportunités des marchés international, régional et national. Le bulletin peut porter également des informations sur la production et sur la transformation en termes d'opportunités d'approvisionnement.

Les techniques qui permettent de réussir une gestion efficace de l'information sont :

- La prise de notes ;
- La boîte à idées ;
- Les Enquêtes ;
- La rédaction de lettres, de notes et de circulaires ;
- Les bulletins circulaires ;
- L'organisation et le déroulement des réunions ;
- La rédaction des rapports et procès-verbaux ;
- Les tableaux de bord : indicateurs de suivi, de synthèse ou de contrôle ;
- Le panneau d'affichage ;
- L'audiovisuel.

#### 4.1. Mécanisme de gestion des conflits

La gestion efficace des conflits est un défi qui se pose à tout dirigeant de groupe. Pour réussir sa mission, il faut qu'il mobilise les membres de son groupe. Il faut que les membres entretiennent entre eux de bonnes relations. Or, la bonne relation ne s'achète ni ne se vend. Elle dépend du bon vouloir des hommes ; elle s'entretient. L'arme la plus efficace dont dispose le dirigeant pour la gestion efficace des conflits est la négociation.

La négociation est une procédure qui consiste pour deux parties impliquées dans un différend à discuter et à parvenir à un accord, à un dénouement qui idéalement doit satisfaire les deux camps. Il s'agit d'arriver à un accord en résolvant les problèmes avec l'art de négocier. Pour y parvenir, il faut une grande motivation.

Mais pour bien négocier, on a besoin d'investigation pour bien comprendre la situation conflictuelle et mettre en œuvre certains principes fondamentaux de la gestion des conflits.

#### 4.2. Analyse approfondie des causes du conflit et des solutions possibles

Avant de trouver le bon remède à un mal, il faut poser un bon diagnostic. Le négociateur a besoin des informations nécessaires à une bonne préparation de sa mission. Une des responsabilités des responsables des organisations est, face à des situations de divergences avérées, de rechercher les causes du conflit qui secoue sont organisation. Des qualités de bons communicateurs sont ici sollicitées. Les techniques pour réaliser l'analyse des causes du conflit sont :

- Les entretiens ;
- Les enquêtes ;
- L'observation participative.

Les informations recueillies doivent être traitées et recoupées. C'est l'analyse des résultats qui permet aux responsables d'identifier les causes et par conséquent les solutions possibles. Ce travail procure une base solide à la négociation que les dirigeants vont engager avec les parties prenantes du conflit en vue de sa résolution. Ils doivent bien préparer la négociation avant de l'engager. Certains principes fondamentaux doivent être suivis dans la négociation.

#### 4.3. Principes de la gestion efficace des conflits

Les principes sont au nombre de six. A chaque principe correspond des règles qu'il faut observer dans la gestion quotidienne des conflits.

- **Combiner raison et affectivité**

La rationalité pure n'a pas de place dans de pareilles circonstances. Il est question de dosage ou d'équilibre entre raison et affectivité. Ne pas éprouver de la compassion peut démotiver et empêcher de comprendre mais se laisser envahir d'émotion peut dénaturer le jugement. Il faut plutôt que tout le monde laisse la raison maîtriser et canaliser la sensibilité de manière à pouvoir résoudre le conflit.

- **Comprendre les autres membres**

Les membres doivent être ouverts les uns aux autres. Il faut essayer de comprendre les divergences pour les résoudre. En considérant la situation créée, il faut rechercher des critères d'équité afin d'éviter des frustrations profondes dans l'organisation.

- **Établir une communication efficace avec les autres membres**

La fréquence des rencontres dans une organisation peu dissiper les doutes et les soupçons et peut donc prévenir les conflits ou les étouffer. A chaque fois, il faut bien communiquer pour se faire comprendre et clarifier les objectifs à atteindre. Il faut développer une écoute active, toujours consulter les partenaires importants avant de décider mais surtout choisir les moments propices pour discuter des problèmes sensibles.

- **Se montrer digne de confiance**

Il faut être un homme de parole qui fait confiance à ceux qui le méritent mais qui aussi contrôle souvent afin d'éviter que les gens usent de tromperie et de mauvaise foi. Il faut éviter les procès d'intention et les idées préconçues. Il faut savoir féliciter et blâmer au bon moment et à bon escient. Il faut cultiver la loyauté et l'honnêteté.

- **Utiliser l'argumentation comme outil de persuasion**

Les menaces, la contrainte et la violence ne règlent pas les situations difficiles. Malgré les comportements difficiles, il faut utiliser la discussion et l'argumentation. Il faut savoir explorer les intérêts en jeu, développer des solutions alternatives et chercher à persuader son interlocuteur de ce qui est juste.

- **Reconnaître et respecter les autres membres**

Il faut accepter, respecter et estimer les autres tels qu'ils sont pour être à son tour accepté, respecté et estimé par eux. Le respect mutuel des opinions, des intérêts facilite une gestion durable des conflits.

En définitive, la gestion efficace des conflits nécessite de :

- Savoir dissocier les questions de personnes des problèmes de fond ;
- Être apte à faire des concessions sur un problème ponctuel ;
- Choisir un processus pertinent dans la résolution du conflit à gérer.

## Chapitre 6 Gestion administrative de l'entreprise coopérative

### 1. Introduction

De plus en plus on observe que beaucoup d'entreprises qui pourtant se développent dans des secteurs porteurs et qui ont des ressources financières et matérielles nécessaires à leur essor ne parviennent à se développer comme cela se doit. Un adage populaire dit qu'il n'y a pas de mauvais chemin pour celui qui ne sait pas là où il va.

L'analyse des causes des échecs des entreprises dégage que l'absence de planification, c'est-à-dire d'une vision claire de développement de l'entreprise partagée par tous ses acteurs réduit sensiblement l'engagement de ceux-ci en faveur du développement de l'entreprise. Or, malgré son importance dans la vie et le développement des entreprises en général et des coopératives en particulier, les premiers responsables des coopératives n'y accordent pas toujours à la planification la place requise dans la gamme des fonctions de la gestion coopérative.

### 2. Objectif du chapitre

Le présent chapitre vise à renforcer les compétences des membres des coopératives faïtières des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo en matière de planification des activités de leurs entreprises communes.

Plus spécifiquement, à la fin d'une exploitation judicieuse de ce chapitre nous estimons que vous devez être capables de :

- Enumérer les principaux avantages de la planification des activités de la coopérative et expliquer à vos pairs lesdits avantages afin de créer au sein de la coopérative un groupe de défenseurs de l'approche planifiée et concertée de gestion de l'entreprise coopérative ;
- Expliquer les principaux types de planification selon la durée de l'échéance considérée ;
- Décrire le processus de planification stratégique au sein d'une entreprise coopérative ;
- Présenter les composantes essentielles d'un plan stratégique d'une coopérative ;
- Participer activement à la conduite de l'exercice de planification stratégique et l'élaboration des plans opérationnels de l'entreprise coopérative.

### 3. Points clés du chapitre

Ce chapitre couvre les aspects suivants :

- Notion de planification ;
- Avantages de la planification au sein de l'entreprise coopérative ;
- Processus d'élaboration d'un plan stratégique de la coopérative ;
- Principales composantes du document de plan stratégique de la coopérative ;
- Transformation des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels dans le cadre de l'élaboration des plans opérationnels de mise en œuvre des orientations stratégiques.

## 4. Éléments d'information

### 4.1. Notion de planification

La planification est un exercice de projection dans le futur de ce que la coopérative souhaite être. C'est l'exercice qui permet aujourd'hui de définir un profil pour la coopérative dans le court, moyen et long terme.

La planification peut se définir également comme une fonction de gestion dont le but est de tenir compte des contraintes humaines, matérielles, temporelles et surtout financières de l'entreprise pour envisager avec plus de chances de succès son développement et ce, en se fixant des objectifs clairs et en mobilisant les acteurs dans un élan de progrès pour faire face aux défis de développement de l'entreprise en question.

C'est un exercice que les promoteurs qui veulent réussir se doivent de faire périodiquement pour se donner des balises en vue du développement harmonieux de leurs entreprises.

La planification est un exercice qui tient compte du passé et du présent de l'entreprise pour envisager l'avenir. Elle est un processus par lequel l'entreprise définit le profil qu'elle veut avoir dans le futur.

### 4.2. Avantages de la planification

Les avantages de planification pour une entreprise sont multiples :

- Elle permet de ne pas subir les effets de l'environnement de l'entreprise mais d'anticiper sur ces effets dans la mesure où le processus de planification permet de mieux cerner l'environnement et que l'entreprise reste très attentive à ses effets pendant la mise en œuvre du plan ;
- La planification fait toujours appel à des exercices, des recherches ou questionnements et les promoteurs qui ne se soumettent pas à cet exercice restent toujours indifférents et par conséquent subissent les effets des situations relevant de ces questionnements ;
- Lorsque la planification est bien faite, elle met en valeur les opportunités que présente chacune des activités économiques de l'entreprise. Partant de cela, elle permet de faire des choix pour éviter de distraire les ressources qui sont limitées;
- La planification permet d'identifier les incertitudes de l'avenir et de pouvoir les devancer (anticiper) pour ne pas subir les contraintes de l'environnement ;
- La planification permet aux coopérateurs ainsi qu'au personnel de l'entreprise d'avoir une vision claire et partagée de tous ; ce qui permet d'éviter les improvisations et renforce le professionnalisme dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- La planification définit au promoteur des balises et lui fixe des repères dans le développement de l'entreprise ; à partir de ses repères, l'évaluation de la progression de l'entreprise peut être faite ;
- En définissant des objectifs à atteindre dans le temps, la planification offre donc l'occasion aux coopérateurs ainsi qu'au personnel, de se mettre dans une synergie d'action pour atteindre lesdits objectifs. On dira donc que la planification devient en définitive une source de motivation pour les promoteurs et le personnel qui en principe s'engagent tous à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

### 4.3. Types de planification

Selon l'échéance retenue, on peut identifier trois types de planification au sein des entreprises. Il y a i) la planification stratégique qui est réalisée pour le moyen et long terme (5 ans à 10 ans), ii) la planification tactique qui est de moindre portée (2 ans à 3 ans) et iii) la planification opérationnelle qui est de courte portée (un an et moins).

#### 4.4. Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique peut être structuré en quatre étapes qui se présentent comme suit :

- Diagnostic de la situation de l'entreprise coopérative ;
- Définition des orientations de développement de la coopérative ;
- Elaboration du document de plan stratégique ;
- Validation du plan stratégique par les instances compétentes de la coopérative.

##### 4.4.1. Première étape : Diagnostic de la situation de l'entreprise

C'est un exercice qui consiste à interroger les différents compartiments de l'entreprise coopérative afin de relever les facteurs favorables et défavorables de son développement.

Le diagnostic par analogie à ce qui se fait dans un centre de santé et qui consiste à rechercher les maux dont souffre l'entreprise coopérative comme si elle était un patient. Il met en relief les forces et les faiblesses de l'entreprise coopérative et les opportunités et les menaces de son environnement.

On appelle **force**, les faits ou situations internes favorables au développement de l'entreprise coopérative.

Exemple :

- La disponibilité au niveau de la coopérative de compétences diverses dans le domaine de la production, de la transformation et de l'exportation. Des personnes disposant d'une assez longue expérience dans le domaine de la promotion de la filière ananas ;
- La grande ouverture d'esprit des coopérateurs qui ont pris conscience que la promotion de la filière dépend en grande mesure de la cohésion entre producteurs, transformateurs et exportateurs de l'ananas.

On appelle **faiblesse**, des faits ou situations négatives qui pourraient freiner le développement de la coopérative.

Exemple :

- Les moyens financiers réduits des coopérateurs pour engager toutes les actions de développement des activités de la coopérative ;
- Le faible développement de la culture coopérative au sein du réseau des acteurs de la filière qui affichent encore l'individualisme ;
- Le faible engagement aux causes de l'entreprise.

On appelle **opportunité**, les facteurs favorables présents dans l'environnement de l'entreprise qu'elle peut judicieusement exploiter en vue de son développement.

Exemple :

- La disponibilité de structures de financement des initiatives de promotion des filières porteuses comme l'ananas ;
- L'intérêt accru du gouvernement pour le développement des filières agricoles notamment la filière ananas;
- L'existence de plusieurs institutions de coopération internationale comme l'ITC qui assurent la promotion des échanges commerciaux sur le plan régional et internationale ;
- L'existence de plusieurs institutions nationales gouvernementales ou non qui participent activement à la promotion de la filière ananas au Bénin et au Togo.

On appelle **menace**, les facteurs négatifs présents dans l'environnement de l'entreprise qui, si l'on ne prend pas les précautions nécessaires pourraient freiner le développement de l'entreprise.

Exemple :

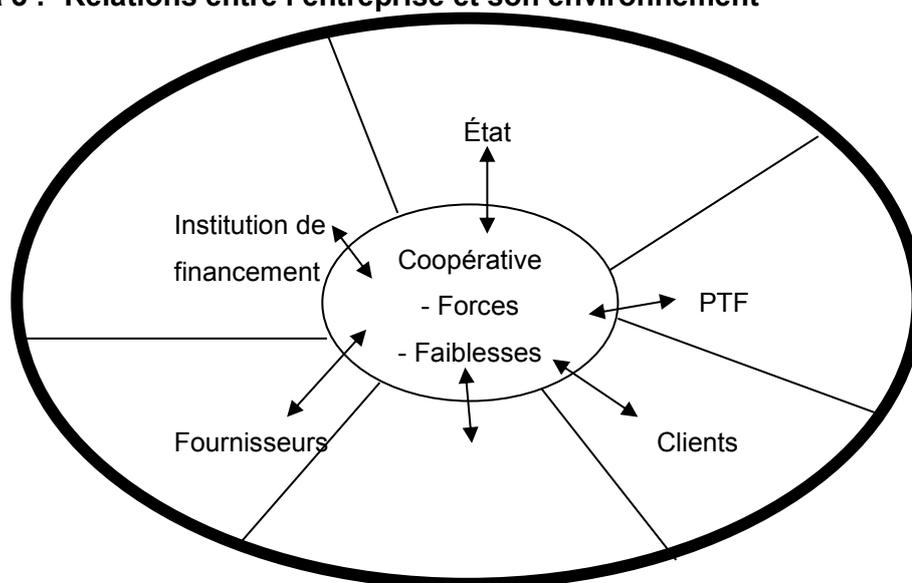
- Les aléas climatiques ;
- Le taux d'intérêt peu incitatif pratiqué par les institutions de microfinance ;
- La réduction de l'appui des partenaires au développement.

### Schéma 2 : Forces, faiblesses opportunités et menaces (FFOM)

FORCES	FAIBLESSES
OPORTUNITES	MENACES

Pour la réalisation du diagnostic, le positionnement de l'entreprise dans son environnement peut s'illustrer comme suit :

### Schéma 3 : Relations entre l'entreprise et son environnement



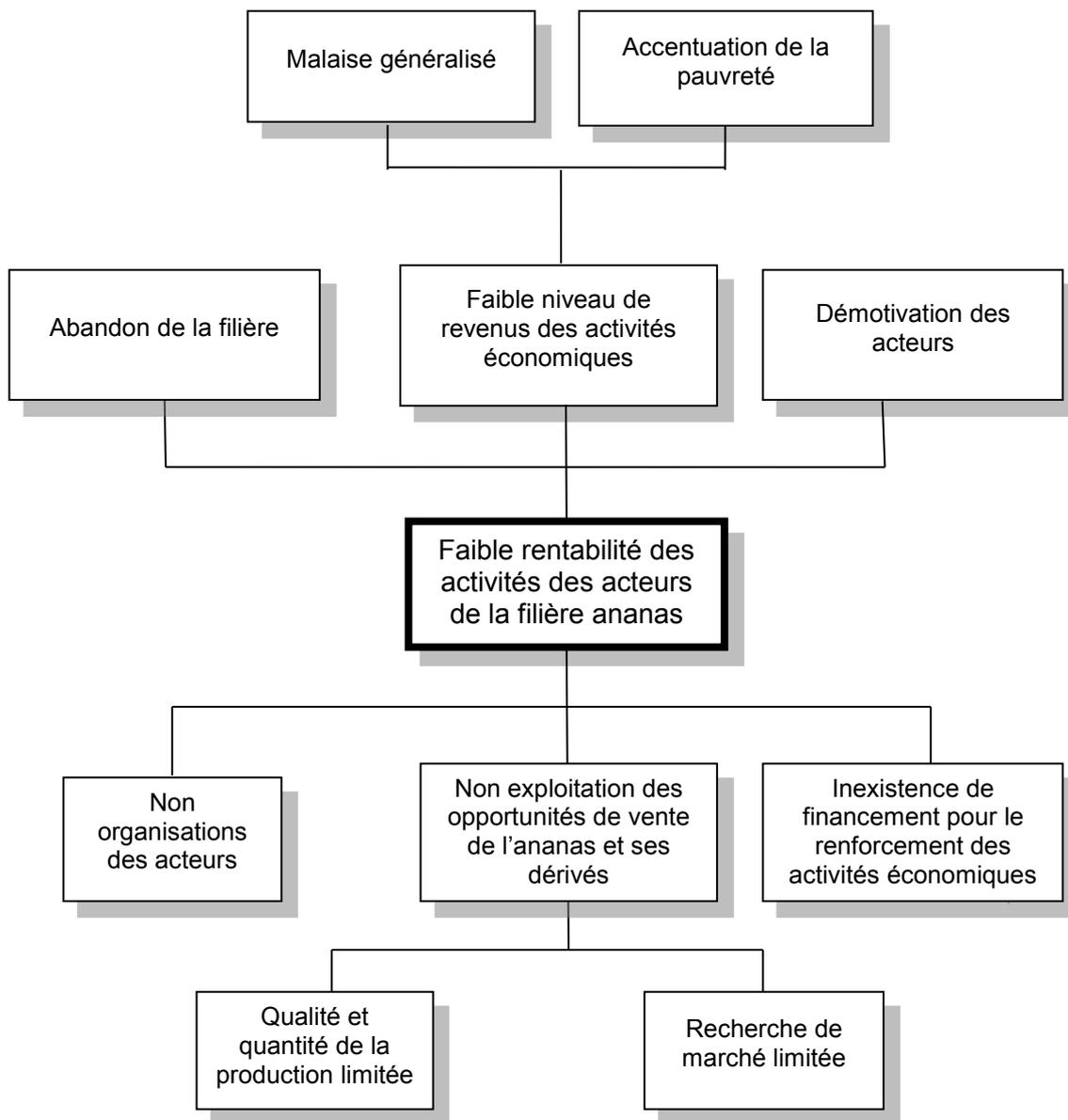
Le diagnostic doit permettre d'avoir le profil actuel de la coopérative et les éléments caractéristiques de son environnement. A partir de cet état de lieu, les coopérateurs ainsi que les autres acteurs (personnel par exemple) peuvent mieux se définir les orientations de développement de leur entreprise commune.

Outre l'approche des forces et faiblesses, d'autres méthodes sont également utilisées pour réaliser le diagnostic des facteurs de développement de l'entreprise.

Il y a la méthode de l'arbre à problèmes. Elle consiste à identifier tous les problèmes de développement de la coopérative et à les analyser dans une démarche de causes à effets pour détecter le vrai problème ou encore le problème central. Le vrai problème est celui duquel découlent toutes les situations problématiques qui peuvent être des causes ou des conséquences de ce problème central. Le schéma de l'arbre à problème s'illustre comme l'indique la figure ci-après :

Le schéma de l'arbre à problèmes visualise les relations de causes à effets existant entre le problème central et les causes et les conséquences. Dans la logique de la résolution des problèmes, il faut agir sur les causes pour espérer la résolution du problème central.

**Schéma 4 : Arbre à problème**



Le diagnostic des problèmes de développement de votre coopérative par la méthode de l'arbre à problèmes vous permet de cerner les relations de causes à effets qui existent entre le problème central et ses causes ainsi qu'avec ses conséquences. L'utilité de cette méthode est qu'elle permet d'identifier toutes les causes sous-jacentes du problème central sur lesquelles vous devez agir pour résoudre le problème central.

L'arbre à problèmes décrit toute la situation problématique à partir du problème central vers les causes et vers les conséquences. Il doit avoir une certaine logique entre les éléments de l'arbre à problème, logique mise en exergue par les relations de causes à effets.

Une fois l'arbre à problème bien conçu, il vous revient dans la suite du processus de planification de transformer les situations problématiques ou négatives en situations positives à partir desquelles les orientations de développement de la coopérative peuvent être formulées.

#### 4.4.2. Deuxième étape : Formulation des orientations de développement

Le diagnostic oriente sur ce qu'est présentement l'entreprise coopérative. Elle permet de connaître ses capacités à produire des changements. Elle permet de faire une auto-évaluation des potentialités de l'entreprise coopérative pour mieux envisager les progrès qu'elle est capable de réaliser.

Le tableau ci-après présente les orientations de développement dans un ordre logique de planification.

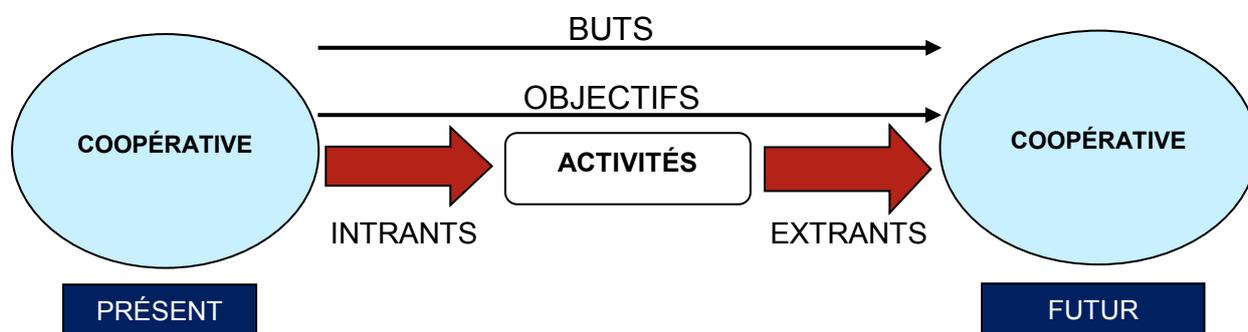
**Tableau 4. Exemple d'orientations de développement de la coopérative**

Orientations de développement de l'entreprise	Explication de l'orientation	Exemple
La vision de développement	Elle est un idéal vers lequel l'entreprise veut tendre	Être la première entreprise coopérative d'intermédiation en matière de promotion de la filière ananas dans le pays.
La mission de la coopérative	C'est un ensemble de responsabilités que les responsables de la coopérative voudraient confier à leur organisation pour qu'elle participe à la concrétisation de la vision des acteurs	Apporter l'assistance technique requise aux producteurs, transformateurs et exportateurs de l'ananas pour une amélioration quantitative et qualitative de leur production. Œuvrer à l'amélioration des conditions de travail ainsi que le revenu tiré des activités de production, de transformation et d'exportation de l'ananas en faisant de cette filière l'une des filières les plus porteuses du pays. Assurer le plein emploi des coopérateurs ainsi impliqués et du personnel de la coopérative dans la perspective de la promotion économique et sociale des acteurs de la filière ananas.
Axes de développement	Ce sont les domaines dans lesquels l'entreprise coopérative compte focaliser ses interventions pour accomplir efficacement la mission à lui assignée	La promotion de la culture de l'ananas en quantité et en qualité. La transformation locale de la production en respectant les normes de qualité internationale et la promotion du label. Le développement de l'exportation de l'ananas et ses dérivés dans la sous-région, dans les pays du Maghreb, en Europe et en Amérique. La dynamisation des organisations de producteurs pour la meilleure collecte des produits et leur distribution efficace au niveau des structures de transformation et pour l'exportation de la partie non transformée.
Objectifs de développement	Ils sont des résultats projetés que l'entreprise se propose de réaliser à des échéances précises données Normalement, leur formulation doit respecter certains principes ; à savoir qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, adaptés et appropriés, réalistes et s'inscrire dans le temps	Augmenter de 10 % la production nationale d'ananas d'ici à la fin de l'année prochaine. Accroître de 25 % la part de la production nationale d'ananas transformée localement à la fin des deux prochaines années. Contribuer au placement de 75 % de la production nationale d'ananas et dérivés sur les marchés national, sous-régional et international au cours des 5 prochaines années.

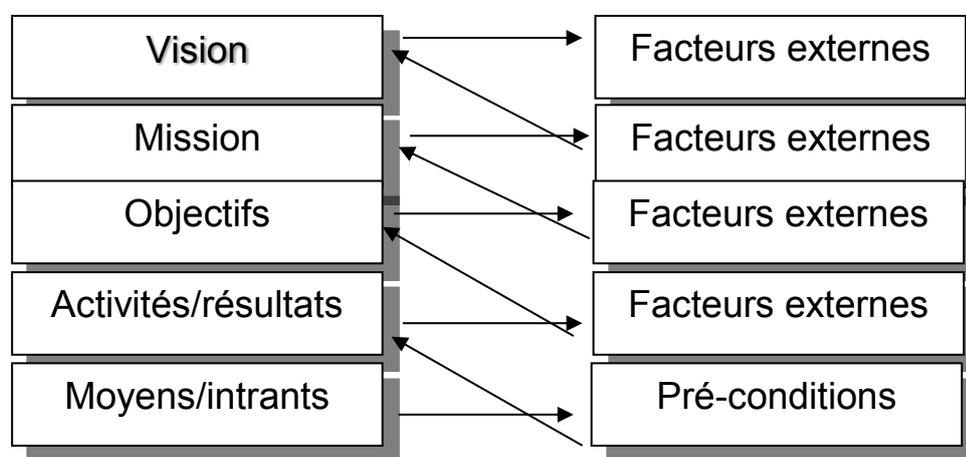
Orientations de développement de l'entreprise	Explication de l'orientation	Exemple
Définition des stratégies d'action	C'est la manière dont l'entreprise compte se prendre pour atteindre un objectif donné.	<p>Appui à l'augmentation des superficies emblavées sous ananas dans les zones d'action des coopératives primaires de producteurs d'ananas.</p> <p>Appui conseil pour le respect de l'itinéraire technique de production de l'ananas.</p> <p>Mise en relation entre les organisations de producteurs et les entreprises de transformation.</p> <p>Développement des relations commerciales avec des partenaires de plusieurs pays de la sous-région et du Maghreb.</p> <p>Ouverture de magasins témoins de vente de l'ananas et ses dérivés dans les pays sahéliens.</p>
Principales interventions	Ce sont les principales activités se rapportant à chacune des stratégies retenues	<p>Former les producteurs membres des coopératives primaires de producteurs d'ananas.</p> <p>Mécaniser les exploitations des producteurs membres des coopératives primaires de production.</p> <p>Mettre en place les crédits nécessaires au développement des exploitations d'ananas.</p> <p>Planifier la production des membres des coopératives primaires de chacune des communes suivant un calendrier donné.</p> <p>Equiper les entreprises de transformation en biens d'équipement performant ;</p> <p>Approvisionner régulièrement les entreprises de transformation en matières premières.</p> <p>Approvisionner régulièrement les entreprises transformation en intrants à travers les commandes groupées.</p> <p>Etc.</p>

Les données présentées dans le tableau ci-après peuvent être complétées dans un autre tableau pour former ce que l'on pourrait appeler le **cadre logique du plan stratégique** qui est un instrument qui sert à synthétiser les données relatives aux orientations stratégiques dans un ordre mettant en exergue la logique qui existe entre les différents paliers de l'organisation (logique verticale) et celle qui lie les orientations planifiées avec leurs conditions critiques de réalisation.

En définitive l'approche du cadre logique aide à construire une séquence logique d'évènements de manière à ce que :



(Basé sur NORAD, 1992 : 22)



Deux types de relations sont mis en exergue dans le schéma du cadre logique : une relation horizontale qui lie les paramètres de planification se situant sur le même palier entre eux et une relation verticale qui lie deux paramètres de différents paliers. Le schéma permet de mettre en évidence les relations existant entre les différents paliers. Le cadre logique peut se présenter comme l'illustre le tableau ci-après :

**Tableau 5. Modèle de cadre logique du plan de développement stratégique d'une coopérative**

Suppositions/hypothèses importantes	Résumé narratif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/moyens de vérification
Que l'engagement et la détermination observés chez les acteurs à la création de la coopérative soient maintenus jusqu'à la fin	<p><b>But du plan :</b> Promouvoir le développement durable des organisations et entreprises affiliées à la coopérative dans la logique de leur contribution réelle à la promotion de la filière ananas ainsi qu'aux stratégies nationales de croissance pour la réduction de la pauvreté dans le pays.</p>	% de structures de production, de transformation et d'exportation ayant eu des indicateurs de développement améliorés au cours des cinq ans	Rapport d'évaluation du plan stratégique
Que la volonté de faire de la filière ananas contenue dans les documents officiels se traduise par un soutien indéfectible du Gouvernement aux acteurs de la filière	<p><b>Objectifs du plan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître pendant les cinq (5) prochaines années la fonctionnalité de 80% des unités de production et entreprises membres de la coopérative des acteurs de la filière ananas dans la perspective de la mobilisation par elles de leurs acteurs autour des objectifs de promotion de la filière ananas.</li> <li>• Contribuer à augmenter de 50% pendant les cinq prochaines années la production nationale de l'ananas de qualité en vue de couvrir les besoins de consommation locale, de transformation et d'exportation tant sur les marchés régional et international.</li> <li>• Accroître de 2% à 25% la part de la production nationale d'ananas transformée localement pendant les cinq prochaines années tout en respectant les normes internationales de qualité prouvant ainsi le label national.</li> <li>• Contribuer à l'écoulement de toute la production d'ananas frais et produits dérivés des structures et entreprises membres de la coopérative sur les marchés local, sous-régional et international.</li> </ul>	<p>% des entreprises affiliées à la coopérative fonctionnelles</p> <p>Taux d'accroissement de la production ananas</p> <p>Taux de transformation de la production nationale</p> <p>Taux de commercialisation de l'ananas et produits dérivés sur les marchés national, régional et international</p>	<p>Rapports d'activités de la coopérative</p>

Suppositions/hypothèses importantes	Résumé narratif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/moyens de vérification
<p>Que les institutions partenaires de la coopérative apportent leur contribution de qualité à la réalisation des interventions du plan</p>	<p><b>Principaux résultats attendus (output)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % des entreprises affiliées à la coopérative sont fonctionnelles et offrent à l'ensemble des producteurs membres de ces entreprises un cadre approprié à la résolution de leurs divers problèmes de promotion de la culture de l'ananas.</li> <li>• Les acteurs des secteurs de la transformation et de l'exportation ont mis en place à partir de la deuxième année du plan stratégique des organisations appropriées à la bonne structuration des acteurs en vue de leur développement durable.</li> <li>• Les 25% de la production sont transformés localement en 5<sup>ème</sup> année de mise en œuvre du plan.</li> <li>• La totalité de l'ananas frais produit par les membres de la coopérative ainsi que tous les produits transformés sont bien vendus sur les marchés national, régional et international.</li> </ul>	<p>Pourcentage d'entreprises affiliées à la coopérative fonctionnelles</p> <p>Nombre de structures de transformateurs structurées</p> <p>% de la production transformé localement</p> <p>Taux de vente de l'ananas et produits dérivés</p>	<p>Rapports d'activités de la coopérative</p>
<p>Que les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan soient effectivement mobilisées auprès des partenaires techniques et financiers</p>	<p><b>Principales activités ou ressources (input)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réaliser de concert avec les élus des OP la mission de restructuration des organisations primaires ainsi que des unions communales et l'union départementale en des coopératives de services.</li> <li>2. Concevoir et mettre en place des nouveaux outils de gestion des coopératives restructurées.</li> <li>3. Evaluer les besoins d'appui institutionnel des coopératives restructurées.</li> <li>4. Renforcer les compétences des élus et des membres des coopératives restructurées.</li> <li>5. Appuyer les acteurs dans la constitution des dossiers de crédit en vue du développement de leurs activités.</li> <li>6. Appuyer les coopératives primaires, les unions communales et l'union départementale à l'élaboration et à la mise en œuvre de leur plan de développement.</li> </ol>	<p>Nombre d'organisation de producteurs, de transformateurs et d'exportateurs restructurées</p> <p>Nombre d'outils conçus et mis à disposition des acteurs</p> <p>Nombres de structures manifestant des besoins de restructuration</p> <p>Nombres de structures ayant bénéficié de crédit</p> <p>Nombres de structures mettant en œuvre leur plan de développement</p> <p>Nombres d'élus et de membres de coopérative formés</p> <p>Nombre de structure ayant obtenu de financement et montant de crédit obtenus</p>	<p>Rapport de mission</p> <p>Bordereau de livraison des outils imprimés</p> <p>Rapport de mission d'évaluation</p> <p>Rapport d'activités</p> <p>État d'effectif du personnel technique de la coopérative</p> <p>Bordereau de livraison d'intrants</p>

Suppositions/hypothèses importantes	Résumé narratif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/moyens de vérification
	<p>7. Mettre à disposition de chaque union communale un technicien compétent en vulgarisation des techniques de production de l'ananas.</p> <p>8. Produire et mettre à la disposition des producteurs des fiches techniques simplifiées sur la production de l'ananas.</p> <p>9. Réaliser chaque année l'inventaire des besoins en intrants agricoles des producteurs par union et appuyer à la bonne gestion desdits intrants.</p> <p>10. Rechercher de concert avec la SONAPRA et autres distributeurs les intrants dans les meilleures conditions de remboursement et les mettre à disposition des producteurs.</p> <p>11. Réaliser chaque année l'estimation des besoins en crédit des producteurs.</p> <p>12. Réaliser l'intermédiation en vue de la mobilisation du financement adapté aux exigences de la production de l'ananas et suivre le remboursement des crédits mis en place.</p> <p>13. Réaliser l'intermédiation en vue de la dynamisation des travaux de recherche sur le matériel végétal par les services compétents de l'INRAB.</p> <p>14. Faciliter la réalisation des tests en milieu paysan.</p> <p>15. Faire l'inventaire des besoins des producteurs en matériels agricole.</p> <p>16. Faciliter l'acquisition du matériel par les producteurs qui le désirent.</p> <p>17. Réaliser l'inventaire des besoins en équipement des unités de production des coopératives et entreprises membres de la Coopérative faïtière.</p> <p>18. Assurer la prospection en vue de l'acquisition des équipements appropriés.</p> <p>19. Appuyer l'acquisition et la mise en place des équipements.</p> <p>20. Rechercher les sources possibles d'approvisionnement en intrants.</p>	<p>Nombre de coopératives et d'unions disposant de plan de développement mis en œuvre</p> <p>Nombre de producteurs ayant leurs besoins en intrants entièrement couverts</p> <p>Nombre de structures membres de la coopérative ayant leurs besoins en crédits satisfaits</p> <p>Nombre de nouveaux matériels végétatifs mis en place pour la vulgarisation</p> <p>Nombre de producteurs et de transformateurs ayant leurs besoins en matériel et équipement couverts</p> <p>Quantité des commandes groupées réalisées</p> <p>Nombre de promoteurs ayant des compétences renforcées sur l'utilisation des nouvelles technologies acquises</p> <p>Nombre de promoteurs ayant participé aux voyages d'échanges</p> <p>% de producteurs et de transformateurs utilisant l'approche qualité (HACCP) dans leurs activités quotidiennes</p> <p>Nombre de structures de production engagées dans une planification de la culture d'ananas</p> <p>Fréquence et durée des pénuries en matières premières au niveau des structures de transformation</p> <p>Nombre de coopératives de transformation ayant bénéficié de l'appui de la faïtière en vue de leur développement</p>	

Suppositions/hypothèses importantes	Résumé narratif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources/moyens de vérification
	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Collecter et intégrer les informations des entreprises en vue des commandes des intrants au profit des transformateurs.</li> <li>22. Évaluer les besoins de formation des promoteurs et de leur personnel ainsi que des membres de coopératives de transformation.</li> <li>23. Réaliser les actions de renforcement de compétences des acteurs.</li> <li>24. Réaliser des voyages d'échanges d'expériences au profit des acteurs.</li> <li>25. Élaborer des fiches techniques sur la transformation de l'ananas en chacun des dérivés.</li> <li>26. Assurer le suivi régulier des instructions contenues dans les fiches techniques.</li> <li>27. Appuyer les acteurs à la mise en place de la qualité (HACCP).</li> <li>28. Faciliter le partenariat avec les laboratoires agréés.</li> <li>29. Faire élaborer par les structures de production des plannings de production permettant la disponibilité et la régularité du produit.</li> <li>30. Élaborer la mise en relation entre producteurs et transformateurs en vue de la mise à disposition des unités de transformation des produits nécessaires.</li> <li>31. Apporter l'appui-conseil nécessaire aux transformateurs en vue de leur organisation en coopérative de transformation.</li> <li>32. Soutenir le fonctionnement adéquat des coopératives de transformation.</li> <li>33. Réaliser chaque année l'évaluation des besoins en crédits des transformateurs.</li> <li>34. Assurer l'intermédiation pour la mobilisation du financement nécessaire aux activités de transformation de l'ananas.</li> </ol>	<p>Nombre de transformateurs ayant obtenu de crédit pour le développement de leurs activités</p>	

### **4.4.3. Troisième étape : Élaboration du document de plan stratégique**

Une fois le diagnostic réalisé et les orientations stratégiques définies, la coopérative peut mettre en place une équipe de réalisation du plan stratégique qui exploitera l'ensemble des informations disponibles.

Le document de plan stratégique qui sera issu du travail de cette équipe est le fruit du travail de planification ainsi réalisé. Il n'y a pas de format standard pour ce document. Toutefois, l'on observe les principales sections ci-après dans la majorité des documents de plan stratégique. Il s'agit de : i) l'analyse situationnelle ou encore le contexte interne et externe de la coopérative, ii) la synthèse du diagnostic de la coopérative, iii) les orientations stratégiques de développement de la coopérative, iv) le système de suivi et d'évaluation des interventions du plan stratégique, v) le cadre institutionnel de mise en œuvre du plan stratégique. Ces différentes sections du plan stratégique peuvent comporter des éléments de détail ci-après :

Un modèle de présentation du document de plan de stratégique est présenté comme suit

#### **4.4.3.1. Introduction**

La partie introductive du document de plan stratégique justifie les raisons de l'élaboration du plan. Elle présente également la méthodologie suivie pour réaliser la réalisation de la planification.

#### **4.4.3.2. Résumé du document de plan stratégique**

Cette section d'environ deux à trois pages fait la synthèse de l'analyse diagnostic, des éléments contextuels, des orientations stratégiques, le système de suivi et évaluation envisagé pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats du plan.

#### **4.4.3.3. L'analyse situationnelle ou le contexte externe et interne de la coopérative**

Le développement à faire dans cette section aborde les éléments suivants : le contexte général (géographique, administratif, démographique, économique et socio-culturel), il aborde également l'environnement interne de la coopérative en développant son organisation et sa structuration, les ressources humaines, matérielles et financières actuelles de la coopérative, le réseau de partenariat que développe la coopérative, le système de gestion de la coopérative, les expériences passées en matière de planification stratégique de la coopérative en relevant les forces et les faiblesses du précédent plan stratégique.

#### **4.4.3.4. La synthèse du diagnostic de la coopérative**

La synthèse à réaliser dans cette section mettra en exergue les forces et les faiblesses de la coopérative à différents niveaux de son système de gestion sur le plan de l'organisation et du fonctionnement des organes de gestion, de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, sur le plan de la gestion des rapports avec les structures membres du réseau des acteurs, sur les plans spécifiques de la production, de la transformation et de l'exportation, en ce qui concerne l'image de la coopérative auprès des partenaires et des structures affiliées .... Un tel diagnostic doit être autant que possible objectif pour ne pas biaiser certains aspects pourtant importants de la vie de la coopérative.

#### **4.4.3.5. Les orientations de développement de la coopérative**

Conformément au développement fait à la deuxième étape du processus d'élaboration du plan stratégique, il convient de présenter dans une logique de la planification réalisée i) la vision de développement qui est plus lointaine et plus globale, ii) la mission de la coopérative qui doit être conçue comme une contribution à la concrétisation de la vision, iii) les axes de développement qui doivent être en adéquation avec la vision et la mission de la coopérative, iv) les objectifs de développement qui doivent concourir à l'accomplissement de la mission de la coopérative et à la concrétisation de sa vision de développement, v) les stratégies d'action qui définissent la manière dont les acteurs de la coopérative compte se prendre pour atteindre les objectifs ainsi visés, vi) les interventions à réaliser et le chronogramme de leur réalisation. Les orientations ainsi présentées sont résumées dans un tableau de cadre logique du plan de développement stratégique de la coopérative.

Outre ces éléments d'orientations de la coopérative, cette section abordera également, les principes et les valeurs que défend la coopérative dans le cadre de ses stratégies de développement.

#### 4.4.3.6. Le système de suivi et d'évaluation

C'est une composante essentielle pour la mise en œuvre du plan. Le système de suivi définit le mécanisme qui sera suivi par les acteurs pour s'assurer de la mise en œuvre judicieuse des interventions dans le cadre du plan stratégique. Le système de suivi présente les modes de suivi des interventions et leur combinaison éventuelle pour obtenir une plus grande efficacité dans le suivi. Le système d'évaluation quant à lui présente les types d'évaluation à réaliser, les périodes de leur réalisation, les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les progrès réalisés par la coopérative. Il devra également aborder les acteurs qui seront impliqués dans la conduite des différentes évaluations des interventions.

#### 4.4.3.7. Le cadre institutionnel de mise en œuvre du plan

Le développement de cette section prend en compte la désignation de l'organe de la coopérative qui assurera la coordination de l'ensemble des interventions. S'il est question de mettre en place également des comités ou commissions, il importe de signaler ici la structure de ces commissions ou de ces comités avec la définition de leur cahier de charge. Les périodicités des rencontres de ces organes ainsi que leur mode de fonctionnement interne devront être décrits ici.

Une fois le document de plan élaboré suivant le canevas ci-dessus développé, il est soumis à l'Assemblée générale des membres en vue de son appropriation, son amendement et de son adoption.

#### 4.4.4. Quatrième étape : Adoption du plan stratégique de la coopérative par l'AG

Une fois le document de plan stratégique élaboré, les administrateurs se doivent de recueillir l'adhésion des membres de la coopérative avant sa mise en œuvre. Une AG doit être convoquée à cette fin pour offrir l'occasion aux membres, une fois encore après les travaux de diagnostic, de se prononcer sur les orientations contenues dans le document de plan. Ils peuvent procéder à leur amendement puis à l'adoption du document. Une fois le plan stratégique adopté, il devient le cadre de référence unique de la coopérative pour l'échéance retenue pour sa mise en œuvre.

#### 4.4.5. Méthodologie réalisation de la planification stratégique

La planification stratégique est un processus participatif qui nécessite une totale implication des acteurs de la coopérative ainsi que certains acteurs qui entretiennent des rapports professionnels avec la coopérative. Plusieurs méthodes concourent à un exercice participatif de la planification stratégique. Il s'agit des méthodes suivantes :

- La revue documentaire ;
- Les ateliers de diagnostic participatif ;
- Les ateliers de planification et de définition des orientations de développement ;
- La finalisation du document ;
- La validation du plan en Assemblée générale.

### 4.5. Transformation des objectifs stratégiques opérationnels

Le plan stratégique comporte des données d'ordre général, global et sa mise en œuvre nécessite l'élaboration de plan opérationnel. *Le plan opérationnel ou encore le plan annuel ou le plan de campagne* est le produit de la planification opérationnelle des activités de la coopérative. Le processus d'élaboration du plan opérationnel peut se structurer comme suit :

- Elaboration de l'ordre de priorité dans la mise en œuvre des interventions contenues dans le plan stratégique. Ceci permet de catégoriser les interventions qui doivent se réaliser en série c'est-à-dire

les unes après les autres, les interventions qui peuvent se réaliser en parallèle, c'est-à-dire que la mise en œuvre des unes n'est pas conditionnée par celle des autres. Parmi les grappes d'interventions du plan stratégique, certaines peuvent être des préalables pour les autres. La réorganisation des producteurs est un préalable pour l'augmentation de la production afin de permettre aux transformateurs de disposer de suffisantes matières premières pour tourner leurs usines de transformation. La classification par ordre de priorité des interventions du plan stratégique, permet d'établir sommairement un chronogramme de mise en œuvre des activités qui doivent être réalisées de façon ponctuelle.

- Établissement du chronogramme des activités ponctuelles et des activités contenues pour chacune des années de mise en œuvre du plan stratégique ;
- Décomposition des objectifs quantitatifs du plan stratégique sur les années de mise en œuvre des activités conformément aux prévisions du chronogramme ;
- Précision des responsables de mise en œuvre des activités, des lieux et conditions de réalisation ainsi que les périodes précises de réalisation.

Ce travail de micro planification réalisé à la suite du plan stratégique peut être consigné dans un tableau se présentant comme suit :

**Tableau      Modèle de cadre logique du plan de développement stratégique d'une coopérative**

Plan opérationnel de la Coopérative .....

Exercice : 2012-2013

N°	Résultats attendus	Activités à réaliser	Responsable de mise en œuvre	Personnes impliquées	Période de réalisation												Principales observations		
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

À travers le diagramme de Gantt, il est possible de visualiser les périodes de réalisation de chacune des activités prévues afin de s'assurer de leur mise en œuvre judicieuse. Les résultats attendus sont obtenus à partir de la décomposition des objectifs contenus dans le plan stratégique.

## Chapitre 7 Contractualisation entre acteurs de la filière ananas : agriculture contractuelle

### 1. Introduction

Dans le cadre du développement des pays africains, plusieurs programmes ont été lancés pour encourager la production agricole. Ces programmes visent la maîtrise des itinéraires techniques par les producteurs et l'amélioration des rendements. Depuis quelques années, ces programmes permettent aux producteurs et aux paysans d'augmenter les quantités de produits récoltés à la fin des saisons. Or, il ne suffit pas aux producteurs de bien produire, il leur faut surtout vendre. Du coup, la commercialisation des produits devient le nouveau défi. Les questions qui se posent sont entre autres :

- Comment connecter les producteurs et paysans opérant souvent dans structures familiales sur les marchés ?
- Comment stimuler le système du marché de manière à les enrôler et à leur générer des bénéfices ?
- Comment faire pour leur permettre de conquérir de nouveaux marchés pour assurer la viabilité de leurs exploitations par les grosses commandes ?

C'est à ces questions que tente de répondre ce chapitre sur la contractualisation entre les acteurs de la filière ananas. La contractualisation entre les acteurs d'une filière agricole est la production agricole sous contrat qu'on désigne encore sous le vocable d'agriculture contractuelle.

### 2. Objectif du chapitre

#### 2.1. Objectif général

L'objectif général que poursuit ce chapitre est de permettre aux coopérateurs de connaître la production agricole sous contrat afin de l'intégrer dans leurs pratiques.

#### 2.2. Objectifs d'apprentissage

Les activités d'apprentissage proposées permettront aux apprenants, à la fin, d'être capables de :

- D'expliquer la notion d'agriculture contractuelle ;
- Comprendre le processus d'élaboration et la mise en œuvre d'un contrat ;
- Connaître le mécanisme de contractualisation entre la coopérative et les organisations des producteurs ;
- Connaître le mécanisme de contractualisation entre la coopérative et les entreprises de transformation ;
- Connaître le mécanisme de contractualisation entre la coopérative et les exportateurs ;
- Assumer les responsabilités qui sont les leurs du fait de la signature d'un document de production sous contrat.

### 3. Points clés à développer

#### 3.1. Importance du contrat dans les relations entre partenaires

Tout être humain vient au monde libre. Il a la liberté de faire ou de ne pas faire, d'aller ou de ne pas bouger, de parler ou de ne pas parler, etc. Souvent, l'exercice de cette liberté est déterminé par les intérêts de l'individu. Ainsi, à des moments donnés, il peut décider d'agir ou de ne pas agir afin de

bénéficiaire de certains profits. Cette décision peut être prise de concert avec un autre à qui l'action ou l'inaction du premier profite et qui, de son côté, promet quelque chose en retour. C'est le cas en ce qui concerne les contrats dans lesquels un individu s'engage librement.

Le contrat est une convention par laquelle des parties s'engagent, s'obligent à respecter certaines choses. Le contrat est un accord de volontés destiné à produire des effets de droit. Il crée donc des obligations pour chacune des parties. Les obligations sont des liens de droit, un rapport juridique entre les parties encore appelées cocontractants. Les parties se définissent comme les personnes qui ont voulu conclure l'acte. En vertu de ce lien de droit, l'une des parties peut exiger de l'autre la réalisation d'une prestation. Le droit récupère et prend pour sérieux les engagements pris par chacun, nonobstant sa liberté, et considère la volonté qu'il a exprimée comme une obligation qu'il doit tenir. On dit en droit que « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ». Par conséquent, le contrat a donc force obligatoire entre les parties. Les cocontractants sont tenus de respecter ce qu'ils se sont promis l'un à l'autre.

Comme l'individu est libre, le droit considère ce qu'exprime sa « volonté libre » comme source d'engagement d'où la primauté du contrat. C'est pour cette raison que la loi exige la réunion nécessaire de quatre conditions à savoir :

- Le consentement de la partie qui s'oblige : on ne doit pas forcer quelqu'un à signer un contrat ;
- La capacité de contracter : toute personne partie à un contrat doit avoir la capacité juridique c'est-à-dire l'âge requis ou l'aptitude au regard de la loi ;
- Un objet certain : tout contrat doit porter sur une chose qui le fonde ;
- Une cause licite : un contrat doit respecter la loi et ne doit pas porter sur un objet interdit ou avoir un but contraire à la loi. Les cocontractants doivent avoir constamment à l'esprit la question suivante : le contrat que l'on veut matérialiser est-il légal ?

L'expression des volontés libres est matérialisée dans ce qu'on appelle les clauses du contrat c'est-à-dire, ce sur quoi les parties se sont entendues, ce qu'elles comptent réaliser (objet du contrat) et les différentes étapes de cette réalisation. Ces clauses doivent être les plus claires possibles et doivent donner les détails nécessaires à la bonne exécution du contrat.

En conférant la force obligatoire au contrat entre les parties, la loi vient protéger chacune d'entre elles contre les défaillances éventuelles ou la mauvaise foi manifeste de l'une des parties. Les parties ne sont plus libres de revenir comme elles veulent sur ce qu'elles se sont promis.

L'agriculture contractuelle encore appelée production agricole sous contrat, connaît d'année en année un intérêt continu. Les changements des habitudes de consommation tels que le nombre croissant de points de vente de restauration rapide, le rôle accru joué par les supermarchés dans nombre de pays et l'expansion continue du commerce mondial de produits frais et transformés, sont à la base de l'impulsion donnée au développement de ce mode de production. Ainsi, les gérants des restaurants, supermarchés et autres structures commerciales s'entendent avec les producteurs, sur la base de contrats, pour la livraison des produits qu'ils commercialisent.

L'intensité de l'accord contractuel varie selon l'importance et la complexité des dispositions dans chacun des trois domaines suivants:

- *Les clauses relatives au marché:* Le producteur et l'acheteur s'accordent sur les modalités de la vente et de l'achat futurs d'une culture ou d'un produit animal ;
- *Les clauses relatives aux ressources :* Conjointement avec les accords de commercialisation, l'acheteur accepte de fournir des intrants choisis, y compris parfois la préparation de la terre et les conseils techniques ;
- *Les clauses relatives à la gestion:* Le producteur accepte de suivre les méthodes de production recommandées, les régimes d'intrants, et les dispositions relatives à la culture et à la récolte.

Le recours au contrat pour organiser les rapports entre les producteurs et les commerçants permet aux uns et aux autres de se donner les conditions et la conduite de gestion nécessaires au succès de leurs entreprises. Par ce contrat, le producteur s'assure un marché pour ses produits et le commerçant, une source sûre d'approvisionnement régulier en produits de qualité pour sa clientèle.

## **3.2. Notion d'agriculture contractuelle**

### **3.2.1. Historique et importance**

La production agricole sous contrat existe depuis la nuit des temps. Dans la Grèce antique, c'était une pratique très courante; des pourcentages établis sur certaines cultures étaient un moyen de payer la dîme, les loyers et les dettes. Au cours du premier siècle, la Chine a également connu diverses formes de production sous contrat. Aux États-Unis, à une époque récente, à la fin du 19ème siècle, les accords de métayage prévoyaient de prélever entre un tiers et la moitié de la récolte pour payer le loyer au propriétaire.

Durant les premières décennies du 20ème siècle, des accords formels entre les agriculteurs et les compagnies furent établis dans les colonies dirigées par les puissances européennes. A l'époque actuelle de la libéralisation des marchés, de la mondialisation et de l'expansion de l'agro-alimentaire, les petits agriculteurs risquent de rencontrer des difficultés à participer pleinement à l'économie de marché. Dans nombre de pays, ces agriculteurs pourraient se retrouver marginalisés étant donné que les grandes unités de production agricole sont de plus en plus nécessaires à une exploitation rentable. L'agriculture contractuelle bien organisée fournit ces liens et semblerait offrir une possibilité importante de production commerciale aux petits exploitants.

De même, elle offre aussi aux investisseurs l'opportunité de garantir une offre fiable, tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

L'agriculture contractuelle devient un élément de plus en plus important de l'agro-industrie, que les produits soient achetés par des multinationales, de petites sociétés, des organismes publics, des coopératives agricoles ou des entrepreneurs individuels. Cette approche semblerait avoir un potentiel considérable dans les pays où la petite agriculture continue à être largement pratiquée, les petits agriculteurs ne pouvant plus, dans bien des cas, être compétitifs sans avoir accès aux services fournis par les sociétés d'agriculture contractuelle. Il faut cependant souligner que le recours à cette formule est une décision commerciale.

L'agriculture contractuelle est depuis de nombreuses années un moyen d'organiser la production commerciale de la petite et de la grande agriculture. Les liens nécessaires au marché, en aval et en amont, existent rarement, à savoir que les agriculteurs et les petits entrepreneurs manquent à la fois d'intrants fiables et rentables tels que les services de vulgarisation, les services de mécanisation, les semences, les engrais et le crédit, et de marchés garantis et lucratifs pour leur production.

### **3.2.2. Définition de l'agriculture contractuelle**

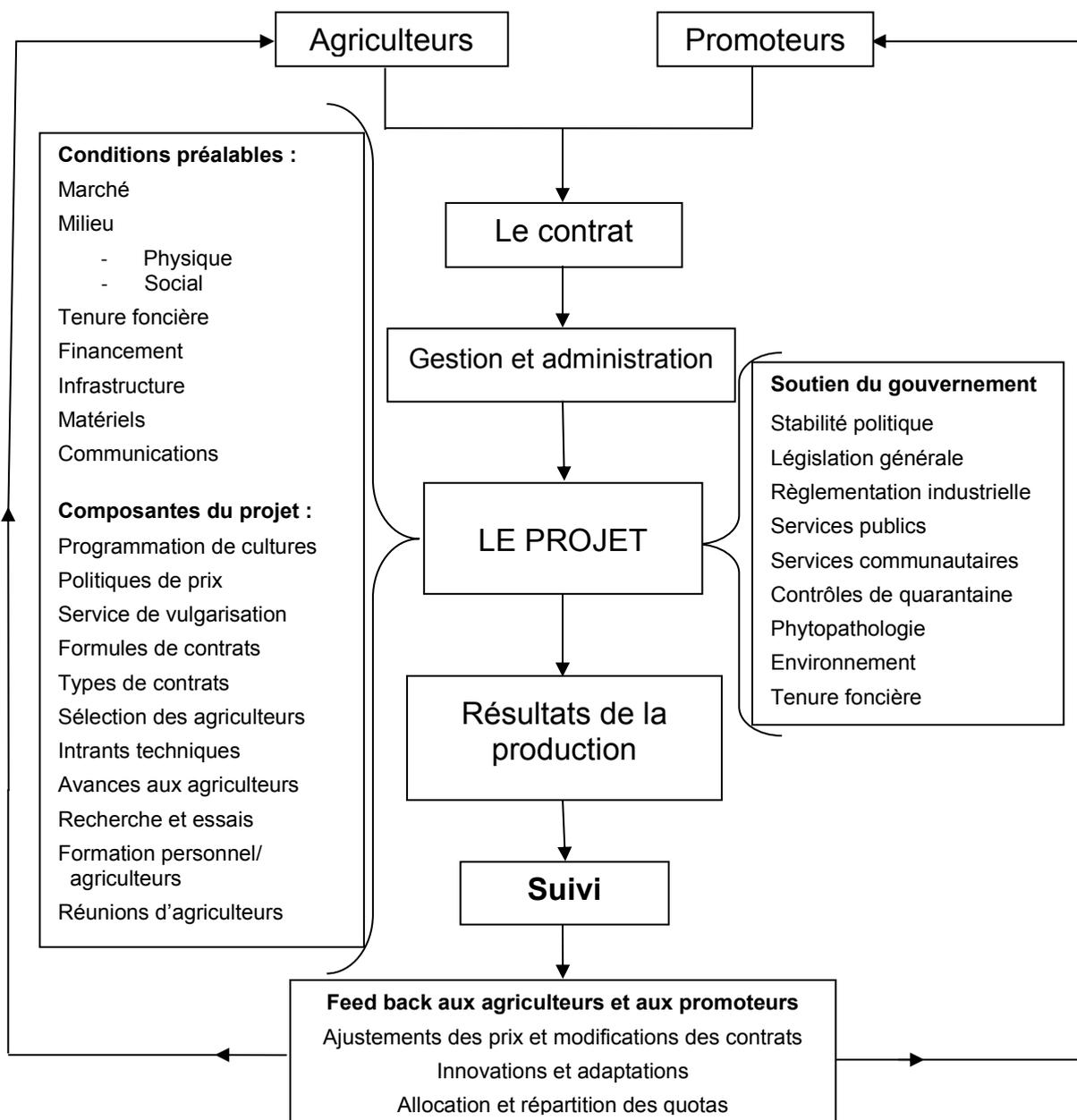
L'agriculture contractuelle peut se définir comme étant « un accord entre des agriculteurs et des sociétés agro-alimentaires ou de commercialisation, ou les deux, portant sur la production et la fourniture de produits agricoles selon des accords à terme, fréquemment à des prix préétablis ». Invariablement, l'accord engage aussi l'acheteur à apporter, dans une certaine mesure, un soutien à la production par le biais, par exemple, de fournitures d'intrants et de conseils techniques.

Ces accords se basent sur un engagement réciproque: l'agriculteur fournit une denrée spécifique dans des quantités et selon les normes de qualités déterminées par l'acheteur; la société soutient la production de l'agriculteur et achète cette denrée.

Comme on peut le constater, l'agriculture contractuelle se révèle être un cadre de partenariat actif entre le secteur de l'agro-industrie et les agriculteurs. L'agriculture contractuelle permet, si elle est bien gérée, de développer les marchés et de transférer des compétences techniques avec autant de profit pour les promoteurs que pour les agriculteurs. Cette approche est très utilisée, non seulement pour les cultures arboricoles et de rente, mais aussi, de plus en plus, pour les fruits et les légumes, la volaille, les porcs, les

produits laitiers et même les crevettes ainsi que le poisson. L'agriculture contractuelle se caractérise en effet par son «extrême diversité» qui a trait non seulement aux produits sous contrat mais également aux multiples façons dont elle peut être pratiquée.

Pour réussir, l'agriculture contractuelle demande un engagement à long terme des deux parties. Des accords non équitables, établis par les dirigeants auront probablement une durée limitée et risqueront de compromettre les investissements agro-industriels. De même, les agriculteurs doivent considérer que le respect des accords contractuels leur sera probablement bénéfique à long terme.



### 3.3. Avantages et problèmes de l'agriculture contractuelle

Comme forme d'organisation de la production et de la commercialisation, l'agriculture contractuelle présente des avantages certains pour ses parties prenantes. Les agriculteurs tout comme les sociétés y tirent profit. Mais à côté de ces avantages, il y a aussi des difficultés.

#### 3.3.1. Principaux avantages de l'agriculture contractuelle

Du point de vue des agriculteurs, les accords contractuels permettent :

- L'accès aux services de production (le promoteur fournit fréquemment les intrants et les services de production) ;
- L'accès au crédit (cette fourniture se fait en général à crédit par le biais d'avances du promoteur) ;
- L'accès à la connaissance d'une nouvelle technologie (l'agriculture contractuelle introduit souvent une nouvelle technologie et permet aussi aux agriculteurs d'apprendre de nouvelles méthodes) ;
- La réduction du risque et de l'incertitude par les accords sur l'établissement des prix (les agriculteurs courent souvent moins de risques relatifs aux prix, beaucoup de contrats les établissant d'avance) ;
- La diversification des spéculations avec les installations de transformation et les services de commercialisation, ou les deux, fournis par la société (l'agriculture contractuelle peut ouvrir de nouveaux débouchés aux petits agriculteurs qui autrement leur auraient été inaccessibles).

Du point de vue des **sociétés promotrices**, l'agriculture contractuelle permet :

- D'être dans beaucoup de cas plus efficaces que la production des plantations (l'agriculture contractuelle en partenariat avec de petits agriculteurs est politiquement plus acceptable que, par exemple, la production dans les plantations).
- D'avoir accès à des terres qui ne seraient pas libres autrement (travailler avec de petits agriculteurs permet de surmonter les difficultés liées à la propriété foncière).
- D'avoir l'opportunité d'organiser une offre fiable de produits de la qualité désirée, ce qu'on ne pourrait probablement pas obtenir sur le marché libre (la production est plus fiable que des achats effectués sur le marché libre et la société prend moins de risques en n'étant pas responsable de la production ; on peut obtenir une qualité plus suivie que si l'on achetait sur le marché libre).

Malheureusement, les avantages présentés ci-haut viennent avec des problèmes tant pour les agriculteurs que pour les sociétés promotrices de l'agriculture contractuelle.

#### 3.3.2. Principaux problèmes de l'agriculture contractuelle

Du point de vue des **agriculteurs**, les bénéfices cités plus haut peuvent cependant être neutralisés par certains facteurs. On peut citer :

- Les risques liés à la culture d'un nouveau produit agricole (les agriculteurs, en particulier lorsqu'il s'agit de nouvelles cultures, courent le risque d'une défaillance du marché et d'avoir des problèmes de production).
- Le fait que la société cocontractante peut ne pas remplir ses engagements (une gestion inefficace ou des problèmes de commercialisation peuvent entraîner une manipulation des quotas pour éviter d'acheter la totalité de la production sous contrat. Les sociétés promotrices peuvent aussi ne pas être fiables ou exploiter une situation de monopole. Le personnel des organisations promotrices peut être corrompu, en particulier pour ce qui a trait à l'allocation des quotas).
- Le risque d'endettement si des problèmes surgissent (les agriculteurs peuvent être amenés à s'endetter à cause de problèmes de production et d'avances excessives).

Du point de vue des **sociétés**, l'agriculture contractuelle présente certaines difficultés. Il s'agit de :

- La vente par les agriculteurs de leur production à l'extérieur même si celle-ci a été produite en utilisant des intrants fournis par la société (les agriculteurs peuvent vendre hors contrat - commercialisation hors contrat- réduisant ainsi le flux de production de l'industrie de transformation).
- Des conflits liés à la rigidité du calendrier agricole exigé par le contrat qui interfère avec des obligations culturelles ou sociales (des obligations sociales ou culturelles peuvent influencer sur la capacité des agriculteurs de produire selon les indications de la direction).
- Les agriculteurs sous contrat peuvent se heurter à des difficultés liées à la propriété foncière, en l'absence d'une sécurité de tenure, compromettant ainsi des opérations durables à long terme.
- Une mauvaise gestion et l'absence de dialogue avec les agriculteurs peuvent provoquer un mécontentement chez ces derniers.

### **3.4. Contrats en agriculture contractuelle**

Afin de garantir les avantages qu'elle recèle, l'agriculture contractuelle se fonde souvent sur des contrats passés entre les agriculteurs et les sociétés. Ces contrats qui sont soit écrits ou verbaux, contiennent les bases de l'accord entre les parties avec mention des spécificités importantes. Ils prévoient habituellement les responsabilités et les obligations de chaque partie, les modalités d'application et les recours en cas de rupture du contrat. Ce sont essentiellement des engagements volontaires et, dans la plupart des cas, les deux parties devraient décider de la formule et des spécifications de leurs contrats.

Le type de contrat employé dépend d'un certain nombre de facteurs tels que la nature du produit, la première transformation, éventuellement nécessaire, et les exigences du marché en termes de sûreté de l'offre. La nature de l'accord est également influencée par les incitations à la qualité, les accords relatifs aux paiements, le degré de contrôle que le promoteur souhaite avoir sur le processus de la production, et la mesure dans laquelle le contrat immobilise le capital des parties. Un contrat portant, par exemple, sur de l'huile de palme, du thé, ou du sucre, qui demande un important investissement de toutes les parties sur le long terme, sera différent d'un contrat pour des cultures annuelles telles que les fruits et les légumes. De même, un contrat portant sur la production de fruits et de légumes pour des supermarchés locaux peut être différent de celui traitant des mêmes produits pour les marchés extérieurs, susceptibles de subir des contrôles plus rigides sur l'utilisation de pesticides et la qualité, et de devoir respecter des normes de présentation et de conditionnement supérieures.

Tout contrat doit être le fruit d'une entente intervenue entre les parties contractantes. Les agriculteurs et leurs représentants doivent avoir la possibilité de contribuer à sa rédaction. Les spécifications des accords doivent être rédigées dans des termes que les agriculteurs peuvent aussi comprendre. Il est aussi important de s'assurer que tous les agriculteurs comprennent parfaitement les accords passés entre les parties à un contrat d'agriculture contractuelle. Les contrats, quelle que soit leur forme, écrite ou orale, doivent être conformes à la loi en vigueur dans le pays de ses signataires et aux usages établis.

Dans la majorité des cas, il est tout à fait improbable qu'un promoteur intente un procès contre un petit exploitant pour une rupture de contrat. Les frais impliqués ont tendance à dépasser de beaucoup le montant réclamé. Un procès ne menace pas seulement les relations entre le promoteur et celui contre qui l'action est intentée mais aussi celles avec l'ensemble des agriculteurs. Il est de même improbable qu'un agriculteur intente un procès contre un promoteur. Ces improbabilités ne signifient pas que les contrats ou les accords formels ne doivent pas être utilisés. Ils peuvent être bénéfiques aux deux parties en précisant clairement les règles des relations.

Chaque contrat est conçu pour une situation spécifique. Sa formule peut être basée sur l'une des catégories suivantes ou une combinaison de celles-ci:

- *Les spécifications relatives au marché*, où seules les normes de qualité sont spécifiées et la disposition relative aux intrants est souvent minimale ;

- *Les spécifications relatives aux ressources*, où les détails de la production par ex. les variétés, sont spécifiées. La fourniture des intrants est souvent limitée et les garanties de revenus souvent minimales ;
- *Les spécifications relatives à la gestion et aux revenus*, qui sont les plus complètes et peuvent comprendre les structures prédéterminées des prix, les avances d'intrants agricoles, le soutien technique et le contrôle de la direction ; ou
- *Les spécifications relatives à la propriété foncière et au mode d'exploitation*, qui sont une variation du modèle pour la gestion et les revenus avec des clauses supplémentaires relatives au mode d'exploitation. Cette formule est en général employée lorsque le promoteur loue des terres aux agriculteurs.

Les contrats signés entre le promoteur et l'agriculteur devront couvrir certains aspects importants de la relation entre ces deux parties. L'accord doit spécifier certains, ou la totalité, des aspects suivants

- La durée du contrat.
- Les normes de qualité requises par l'acheteur.
- Le quota de production de l'agriculteur.
- Les méthodes de culture exigées par le promoteur.
- Les modalités de livraison de la récolte.
- Les modalités de calcul du prix en employant la ou les méthodes de calcul de prix retenue(s) : i) les prix fixés au début de chaque saison, ii) les prix flexibles basés sur les cours mondiaux ou locaux du marché, iii) les prix du marché au comptant, iv) les prix en consignation, lorsque le prix payé à l'agriculteur n'est pas connu avant la vente du produit brut ou transformé, ou v) le fractionnement du prix, lorsque l'agriculteur reçoit un prix de base convenu et un prix définitif après la vente du produit par le promoteur.
- Les modalités de paiement des agriculteurs et de remboursement des avances de crédit.
- Les accords traitant des assurances.

### 3.5. Exemples de contrats

<b>Modèle de contrat commercial avec un exportateur de frais</b>
<p>Entre :</p> <p>.....</p> <p>Et</p> <p>Le groupement de producteurs</p> <p>.....</p>

Il a été convenu ce qui suit :

### **Engagement**

Les producteurs s'engagent à respecter l'intégralité des règles suivantes :

Produire les fruits biologiques (ananas, bananes, oranges, etc.) conformément aux règles de l'agriculture biologique définies par le règlement CEE 2092/91 modifié vulgarisé par .....

- 1- Informer ..... De tout fait important et de tout changement dans la production et de toutes divergences avec les règles de production biologiques,
- 2- Ne pas utiliser dans l'unité de transformation, de produits ou matières premières autres que ceux autorisés par le règlement CEE 2092/91 modifié,
- 3- En cas de commercialisation de produits biologiques et non biologiques dans une même unité, d'assurer la séparation à tous les niveaux de la commercialisation,
- 4- Accepter à tout moment les contrôles effectués par les agents de la société et les inspecteurs désignés par ECOCERT et autre organisme de certification, incluant les visites inopinées et les prélèvements d'échantillons pour analyses,
- 5- Donner accès aux documents appropriés de toutes les parcelles et locaux,
- 6- Être régulier à toutes les réunions de sensibilisation et de formation organisées par les encadreurs de .....
- 7- Le producteur s'engage à vendre exclusivement sa production à ..... qui a fait certifier sa production.

### **Sanctions**

Des sanctions seront immédiatement prises envers chaque producteur ne respectant pas les exigences citées ci-haut. Ces sanctions sont précisément décrites dans un document séparé (disponible sur demande) et dépendent de la gravité de la faute détectée. Trois niveaux de sanctions existent : l'avertissement, la suspension (exclusion temporaire) et l'annulation (rupture de contrat définitive).

### **Caractéristiques du produit**

#### **Ananas** (Ananas comosus)

- Cultivé selon les méthodes de l'Agriculture Biologique, définies par le règlement CEE 2092/91, (pas d'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques et autres produits non autorisés par le règlement) et respectant le cahier de charges de ..... notamment :
- Fruit de poids supérieur à .....kg,
- Fruit coloré entre  $\frac{1}{4}$  au  $\frac{3}{4}$  au maximum et sans dégradé extérieurement,
- Fruit ayant un taux de sucre d'au moins 13 bris et sans tâches moires internes.

Le prix d'achat est défini bord champ ; les fruits sont en vrac, non emballés, non étiquetés.

Le prix d'achat pour la période concernée par le contrat par le contrat est fixé à .....

**Force majeure**

Le vendeur ne pourra être tenu responsable, et l'acheteur ne pourra prétendre à aucune indemnité de ce fait, en cas d'inexécution de ses obligations contractuelles en cas de force majeure.

La force majeure s'entend tous les événements indépendants de la volonté et hors contrôle du vendeur de nature à empêcher ou retarder la livraison des produits : grèves, troubles sociaux, catastrophes naturelles, incendies sanitaires, défaut d'autorisation administrative, guerre, etc.

**Durée du contrat**

Le présent contrat a une durée indéterminée mais peut faire l'objet d'une révision par les deux parties.

Fait en deux exemplaires originaux à .....

le .....

Pour .....

Pour .....

Signatures précédées de la mention « lu et approuvé »

**Modèle de contrat avec un transformateur**

Entre les soussignés :

L'acheteur ..... (adresse complète).....

Et

Le vendeur ..... (situation géographique, superficie de la plantation, adresse complète).....

Il a été convenu ce qui suit :

**Engagement de ..... (acheteur)**

..... s'engage à :

- 1- Assurer la formation et l'encadrement des producteurs organisés en groupements ;
- 2- Informer les producteurs des évolutions réglementaires et normatives ;
- 3- Concevoir, maintenir et mettre à jour les systèmes de qualité au profit des membres des groupements ;
- 4- Réaliser au moins un contrôle annuel chez les producteurs ;
- 5- Payer la toute production d'ananas biologique qui répond aux normes du commerce international (qualité, maturité, calibre) au prix fixé de commun accord pour la campagne.

**Engagement des producteurs**

Les producteurs s'engagent à :

1. Produire les ananas biologiques conformément aux règles de l'agriculture biologique définies par le règlement (CE) 834/2007 et des dispositions du règlement (CE) 889/2008 ;
2. Se conformer aux exigences du référentiel qualité GLOBALGAP auquel ..... a souscrit ;
3. Respecter les procédures documentées et les conseils techniques de .....
4. Informer ..... de tout fait important et de tout changement dans la production et de toutes les divergences avec les règles de productions biologiques ;
5. Ne pas utiliser dans l'unité de production, des produits ou matières autres que ceux autorisés par le règlement (CE) 834/2007 et des dispositions du règlement (CE) 889/2008. En cas de commercialisation des produits biologiques et non biologiques dans une même unité, d'assurer la séparation à tous les niveaux de la commercialisation.

6. Accepter à tout moment les contrôles effectués par les agents de ..... et les inspecteurs externes des organismes de certification, de même que les visites inopinées et les prélèvements d'échantillons pour analyses.
7. Donner accès aux documents appropriés de toutes les parcelles et locaux ;
8. Vendre toute sa production d'ananas biologique qui répond aux normes du commerce international (qualité, maturité, calibre) à ..... ;
9. Livrer les produits aux lieux indiqués par ..... et accessibles aux camions de collecte.

### **Caractéristiques du produit**

Ananas (*Ananas comosus*)

- Cultivé selon les méthodes de l'Agriculture biologique, définies par le règlement (CE) 834/2007, et aux dispositions du règlement (CE) N° 889/2008 ;
- Respectant les modalités générales GLOBALGAP ;
- Respectant le cahier des charges de .....

### **Conditions de paiement**

Le prix d'achat est défini bord champ, tous les fruits sont en vrac, non emballés, non étiquetés.

Le prix d'achat pour la période concernée par ce contrat est fixé à :

- ..... FCFA/kg pour les ananas biologiques (label AB) ;
- ..... FCFA/kg pour les ananas biologiques destinés à la transformation en séché.

### **Les termes de paiement sont les suivant :**

- Le vendeur est payé chaque mois pour l'ensemble des fruits qui ont été collectés par l'acheteur, selon les fiches de pesées établies en présence de l'acheteur et du vendeur, qui font foi ;
- 10% du poids est retenu, pour compenser les pertes dues à une qualité insuffisante et aux vices cachés.

### **Sanctions**

Des sanctions seront immédiatement prononcées envers tout producteur ne respectant pas les clauses du présent contrat. Trois niveaux de sanctions existent : l'avertissement, la suspension (exclusion temporaire) et l'annulation (rupture de contrat définitive). Ces sanctions font l'objet d'une procédure spécifique.

### **Planning des expéditions**

Le rythme des commandes est en moyenne **01 à 20 palettes / semaine** ; cette quantité peut varier en fonction des aléas du marché.

..... annonce ses commandes aux unions de producteurs au moins une (01) semaine à l'avance, par l'intermédiaire de son représentant sur place qui coordonne les récoltes.

**Force majeure**

En cas de force majeure (inondation, feux de brousse, grèves, troubles sociaux, catastrophes naturelles, incidents sanitaires, défaut d'autorisations administratives, guerres), ni le vendeur ni l'acheteur ne peut être tenu responsable de la situation.

..... n'est pas responsable de la mévente de l'ananas sur le marché international.

**Différends**

Tous les litiges auxquels le présent contrat pourrait donner lieu, (concernant sa validité, son interprétation, son exécution, sa résiliation, leurs conséquences et leurs suites) seront réglés de préférence à l'amiable. A défaut, le tribunal de Lomé est compétent pour régler ces litiges.

**Durée du contrat**

Le présent contrat prend effet le ..... pour expirer le .....

Fait en deux (02) exemplaires originaux à Lomé, le .....

Pour le groupement de producteurs

Pour .....

Signatures, précédées de la mention « lu et approuvé ».

Ces contrats ne sont pas des modèles parfaits. Ils sont des exemples en vigueur entre certains acteurs de la filière ananas des pays de la sous-région. Mais ils ne remplissent pas les critères d'un contrat parfait. Vous devez les analyser en ayant en vue tout ce qui a été recommandé plus haut dans ce chapitre. Ils peuvent certainement servir de base à l'élaboration de vos contrats.

## Chapitre 8 Commerce international

### 1. Introduction

L'ananas qui est la spéculation autour de laquelle les acteurs ciblés par le présent sont organisés est un produit cible du commerce international dans la mesure où les pôles de consommation sont loin des milieux de production. Il représente en effet après le coton et l'anacarde, le troisième produit d'exportation au Bénin par exemple. Pour ce faire, il est important de vous apporter des informations sommaires sur le commerce international d'une part et de vous orienter vers les services qui ont pour mission de vous apporter l'assistance technique nécessaire afin de vous permettre de réussir vos activités d'exportation de l'ananas frais ou des produits dérivés vers les pôles de leur consommation tant au plan régional qu'international. Le présent chapitre vous permet de cerner les principaux points suivants i) les fondements du commerce international, ii) les règles du commerce international : normes qualité, emballages etc., iii) les procédures d'exportation, vi) les documents utilisés dans le commerce international : les contrats commerciaux au niveau international, v) quelques conseils pratiques pour réussir vos activités d'exportation. Il est important de souligner que notre intention ici n'est guère de vous plonger dans des considérations académiques sur le commerce international, mais de tirer quelques éléments des réflexions antérieures pour mettre en exergue ce que vous devez savoir pour mieux placer vos produits sur les marchés régional et international.

### 2. Objectifs du chapitre

Ce chapitre vise comme objectif de renforcer le niveau de maîtrise des acteurs de la coopérative sur les dispositions majeures du commerce international afin de leur permettre de mieux aller sur les marchés régional et international en vue de la vente de leur produit.

De façon plus spécifique le chapitre vise les objectifs suivants :

- Accroître au niveau des utilisateurs du présent guide la maîtrise des fondements du commerce international afin de mieux cerner le contexte global de développement des échanges commerciaux au niveau international ;
- Renforcer le niveau de connaissance des règles de commerce international afin de les respecter dans le processus de production, de transformation et d'exportation de leurs produits destinés à l'exportation ;
- Renforcer la maîtrise des procédures d'exportation afin de s'y conformer rigoureusement dans le processus d'exportation de leur produit au plan régional et international ;
- Renforcer la connaissance des éléments de contenu des documents utilisés dans le commerce international notamment en ce qui concerne les contrats commerciaux.

### 3. Points clés du chapitre

Les points clés abordés dans le cadre de ce chapitre sont les suivants :

- Les fondements du commerce international ;
- Les règles du commerce international : normes, qualités, emballages... ;
- Les procédures d'exportation ;
- Les documents utilisés dans le cadre du commerce international : les contrats commerciaux.

## 4. Informations clés

### 4.1. Fondements du commerce international

La littérature sur les fondements du commerce international est assez dense et riche. Il convient de cerner les éléments suivants qui justifient le développement du commerce international.

- La théorie du libre-échange ou de la complémentarité des économies et de la spécialisation. Selon les auteurs de cette théorie, les économies dans tous les pays ont des particularités qui leur imposent des échanges. Cette théorie encore appelée la théorie des avantages comparatifs, postule que chaque pays du monde peut se spécialiser dans la production d'un bien donné et qu'il pourra échanger avec un autre pays spécialisé dans la production d'un autre bien (exemple de l'industrie automobile et de la production de matériel informatique). Ainsi, deux pays A et B spécialisés respectivement dans la production automobile et de l'outil informatique gagnent à établir entre eux des échanges commerciaux pour non seulement se concentrer dans les secteurs où l'un et l'autre peuvent exceller mais aussi pour réaliser des économies d'échelle par une production de masse pour couvrir les besoins d'une clientèle plus grande. Aussi, la spécialisation renforce-t-elle la compétitivité et engendre l'élimination des producteurs peu performants. La logique qui sous-tend cette théorie est celle de la similitude que développe le commerce inter-branche. Dans cette théorie, tout se passe comme s'il y a une division internationale du travail. Mais les limites de l'approche des avantages comparatifs résident dans le fait que certains pays adoptent des stratégies protectionnistes visant à rendre non compétitifs certains produits importés. Tout se passe comme si ces pays vivent en autarcie par rapport aux biens ainsi protégés.
- Il y a également la théorie dite du cycle de vie du produit qui postule que le produit suit plusieurs étapes. Il peut être la phase de lancement, du développement, de maturité et de déclin. La phase de développement à laquelle se trouve le produit dans un pays peut différer de celle à laquelle il se trouve dans un autre pays. Cette phase déterminera la possibilité ou non de faire des économies d'échelle pour renforcer la compétitivité du produit.

### 4.2. Règles du commerce international

La question relative aux règles du commerce international sera abordée dans le cadre du présente guide sous deux angles. D'abord les règles que les pays membres du GATT doivent respecter et ensuite les règles à prendre en compte par les exportateurs. Le détail sur le premier vous est ici donné à titre informatif alors que le second doit être pris en compte dans vos projets d'exportation de vos produits dans la sous-région et au niveau international.

#### 4.2.1. Règles spécifiques aux pays membres

Le système de commerce multilatéral de l'Accord Général sur les Tarif Douaniers et le Commerce (GATT) repose sur quatre (4) règles fondamentales, à savoir :

- **Les producteurs nationaux ne doivent être protégés que par les droits de douane** : il est possible aux pays membres de protéger leur production nationale contre la concurrence étrangère, à condition que cette protection ne soit assurée que par des droits de douane et soit maintenue à un niveau modéré. A cet effet, elle interdit aux pays d'appliquer des restrictions quantitatives, sauf dans des cas précis.
- **La consolidation des droits** : la règle prévoit la réduction et l'élimination des droits de douane et autres obstacles au commerce au moyen de négociations multilatérales, au niveau de la ligne tarifaire, dans la liste de concessions de chaque pays. Les taux indiqués dans cette liste sont appelés *taux consolidés*. Les pays s'engagent à ne pas relever ultérieurement leur taux au-delà des taux consolidés indiqués sur leurs listes.
- **Le principe de la nation la plus favorisée** : cette règle exige que les pays ne fassent pas discrimination entre les États dont ils importent les marchandises ou ceux vers quels ils exportent leur produits. Cette règle est appelée le principe de la Nation la plus favorisée (NPF). Echappent à

cette règle les accords de libre-échange, d'unions douanières et les traitements spéciaux dont bénéficient les pays en développement notamment dans le cadre du Système Généralisé de Préférence (SGP) et celui de la convention de Lomé.

- **La règle de traitement national** : Cette règle interdit aux pays de faire une discrimination entre les produits. Elle veut que les pays n'appliquent pas à un produit importé, après qu'il ait été admis sur leur marché intérieur moyennant des droits de douane, des taxes intérieures (impôt sur le chiffre d'affaire ou taxe à la valeur ajoutée), à un taux supérieur à celui appliqué aux produits nationaux similaires.

Outre ces quatre règles du GATT, il existe quatre autres applicables à la frontière. Il s'agit de :

- **L'Accord sur les procédures de licences d'importation** : il établit les principes directeurs concernant des licences d'importation lorsqu'elles sont exigées ;
- **L'accord sur l'évaluation de la valeur en douane** : Cet accord dispose que la valeur à des fins douanières doit être déterminée sur la base du prix effectivement payé ou à payer dans le but d'assurer une certaine uniformité dans l'application des règles ;
- **L'application des normes obligatoires** : les pays exigent souvent que les produits importés soient conformes aux normes obligatoires qu'ils ont adoptées pour protéger la santé et la sécurité de leur population. L'accord sur les obstacles techniques au commerce dispose que ces normes de produits ne doivent pas être formulées de façon à constituer un obstacle au commerce.

**L'application de la réglementation sanitaire et phytosanitaire** : les pays pratiquent de tels règlements pour protéger leur végétation, leurs animaux et leur population contre la propagation de maladies ou de ravageurs qui pourraient être introduits par l'importation de produits agricoles. L'accord sur l'application de ces mesures exige qu'elles ne soient pas appliquées de façon arbitraire pour constituer des obstacles au commerce.

#### 4.2.2. Règles à respecter par les exportateurs

Pour qu'un produit importé ne devienne pas source de maladies ou d'autres problèmes, il doit respecter certaines normes.

- **Les normes de qualité** : une norme de qualité est un document établi selon un processus consensuel, approuvé par un organisme reconnu qui définit certains critères auxquels le produit doit se conformer. A l'échelle internationale, la normalisation a pour but de développer les échanges commerciaux en éliminant les barrières commerciales tout en préservant les aspects sanitaires et environnementaux. Il convient de ne pas confondre « les normes d'un produit » avec le « système de qualité ».

La norme de qualité d'un produit spécifie diverses caractéristiques ou paramètres que le produit doit respecter pour répondre aux exigences du client. Le principe de base de la certification du produit autorise le fabricant, grâce à une licence, à utiliser le cachet de la certification sur ce produit. La conformité d'un produit aux spécifications est vérifiée par l'organisme de certification au moyen d'essais périodiques pratiqués sur un échantillon du produit.

Le « système qualité » par contre est une approche de gestion qui met en synergie les moyens et les procédures pour parvenir à un management de la qualité des services ou produits de l'entreprise. L'objectif du système qualité est de permettre à l'entreprise d'arriver à faire durer et à améliorer de façon continue la qualité de ses prestations en termes économiques.

- **Les critères de choix des emballages** : autrefois, les préoccupations principales des exportateurs en matière d'emballage étaient simplement la protection du produit et l'économie à réaliser. Aujourd'hui, l'écologie devient de plus en plus significative. Les consommateurs aussi bien que les exportateurs apprécient le caractère pratique et écologique introduit par les entreprises dans la conception, le conditionnement et l'emballage des produits. Les principaux aspects techniques et commerciaux de l'emballage sont les suivants :

- *La protection physique* : le choix de l'emballage repose sur la résistance au choc, à l'écrasement, à la déformation, à la torsion, aux vibrations et aux conditions climatiques ;
- *La protection de la qualité* : l'emballage doit préserver la qualité du produit pour qu'il puisse rester compétitif (qualité, couleur goût) et lui assurer une protection contre la corrosion, l'oxydation ... ;
- *La promotion du produit* : un emballage efficace influe sur l'image de marque de l'entreprise et contribue au renouvellement des commandes ;
- *Les aspects commerciaux* : l'état de surface de l'emballage doit servir de support commercial en permettant l'identification du produit et toute une série d'informations telles que la marque, le poids, le nom du fabricant, le pays d'origine, les instructions de sécurité, le mode d'emploi, des représentations graphiques, lesquels devront être lisibles et conformes aux normes en vigueur dans le pays d'accueil ;
- *La facilité d'utilisation* : l'emballage doit permettre une ouverture facile, garder une bonne cohésion du produit lors de son ouverture. L'emballage ne doit pas générer des risques lors de son ouverture. Il doit également être facile à manipuler (transport, manutention, stockage).

*La possibilité de recyclage* : l'intérêt du recyclage n'est pas uniquement écologique, mais aussi économique. La synergie emballage-environnement est devenue un sujet d'actualité. Un emballage ne pouvant ni être réutilisé ni recyclé devrait dans la mesure du possible, pouvoir être éliminé sans difficulté.

### 4.3. Procédures d'exportation

Le circuit global de l'exportation s'appréhende par rapport aux différentes pièces ou formalités que l'exportateur doit réaliser en vue de la constitution du dossier d'exportation et la réalisation effective de l'exportation.

Le tableau ci-après rend compte des pièces et formalités à remplir ainsi que des lieux de réalisation desdites formalités.

**Tableau 6. Composition du dossier d'exportation (cas spécifique du Bénin)**

N1	Désignation des pièces ou des formalités	Lieu de délivrance
1	Certificat d'origine	Direction générale du commerce extérieur
2	Demande d'autorisation d'exportation	Direction générale du commerce extérieur
3	Titre douanier	Douane
4	Attestation d'exportation	Douane
5	Copie déclaration en douane	Douane
6	Engagement de change	Banque
7	Certificat de contrôle	Direction de la promotion de la qualité et du condition des produits agricoles (DPQC)
8	Bulletin d'expertise	
9	Facture d'achat	Fournisseur
10	Certificat d'assurance qu'il s'agit d'une exportation CAF	Une agence d'assurance agréée (l'Africaine des assurances ou d'autres agences)
11	Certificat phytosanitaire (pour les produits agricoles)	Centre de fumigation (Ministère de l'agriculture)
12	Europe 1 s'il s'agit d'une exportation vers l'Union Européenne	Chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CCIB)
13	Certificat de salubrité, s'il s'agit de produit de pêche ou d'élevage	Direction des pêches et Direction d'élevage

#### 4.4. Documents utilisés dans le cadre du commerce international : Contrats commerciaux

Outre les pièces énumérées dans le tableau précédent, le contrat commercial reste un document de grande importance dans l'exportation. Le contrat commercial peut se présenter comme suit :

<b>Modèle de contrat commercial</b>	
<b>Contrat de fourniture de noix de cajou brute</b>	
<b>NO</b> : ...../CI/2011	<b>Date</b> : .././....
<b>Entre</b> (le client) :	.....
<b>Adresse</b>	.....
<b>Représenté par</b>	.....
d'une part, et (le fournisseur) :	
	.....
<b>Adresse</b>	.....
<b>Représenté par</b>	.....
D'autre part	
Il a été arrêté et convenu ce qui suit :	
<b>Article 1 : Objet du contrat</b>	
Le présent contrat a pour but de matérialiser les relations commerciales entre les deux parties dans le cadre de la commercialisation de noix de cajou non-décortiquée.	

<b>Article 2 : Durée du contrat</b>
Le présent contrat est conclu pour ... (ex : la campagne de noix de cajou 2011 allant du 1er février au 31 juillet 2011.)
<b>OBLIGATIONS DU FOURNISSEUR :</b>
<b>Article 3 : Quantité prévue</b>
La quantité indicative prévue est de ... kilogrammes de noix de cajou non-décortiquée $\pm$ 5%.
La quantité indicative prévue pourra être livrée en plusieurs fois dans la période allant du .././.... au .././....

**Article 4 : Qualité du produit**

La partie fournisseur s'engage à livrer des noix de bonne qualité. La qualité est définie et agréée par les deux parties de manière suivante :

- Noix de cajou, provenant de ..... (région et/ou pays) de la récolte de l'année ....., dans des sacs en jute de 80 kg, poids net chacun. Les sacs sont remboursés ... (au prix comptant ou en nature) par le client.
- Le pourcentage des corps étrangers : cailloux, plastique, bois, verre, partie de pomme de cajou, cendres, etc., doit être inférieur ou égal à 0,25% maximum du poids total.
- Les noix doivent avoir été séchées. Le taux d'humidité des noix doit être compris entre 4% minimum et 10% maximum.
- Le grainage, c'est-à-dire le nombre de noix par kg, doit être compris entre ... (170) au minimum et ... (200) au maximum.
- Le rendement en amande du produit, communément appelé *Kernel Output Ratio* (KOR) et exprimé en livres (lb) d'amandes par sac de 80 kilogrammes de noix brutes, déterminé selon la méthode de calcul communément admise doit être compris entre ... (46) et ... (48) lb.

Deux échantillonnages et deux analyses simultanées confrontés permettront de déterminer le respect de ces critères de qualité à chaque livraison d'un lot de produit. Si les résultats des deux analyses comportent des différences jugées importantes, on pourra au choix soit faire la moyenne des résultats des deux analyses, soit recourir à une analyse indépendante. Cette décision devra être prise par consensus par les deux parties.

Le résultat de ces analyses sera retranscrit sur le bordereau de réception du lot.

**OBLIGATIONS DU CLIENT:****Article 5 : Livraison et Paiement**

La livraison se fait au ..... (magasin du fournisseur/magasin du client + adresse du magasin) et est constatée par le bordereau de réception établi par le client.

Le paiement se fera en plusieurs paiements successifs dans les conditions suivantes :

- Un acompte sur achat initiale de ... FCFA soit ..% de la valeur total du contrat.
- ...acomptes sur achats complémentaires de ... FCFA en ...paiements successif versé après chaque livraison d'un lot de ... tonnes.
- Un solde à la livraison de ... FCFA soit..% de la valeur du contrat. Régulé au plus tard dans les 15 jours après la livraison de la totalité du produit prévu dans le contrat.

Chaque paiement se fera par ..... (chèque à l'ordre de ..... / virement sur le compte : .....).

A chaque paiement est établi un bon de paiement en deux exemplaires.

**Article 7 : Prix d'achat**

Le prix d'achat du contrat est fixé à ..... FCFA/kg de noix de cajou brute.

Ce prix peut être revu conjointement par les deux parties en cas de changement important des conditions de marché. Dans ce cas, le changement de prix se décide conjointement entre les deux parties et fait l'objet d'un avenant au contrat qui détermine d'une part, le nouveau prix d'achat, d'autre part, la quantité de produit sur laquelle porte ce changement de prix.

L'avenant au contrat peut prendre la forme de deux messages SMS échangés entre les numéros .....et .....comprenant chacun : le numéro du contrat, le nouveau prix et la quantité concernée.

**Article 8 : Bonifications et réfractions**

Si les critères de qualité d'un lot sont différents de ceux prévus précédemment une réfraction ou une bonification peut s'y appliquer. Cette réfraction ou cette bonification sera déduite ou ajoutée lors du règlement du solde.

Le taux de réfraction appliqué à chaque critère de qualité est fixé de la façon suivant :

- KOR : 5 FCFA/kg au prorata de chaque 1 lb manquante. Rejet du lot si outturn inférieur à ... (44) lb
- Grainage : 1,8 FCFA/kg au prorata de chaque 10 graines/kg supplémentaires.
- Humidité : 3 FCFA/kg au prorata de chaque 1% d'humidité au-delà de 10%.

Le taux de bonification

- KOR : 5 FCFA/kg au prorata de chaque 1 lb supplémentaire.
- Grainage : 1,8 FCFA/kg au prorata de chaque 10 graines/kg en moins.

**Article 9 : Garantie**

En cas de retard accusé par rapport aux délais requis de livraison, le fournisseur a l'obligation de tenir expressément informé le client.

En cas de non livraison, de livraison partielle de la commande ou de résiliation des obligations lui incombant aux termes du présent contrat, le fournisseur s'engage à rembourser au client, le reliquat de la somme perçue, correspondant aux activités non réalisées, et ce dans un délai de quinze jours.

**Article 11 : Rupture du contrat**

Le présent contrat peut être résilié dans les cas de figure suivants :

- Non-respect d'une quelconque clause du présent contrat

*Droit applicable à l'exécution du présent contrat :*

Le droit applicable est le droit commercial ivoirien.

*Règlement de différend :*

Les parties s'engagent à tenter une résolution à l'amiable dans le cas où surviendrait un différend dans l'interprétation ou l'exécution de ce contrat.

Si une tentative de résolution à l'amiable de ce contrat n'aboutit pas, la juridiction compétente pour statuer sur le différend est le Tribunal d'arbitrage commercial compétent.

*Les parties s'engagent à respecter scrupuleusement tous les termes de ce contrat.*

**Fait à ....., le ...././....**

*En double exemplaire,*

**Pour le fournisseur**

**Pour le client**

*Faire précéder de la mention*

*« Lu et approuvé »*

*Faire précéder de la mention*

*« Lu et approuvé »*

**5. Conclusion**

Le commerce international met en exergue un ensemble d'opération que l'exportateur se doit de maîtriser pour les effectuer avec rigueur et professionnalisme de manière à l'offrir les meilleures conditions d'exportation de ses produits. Il revient donc à la coopérative ou à ses membres qui souhaitent exporter des produits vers les marchés extérieurs de se rapprocher des services compétents du commerce extérieur qui sont disposés à vous accompagner dans le processus d'exportation desdits produits.

## Chapitre 9 Gestion comptable et financière de l'entreprise coopérative

### 1. Introduction

L'un des facteurs majeurs limitant le développement des entreprises en général et des entreprises coopératives en particulier est indubitablement les ressources financières. La précarité de la situation financière de la plus part des entreprises coopératives tient du fait que, dans leur majorité, ces entreprises sont constituées de personnes ayant des ressources souvent limitées et ne pouvant de ce fait couvrir tous les besoins de financements de leur entreprise. En ce moment où les organisations d'appui au développement des coopératives notamment l'Alliance coopérative internationale (ACI) insistent dans les principes coopératifs sur la participation économique des membres de la coopérative une attention particulière devra être accordée à la gestion financière au sein des coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo pour accroître au niveau de ces jeunes entreprises les chances de succès.

Le présent chapitre vous est proposé dans le cadre du présent guide pour vous amener à réaliser une bonne planification financière, un suivi rigoureux des recettes et des dépenses de la coopérative et une bonne analyse des résultats de l'exercice à partir des états de fin d'exercice comptable qui seront élaborés par les responsables compétents de la coopérative.

### 2. Objectif du chapitre

L'objectif visé par ce chapitre est de renforcer chez les coopérateurs de la filière ananas au Bénin et au Togo le niveau de prise de conscience des enjeux de la gestion financière dans le développement durable de leurs entreprises communes.

Plus spécifiquement l'exploitation judicieuse du présent chapitre devra permettre aux lecteurs d'être en mesure de :

- Expliquer les principaux avantages d'une planification financière au sein de la coopérative ;
- Expliquer le mécanisme de traitement des opérations courantes de l'entreprise coopérative ;
- Décrire le mode de gestion des stocks de matières premières et des consommables ;
- Expliquer les principaux aspects de l'analyse des états de fin d'exercice pour des prises de décision par les coopérateurs.

### 3. Points clés du chapitre

Le contenu de ce chapitre est axé autour des principaux points suivants :

- La planification financière dans l'entreprise coopérative ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recettes et des dépenses de l'entreprise coopérative ;
- L'élaboration des états de fins d'exercice comptable ;
- L'analyse des résultats de l'exercice.

## 4. Éléments d'information

### 4.1. Planification financière

La planification financière s'est prévoir les dépenses et les recettes de l'entreprise sur une période donnée ; C'est un exercice que l'entrepreneur doit réaliser périodiquement pour faire une estimation des entrées et sorties de fonds de son entreprise. Cet exercice permet d'avoir des outils de gestion financière à savoir : le plan de financement de l'entreprise et le budget.

#### 4.1.1. Plan de financement de l'entreprise

La préoccupation capitale qui est à l'origine d'un plan de financement est la réponse à la question suivante : comment regrouper les moyens pour démarrer l'entreprise ?

Et pour y arriver, il faut disposer d'un tableau prévisionnel qui retrace les origines des fonds qui seront utilisés et les emplois qui en seront faits par l'entreprise sur une période pluriannuelle. A titre d'exemple, le tableau suivant illustre bien le plan de financement de l'entreprise coopérative pour la période de 2012 à 2014.

**Tableau 7. Plan de financement de la coopérative (de 2012 à 2014)**

Utilisation des fonds	Montant en (FCFA)				Origine des fonds	Montant en (FCFA)			
	A1	A2	A3	%		A1	A2	A3	%
<b>Investissement</b>					Capitaux propres	1 000 000	-	3 000 000	23
- Construction	2 500.000	-	5 000 000	43	Capitaux étrangers :				
- Équipement	2 000.000	500.000	-	14	- Emprunts				
- Aménagement	-	1 500.000	-	8,5	- Subvention/	6 000 000			46
- Renforcement des fonds	6 000.000	-	-	34,5	- Don	3 500 000	2 000 000	2 000 000	31
	<b>10 500.000</b>	<b>2 000.000</b>	<b>5 000 000</b>	<b>100</b>		<b>10 500 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>5 000 000</b>	<b>100</b>

#### 4.1.2. Avantages du plan de financement

Comme avantage, le plan de financement vous permet de :

- Mieux vous prendre pour mobiliser les ressources internes ;
- Mieux évaluer les besoins en fonds étrangers.

Ainsi illustré, il convient de retenir que la coopérative, dans la recherche d'une gestion axée sur le résultat et la maîtrise de son marché potentiel, doit disposer des fonds propres qui constituent la base de sa dépendance financière (capitaux propres) et des fonds étrangers provenant des partenaires au développement tels que les emprunts, les subventions et dons de la part de l'État et les partenaires au développement.

Retenons enfin que ce plan de financement procure d'énormes avantages aux entrepreneurs.

En effet, tout plan de financement efficace passe nécessairement par l'établissement d'un autre outil de gestion appelé Budget qui est un guide de gestion prévisionnelle annuelle.

#### 4.1.3. Budget de l'entreprise

C'est un outil de gestion annuelle qui a pour but l'étude prévisionnelle de la mise en œuvre de tout moyen matériel, méthode et procédé existant ou créer afin d'assurer le potentiel de réalisation nécessaire entre recette et dépense pour l'atteinte des objectifs de l'entrepreneur dans le délai imparti.

Le tableau suivant illustre bien le budget en recette et en dépenses d'une entreprise pour l'exercice 2008.

**Tableau 8. Budget de la coopérative (exercice 2012)**

Recettes (FCFA)	Montant	Depenses	Montant (FCFA)
Vente	34 000 000	Achat matière 1 <sup>ère</sup>	20 000 000
		Transports	300 000
		Frais du personnel	4 500 000
		Electricité et eau	180 000
		Emballage	500 000
		Communication	60 000
		Loyer	300 000
		Autres charges	500 000
		Résultats	7 660 000
<b>Total</b>	<b>34 000 000</b>	<b>Total</b>	<b>34 000 000</b>

De l'observation de ce tableau, il ressort ce qui suit :

- Prudence dans l'estimation des charges : maximiser les charges et minorer les produits ;
- Le budget permet d'avoir une orientation claire dans la réalisation des dépenses et des recettes ;
- Il vous permet de maîtriser le fonctionnement de l'entreprise ;
- Il vous permet de faire une comparaison de l'évolution de l'entreprise ;
- Il vous permet en conclusion de faire un bon pilotage de l'entreprise.

## 4.2. Traitement des opérations financières courantes

### 4.2.1. Traitement des recettes

L'enregistrement des recettes dans les supports de la coopérative fait appel à l'utilisation de trois supports possibles.

- Cahier de recettes ;
- Cahier ou journal de caisse ;
- Cahier de banque.

**Tableau 9. Cahier de recettes de la coopérative**

N°	Date	Nature de la recette	Personne ayant réalisé la recette	Pièce justificative
1	22/07/12	Vente de 1 000 cartons de jus d'ananas	Responsable commercialisation	Facture n° 001
2	23/07/12	Vente de 4 tonnes d'ananas fruits (pain de sucre)	Responsable commercialisation	Facture n° 002
3	24/07/12	Vente de 500 kg d'ananas séché	Chef programme transformation	Facture n° 003
4	24/07/12	Vente de 1 500 cartons de jus d'ananas	Responsable commercialisation	Facture n° 004
5	25/07/12	Vente de 200 cartons de jus d'ananas	Responsable commercialisation	Facture n° 005

Ce cahier est utilisé pour toute opération de recette c'est-à-dire les ventes réalisées par l'entreprise coopérative à partir de la production des membres affiliés.

**Tableau 10. Cahier de caisse de la coopérative**

N°	Date	Nature de l'opération	Montant (FCFA)		Solde
			Entrée (recettes)	Sortie (dépenses)	
1	22/07/12	Vente de 1 000 cartons de jus d'ananas	3 500 000	-	4 500 000
2	23/07/12	Vente de 4 tonnes de pain de sucre	400 000	-	4 900 000
3	24/07/12	Vente de 500 kg d'ananas séché	12 500 000	-	17 400 000
4	24/07/12	Vente de 1 500 cartons de jus d'ananas	5 250 000	-	22 650 000
5	25/07/12	Vente de 200 cartons de jus d'ananas	7 000 000	-	23 350 000

Le cahier de caisse est utilisé par le caissier de l'entreprise. Ce cahier retrace les mouvements des sorties et entrées de même que la situation réelle au niveau de la caisse. Cette situation sera confrontée périodiquement avec l'existant réel de la caisse pour diminuer les risques de détournement.

**Tableau 11. Cahier de banque de la coopérative**

N°	Date	Nature de l'opération	Montant		Solde
			Entrée	Sortie	
1	31/07/12	Vente 50 kg d'ananas séché	1 250 000	-	1 250 000
2	08/08/08	Achat de 500 emballages	-	600 000	650 000

L'utilité de ce cahier est qu'il permet de faire un état de rapprochement des opérations enregistrées par la banque et celles enregistrées par la coopérative. Ceci permet de lutter contre le détournement et la mauvaise gestion et le gaspillage des fonds en banque.

En cas de vente à crédit, il peut avoir un autre support appelé :

**Tableau 12. Cahier des clients de la coopérative**

N°	Date	Nom du client	Nature de l'opération	Montant	Solde
1	01/08/12	SODITEX	Vente de 100 kg d'ananas séché	250 000 000	500 000
2	02/08/12	Coop Cotonou	Vente de 75 cartons de jus d'ananas	262 500	62 500
3	03/08/12	Bar « Vivre Mieux »	Vente de 500 cartons de jus dont 200 contre espèce et 300 à crédit	1 750 000	1 050 000
4	10/08/12	Coop Cotonou	Règlement du solde crédit d'un montant de 62 500	0	0

**4.2.2. Traitement des dépenses**

L'enregistrement des dépenses fait également appel à trois supports possibles :

- Cahier de dépenses ;
- Journal de caisse ;
- Cahier de banque.

**Tableau 13. Cahier de dépenses de la coopérative**

N°	Date	Nature de l'opération	Personne ayant réalisé	Pièce justificative
1	06/06/12	Transport des produits sur le Niger Achat de matières premières	Directeur exécutif	Reçu n°
2	02/06/12	Achat d'emballage	Responsable transformation	Reçu n°
3	09/06/12	Achat à crédit de 2 t de matières premières	Responsable transformation	Reçu n°

**Tableau 14. Cahier des fournisseurs de la coopérative**

N°	Date	Nom du fournisseur	Nature de l'opération	Montant	Pièce justificative
1	09/06/08	M. KAKE	Achat de deux tonnes de matières premières à crédit	160 000	Reçu
2	11/06/08	M. KAKE	Retour matières premières non conformes de 200 kg	40 000	

### 4.3. États financiers et analyse des résultats

Nous aborderons ici l'élaboration des états financiers de fin d'exercice comptable.

Après une période d'exploitation de ses activités, tout promoteur est tenu de faire le point pour se rendre compte de l'évolution de son entreprise ou la prospérité de ses affaires. Pour ce faire, il est tenu d'utiliser les outils de gestion appropriés appelés « **les états financiers** ». Les états financiers sont donc des outils de gestion qui permettent à tout chef d'entreprise ou responsable de société de découvrir, de mesurer et de donner la situation financière de son entreprise.

Les états financiers les plus utilisés dans le cadre d'une gestion financière sont :

- Les soldes significatifs de gestion ;
- Le bilan ;
- Le Tableau de financement des ressources et emplois (TAFIRE).

#### 4.3.1. Analyse d'exploitation

L'analyse d'exploitation, se fait à travers les comptes d'exploitation.

Les comptes d'exploitation sont des outils de gestion financière des activités de l'entreprise.

Ils permettent de déterminer le résultat d'exploitation de l'entreprise ; qui n'est qu'un résultat global de gestion.

A travers ce résultat, les promoteurs sont soit rassurés de l'évolution de leurs affaires ou le cas contraire, ils se rendent compte de façon globale des maux qui minent la prospérité de leurs entreprises.

S'agissant du compte d'exploitation, nous en avons deux (2) catégories à savoir : le compte d'exploitation fonctionnel et le tableau d'exploitation différentiel.

##### 4.3.1.1. Compte d'exploitation fonctionnel

Encore appelé tableau d'exploitation fonctionnel ou tableau de l'analyse d'exploitation, le compte d'exploitation fonctionnel est un outil qui permet la détermination du résultat d'exploitation et informe plus les partenaires extérieurs pour renforcer ou non leur volonté de coopérer avec l'entreprise de manière durable selon les données obtenues à partir de ce compte.

La détermination du résultat de ce compte se fait selon le procédé suivant :

- |      |  |
|------|--|
| i)   | - Les ventes nettes réalisées – les remises rabais et ristournes + vente emballage |
| ii)  | - Le coût d'achat des marchandises vendues   |
| iii) | - Les dépenses de distribution   |
| iv)  | - Les dépenses d'administration  |
| v)   | = <b>Résultat des activités ordinaires.</b>  |

##### 4.3.1.2. Compte d'exploitation différentiel

Lorsqu'on fait un éclatement des charges en distinguant les charges fixes des charges variables, on aboutit à l'établissement du compte d'exploitation différentiel ; ce qui renseigne mieux sur le visage financier de l'entreprise, cela permet d'ailleurs à identifier les charges qui bloquent l'évolution de l'entreprise.

Le mécanisme de détermination du résultat du compte d'exploitation différentiel est synthétisé dans l'encadré suivant :

- |      |   |
|------|---|
| i)   | - Les ventes réalisées – les remises, rabais et ristournes + vente des emballages |
| ii)  | - Le coût variable d'achat des marchandises vendues                               |
| iii) | - Les charges variables de distribution   |
| iv)  | - Les charges fixes de gestion  |
| v)   | <b>= Résultat des activités ordinaires</b>  |

Dans le cadre des entreprises de transformation, la détermination du résultat par le compte d'exploitation différentiel se fait selon le procédé suivant :

- |      |   |
|------|---|
| i)   | - Les ventes réalisées (produits finis, produits semi-finis + vente des emballages) |
| ii)  | - Le Coût de production des produits finis vendus                                   |
| iii) | - Les charges variables de distribution   |
| iv)  | - Les charges fixes de gestion  |
| v)   | <b>= Résultat des activités ordinaires</b>  |

La détermination de chacune de ces données entrant dans le cadre du calcul de résultat des activités ordinaires de l'entreprise peut vous être difficile dans la réalité. Il faut recourir aux compétences d'un comptable pour qu'il vous aide à mettre au point ces éléments y compris le résultat. A partir des données ainsi mises au point, il est possible de calculer certains indicateurs de rentabilité de l'activité comme le Seuil de rentabilité de l'activité de l'entreprise.

Le seuil de rentabilité ou encore le point mort est le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser avant de commencer à espérer un bénéfice.

#### 4.3.2. Bilan

Le bilan est la photographie instantanée du visage de l'entreprise à une date donnée. Il met en relief les biens de l'entreprise et l'origine desdits biens. L'observation du bilan permet de savoir si avec les ressources mobilisées l'entreprise a plus de biens. On dira dans ce cas que son résultat est excédentaire. Mais lorsque les ressources mobilisées par l'entreprise sont supérieures aux biens dont elle dispose, on pourrait déduire qu'elle a perdu des ressources pour obtenir des biens moindres. Elle a alors enregistré des pertes.

Le bilan est donc un tableau récapitulatif de la situation de l'entreprise à un moment donné.

Nous avons pour ce fait, plusieurs sortes de bilan ; à savoir : le bilan du début de période, le bilan de fin de période, le bilan de fonctionnement ou ordinaire et le bilan financier. Comme l'entreprise est en contact avec l'État et les partenaires il nous faut étudier prioritairement le bilan de fonctionnement et le bilan financier.

Nous n'avons pas l'intention de présenter ces différentes sortes de bilan. Mais nous voulons vous expliquer que les données du bilan permettent de faire des analyses approfondies sur la santé financière de l'entreprise.

Parmi les analyses qui sont faites à partir de l'étude du bilan financier ont a :

- Le ratio d'autonomie financière de l'entreprise : il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Dans certains cas les entreprises sont financièrement dépendantes de l'extérieur. Ces genres d'entreprises ne parviennent pas à supporter le retrait des partenaires financiers.
- Le ratio de liquidité de l'actif : il mesure le degré de liquidité ou de mobilité de l'actif. Dans certains cas l'actif de l'entreprise est plus liquide c'est-à-dire qu'elle investit plus dans son exploitation que dans les infrastructures.
- Le ratio de solvabilité générale : il mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créanciers et la marge de crédit dont bénéficie l'entreprise.
- Le ratio de liquidité restreinte : il mesure la disponibilité restreinte de l'entreprise à faire face à des situations conjoncturelles (des aléas) sans être perturbée dans son fonctionnement.

D'autres ratios peuvent être également calculés pour mieux analyser la santé financière de l'entreprise. Les analystes financiers ainsi que les comptables peuvent vous apporter l'assistance nécessaire dans ce cadre.

#### **4.3.3. Soldes significatifs de gestion**

Il s'agit d'une série de soldes à déterminer pour analyser au fur et à mesure la rentabilité de l'exploitation. Il y a la marge brute qui est obtenue à partir de la différence entre les ventes et les achats de marchandises. Il y a la valeur ajoutée qui s'obtient à partir de la différence entre la marge brute et les consommations intermédiaires, il y a également le résultat brut d'exploitation et le résultat net d'exploitation à partir duquel les coopérateurs peuvent prendre des décisions en matière d'affectation du résultat lorsqu'il est excédentaire. Ces décisions doivent être conformes aux dispositions statutaires de la coopérative.

## **5. Conclusion**

La gestion comptable et financière de l'entreprise coopérative est une fonction très importante qui influence dans une grande mesure la viabilité d'entreprise coopérative. Dans sa mise en œuvre, la gestion financière et comptable requiert une expertise que les coopérateurs n'ont pas nécessairement. C'est pourquoi il leur faut recourir aux compétences des spécialistes pour les aider dans la réalisation des opérations relatives à la gestion financière.

A travers le présent chapitre, nous avons essayé de vous apporter des informations que nous avons proposées à titre informatif et non pour vous amener à produire des documents que seuls les spécialistes pourraient faire avec toute la fiabilité requise.

## Chapitre 10 Gestion des ressources humaines de la coopérative

### 1. Introduction

Dans les coopératives, les ressources humaines sont précieuses. Elles conditionnent les résultats de la coopérative dans une mesure significative. En effet, selon Charles-Henri Besseyre des Horts dans *Gérer les ressources humaines dans les entreprises*, « ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Sont considérées comme ressources humaines, les compétences dont disposent les hommes et les femmes qui participent au développement des activités de l'entreprise en question. Ces compétences ne sont pas toujours bien valorisées dans la majorité des entreprises coopératives au Bénin et au Togo.

En retenant ce chapitre comme un élément de contenu du présent guide, nous avons voulu attirer votre attention sur l'importance des ressources humaines et sur la nécessité de leur développement comme une alternative de promotion durable des entreprises coopératives dans nos deux pays.

### 2. Objectif du chapitre

Le présent chapitre vise à renforcer les aptitudes des coopérateurs en vue de la valorisation des ressources humaines de leur entreprise coopérative dans la perspective de son développement durable.

Plus spécifiquement, à la fin de la lecture approfondie de ce chapitre, vous devez être capables de :

- Expliquer les enjeux de chacune des catégories de ressources humaines présentes dans votre entreprise coopérative ;
- Expliquer le processus de dotation des ressources humaines au sein de votre coopérative ;
- Analyser chacun des aspects d'une stratégie de développement des ressources humaines de la coopérative.

### 3. Points clés du chapitre

Le développement des données relatives au chapitre s'articulera autour des points suivants :

- Concept de ressources humaines ;
- Catégorie de ressources humaines dans la coopérative ;
- Enjeux de chaque catégorie de ressources humaines ;
- Processus de dotation en ressources humaines de l'entreprise coopérative ;
- Développement des ressources humaines au sein de la coopérative ;
- Comment améliorer le climat de travail et la motivation du personnel et des membres de la coopérative.

### 4. Éléments d'information

#### 4.1. Concept de ressources humaines

La notion de ressources humaines peut se définir comme l'ensemble des compétences en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, présentes au niveau des acteurs d'une organisation ou encore d'une entreprise (membres et personnel), qui permettront, non seulement d'atteindre les objectifs visés, mais surtout d'exceller et de mieux positionner l'entreprise dans un contexte marqué par la concurrence.

Ceci signifie que les ressources humaines ne doivent se confondre à l'effectif des cadres de tel ou tel profil qui animent la vie de l'entreprise. Elles sont plutôt la somme des capacités manifestes ou latentes que possède l'ensemble de ces cadres pour affronter les défis du développement de l'entreprise.

Perçue sous cet angle, la notion de ressources humaines se différencie de celle du personnel en ce sens que la première ne désigne pas une chose physique et palpable mais abstrait alors que la seconde traite essentiellement de données physiques et quantifiables (le nombre d'agents par catégorie au sein de l'entreprise).

Les capacités techniques qui constituent le critère principal pour désigner les ressources humaines peuvent revêtir deux formes dans l'entreprise. Elles peuvent être manifestes c'est-à-dire que les capacités professionnelles requises pour le développement de l'entreprise sont disponibles et susceptibles d'être mises à contribution pour relever les défis de développement de l'entreprise. Ces capacités peuvent être latentes, c'est-à-dire que les acteurs de l'entreprise sont intrinsèquement capables de faire face aux défis de développement de leur entreprise mais ils ont besoin d'un appui technique (formation, motivation, une meilleure délégation de pouvoirs) pour confirmer toute leur capacité managériale au service de l'entreprise.

Dans tous les cas, la coopérative a besoin d'inventorier les capacités techniques de ces ressources humaines pour les utiliser rationnellement.

## 4.2. Catégories de ressources humaines dans la coopérative

D'une manière générale deux catégories de ressources humaines peuvent être inventoriées dans l'entreprise coopérative : i) les ressources humaines constituées par le personnel et ii) les ressources humaines constituées par les membres de la coopérative.

- **Les ressources humaines constituées par le personnel de la coopérative :** Elles sont constituées des salariés (cadres et subalternes) et les membres de la coopératives occupant des fonctions de gestion quotidienne de la coopérative ;
- **Les ressources humaines constituées par les membres de la coopérative :** il s'agit notamment des élus (administrateurs et membres des organes de contrôle) et les membres ordinaires de la coopérative.

Chacune de ces catégories d'acteurs a des intérêts à défendre au sein de l'entreprise coopérative.

## 4.3. Enjeux de chaque catégorie de ressources humaines de la coopérative

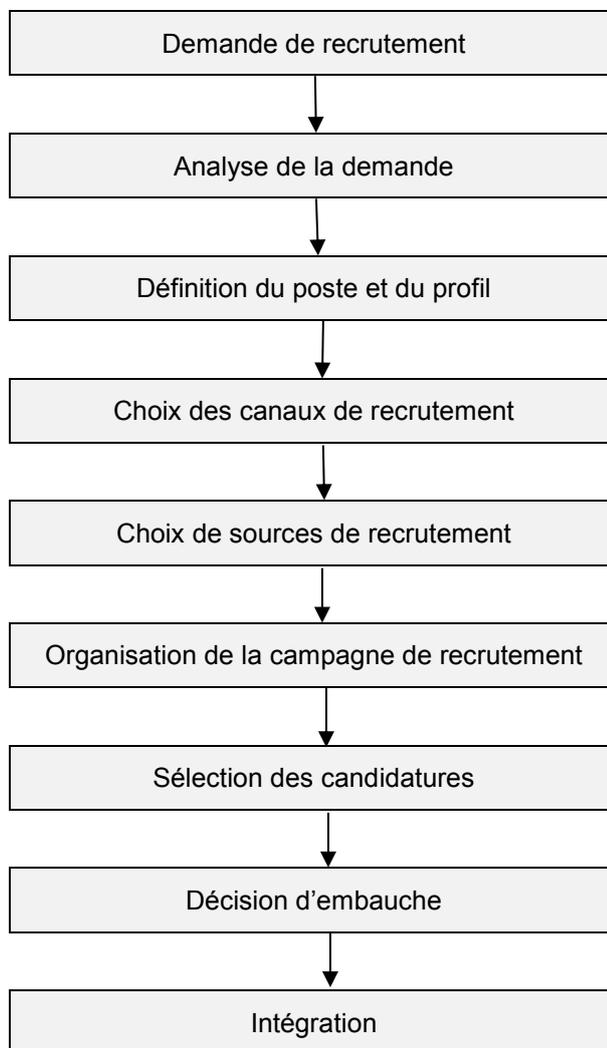
Les intérêts des catégories d'acteurs présents au sein de la coopérative sont le plus souvent divergents d'un groupe d'acteurs à un autre.

- **Les intérêts du personnel salarié de la coopérative :** le personnel salarié de l'entreprise coopérative est d'une façon générale guidé par i) l'amélioration continue de ses conditions de travail y compris le salaire ; ii) la sécurité de son emploi et iii) la minimisation de ses efforts et la maximisation des profits tirés de la coopérative.
- **Les intérêts du membre de la coopérative :** i) que la coopérative leur apporte la satisfaction des besoins qui ont motivés la création de la coopérative, ii) qu'il apporte pour le fonctionnement de la coopérative, le moindre de ressources surtout financières contre la meilleure qualité de services possibles, iii) que la coopérative existe le plus longtemps que possible pour continuer d'offrir les services dont il a besoin.

Les intérêts du personnel de la coopérative ainsi que ceux des membres sont parfois concordants, parfois discordants et il revient aux responsables (élus et nommés) de prendre en compte l'ensemble de ces intérêts dans la perspective de la survie de la coopérative.

#### 4.4. Processus de dotation de la coopérative en personnel

La dotation en ressources humaines, ou ce que nous appelons de manière inappropriée le recrutement de personnel doit en principe se faire en suivant un processus scindé en neuf étapes se schématisant comme suit :



Processus de recrutement adapté à partir des travaux de Jean-Marie PRETTI et de Charles-Henri Besseyre des Horts.

- **La demande de recrutement** : elle doit provenir du Directeur exécutif de la coopérative. L'origine de la demande de recrutement peut être un départ, une mutation ou un besoin supplémentaire.
- **L'analyse de la demande** : avant de lancer le recrutement, il faut analyser l'opportunité de la demande. En principe, si la coopérative dispose d'un service chargé de la gestion des ressources humaines, c'est ce service qui peut analyser la pertinence du recrutement.
- **La définition du poste et du profil du poste** : à cette étape ce sont les responsables des ressources humaines (les administrateurs et le Directeur exécutif) qui élaborent la liste des exigences (indispensables, essentielles et souhaitables) pour tenir le poste. Ces exigences sont de plusieurs ordres : physiques, intellectuelles, expérientielles, professionnelles, compétences physiques, motivation etc.). L'ensemble de ses exigences permet de cerner les attentes précises de la coopérative par rapport au poste.

- **Le choix des canaux de recrutement** : le choix du canal dépend de la taille de la coopérative et de la fiabilité recherché par les responsables. La coopérative peut choisir l'un des trois canaux ci-après i) la hiérarchie directement concernée au sein de la Direction exécutive ; ii) le service chargé des ressources humaines s'il y en a et iii) une structure extérieure (un cabinet par exemple).
- **Le choix des sources de recrutement** : deux sources de recrutement sont possibles ; il y a la source interne pour les entreprises qui disposent déjà d'un personnel important avec plusieurs catégories d'agents. Ainsi le recrutement interne peut être considéré comme une promotion pour l'agent qui quitte une catégorie inférieure pour une autre plus élevée. La source externe est souvent sollicitée lorsque l'entreprise ne dispose pas à l'interne des compétences recherchées. Pour obtenir ces compétences, la coopérative peut aller sur le marché de l'emploi pour y rechercher les compétences souhaitées.
- **L'organisation de la campagne de recrutement** : la campagne de recrutement comporte généralement plusieurs phases à savoir l'identification des cibles, la détermination de la durée de la campagne, le choix des médias adaptés, la rédaction du texte de l'annonce, la diffusion de l'annonce et le suivi des résultats de la campagne.
- **La sélection des candidatures** : la sélection est l'opération par laquelle la coopérative ou les personnes mandatées décident des différentes candidatures soumises à la suite de la campagne de recrutement pour retenir le ou les meilleurs candidats. Le processus de sélection peut comporter plusieurs étapes notamment : i) la sélection sur étude de dossier, ii) l'organisation d'un test écrit de sélection et iii) l'organisation d'un entretien de sélection, iv) la réalisation d'une enquête de moralité. Ce processus, en fait vise à retenir la ou le candidat (e) qui répond mieux aux attentes de la coopérative.
- **La décision d'embauche** : une fois le processus de sélection terminé, le candidat retenu est informé et invité à participer à des rencontres de négociation au cours desquelles les décisions de l'équipe de sélection sont portées à sa connaissance. De même les attentes de l'entreprise lui sont précisées. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement en attendant l'élaboration d'un contrat en bonne et due forme.
- **L'intégration** : une fois l'agent embauché, le Responsable des Ressources Humaines organise son intégration dans l'entreprise. L'intégration consiste en la mise à disposition de l'agent des documents d'information sur la coopérative pour mieux cerner l'organisation et le fonctionnement de la coopérative. Les documents relatifs à la gestion du personnel de la coopérative et ceux touchant la gestion de l'entreprise lui sont fournis pour commencer à cerner les spécificités du travail à faire. L'intégration peut également amener l'agent à séjourner dans les différents services de la Direction Exécutive de la coopérative. Les stages dans les différents services peuvent l'amener à la production d'un rapport de fin de stage pour boucler la période d'essai qu'il est astreint de faire avant la signature d'un contrat de travail.

#### 4.5. Développement des ressources humaines de la coopérative

Plusieurs entreprises paient souvent de très bons salaires à leur personnel et pourtant n'obtiennent pas les meilleures performances souhaitées. Le salaire ne constitue dans aucune entreprise un facteur de motivation du personnel pour longtemps. Lorsque nous nous inspirons de la réflexion de Maslow sur la théorie des motivations, nous constatons que le salaire n'est qu'un facteur de motivation du personnel que pendant les tous premiers mois de sa perception par le travailleur. Le salaire ne maintient donc ni la motivation, ni l'engagement des travailleurs face aux enjeux de développement de l'entreprise. Le renforcement de l'adhésion des acteurs de la coopérative à ses objectifs de développement nécessite au-delà du paiement de gros salaires et des primes de toutes sortes, la mise en place d'une réelle politique de développement des ressources humaines de l'entreprise.

Par développement de ressources humaines, il faut entendre un ensemble de stratégies visant à accroître de façon constante l'engagement et la détermination des ressources humaines principalement celles constituées par le personnel pour faire face aux défis de promotion de l'entreprise.

Parmi les principales stratégies de développement des ressources humaines de la coopérative, l'on pourrait retenir, i) les actions de formation et de développement des compétences, ii) la responsabilisation et la délégation du pouvoir, iii) la gestion de la carrière, iv) la gestion de l'information, v) la mise en place et le développement d'un Système d'évaluation permanente des compétences (SEPC) du personnel.

- **Formation et développement des compétences** : la formation reste fondamentale pour le renforcement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être tant du personnel que des membres de la coopérative. C'est pourquoi, depuis l'origine, les premières coopératives (celle des Equitables Pionniers de Rochdale) avaient déjà retenu parmi les règles de fonctionnement de leur coopérative « l'éducation et la formation des membres ». La formation est cardinale et est une exigence majeure pour la coopérative. Toute coopérative qui se veut crédible doit se doter d'un plan de formation des membres et de son personnel.
- **Responsabilisation et délégation du pouvoir** : la délégation du pouvoir est une exigence de gestion. Au sein de la coopérative, elle permet de renforcer le professionnalisme en faisant réaliser les activités techniques par les acteurs professionnellement qualifiés en réservant la responsabilité du contrôle aux élus et membres de la coopérative. La délégation suppose la définition claire du cahier de charge du personnel et la précision du mécanisme de compte rendu qui sera utilisé pour permettre aux mandataires et au mandant de se retrouver pour apprécier les résultats produits. Le mandataire est celui qui définit le travail à faire et responsabilise l'autre partie pour le faire ; ici, ce sont les coopérateurs qui sont les mandataires. Les mandants sont ceux à qui l'on confie une responsabilité à assumer, dans le cas présent c'est le personnel de la coopérative qui est mandant.
- **Gestion de la carrière** : la carrière est le cheminement professionnel qu'un agent peut suivre depuis son embauche dans la coopérative jusqu'à son départ soit pour renvoi, démission ou admission à la retraite. La gestion de la carrière est donc un processus qui met en jeu le travailleur dans sa relation avec l'entreprise. Dans cette logique, elle exige certaines actions visant à donner une valeur plus ou moins objective au progrès que réalise l'employé dans sa vie professionnelle. Parmi ces actions figurent le système d'appréciation de ses performances, le plan d'avancement des agents conformément à la convention retenue par l'entreprise ; le plan de sécurité sociale, etc.
- **Gestion de l'information** : L'information est d'une importance capitale dans la vie d'une entreprise. Lorsqu'elle vient à manquer la suspicion s'installe et les rumeurs se développent et restent les uniques sources d'information auxquelles ont recours les acteurs de l'entreprise. Dans une entreprise coopérative, l'information peut être ascendante ou descendante. L'information est dite ascendante lorsqu'elle part de la base vers le sommet (c'est-à-dire des coopérateurs vers les élus ou du personnel vers la Direction Exécutive). L'information est dite descendante lorsqu'elle quitte le sommet pour la base. Pour renforcer la détermination des ressources humaines (membres et personnel) de la coopérative, les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour instituer un système efficace de circulation de l'information.
- **Système d'évaluation permanente des compétences** : bien que la gestion des carrières touche l'évaluation des compétences du personnel en vue des avancements professionnels, il importe que toute coopérative qui veut réussir se dote d'un système d'évaluation permanente des compétences. Ce système concerne non seulement le personnel mais aussi les coopérateurs à divers niveaux. Dans le cadre d'un tel système, des indicateurs de résultats sont élaborés pour chaque groupe d'acteurs et ce, sur la base d'un cahier de charge précis. Le système envisage une certaine périodicité de l'évaluation qui débouche sur les besoins de formation, la nécessité d'un changement de poste de responsabilité au cas où l'agent n'aurait donné satisfaction au poste. Pour les agents qui ont donné pleine satisfaction au poste, un système de récompense est prévu.

Ce paquet d'interventions permet de mobiliser en permanence la motivation du personnel et des coopérateurs afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes pour le développement de leur entreprise.

#### **4.6. Amélioration du climat de travail et motivation des membres et du personnel de la coopérative**

« Ce que fait le chef d'un groupe de travail est le facteur le plus déterminant du climat. Le comportement du chef de groupe crée un climat qui stimule la motivation. Une motivation stimulée est un moteur principal vers le résultat » a dit Robert STRINGER dans *le leadership et le climat de l'organisation*.

Trois facteurs restent déterminants dans l'amélioration du climat de travail et l'amélioration de la motivation des membres et du personnel de la coopérative. Il s'agit de :

- La bonne connaissance des membres et du personnel, de leur motivation, de leur style de travail ainsi que leurs intérêts ;
- Votre perception en votre qualité d'élus, de vos propres motivations, vos propres valeurs et ce qui suscite en vous des émotions ;
- Votre souci constant de pourvoir à votre groupe défi, clarté et soutien.

#### **4.6.1. Connaissance des membres et du personnel**

La démarche la plus importante pour créer un environnement positif consiste à connaître les coopérateurs et les membres du personnel de votre coopérative et à établir de bonnes relations de travail avec eux. Si vos relations de travail avec les coopérateurs et le personnel de la coopérative sont de bonnes relations, il vous sera beaucoup plus facile d'aligner leurs efforts avec les vôtres et de mobiliser les énergies pour faire face à un défi.

Pour mieux connaître les membres de votre coopérative et le personnel, vous pouvez demander aux gens de parler de leurs espoirs et de ce dont ils rêvent pour les acteurs de la filière ananas.

#### **4.6.2. Se connaître soi-même**

Dès lors que vous comprenez les dynamiques internes des coopérateurs et membres du personnel de votre coopérative, vous devez chercher à vous connaître vous-même. La façon dont vous réagissez au stress, ou à des émotions fortes au travail influence votre équipe et vos collaborateurs. Plus vous donnez l'exemple de comportements encourageants et enthousiaste plus vous aidez les autres à se gérer eux-mêmes. Vous connaître c'est également découvrir en vous ce qui affaiblit votre motivation ou vous contrarie, déçoit, frustre ou effraie. Lorsque vous réfléchissez à ces aspects, vous trouvez généralement une façon d'agir plus constructive qui diminue l'intensité de ces sentiments et vous aide à contrôler de nouveau la situation.

#### **4.6.3. Pourvoir le défi, la clarté et le soutien**

Outre la connaissance des membres de votre organisation, de son personnel et de vous-même, vous pouvez influencer de façon positive le climat de travail en modifiant votre mode de répartition et de gestion du travail.

Recherchez les moyens de :

- Proposer des défis aux membres de votre coopérative et de son personnel pour les aider à se surpasser ;
- Veiller à la clarté dans la définition des rôles et des responsabilités ;
- Soutenir les membres de votre organisation et le personnel en lui fournissant les ressources, en établissant les liens et en comprenant leurs besoins.

## **5. Conclusion**

La gestion des ressources humaines de l'entreprise coopérative constitue une composante majeure de la gestion de l'entreprise coopérative. Sa réussite conditionne les succès que peut avoir la coopérative face aux défis de son développement. Les élus et les autres dirigeants ont un rôle déterminant à jouer dans les stratégies de développement des ressources humaines de l'entreprise coopérative. Pour ce faire, ils doivent être des modèles, ils doivent apprendre à connaître les personnes avec qui ils collaborent quotidiennement et se connaître eux-mêmes. Ils doivent savoir lancer aux membres et personnel les défis auxquels tous doivent faire face pour la promotion des activités de la coopérative.

# Chapitre 11 Gestion commerciale au sein de l'entreprise coopérative

## 1. Introduction

L'objectif premier de toute coopérative, c'est de prospérer de manière à permettre à ces membres de vivre convenablement des activités qu'ils mènent. Cela veut dire que les revenus monétaires dégagés doivent être suffisants pour couvrir l'achat sur le marché des biens et services comme les habits, équipements, scolarité des enfants, soins de santé, etc.) que les membres ne produisent. Cela veut dire que la coopérative doit « bien vendre » ses produits. Or, sur le marché, les prix de vente ne récompensent pas justement les producteurs. C'est pour cette raison qu'il est fortement recommandé que les producteurs s'organisent autour de la commercialisation de leurs produits en les regroupant et en négociant avec plus de force avec les commerçants ou négociants qui se présenteront.

Le présent chapitre porte sur la démarche à suivre pour aider les producteurs membres des coopératives à trouver des marchés à opportunités d'affaires élevées et à relever les défis qu'ils ont sur les différents marchés.

## 2. Objectifs du chapitre

### 2.1. Objectif général

Ce chapitre a pour objectif général de permettre aux coopérateurs de connaître le marché et ses mécanismes et d'y opérer avec succès la commercialisation de leurs produits.

### 2.2. Objectifs d'apprentissage

A la fin des activités d'apprentissage, les apprenants doivent être capables de :

- Comprendre le marché et son mode de fonctionnement ;
- Identifier les obstacles dans la commercialisation traditionnelle ;
- connaître l'importance des moyens d'écoulement de leurs produits ;
- Identifier les éléments clés de la gestion commerciale ;
- Connaître les différents outils et techniques du marketing ;
- Être capables d'appliquer les outils et techniques du marketing ;
- Analyser la situation commerciale d'une coopérative et proposer des solutions pour l'améliorer.

## 3. Points clés à développer

- Quelques repères sur le marché des produits agricoles ;
- Obstacles dans la commercialisation traditionnelle et avantage des coopératives :
  - Méthodologie de l'étude du marché ;
  - Gestion de la qualité des produits et la politique de prix ;
  - Mécanismes de distribution des produits des membres de la coopérative ;
  - Développement de marché.

## 4. Éléments d'information

### 4.1. Quelques repères sur le marché des produits agricoles

#### 4.1.1. Différents types de marchés

Il y a trois sortes de marchés pour les produits et services :

- Le marché théorique, constitué de tous les consommateurs susceptibles d'être intéressés par un produit ou service ;
- Le marché potentiel, limité aux acheteurs éventuels du produit ou du service émanant de l'entreprise ;
- Le marché réel, ne comprenant plus que les clients auxquels l'entreprise vend effectivement ces produits ou services.

Exemple relatif à la fabrication du cirage : le marché théorique comprend tous les individus portant des chaussures ; le marché potentiel les amateurs de cirage « zèbre noir » ; le marché réel, la clientèle que l'entreprise fournit en « zèbre noir ».

On peut aussi distinguer le marché d'approvisionnement, le marché d'écoulement

Les marchés traditionnels d'écoulement des produits sont aujourd'hui aléatoires et il faut trouver de nouveaux canaux de commercialisation des produits agricoles.

#### 4.1.2. Définition du marché

On définit le marché comme « l'état de fait, créé pour la satisfaction des besoins par l'offre et la demande des biens existants à des conditions fixées et agréées de part et d'autre ».

« Le marché » peut être aussi compris comme :

- Un lieu, où vendeurs et acheteurs se rencontrent pour échanger, acheter et vendre leurs produits, c'est-à-dire un lieu de transactions commerciales ;
- L'ensemble des échanges (achats, vente) à propos d'un produit donné.

Pour qu'il y ait marché, il faut donc :

- Qu'il y ait une demande d'un bien, assortie de ressources nécessaires à l'acquisition de ce bien ;
- Qu'il y ait offre, par la détention des bien existants ;
- Que le fournisseur et le client connaissent leur existence respective.

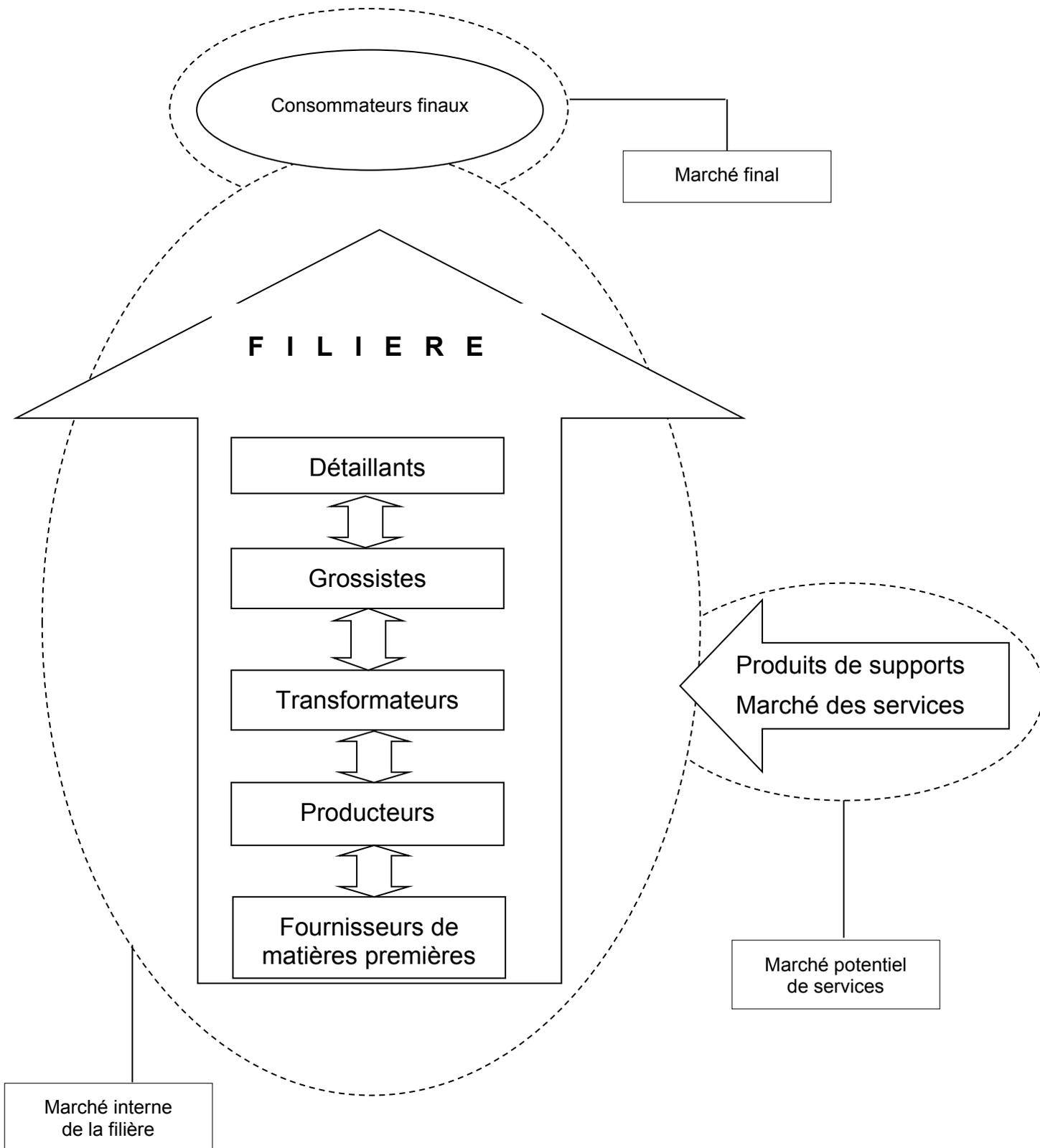
En général, le marché est un lieu où se confrontent l'offre et la demande des produits.

#### 4.1.3. Marchés en contexte de filières

Le développement du secteur agricole aujourd'hui se fait sur la base de la promotion des filières. On parle de développement « par filière » avec la création de coopératives de producteurs de coton, de café-cacao, de céréales, de maraîchers, etc.

Le marché en contexte de filière se présente comme l'illustre le schéma qui suit :

Schéma 5 : Étendue d'un marché de filière (value chain market)



## **4.2. Obstacles dans la commercialisation traditionnelle et avantage des coopératives**

On ne produit pas sans se demander à qui et à combien on va vendre. A l'avance, on devrait s'interroger sur le marché potentiel et futur avant d'engager les membres dans de nouvelles productions. Aujourd'hui, les spécialistes de la commercialisation des produits et services disent « qu'avant de produire, il faut avoir déjà vendu ». La manière traditionnelle de vendre les produits présente beaucoup d'obstacles.

### **4.2.1. Obstacles dans la commercialisation traditionnelle**

Dans les pratiques traditionnelles, les producteurs n'avaient aucune notion du marché. Tout le monde produisait pour la consommation familiale et c'est le surplus qui était destiné à la vente. Les commerçants allaient chercher les produits chez les producteurs. Chaque producteur faisait le prix avec le commerçant acheteur. Avec le temps des marchés (lieu physiques) ont été construits mais l'organisation qui devait l'accompagner n'avait pas suivi. Les zones de production sont restées éloignées des marchés. Les étapes parcourues par les produits du producteur au consommateur final étaient nombreuses et jalonnées de nombreux intermédiaires. Cela a rendu le circuit de commercialisation long ; il était d'ailleurs archaïque. Les routes sont mauvaises, impraticables ou inexistantes. Les moyens de transports sont rares et onéreux. L'inexistence de planification de la production et l'approvisionnement irrégulier des marchés entraînent soit le surplus ou soit une pénurie des produits. La qualité des produits dans ces conditions n'est pas assurée. Ils sont mal récoltés, non triés et mal conditionnés. Une partie de la production devenait de ce fait impropre à la consommation. Les produits importés concurrencent la production locale. Les commerçants intègrent toutes ces difficultés dans la négociation des prix. Dans ces circonstances, les producteurs sont très désavantagés. Et l'absence d'organisation des producteurs et des commerçants n'arrangent pas la situation.

De plus, on a introduit ici la notion de diversification agricole avec la promotion d'autres cultures comme le café, le cacao, le coton, les fruits pour développer l'économie et aussi pour permettre aux producteurs d'échapper aux aléas de la monoculture et avoir davantage d'occasions d'augmenter leurs revenus. Ces produits étaient commercialisés par des sociétés d'État. Ces sociétés ont été supprimées avec les programmes d'ajustement structurels qui ont instauré la libéralisation du marché. Face aux conséquences de la libéralisation du marché, il importe que des solutions soient trouvées. Aujourd'hui, les producteurs n'ont plus leurs clients officiels qui prenaient en charge toute leur production; ils doivent trouver des acheteurs, d'où la nécessité de connaître et de comprendre le mode de fonctionnement du marché et les conditions commerciales qui y prévalent (prix, conditions de vente, etc.).

### **4.2.2. Rôle des coopératives dans la commercialisation des produits**

La manière traditionnelle de vendre les produits n'est avantageux ni pour le producteur, ni pour le consommateur dans nos pays. Qu'il s'agisse du marché intérieur ou des exportations, la commercialisation des produits agricoles est l'un des secteurs économiques où la libéralisation s'est concrétisée de façon très marquée. La production doit désormais être planifiée de manière intelligente. Les décisions concernant la campagne agricole et la commercialisation des produits doivent être prises en début de campagne pour permettre une mise en œuvre concrète qui comble les attentes des producteurs. Pour vendre aux meilleurs prix, il faut :

- Organiser la commercialisation en groupe ;
- Connaître les meilleurs commerçants ;
- Etudier les prix avec eux.

Les coopératives rendent plusieurs types de services à leurs membres. Parmi ses services figurent l'approvisionnement et l'écoulement des produits. Aujourd'hui plus qu'hier, les coopératives ont un rôle important à jouer dans la commercialisation des produits de leurs membres.

Les producteurs doivent adopter des comportements économiques qui favorisent la concentration (intégration horizontale ou verticale) économique des coopératives avec pour objectif d'améliorer les marges et réduire les coûts. Ils doivent orienter davantage leur production vers le marché et prendre des décisions pertinentes sur ce qu'ils veulent vendre, et comment et où le faire. Ils doivent étudier leur marché.

### 4.3. Méthodologie d'étude du marché

Afin de trouver des possibilités réelles de la commercialisation des produits, il faut procéder à l'étude du marché. L'étude du marché d'un produit consiste à rechercher les possibilités que l'on pourrait avoir de vendre ce produit.

#### 4.3.1. Étapes de l'étude du marché

L'étude de marché nécessite la collecte de données quantitatives et de données qualitatives.

*Les données qualitatives* procurent des informations critiques sur les « caractères » des marchés et comment ces marchés sont favorables ou contre les producteurs ou les micro et petites entreprises.

*Les données quantitatives* expliquent le champ de couverture/l'ampleur/les capacités/ les distorsions des marchés et leurs difficultés/problèmes.

Les activités de l'étude du marché sont réparties en trois étapes :

a) La préparation

A cette étape, il faut préciser le contexte, fixer les objectifs, identifier les sources des informations clés, constituer l'équipe de travail et préparer la collecte de données.

b) La conduite de la collecte de données

A ce niveau, il faut sélectionner les acteurs et les informations critiques à avoir par acteur, choisir les outils adéquats, collecter les informations, rassembler et organiser les informations recueillies.

c) L'analyse des résultats et la prise de décisions

On procède ici à la synthèse et à l'étude de la pertinence et la justesse des résultats et on organise les informations pour la prise de décisions et on planifie éventuellement les recherches complémentaires.

#### 4.3.2. Techniques et outils de l'étude du marché

Les acheteurs diffèrent dans leurs préférences individuelles et leurs goûts.

Il convient, en premier lieu, de déterminer la composition de la clientèle, c'est-à-dire la partie du public intéressée par les caractéristiques, les conditions d'utilisation et le prix du produit. Cette investigation s'appuie d'abord sur les statistiques officielles ou professionnelles qui situent approximativement la nature et la localisation de la clientèle du marché théorique. Mais ceci peut n'être pas suffisant, surtout si le problème posé est très particulier. Il faut alors procéder à des enquêtes ou même des essais.

La recherche revêt un aspect différent selon qu'il s'agisse d'un produit de consommation courante dont la clientèle est très dispersée (exemple : des savonnets) ou d'un équipement industriel qui n'intéresse que des professions restreintes (exemple : régulateurs pour turbines à vapeur).

Une fois la clientèle à peu près localisée, il faut la rechercher plus précisément dans le but d'offrir les produits avec la meilleure chance que le marché potentiel devienne un marché réel.

Il n'y a pas de techniques et ou d'outils spécifiques à l'étude du marché. Le choix est guidé par les objectifs poursuivis.

#### 4.3.2.1. Enquêtes par sondages

Les sondages d'opinion entrent dans la pratique commerciale moderne : ce sont des opérations délicates qui doivent être confiées à des spécialistes sous peine de conduire à des investigations mal dirigées ou à des interprétations aberrantes. Il existe d'ailleurs des cabinets spécialisés dans les études de marché.

Le sondage est opéré sur un « échantillon » de population, dont le choix dépend de certains critères :

- La taille de l'échantillon, calculée en fonction de la population totale à explorer et de la précision à obtenir, en appliquant les lois statistiques ;
- La qualité, éminemment significative, des questions posées auprès des tranches d'individus qui ne soient pas susceptibles d'orienter la réponse. Les questionnaires sont à rédiger clairement et sans équivoque possible, dans un ordre de finesse croissant ;
- Le mode de dépouillement, qui peut permettre d'étendre la consultation si un procédé automatique est employé (questions fermées, c'est-à-dire impliquant une réponse par oui ou par non, exploitable par mécanographie).

L'interprétation des résultats d'enquêtes doit s'appliquer à déceler les vraies causes des informations obtenues. Les conclusions peuvent n'être pas toujours formelles, ainsi qu'il advient souvent dans les approches touchant à la psychologie, et il est conseillé de vérifier les conclusions d'un premier sondage par une contre-enquête portant sur un échantillon plus restreint.

Les enquêtes ne donnent du reste qu'un renseignement épisodique : le marché évolue avec les besoins, le goût et les possibilités d'achat de la population.

**A signaler** un procédé de sondage qui évite les questionnaires plus ou moins acceptés ou satisfaits par les personnes interrogées. Pour les produits de consommation courante, le **dustbin check** (ou enquête poubelle) explore les poubelles pour dénombrer les emballages des produits consommés : ce moyen discret est plus ou moins efficace selon les habitudes locales (il ignore notamment les consommateurs équipés de broyeurs et vide-ordures).

#### 4.3.2.2. Segmentation du marché

Une autre technique est celle de la segmentation des marchés. Elle part de l'idée que le « consommateur moyen » est un être irréel, et qu'il est préférable de tenter de découvrir la clientèle réelle en la décomposant en un certain nombre de sous-clientèles « homogènes » auprès desquelles on étudiera les succès du produit et la dose d'effort commercial à entreprendre. La difficulté est de trouver les critères appropriés pour distinguer ces sous-clientèles les unes des autres. Les (critères) plus fréquemment utilisés sont d'ordre démographique (âge, sexe), géographique, socio-économique (tranches de revenus, métiers...) ou psychologique. On peut en outre renforcer ces techniques par des essais, particulièrement applicables au lancement d'un produit nouveau, qui peuvent se pratiquer par pré-tests sur des groupes restreints.

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

##### *Notions et critères de segmentation*

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

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

- a) Segmentation géographique : pays, régions, départements, villes, quartiers, etc.
- b) Segmentation socio-démographique : âge, sexe, taille du foyer, revenu, nationalité, religion, niveau d'éducation, classe socio-professionnelle, etc.
- c) Segmentation psycho graphique : style de vie, personnalité, motivations d'achat, connaissance du produit.
- d) Segmentation basée sur le comportement : connaissances, attitudes et expériences à l'égard d'un produit ou ses attributs.

#### *Les conditions d'une segmentation efficace*

Tous les segments identifiés ne sont pas significatifs. Pour être utile, un segment doit posséder trois caractéristiques :

- La possibilité de mesure,
- La possibilité d'accès,
- Le volume.

## **4.4. Gestion de la qualité du produit et politique du prix**

Dans la nouvelle approche commerciale, les coopératives doivent orienter davantage leur production vers le marché et prendre des décisions pertinentes sur ce qu'ils veulent vendre. L'étude de leur marché doit en principe permettre de déterminer la qualité de produits à mettre sur le marché pour accrocher la clientèle.

### **4.4.1. Produit**

Lorsque l'on vend une paire de souliers, est-ce que l'on vend du cuir du caoutchouc et du fil ?

Lorsque l'on vend un disque, est-ce que l'on vend du plastique ?

Bien sûr, la réponse à toutes ses questions est : Non.

Le consommateur se procure bien plus que le matériel qui compose un produit ; il va chercher à satisfaire un besoin, à combler un désir. Dans les cas énoncés plus haut, il poursuit dans l'achat d'un téléviseur une détente aussi bien qu'une meilleure information tandis que l'achat des souliers répondra à un besoin de protection et de confort.

En réalité, lorsqu'on parlera de produit, il faudra sous-entendre *produit ou service* et plus encore, présentation, emballage, couleur, identification commerciale, garantie, service après-vente. La notion de produit est donc beaucoup plus large que l'aspect tangible de la chose et c'est dans cet esprit que nous traiterons le sujet.

Le produit (au sens large) = ensemble d'attributs physiques et symboliques incluant le service après-vente.

Classification des produits :

Il est important de bien classer les produits puisque le choix des stratégies de prix, de distribution et de consommation sera différent selon la nature de ces produits. Selon leur forme d'utilisation, on distingue les produits industriels et les produits de consommation. (Les produits industriels sont des dérivés de la demande des produits de consommation).

### **Produits industriels**

1. La matière première (comprend les produits qui entrent dans la fabrication d'un objet ou qui ont besoin d'être transformés).
2. Les biens d'installation (sont des compléments à l'équipement lourd).
3. Les fournitures ou accessoires (ne font pas partie du produit final mais servent aux opérations).
4. L'équipement lourd (est constitué de toutes les marchandises nécessaires à la production ou à la transformation des produits).

### **Produits de consommation**

1. Les biens de grande consommation (sont les produits à taux de rotation élevé tel que le pain, la viande, etc.).
2. Les biens de magasinage (sont soumis par le consommateur à de nombreuses comparaisons entre les marques ou entre les styles, les couleurs, la qualité tels que les vêtements, le mobilier, etc.).
3. Les biens de spécialité (représentent ces biens pour lesquels certaines catégories d'acheteurs feront des efforts spéciaux afin de se les procurer tels les aliments de spécialisés, les systèmes de son, etc.).

Il est donc important de bien situer son produit afin de choisir le marché à étudier.

#### **4.4.2. Politique du produit**

Il est préférable d'avoir un portefeuille de produits diversifié. Pour maintenir la prospérité d'une institution, il sera toujours préférable d'avoir des produits à chacune des étapes du cycle de vie, ce qui aura pour effet d'assurer une plus grande stabilité financière. Il faudra donc que chaque entreprise ait une politique d'entrée et de sortie des produits sur le marché. A titre d'exemple, une entreprise fabricant des télévisions aura des téléviseurs noirs et blancs (un produit en déclin), aura des téléviseurs couleurs (maturité), aura des téléviseurs avec super-écran (introduction) et aura certainement à étudier de nouvelles techniques pour introduire d'autres types de ce produit.

La politique du produit s'exprime par la constitution du produit. Elle peut être réalisée notamment :

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

La sélection des produits donne à l'entreprise les possibilités d'une différenciation et d'une identification.

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

Très souvent, la différenciation est utilisée avec la segmentation du marché ; différents changements introduits sur le produit pour satisfaire différents segments. Au Sénégal par exemple, cette technique est utilisée dans le marketing des haricots verts. Une partie destinée à être vendue au « gros revenus » et au marché européens fait l'objet d'un emballage et d'un conditionnement minutieux, tandis qu'une autre partie est vendue en vrac à l'intention des « revenus plus bas ».

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

#### 4.4.3. Politique du prix

La fixation du prix d'un produit s'avère une des tâches les plus compliquées en marketing. En examinant plusieurs livres spécialisés, nous nous apercevons qu'il n'y a pratiquement aucune façon scientifique d'établir le prix du produit. Pourtant, combien importante est cette stratégie puisque notre produit peut être refusé par le consommateur à cause d'un prix trop élevé. Il arrive aussi des cas contraires où le consommateur refusera le produit parce que son prix est trop bas. Comparativement à ses concurrents ; souvent un échec de ce genre sera dû à la relation prix-qualité perçue par le consommateur. Le décisionnaire devra donc se fier à la théorie et à l'expérience.

Les dix approches de détermination des prix sont classées à l'intérieur des trois principales tactiques :

##### 4.4.3.1. Tactique concurrentielle de prix

Dans cette rubrique, quatre tactiques sont possibles :

- Suivre le prix du marché (pour éviter les guerres trop coûteuses, vendre à peu près au même prix et jouer sur d'autres variables pour se différencier exemple : les services qui accompagnent le produit) ;
- Offrir le prix le plus bas du marché (et déclencher la guerre si le marché est très commercial) ;
- Fixer le prix par régions géographiques (considérant les coûts de transport, d'entreposage ou des caractéristiques socio-économiques de la population) ;
- La réduction de prix pour un certain temps (**Loss Leader** = vente d'un produit à perte dans le but d'attirer le consommateur à l'intérieur d'un magasin et ainsi profiter des autres achats qu'il fera une fois entré dans le magasin).

##### 4.4.3.2. Tactique de prix visant le volume

Cette rubrique comprend trois tactiques :

- Donner des escomptes de quantité (c'est une façon de forcer un détaillant par exemple à n'offrir que deux ou trois marques différentes d'un même produit et de l'inciter à lui offrir une place privilégiée puisque plus il ne vend, moins ce même produit lui coûtera cher) ;
- Donner des coupons avec un minimum d'achat ;
- Proposer un certain nombre d'articles sous un seul prix (exemple trois bouteilles de 26 onces pour 95 cl ce qui permet d'augmenter les ventes de notre produit de préférence à celui du concurrent).

##### 4.4.3.3. Tactique de prix s'attachant au comportement du consommateur

Elle comporte également trois tactiques :

- L'utilisation du prix impair (consiste à utiliser un nombre impair tel 95 ou 99 à la fin du prix pour éviter un montant sans monnaie exemple 7.95 et non 8.00). Cette méthode a pour but de réduire psychologiquement le prix du produit face au consommateur ;
- L'association prix-qualité ;
- L'utilisation des lignes de prix (consiste à regrouper sous un même prix plusieurs produits de style semblable mais de couleur et de grandeur différentes). Le but est de simplifier la tâche du consommateur et du vendeur.

## 4.5. Mécanismes de distribution des produits : Politique de distribution

La variable « distribution » peut être analysée à deux niveaux : soit celui du choix du canal de distribution, de façon à rejoindre le client potentiel, et dans un second temps le choix d'un emplacement avantageux (localisation).

### 4.5.1. Canal de distribution

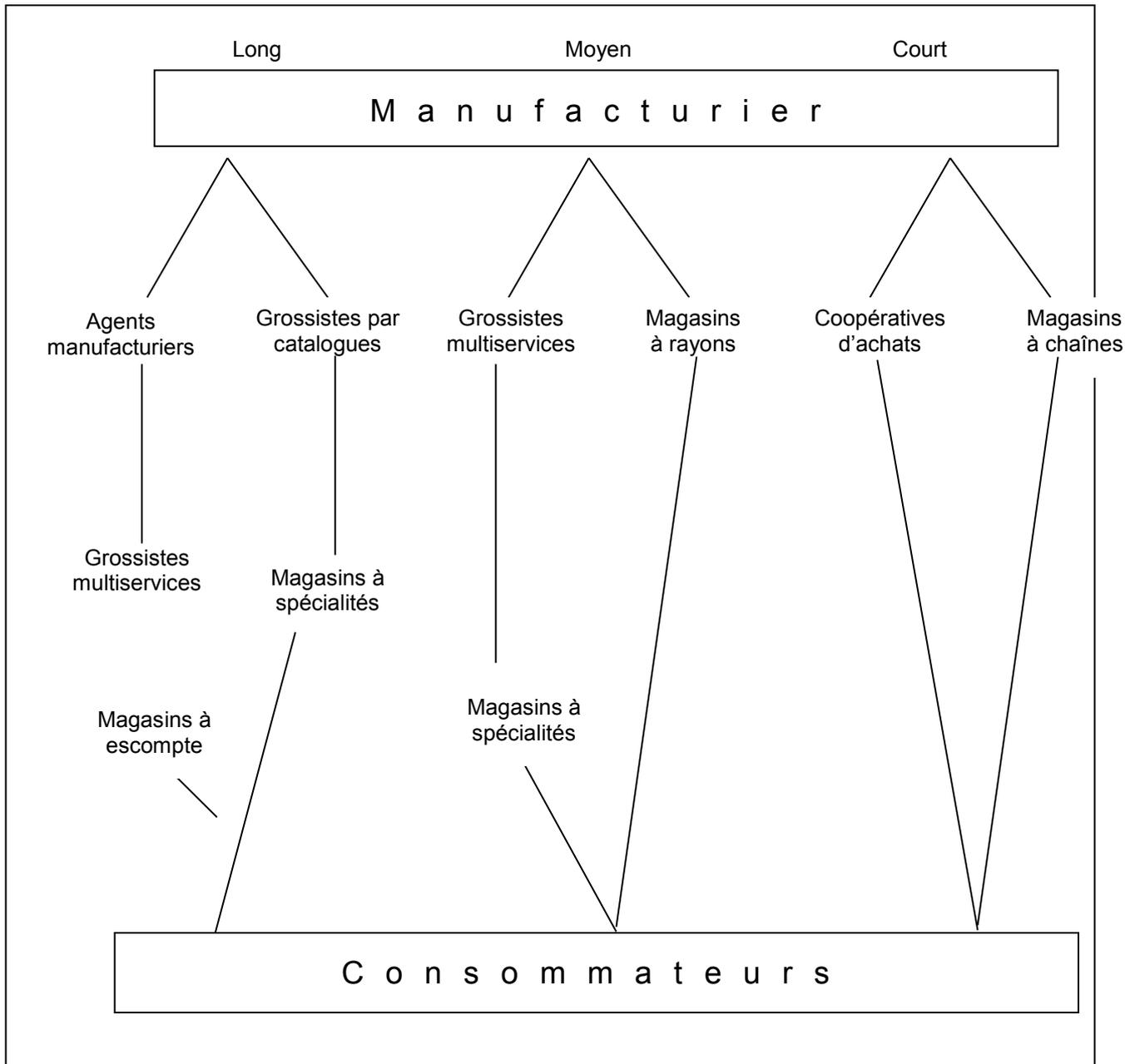
Il faut choisir le meilleur chemin pour ses produits de façon à satisfaire les deux règles de base d'un bon canal de distribution. Le meilleur canal est celui le plus efficace.

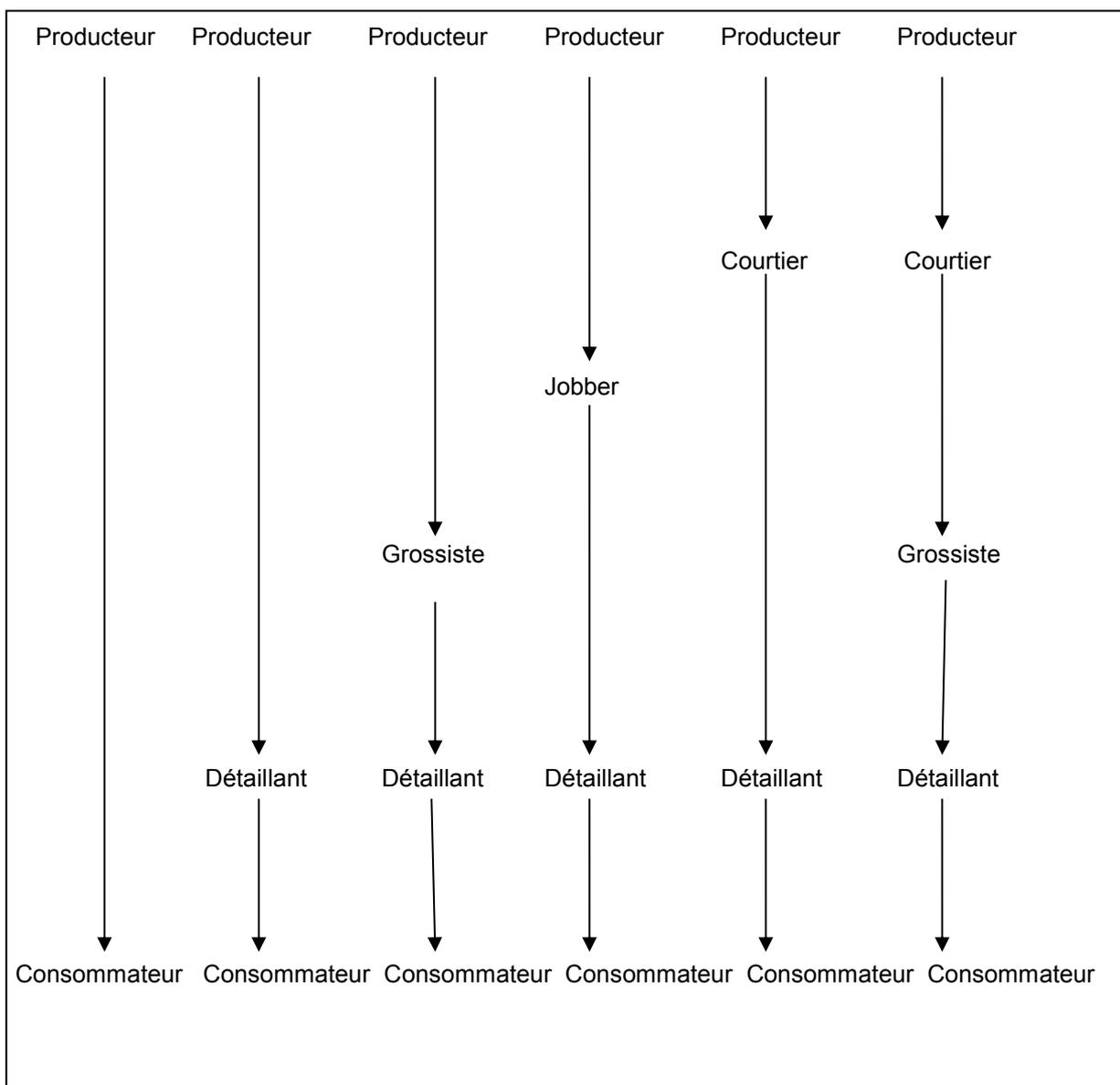
- Le produit doit être disponible quand le consommateur le désire. Il faudra donc que **le producteur organise sa cellule de production et de livraison aux différents intermédiaires** de façon à satisfaire les besoins. C'est l'utilité de temps ;
- Le produit doit être disponible là où le consommateur veut se le procurer. C'est l'utilité de l'endroit. Il faudra donc que l'entreprise place donc le produit au bon endroit.

On retrouve dans la pratique, plusieurs formes de distributions :

- *La distribution intensive* : pour des biens de grande consommation où les consommateurs ne sont pas disposés à se rendre très loin pour se procurer les produits ;
- *La distribution sélective* : pour les autres produits de consommation pour lesquels l'entreprise veut contrôler ses intermédiaires et ainsi offrir plus de services à ses consommateurs, elle sélectionne un petit nombre de détaillants ;
- *La distribution exclusive* : il y a une entente d'exclusivité entre producteur et l'intermédiaire et elle s'applique autant pour les produits industriels que ceux de consommation.

Il y donc plusieurs formes de canaux de distribution qui pourraient être utilisés. Les deux types ici proposés sont le canal simple et le canal double.





#### 4.5.2. Localisation

Le fait de choisir un site de préférence à un autre jouera un rôle prépondérant quant au succès ou à l'échec d'une entreprise (mauvais côté de la route, usine trop loin de la matière première ou du marché). Dans tous les cas, il faudra tenir compte des facilités de transport pour la réception de la matière première, l'expédition du produit fini ou recevoir le consommateur.

#### 4.5.3. Développement du marché

Il se focalise sur les opportunités du marché final (consommateurs) en cherchant à optimiser les possibilités qui existent mais qui sont mal exploitées au demeurant. En effet, il arrive des fois que faute d'organisation adéquate ou d'agressivité du producteur, la demande existante ne soit pas efficacement couverte par l'offre sur le marché. Le développement de marché recherche donc à corriger les anomalies en apportant les correctifs. Plusieurs stratégies ont été mises au point pour réaliser le développement de marché.

La première (non chronologiquement) vise à améliorer la vente par la stabilité des transactions (stable market) (maintenir le volume vendu stable) ce qui suppose : une meilleure qualité, la régularité ou des relations d'affaires formalisées. Les actions mises en œuvre ici permettent au producteur d'être à même de sortir de son entreprise des produits de la qualité recherchée et avec la régularité attendue par le marché de manière à fidéliser la part de marché déjà conquise entre temps mais que des aléas liés à l'environnement ou à la gestion font perdre. Pour sceller cette fidélisation, la stratégie recommande de formaliser les relations d'affaires par des contrats qui, en fait, n'ont pour but que d'assurer le marché au producteur (tout en le contraignant à certaines obligations).

La deuxième poursuit l'amélioration de la vente par l'augmentation du volume (higher-volume market) ce qui suppose : une meilleure productivité (retour sur le travail), l'augmentation de la production (retour sur la vente) ou des relations d'affaires formalisées. Dans cette stratégie, on recherche à produire plus avec le même temps et les mêmes ressources, ou à produire plus et développer la vente de gros volumes tout en contractualisant certaines relations d'affaires.

La troisième est celle qui améliore la vente par la modification du prix (higher-value market) ce qui suppose : une meilleure qualité, une variété ou des relations d'affaires formalisées. Sur le marché en effet, il existe plusieurs segments possibles qui n'offrent pas aux producteurs les mêmes opportunités de gain. En visant le segment du marché prêt à payer des prix élevés pour acquérir le produit, le producteur développe son marché car même en vendant le même volume qu'avant, il gagne plus à cause de la différence de prix. L'idéal ici également est de signer des contrats avec les clients pour sécuriser le marché.

## 5. Conclusion

On le sait désormais, le prix du produit est fonction de la qualité du produit, de la quantité offerte et vendue, de la façon de payer (comptant ou à crédit), du respect des engagements pris et des délais de livraison. Si on améliore la qualité des produits, on a la chance de les vendre à un prix élevé.

L'orientation de la production agricole devrait être de nos jours de produire rationnellement des denrées qui se vendent le mieux. Il faut guider et assister les exploitations agricoles par la production sous contrat. La production agricole doit adopter systématiquement l'optique « marketing » qui caractérise et fait la force des activités industrielles. Il faut absolument l'adéquation de la production aux possibilités de débouchés.

Tout doit être fait pour que le marché attende la sortie du produit. En d'autres termes, « il faut vendre avant de produire ».

La coopérative sera un précieux cadre pour le producteur si sa fonction commerciale est à même de lui indiquer ce qu'il peut produire, dans quelle quantité et qualité et selon quelles méthodes et en même temps capable de lui fournir des débouchés sûrs.

## **Chapitre 12 Gestion des ressources matérielles de l'entreprise coopérative**

### **1. Introduction**

Les ressources matérielles sont les biens d'équipement et les infrastructures dont la coopérative dispose pour mener à bien ses activités. Elles sont également constituées des consommables, tant pour la production, la transformation que pour l'exportation. A l'instar des ressources financières, les ressources matérielles sont très précieuses et leur utilisation rationnelle permet à la coopérative de rentabiliser ses investissements et activités. Le présent chapitre aborde les ressources matérielles en distinguant deux catégories de biens matériels au sein de la coopérative. Il y a les biens d'équipement dont la coopérative dispose pour fonctionner adéquatement et les consommables de production, de transformation et d'exportation de l'ananas et ses dérivés. La gestion de ses ressources implique leur acquisition, leur stockage ainsi que leur utilisation dans la vie de coopérative et des entreprises affiliées.

### **2. Objectif du chapitre**

Le présent chapitre vise à renforcer le niveau de connaissance des coopérateurs sur le processus de gestion des biens d'équipement et des consommables dont la coopérative faitière et ses structures affiliées ont besoin pour la promotion de la filière ananas au Bénin et au Togo.

Plus spécifiquement, à la fin de la lecture judicieuse du chapitre, les coopérateurs qui ont exploité le chapitre doivent être en mesure de :

- Expliquer le processus d'acquisition et d'utilisation des biens d'équipement dont la coopérative a besoin pour le développement de ses activités ;
- Décrire le processus d'acquisition et de gestion des biens de consommation dont les membres affiliés ont besoin pour la mise en œuvre de leurs activités économiques.

### **3. Points clés à développer**

Le contenu du chapitre est axé autour de deux points à savoir :

- Processus d'acquisition et d'utilisation des biens d'équipement de la coopérative ;
- Gestion des stocks des consommables.

### **4. Éléments d'information**

#### **4.1. Processus d'acquisition et d'utilisation des biens d'équipement de la coopérative**

Les biens d'équipement de la coopérative ou encore appelés les biens durables sont notamment les immobilisations destinées au fonctionnement (les bâtiments, installations techniques et agencements, le matériel et mobilier de bureau, le matériel informatique, le matériel de transport, le matériel et outillage et tous les autres matériels dont votre coopérative dispose. La gestion de ces immobilisations relève en principe du personnel de la coopérative. Le processus de gestion de ces biens en principales étapes :

- La réception du bien à sa livraison à la coopérative ;
- La codification de l'immobilisation dès son entrée dans le patrimoine de la coopérative ;
- L'inscription du bien dans le registre des immobilisations de la coopérative ;
- L'affectation de l'immobilisation au service utilisateur ;

- La mise à jour d'une fiche individuelle pour chaque immobilisation ;
- L'entretien et la réparation de chaque immobilisation ;
- Le suivi des mouvements de l'immobilisation (transferts, cessions, mises au rebut etc.) ;
- Le contrôle des immobilisations.

#### **4.1.1. Réception du bien**

La réception du bien est une activité qui consiste à vérifier la conformité du bien par rapport à la commande de la coopérative : la quantité pour les biens en plusieurs exemplaires, la qualité technique, la fonctionnalité du bien. La vérification de la conformité peut nécessiter l'expertise d'une personne ressource, la coopérative doit mobiliser les compétences nécessaires pour s'assurer de la qualité du bien qu'elle réceptionne. La réception est souvent sanctionnée par un procès-verbal signé des deux parties (le fournisseur et la coopérative). Il n'y a pas de modèle standard de procès-verbal de réception des biens. Si votre fournisseur ne vous propose pas un modèle meilleur, vous pouvez utiliser le modèle-type suivant pour la réception des biens dont votre coopérative est bénéficiaire.

Il est important de signaler que l'acquisition des biens par la coopérative suppose la sélection des fournisseurs. Le processus de sélection comporte les étapes suivantes i) l'élaboration des termes de référence du marché à ouvrir, ii) le lancement de l'appel d'offre ou de la consultation restreinte selon la valeur du bien à acquérir et conformément à la procédure adoptée par la coopérative, iii) la sélection du fournisseur sur la base de l'étude des dossiers, iv) la notification du marché à l'adjudicataire et l'établissement du bon de commande ou du contrat, v) et la réception du bien livré.

#### **4.1.2. Codification de l'immobilisation**

La codification du bien consiste à lui attribuer un numéro. Les numéros d'identification à attribuer aux biens doivent permettre de connaître par exemple :

- Le type d'immobilisation ;
- Le lieu d'utilisation ;
- La désignation ;
- Le numéro d'ordre.

##### **4.1.2.1. Types d'immobilisation**

Il s'agit de définir des codes pouvant permettre de désigner la famille à laquelle appartient l'immobilisation. Les codes peuvent être par exemple « MB » pour le Matériel de Bureau ou « MT » matériel de transport.

##### **4.1.2.2. Lieux d'utilisation**

Il s'agit de définir des codes pour identifier le lieu d'utilisation du bien. Par exemple le bureau du Président du Conseil d'administration peut être codifié par « PCA », le bureau du Directeur exécutif peut être désigné par « DE », le bureau du Secrétaire comptable par « SC ».

**Modèle-type de Procès-verbal de réception des biens durables de la coopérative**

PROCES-VERBAL DE RÉCEPTION N°.....

Date : .....

Fournisseur : .....

Bon d'engagement N° .....

N° ordre	Code produit	Designation	Quantité	Prix unitaire	Valeur

Les biens ci-dessus listés ont été reçus à la coopérative par les membres de la commission de réception soussignés qui font les remarques ci-après :

- Conformité au bon de commande :  
.....  
.....
- Conformité au bordereau de livraison du fournisseur :  
.....  
.....
- Qualité des biens et emballages :  
.....  
.....
- Recommandations :  
.....  
.....

Les biens reçus ont été remis ce jour même au Chef Service Approvisionnement sous le contrôle du DAF qui en assure la responsabilité et la gestion conformément aux procédures.

**NOMS ET SIGNATURES DES MEMBRES DU COMITÉ**

#### 4.1.2.3. Désignation de l'immobilisation

Il s'agit de distinguer à l'intérieur de chaque famille de bien la nature précise de l'immobilisation. Par exemple, la table et la chaise appartiennent à la famille des mobiliers de Bureau (MB).

Ainsi, pour la désignation des immobilisations, on affecte une lettre de l'alphabet français à chaque type d'immobilisation puis on ajoute les chiffres de 01 à 100 (ou à l'infini) pour obtenir la désignation de chaque nature d'immobilisation.

A titre d'exemple pour la famille « Mobiliers de Bureau », on peut affecter la lettre E. Les tables et les chaises appartenant donc à la famille « Mobiliers de Bureau » peuvent être codifiées comme suit :

- Tables : E01
- Chaises : E02

#### 4.1.2.4. Numéro d'ordre

Ce numéro peut vous permettre de savoir avec précision l'ordre chronologique de recensement par nature d'immobilisation au niveau de chaque lieu d'utilisation. Le dernier numéro indique le nombre total d'immobilisations recensés par nature au niveau d'un même lieu d'utilisation.

#### 4.1.2.5. Nomenclature

La nomenclature (ou l'identifiant) se présente de la manière suivante :

Type	Utilisateur	Désignation	Numéro d'ordre
xx	xx	xx	xx

Exemple : la deuxième chaise recensée dans le bureau du Président du Conseil d'administration, sera codifiée comme suit : MB/PCA/E02/02.

- Le MB désigne Mobilier de bureau ;
- Le PCA : le Président du Conseil d'administration ;
- L'E02 : la chaise ;
- Le 02 : la deuxième chaise recensée.

Après la codification, le responsable chargé de la Gestion du matériel au sein de la Direction Exécutive de la coopérative doit inscrire l'immobilisation dans le registre des immobilisations. Il crée également pour l'immobilisation une fiche individuelle.

#### 4.1.3. Suivi des mouvements

Les transferts, cessions et mises au rebut des biens durables de la coopérative doivent être autorisés et justifiés.

Le transfert constitue le changement de destination. Le déplacement d'un bien durable d'un utilisateur à un autre doit être effectué sur la base d'une demande de transfert d'immobilisation. Cette demande doit être soumise à l'autorisation du Directeur exécutif de la coopérative.

Les cessions et mises au rebut doivent être autorisées expressément par le Président du Conseil d'administration de la coopérative et constatées par un procès-verbal dûment signé par le Directeur exécutif et le responsable chargé de la gestion du matériel.

Il convient de noter que tous les procès-verbaux doivent être approuvés par le Président du Conseil d'administration.

#### **4.1.4. Supports de gestion des immobilisations**

Les supports nécessaires à la gestion des immobilisations que la coopérative doit mettre en place sont composés de :

- Bons de commande ;
- Bordereaux de livraison ;
- Factures d'achat ;
- Registre des immobilisations et les fiches individuelles des immobilisations ;
- Fiches de demande de transfert des immobilisations.

##### **4.1.4.1. Bon de commande**

C'est un document précisant la quantité et la qualité des biens durables que la coopérative s'apprête à acquérir.

##### **4.1.4.2. Bordereau de livraison**

Le bordereau de livraison est un document produit par le fournisseur pour préciser sur la base de la commande de la coopérative la livraison des biens commandés. Le bordereau de livraison peut tenir lieu de procès-verbal de réception.

##### **4.1.4.3. Factures**

Ce sont les supports financiers que le fournisseur de biens adresse à la coopérative en vue du règlement de la vente des biens.

##### **4.1.4.4. Le registre des immobilisations**

C'est un support important qui enregistre toutes les immobilisations de la coopérative.

##### **4.1.4.5. Fiche de transfert d'immobilisation**

Elle permet de suivre le mouvement des immobilisations durant toute la période de leur utilisation au sein de la coopérative.

**Modèle-type de bon de commande**

**BON DE COMMANDE**

PAYS

COOPERATIVE

Fournisseur : ..... Délai de livraison : .....

Mode de livraison : .....

Mode de paiement : .....

N° d'ordre	Réf produit	Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant

Le DAF

le PCA

(Signature et date)

(Signature et date)

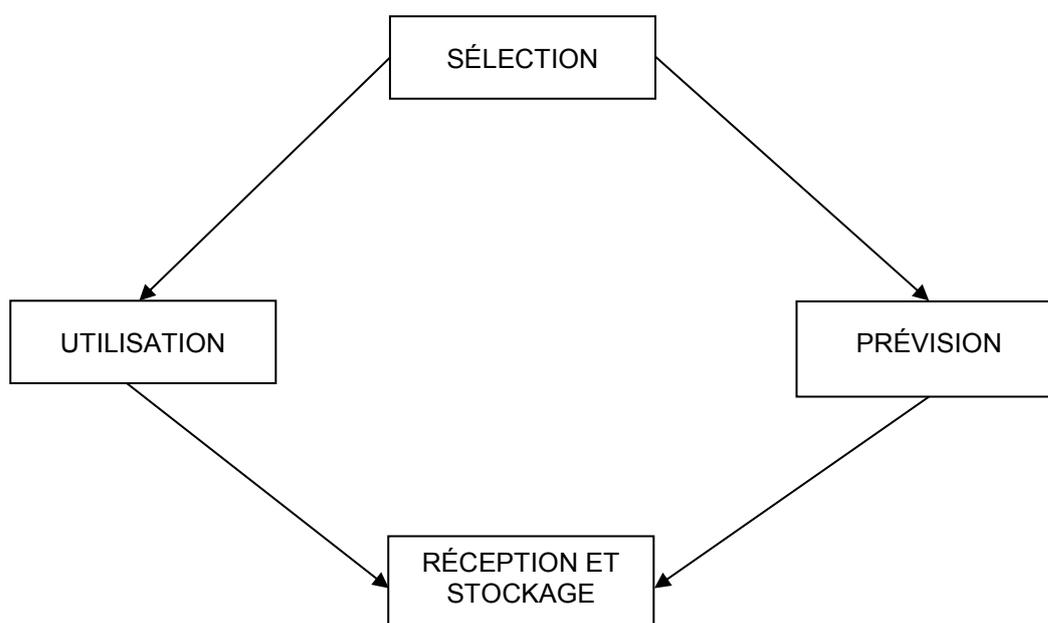




## 4.2. Gestion des stocks des consommables

Les structures affiliées aux coopératives des acteurs de la filière ananas au Bénin et au Togo sont toutes des entreprises de production ou de transformation ou encore des entreprises d'exportation de l'ananas et produits dérivés. Elles utilisent donc des consommables dont la gestion du stock pourrait influencer dans un sens ou dans un autre la promotion de leurs principales activités. C'est pourquoi, dans ce chapitre traitant de la gestion comptable et financière des entreprises coopératives nous avons voulu attirer votre attention sur la gestion des stocks des intrants de production, de transformation et d'exportation. Quelle que soit leur nature, la gestion de ces intrants obéit aux principes, pour ce faire, nous faisons l'option de parler indifféremment de « consommables » pour désigner l'ensemble de ces intrants.

La gestion des intrants est un processus qui peut être structuré en quatre étapes comme l'illustre la figure suivante.



### 4.2.1. Sélection

Pour la sélection, il faut :

- Détermination des caractéristiques des intrants à acquérir ;
- Choix des fournisseurs à impliquer.

### 4.2.2. Prévision

Par prévision, nous devons comprendre que c'est la détermination des qualités nécessaires de commande à faire aux fournisseurs sélectionnés de manière à éviter des ruptures de stocks pendant le processus de production.

### 4.2.3. Réception et stockage

C'est la constatation de la présence physique des intrants commandés que l'on désigne par réception. Au plan de la gestion des stocks la réception donne lieu à la signature de deux documents i) un bon de livraison qui atteste que le fournisseur a effectivement livré les intrants commandés et que le client a également reçu les produits fournis conformément à la commande, ii) le procès-verbal de réception ou le

bon de réception qui atteste que votre entreprise a effectivement réceptionné suivant la quantité et qualité signalées dans le bon les produits commandés.

Après la réception de la livraison, il faut :

- L'entreposage des produits ;
- La ventilation des produits vers les unités de consommation ;
- Le suivi des stocks pour maintenir le niveau adéquat d'approvisionnement en utilisant les procédures et règles définies au niveau de l'entreprise.

#### **4.2.4. Utilisation**

Il s'agit de:

- L'affectation des produits aux unités de production de l'entreprise ;
- Lorsque les produits finis sont sortis des unités de production ils sont stockés et vendus.

#### **La sélection**

Elle consiste en la définition des caractéristiques des produits.

Exemple : Les caractéristiques pour le choix des fruits d'ananas à l'exportation sont :

- 1- Poids ;
- 2- Taux de sucre ;
- 3- Hauteur de la couronne ;
- 4- Couleur du fruit ;
- 5- Etc.

Les critères de choix des fournisseurs

- 1- Performances précédentes (respect des engagements par le fournisseur) ;
- 2- Réaction aux demandes d'information et de rectification des commandes par le fournisseur ;
- 3- Délais de livraison ;
- 4- Respect des normes de livraison ;
- 5- Normes de qualité ;
- 6- Suggestions de réduction de coût.

### **4.3. Prévision**

Deux questions sont importantes ici :

- a) Comment déterminer les quantités nécessaires pour chaque type de produit ?
- b) Quelle est la fréquence des prévisions ?

#### **4.3.1. Prévisions faites sur la base des ventes**

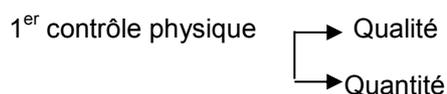
- Connaître la taille de la clientèle (le nombre des ventes / commandes actuelles) ;
- Connaître le volume des ventes / commandes des clients ;
- Analyser les tendances de croissance ou réduction de la demande des produits par la clientèle.

#### 4.3.2. Pour la qualification des prévisions

- Consommation mensuelle 30 x 12 mois ;
- Faire des contrôles trimestriels permettant de faire les réajustements.

#### 4.4. Stockage

##### \*Réception des livraisons



##### Entreposage / stockage

Conditions d'un bon stockage :

- 1- Ventilation adéquate
- 2- Eclairage adéquat
- 3- Aire de stockage doit être sèche
- 4- Utilisation des étagères ou des palettes
- 5- Nettoyage régulier de l'aire de stockage
- 6- A l'abri des insectes et des rongeurs
- 7- Lieux sûrs
- 8- La bonne tenue des registres ou des fiches de stocks
- 9- La garantie de la qualité
- 10- L'aire de stockage suffisamment grande.

##### Stock maximum

Stock maximum : stock minimum utilisé + quantité de stock utilisé entre deux commandes

Stock minimum : quantité de stock utilisé entre deux commandes + le stock de sécurité

Stock de sécurité : quantité de produit pour prévenir les soudures

Consommation mensuelle x le nombre de mois  
de soudure =  $\pm 3$  mois

Stock de sécurité = 5 tonnes x 3 mois  
= 15 tonnes

Stock minimum: 5 tonnes + 15 tonnes = 20 tonnes

Stock maximum: 20 tonnes + 5 tonnes = 25 tonnes

**Fiche de stock**

Nature du produit : Noix brûlées (produit semi-fini).

N°	Date	Nature de l'opération	Quantité (tonnes)		
			Entrée	Sortie	Solde
1	02-06-08	Achat de 0,5 tonnes	0,5	-	1,5
2	03-06-08	Achat de 2 tonnes	2	-	3,5 t

## Conclusion

L'environnement mondial est aujourd'hui caractérisé par la mondialisation dont les conséquences n'épargnent aucune organisation opérant sur un marché, que ce soit au niveau local ou international. Il impose à tout le monde de grands défis à relever avant de réaliser les objectifs sociaux. Cette nouvelle donne doit impulser une nouvelle dynamique dans mouvement coopératif dont le développement et l'expansion constituent une solution appropriée aux problèmes de chômage et de pauvreté enregistrés de par le monde. La coopération comme l'a relevé Marcel Laflamme « est beaucoup plus qu'une formule juridique de propriété d'entreprise ». C'est un « moyen très puissant pour recharger les hommes et les institutions », qui en fait une organisation de « libération économique et de restauration sociale ». Il doit en être ainsi pour tout groupe de personnes qui en recourent.

Le présent guide de gestion de la coopérative est un document dont l'élaboration s'inscrit dans un processus spécifique de promotion de la filière ananas au Bénin et au Togo : appuyer l'organisation des acteurs de la filière et les aider à mieux vendre leurs produits sur le marché local, régional et international. Ces acteurs sont donc aussi appelés à relever les défis posés par la mondialisation.

Le guide leur a proposé les outils et les techniques de base indispensables à la gestion des coopératives mises en place et leur montre la voie pour utiliser l'outil coopératif comme vecteur générateur de croissance et de développement économique. Les différents chapitres développés ont essayé d'exposer en langage simple, la puissance de la formule coopérative et les conditions de gestion dans lesquelles elle permet de « combler l'homme de bonheur au travail et de joie de vivre des fruits de ses labeurs ».

Le guide étant conçu comme un document technique d'informations, de conseils et de suggestions qui doivent inspirer les coopérateurs de la filière ananas du Togo et du Bénin, il se pourrait que certaines préoccupations pertinentes liées à la vie des coopératives n'y soient pas abordés. Il reste néanmoins un document de travail très pratique, élaboré sous la forme d'un support didactique. Son exploitation effective et approfondie permettra de renforcer et de développer le professionnalisme dans les coopératives de la filière ananas. Ce professionnalisme passe par :

1. La maîtrise du concept de coopérative :

Une coopérative est le résultat d'une association de personnes, et elle a une identité propre et des traits particuliers qui la caractérisent. Pour atteindre ses objectifs, elle a inventé une organisation spécifique fondée sur une logique participative de développement de tous les paliers du réseau coopératif. Ceci mérite d'être connu des acteurs coopératifs.

2. La mise en œuvre du nouveau cadre juridique qui règlemente le mouvement coopératif dans les pays de la sous-région :

Actuellement, les coopératives sont régies par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives adopté le 15 décembre 2010 à Lomé par le Conseil des Ministres de l'OHADA et entré en vigueur le 16 mai 2011 au Bénin, au Burkina, au Cameroun, en Centrafrique, aux Comores, au Congo, en Côte d'Ivoire, au Gabon, en Guinée, en Guinée Bissau, en Guinée Équatoriale, au Mali, au Niger, au Tchad, au Sénégal et au Togo. Désormais dans ces 16 pays, il n'y a plus d'amalgame possible entre association, groupement et coopérative. Dans le domaine, la loi ne reconnaît que la coopérative qui peut avoir une forme simplifiée « SCOOPS » ou la forme normale « COOP-CA ». Cinq (05) au lieu 07 dans les anciennes lois, peuvent aujourd'hui créer une coopérative en vue de la satisfaction de leurs besoins communs.

3. L'adoption de la planification des activités comme stratégie participant à la bonne gestion de la coopérative :

Pendant longtemps et dans beaucoup de pays, les coopératives ont brillé par un pilotage à vue et une gestion artisanale des activités. Aujourd'hui et face aux défis de leur environnement externe, elles doivent planifier leur développement à travers des plans stratégiques périodiques déclinés en plans opérationnels conséquents avec au quotidien, une gestion administrative, une gestion comptable et financière, une gestion des ressources humaines, une gestion des ressources

matérielle répondant aux règles admises dans ces différentes matières. La gestion des conflits ne doit pas du tout être négligée et doit constituer la dimension de la gestion qui facilite l'harmonie et l'implication de tous dans les différentes activités à réaliser.

4. La production basée sur la contractualisation, l'adoption de politiques commerciales bien élaborées et la maîtrise des fondamentaux du commerce international :

Comme toutes les entreprises, les coopératives doivent aussi « identifier, servir et satisfaire les besoins des consommateurs ». Pour cette raison, la fonction marketing doit être pleinement assumée dans les coopératives. Et pour plus d'efficacité, il est recommandé aux coopératives d'opérer par contractualisation. Il est préférable que les coopératives évoluant dans le domaine agricole surtout adoptent l'agriculture contractuelle qui permet d'assurer un marché d'écoulement à ses produits. C'est pour réaliser cet objectif que l'approche filière est de plus en plus conseillée. Mais dans un contexte de mondialisation où les barrières sont levées et où les produits circulent librement partout, la maîtrise des règles du commerce international permet d'être un meilleur compétiteur au sein de la concurrence.

Dans un contexte international où la production de masse développée par le capitalisme conquérant tant à standardiser les goûts et les désirs pour permettre le maximum de profits sur les capitaux investis, la coopérative reste une voie indiquée pour permettre aux consommateurs de produire eux-mêmes et selon leurs goûts et désirs par le biais d'institutions. Pour y arriver, le développement de l'économie coopérative doit être fortement poursuivi. L'inter-coopération au niveau national, régional et international est un des leviers à actionner pour cette fin.



## Bibliographie

Centre béninois du commerce extérieur : Les clefs de l'exportation : manuel pour les PME exportatrices. Édition Imprimerie Minute, Cotonou, Bénin, 227 p.

FAO et ACI : Développement des coopératives agricoles ; manuel à l'intention des formateurs.

Gbedjissokpa, G. et Raphael Hounbegnon (2009) ; Guide du technicien spécialisé en inspection et éducation coopérative. Éditions Ruisseaux d'Afrique, 04 BP 1154 C/ 2186 Kindonou, Cotonou, Bénin, 215 p.

Laflamme, M. et André Roy (1978), L'administration et le développement coopératif, les Éditions du Jour Inc. 5705 est, rue Sherbrooke, Montréal, Québec, 1978, 317 p.

ISPEC (2006). Gestion et coopératives agricoles-annexes : lectures recommandées, Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 300 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Aspects organisationnels et humains dans les organisations coopératives et associatives; Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 179 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Comptabilité et finances dans les organisations coopératives et associatives, Tome 1 ; Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 263 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Comptabilité et finances dans les organisations coopératives et associatives, Tome 2 ; Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 311 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Introduction à la coopérative, Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 255 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Gestion des coopératives agricoles, Tome 1 ; Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 239 p.

\_\_\_\_\_ (2006). Gestion des coopératives agricoles, Tome 2 ; Programmes de formation à distance en entrepreneuriat et développement des organisations coopératives et associatives (les cours du PRODECA), 1ère édition, 199 p.

Jim Jerving (1984). Gestion financière ; manuel à l'intention des gérants et des administrateurs des coopératives d'épargne et de crédit ; Conseil mondial des coopératives et de crédit ; publié par Kendall/Hunt Publishing Company ; 2460 Keper boulevard P.O. Box 539 Dubuque, Iowa 52004-0539 ; 179 p.

OHADA (2010). Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, adopté le 15 décembre 2010 à Lomé, édité par GODCOM Cameroun.

Vincent, F. (1987). Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du Tiers Monde. Tome 1 ; Éditions l'Harmattan, 5-7 rue de l'École polytechnique, 75005 Paris, France, 1087, 125 p.





FSC est une organisation non gouvernementale indépendante, à but non lucratif établie pour encourager à la gestion responsable des forêts du monde.

Imprimé par le Service de reprographie de l'ITC sur papier respectueux de l'environnement (sans chlore) avec des encres végétales. L'imprimé est recyclable.

Un pdf gratuit est disponible sur le site web de l'ITC à l'adresse : [www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications).



Centre du  
Commerce  
International

**Siège :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Adresse postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111  
**Fax :** +41-22 733 4439  
**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)  
**Internet :** [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Partenaires du projet :



Agence béninoise de promotion  
des échanges commerciaux



Bureau national des chambres  
régionales d'agriculture du Togo