

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY

Batch 71

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Food production and nutrition	AE70-0000-0000
	B. SECONDARY Distribution and marketing	

2. TITLE AND SUBTITLE
Cooperatives agricoles, principes de gestion

3. AUTHOR(S)
Manuel, M.L.

4. DOCUMENT DATE 1962	5. NUMBER OF PAGES 75p.	6. ARC NUMBER ARC
--------------------------	----------------------------	----------------------

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)
(In Collection: techniques am., 82)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER PN-AAE-719	11. PRICE OF DOCUMENT
----------------------------------	-----------------------

12. DESCRIPTORS Cooperatives Management	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

coopératives agricoles
principes de gestion

Traduction d'un ouvrage en langue anglaise intitulé

IMPROVING MANAGEMENT OF FARMER COOPERATIVES

par Milton L. MANUEL
Professor of Agricultural Economics

et publié par
Farmer Cooperative Service
U.S. Department of Agriculture, Washington, D.C.
(General Report 120)

La présente édition en langue française est publiée par le
Regional Technical Aids Center (RTAC)

dénotmé
Centre Régional d'Éditions Techniques (C.R.E.T.)
Paris — France
qui relève du

DEPARTMENT OF STATE
Agency for International Development
Washington D.C.

Pour tous renseignements au sujet des publications C.R.E.T.
s'adresser à la

Mission Américaine de l'A.I.D.
Ambassade des États-Unis d'Amérique
(Capitale du pays d'où émane la demande)

Le Farmer Cooperative Service effectue des travaux d'étude et de recherche et fournit des prestations de services aux exploitants agricoles américains dans le cadre de l'aide aux coopératives chargées de commercialiser les denrées agricoles, d'acheter les produits nécessaires à l'agriculture, et d'assumer des fonctions administratives ou commerciales. Les activités du Service s'étendent aux domaines de la gestion, de l'organisation, des directives générales de la commercialisation, du contrôle de qualité, des prix de revient, de la productivité, du financement, et du recrutement des adhérents.

Le Service publie le résultat de ces études ; il procède à des échanges de vues avec les dirigeants des coopératives agricoles et leur procure des opinions d'experts ; enfin, il collabore avec les établissements d'enseignement, les coopératives, et avec toutes les personnes et entités compétentes en vue de la diffusion des informations relatives aux principes et au fonctionnement pratique de la coopération agricole.

Joseph G. KNAPP,
Directeur *Farmer Cooperative Service.*

TABLE DES MATIERES

	Page
Traits essentiels	13
Mieux gérer les coopératives agricoles	15
CHAPITRE I. — Le cadre de la gestion des coopératives	17
<i>Nécessité d'une bonne gestion</i>	17
<i>Le cadre juridique</i>	18
CHAPITRE II. — Principes de la gestion des coopératives	21
<i>Les principes de la coopération</i>	21
<i>Principes de la gestion</i>	23
CHAPITRE III. — Que faut-il entendre par « gérer » une coopérative ?	25
<i>Quelques éclaircissements sur la gestion</i>	25
<i>Le rôle de la gestion</i>	26
<i>Les fonctions de la gestion</i>	27
CHAPITRE IV. — La répartition des tâches de gestion	31
<i>Les adhérents</i>	33
<i>Le conseil d'administration</i>	34
<i>Le personnel de direction appointé</i>	37
<i>Quelques règles de séparation des responsabilités</i>	40
CHAPITRE V. — Instruments et techniques de la gestion	44
<i>La comptabilité</i>	44
<i>La vérification extérieure des comptes</i>	49
<i>La préparation des budgets</i>	50
CHAPITRE VI. — Les domaines de la gestion	55
<i>La gestion financière</i>	55
<i>Les relations humaines</i>	66
<i>Amélioration de la gestion. Comment l'évaluer ?</i>	76
Annexes	81

TRAITS ESSENTIELS.

La présente brochure indique la manière dont les principes d'administration des entreprises s'appliquent aux coopératives locales, et dont ils peuvent être utilisés pour bien gérer celles-ci. Elle s'adresse spécialement aux directeurs (ainsi qu'aux cadres supérieurs) aux membres du conseil d'administration des associations coopératives.

Une coopérative constituée en société a le statut juridique d'une société anonyme normale, circonstance qui influe considérablement sur les modalités de fonctionnement de ses organes directeurs. Les conseils d'administration et les directeurs appointés doivent se familiariser avec les responsabilités de gestion que la loi leur attribue.

Les principes utiles à la gestion de coopératives se répartissent en deux groupes :

1. Principes des coopératives, et
2. Principes de gestion des entreprises.

La gestion des entreprises consiste à orchestrer l'utilisation de divers facteurs, tels qu'idées, méthodes, matériaux, installations et main-d'œuvre, afin de produire et de commercialiser des biens ou des services. On la considère ici sous deux angles différents :

1. Fonctions à assumer.
2. Personnes intéressées.

Les fonctions de gestion définies et commentées consistent à :

1. Prévoir,
2. Organiser,
3. Diriger, et
4. Contrôler ;

l'accent est mis spécialement sur le rôle que joue chaque fonction dans l'ensemble du processus de gestion. La manière dont ces fonctions sont liées à la tâche de gestion des coopératives se trouve également illustrée.

L'équipe de gestion d'une coopérative se compose de trois éléments :

1. Les adhérents,
2. Le conseil d'administration,
3. Les directeurs appointés.

Nous suggérons, pour chacun des trois groupes précités, des fonctions et des responsabilités bien définies.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

On s'interroge souvent sur la manière dont les directeurs appointés (de concert avec les autres cadres supérieurs) devraient participer aux responsabilités que comporte la direction de l'entreprise ; c'est pourquoi les rapports entre le conseil et les directeurs font ici l'objet d'une étude approfondie. Après ample réflexion, plusieurs règles ont été adoptées, et sont proposées comme lignes de conduite susceptibles de contribuer à résoudre les questions de cet ordre : « Durée d'effet d'une décision », « Objet de la décision : idée ou action », « Gestion pour le compte d'autrui (ou fidéi-commis) », « Contrôle », et « Recrutement du personnel ».

Notre rapport prend aussi en considération les instruments et les méthodes qui peuvent aider les gérants et le personnel de direction à mettre en pratique les principes d'administration des entreprises ; il examine plusieurs de ces instruments et méthodes, et formule des suggestions permettant aux intéressés de s'acquitter de différentes tâches de gestion. Parmi les instruments de gestion figurent la documentation et les comptes, les budgets établis en vue de satisfaire aux divers besoins de la direction, et la vérification extérieure des comptes (vérificateurs des comptes).

Bien que l'on ne puisse s'attendre à ce que les directeurs possèdent personnellement à fond les connaissances professionnelles voulues pour mettre ces instruments en œuvre, ils doivent en avoir au moins une notion d'ensemble et savoir ce que l'on peut attendre de chacun d'eux, en matière de gestion.

Le personnel de direction doit remplir la tâche qui est sienne dans des domaines où il existe des difficultés à résoudre ; il s'attachera plus particulièrement aux mesures que directeurs et administrateurs peuvent être amenés à prendre pour analyser la situation financière de la coopérative, et formule des principes directeurs capables d'assurer l'équilibre du programme financier. La gestion des finances constitue pour la plupart des coopératives un problème épineux.

Un autre domaine où la direction des coopératives doit intervenir est celui des relations de travail avec les divers groupes humains : elle doit collaborer avec trois catégories de public, chacun justiciable d'un traitement différent : c'est la raison pour laquelle notre étude prend en considération, à tour de rôle, les problèmes spécifiques qui confrontent les coopératives selon qu'elles ont affaire à leurs employés, à leurs adhérents ou au grand public, et offre des suggestions destinées à surmonter les difficultés propre à chaque cas.

Enfin, les responsables de la gestion ont à jauger la valeur du fonctionnement de leur association, afin de remédier aux faiblesses ou lacunes éventuelles. Un formulaire standard d'autocritique se propose de faciliter cette tâche d'évaluation, et il s'accompagne de propositions relatives aux améliorations susceptibles d'être apportées à la gestion d'une coopérative locale.

Mieux gérer les coopératives agricoles

par Milton D. MANUEL ¹

La présente brochure est consacrée à un aspect primordial de l'activité commerciale des coopératives, celui de leur gestion. Les responsables de la gestion sont, comme chacun le sait, fort occupés ; aussi l'auteur de cette brochure s'est-il efforcé d'en rendre le texte aussi bref et aussi concis que possible.

Bien que destinée, avant tout, à servir d'introduction à la gestion des coopératives, cette étude doit également intéresser quiconque connaît déjà le sujet traité, dans la mesure où elle en dégage les principes fondamentaux. Assurément, elle se voit obligée de négliger certains aspects susceptibles d'éclairer les problèmes de gestion. Cependant, si l'on applique avec soin les règles qu'elle énonce, la gestion des coopératives ne pourra manquer de s'en trouver améliorée.

La présente brochure se propose de montrer de quelle manière les principes de la gestion peuvent être appliqués aux coopératives à l'échelle locale et comment leur mise en œuvre doit permettre de gérer une coopérative avec succès. Elle s'attache à l'ensemble des fonctions et des domaines de la gestion qui sont communs à toutes les coopératives agricoles, aussi bien de vente ou d'achat en commun que de service. Elle est destinée, dans son principe, aux cadres supérieurs de gestion et aux membres du conseil d'administration des coopératives autonomes. L'on considère comme autonome toute coopérative qui prend seule les décisions, et assume seule les responsabilités correspondantes, concernant sa gestion propre. Néanmoins, la présente publication pourra aussi apporter des éléments utiles à d'autres genres de coopératives. Il a été fait usage, dans l'ensemble de la brochure, de notes en bas de page destinées à indiquer au lecteur, sur les points qui l'intéressent plus spécialement, des sources de renseignement complémentaires plus détaillées ayant trait à la gestion des coopératives.

NOTE : L'auteur tient à exprimer sa reconnaissance au personnel du *Farmer Cooperative Service* pour les nombreuses et utiles suggestions dont il lui est redevable.

1. M. Milton D. Manuel, professeur d'économie agricole à l'Université d'Etat du Kansas, à Manhattan (Kansas), a pris un congé de convenance personnelle afin de rédiger la présente brochure en œuvrant dans les rangs du personnel du *Farmer Cooperative Service*.

LE CADRE DE LA GESTION DES COOPERATIVES.

La gestion est l'acte de diriger les affaires. Dans notre contexte, ce terme indique que l'on assume la responsabilité des activités commerciales d'une coopérative.

Il a souvent été dit que les dirigeants d'une coopérative ont plus de problèmes à résoudre que leurs homologues dans les entreprises commerciales habituelles se consacrant à des activités de même nature. L'on pense, en effet, que la gestion des coopératives met en jeu tous les problèmes que l'on rencontre en général dans les entreprises ordinaires, plus ceux qui résultent spécifiquement de la qualité de coopérative. Ainsi, les coopératives ont à résoudre des problèmes de relations humaines d'un type particulier lorsqu'elles ont affaire à leurs propres adhérents. Une telle affirmation ne manquerait probablement pas d'être contestée par les dirigeants d'autres catégories d'entreprises, qui mettraient en avant les facteurs de complexité qui caractérisent les affaires qu'ils traitent. Toutefois, il apparaît vraisemblable que les responsables de coopératives s'accorderaient avec les dirigeants des autres types d'entreprises commerciales pour affirmer que leurs tâches de gestion respectives diffèrent, et qu'il importe de reconnaître et de comprendre les éléments essentiels qui les distinguent.

L'on aura fait un premier pas vers une bonne gestion des coopératives lorsqu'on aura pleinement saisi quelle est leur nature et quels sont leurs objectifs. Il est également nécessaire, pour qu'une coopérative réussisse, de connaître le cadre dans lequel les tâches de gestion sont accomplies.

Nécessité d'une bonne gestion.

Combien de fois n'a-t-on pas entendu dire que « les coopératives ont besoin d'une bonne gestion » ou bien qu'« il faut, pour qu'une coopérative puisse réussir, qu'elle soit bien gérée » ? Les affirmations de ce genre se trouvent si souvent répétées qu'elles finissent par paraître banales.

S'il en est ainsi, c'est parce que de tels propos n'ont pas grande signification. « Bien gérer », « gestion correcte », sont des formules fort vagues et qui n'apportent pas grand-chose. Pourtant, l'on ne saurait trop insister sur

COOPÉRATIVES AGRICOLES

l'importance capitale, pour les coopératives, de disposer d'un personnel de direction de premier choix.

Le rôle primordial d'une bonne gestion a été mis en lumière par une étude parue en 1943². Des difficultés en matière de gestion y ont été citées plus souvent qu'aucune autre cause de cessation d'activités, sur une période d'enquête couvrant plus de trois quarts de siècle.

Les indications présentées par cette étude résultent de réponses recueillies par voie d'enquête, réponses qui traduisent l'opinion personnelle des personnes interrogées, de sorte que, dans certains cas, les causes véritables peuvent être restées cachées. Néanmoins, le grand nombre de réponses incriminant des difficultés de gestion, et le fait que les personnes interrogées avaient toutes été étroitement associées à l'activité des coopératives, permettent de penser que des défaillances en matière de gestion avaient constitué l'une des causes principales de l'échec de ces coopératives.

De même, l'expérience accumulée par le *Farmer Cooperative Service* au Département de l'Agriculture des U.S.A. démontre clairement l'importance de la gestion dans l'exploitation des coopératives agricoles. L'existence ou l'absence d'une équipe de gestion compétente a souvent, par le passé, été le facteur décisif pour le succès ou l'échec d'une coopérative.

Or, l'on doit s'attendre à ce que la qualité de la gestion joue à l'avenir un rôle croissant. Dès maintenant, la puissance et la complexité des coopératives agricoles s'accroissent. Appartenant à des exploitants agricoles, ces entreprises subissent dans leur fonctionnement le contrecoup des transformations rapides de l'agriculture.

En même temps, les affaires qu'elles traitent changent profondément de physionomie, tant par le montant des transactions que par leur complexité. Dans bien des cas, la réglementation fiscale ou d'autres formes de réglementation officielle viennent accentuer les responsabilités des dirigeants des coopératives.

Le cadre juridique.

L'on se méprend souvent sur le sens du mot « corporation » (société anonyme) en droit américain lorsqu'il s'applique à une coopérative. Lorsqu'une coopérative a été constituée en société, elle en possède le statut, comme toute autre entreprise commerciale ayant adopté la même forme juridique.

La constitution en société à capitaux consiste dans la création d'une société, ou personne morale, et s'accomplit en remplissant les conditions imposées par la loi qui en établit la possibilité. A l'exception de quelques cas isolés, la plupart des coopératives sont créées en vertu des lois de l'un des États fédérés. Chacun de ces États possède aujourd'hui une ou plusieurs

2. Liquidation de coopératives agricoles (*Farmers' Cooperative Discontinuances*). Rapport « Misc. Rpt. 65 » de l'Office du crédit agricole, Département américain de l'Agriculture (*Farm Credit Administration, U.S. Dept. of Agr.*), juin 1943.

PRINCIPES DE GESTION

lois qui régissent exclusivement la création de coopératives en sociétés.

Il est absolument essentiel que toute personne qui participe à la gestion d'une coopérative en connaisse la forme juridique. En effet, les différentes lois déterminent, en matière de gestion, des sphères de responsabilité, et prescrivent la procédure à suivre pour l'administration de l'affaire, en fonction de la forme adoptée par l'entreprise. Or, presque toutes les coopératives agricoles sont des sociétés à capitaux. C'est pourquoi la présente brochure se bornera à examiner les aspects de la gestion qui s'appliquent à la coopérative « incorporée », autrement dit à la société anonyme coopérative³.

La création d'une société comporte un élément tout à fait spécifique : l'on crée juridiquement une personne morale nouvelle, la société anonyme, dont la personnalité juridique est distincte de celle de ses adhérents comme de celle de ses dirigeants. Elle est détentrice de droits, et c'est ainsi qu'elle est juridiquement capable d'être propriétaire, d'acheter et de vendre des marchandises, de produire des biens matériels ou des services et de conclure des contrats.

Il faut avoir soin de satisfaire aux dispositions légales et de ne pas outrepasser les possibilités offertes par la loi. Le respect des règles juridiques est également nécessaire pour que la coopérative constituée sous forme de société anonyme puisse poursuivre son existence.

Toutes les questions juridiques constituent le domaine d'une technique spécialisée. Aussi est-il nécessaire d'avoir recours aux services d'un juriste qualifié lorsqu'il s'agit de constituer en société, d'adopter ou de modification des statuts ou du règlement interne, ou de négociation de contrats (que ce soit avec un coopérateur ou avec un tiers).

Les dirigeants de coopératives doivent connaître leurs responsabilités en matière juridique. La coopérative constituée en société a pour objet de remplir un certain nombre de fonctions de nature économique dans le cadre d'un complexe juridique et institutionnel de dispositions légales et réglementaires. Pour respecter ces prescriptions, ses dirigeants doivent rédiger et présenter périodiquement des rapports, convoquer et organiser des assemblées d'adhérents et des réunions du conseil d'administration, conserver les procès-verbaux de ces séances officielles, enfin accomplir les autres formalités requises.

Les personnes chargées de gérer, et notamment les administrateurs et les cadres de direction, doivent acquérir une connaissance approfondie de leurs responsabilités juridiques. A cette fin, il leur sera utile d'étudier :

1. Les « articles d'incorporation », autrement dit les statuts de la société coopérative, que l'on appelle encore sa « charte ».
2. Le règlement intérieur.
3. Les accords de commercialisation, s'il en existe ; enfin,
4. La législation en vertu de laquelle la société a été créée.

3. Pour plus de détails sur l'organisation juridique, voir *La Vie juridique des coopératives agricoles (Legal Phases of Farmer Cooperatives)*, par J.S. Hulbert et Raymond J. Mischler, bulletin n° 10, Service de la coopération agricole, ministère américain de l'Agriculture, janvier 1958.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

On peut considérer les statuts comme étant le document juridique le plus important pour la société coopérative. On y trouve l'indication de ses buts et des pouvoirs dont elle est investie.

Le règlement intérieur (*bylaws*) rassemble les règles adoptées en vue de régir le fonctionnement interne de l'organisme. L'accord de commercialisation peut être considéré comme constituant une annexe au règlement intérieur. Il consiste en un contrat, qui joue un rôle particulier, entre le groupement coopératif et chacun de ses adhérents, et qui ne devient valide que lorsqu'il a fait l'objet d'une signature dans les formes légales prescrites. Il énumère généralement en détail les obligations et les responsabilités qui incombent à chacune des parties au contrat.

Les dirigeants et le conseil d'administration doivent bien connaître à tout le moins les trois premiers de ces documents officiels. En outre, parmi les personnes qui concourent à la gestion de la coopérative, l'une au moins doit se familiariser avec les dispositions des lois qui régissent la création de sociétés coopératives. Souvent, s'agissant de cas d'espèce non prévus dans la loi de l'État considéré sur les coopératives, l'on a recours aux dispositions de la législation générale de cet État sur les sociétés anonymes. Aussi une certaine connaissance des chapitres du droit général des sociétés qui sont applicables aux coopératives est-elle nécessaire.

En fin de compte, c'est aux dirigeants des coopératives qu'il incombe de faire respecter toutes les dispositions juridiques. S'ils veulent être à même d'assurer cette charge, les cadres de direction et les administrateurs se doivent de bien comprendre, dans l'ensemble, les questions juridiques, et ne doivent pas hésiter à avoir recours aux bons offices d'un juriste si le besoin s'en fait sentir.

PRINCIPES DE LA GESTION DES COOPERATIVES.

Fort heureusement, l'ensemble des tâches de gestion se prête aisément à la simplification, moyennant l'application d'un certain nombre de « principes », qui précisent dans quelles conditions un événement donné entraînera le résultat que l'on se propose.

L'importance de ces principes, qui prêtent leur appui à la gestion, est double : en premier lieu, ils permettent d'éliminer la majeure partie des essais, des tâtonnements et des erreurs qui ne manqueraient de se produire en leur absence ; en second lieu, ils exercent une influence considérable sur la conception même de la formation aux tâches de gestion. En effet, les principes sur lesquels se fonde une gestion efficace se prêtent à être enseignés, puis appliqués par d'autres que ceux qui les ont dégagés.

Il est bien clair que la gestion représente davantage que l'apprentissage de certains principes, assortis de la connaissance des circonstances dans lesquelles il conviendra de les appliquer. Toutefois, notre propos s'attache d'abord à souligner le fait que la gestion peut, en grande partie, se formuler en quelques principes scientifiques.

Les principes de la coopération.

Parmi les principes dont la connaissance constitue une nécessité pour les dirigeants de coopératives, figurent ceux que l'on désigne sous le nom de « principes de la coopération ». Ils définissent le cadre des activités coopératives. Les dirigeants doivent prendre conscience de leur caractère primordial à l'égard des activités commerciales des coopératives, car ils viennent souvent modifier les principes généraux de la gestion.

L'on a déjà beaucoup parlé et écrit touchant les principes de la coopération, qu'il s'agisse de les décrire, de suivre leur évolution ou de mesurer leur influence. Aussi les brèves considérations auxquelles nous nous livrons ici se borneront-elles à examiner ceux de ces principes qui apparaissent comme absolument essentiels pour l'activité commerciale des coopératives.

La plupart des spécialistes s'accordent à reconnaître, en matière de coopération, trois principes fondamentaux :

COOPÉRATIVES AGRICOLES

1. L'affaire est contrôlée par les coopérateurs adhérents, qui exercent ce pouvoir dans un esprit « démocratique ».

2. Les biens et services fournis aux adhérents leur sont au prix de revient.

3. Les montants versés à titre de rétribution des apports en capital social sont limités.

Le premier de ces principes, celui de la direction démocratique aux mains des adhérents, est un élément structurel primordial pour le succès de toute coopérative. L'exigence qu'il formule signifie essentiellement que les coopérateurs qui ont recours aux services de la coopérative auront à en assurer la direction et le contrôle suivant des modalités démocratiques.

L'on attache évidemment une portée considérable à la signification du terme « démocratique ». En l'espèce, il exprime l'égalité de chacun des membres à l'égard de tous les autres, quant à la voix qu'il aura dans la conduite des affaires de la société. Il signifie également que la coopérative est, par nature, un groupement de personnes qui bénéficient de prestations de service commerciales, et non une entreprise à but lucratif. Il suppose que les relations entre la coopérative et chacun de ses adhérents présentent un caractère personnel. En outre, il indique que le rôle joué par les coopérateurs dans la conduite des affaires leur est dévolu en qualité d'utilisateurs, et non en tant que bailleurs de fonds.

Le second de ces principes, celui du service au prix coûtant, traduit l'obligation de faire bénéficier les coopérateurs des services considérés au prix le plus bas auquel il est possible de les livrer. Autrement dit, la coopérative est un organisme qui effectue des opérations au profit de ses membres sans dégager de bénéfices qui lui seraient acquis en tant qu'entreprise commerciale.

Ce second principe marque un lien étroit entre les activités agricoles des adhérents et la coopérative. Son application nécessite la mise au point de mécanismes permettant :

1. De faire payer des redevances égales aux débours ;
2. De distribuer le surplus éventuel après couverture desdits débours en fonction de l'utilisation des services de la coopérative, et
3. Le cas échéant, de combiner les règles 1 et 2.

Le troisième principe, qui limite l'influence des bailleurs de fonds, est en fait une précaution destinée à garantir le bon fonctionnement des deux premiers. En effet, s'il est indispensable de disposer de capitaux, on s'assure en limitant les pouvoirs attachés aux fonds investis que le montant de l'apport ne déterminera pas la mesure dans laquelle chacun pourra participer aux affaires de la coopérative et ne donnera pas lieu à l'octroi des bénéfices réalisés. C'est en effet seulement si l'on fixe une limite aux sommes payées en rémunération des apports (par exemple de la souscription au capital à titre non privilégié) que l'on pourra ristourner la totalité des surplus dégagés en fonction du taux d'utilisation des services de la coopérative, et parvenir de la sorte à des prestations de services véritablement effectuées au prix de revient.

PRINCIPES DE GESTION

Il est possible que certains coopérateurs disposent de plus d'une voix ; tel est le cas des procédés de vote multiple en fonction du taux d'utilisation. Mais la distinction entre les adhérents résulte alors non pas d'un écart entre leurs apports de capitaux, mais du plus ou moins grand recours aux services de la coopérative. Ainsi donc, contrairement à ce que l'on observe dans la plupart des entreprises commerciales habituelles, la part prise à la direction des affaires ne découle pas nécessairement du montant des capitaux apportés.

Tels sont les trois principes fondamentaux de l'activité coopérative⁴. Ils portent sur les droits de propriété, le droit à la gestion et le domaine de la répartition des bénéfices.

L'efficacité de l'action coopérative exige, de surcroît, une tournure d'esprit qu'il n'est pas possible de faire comprendre par le seul énoncé rapide de trois principes. L'un des éléments indissociables de cette attitude réside dans l'affirmation de la valeur intrinsèque de la participation de chaque coopérateur en tant que personne, idée que l'on exprime parfois en disant qu'une coopérative n'existe, en réalité, qu'en tant qu'elle est un groupement de personnes.

Au sein de ce groupement, les relations mutuelles entre les divers participants reposent sur un traitement équitable et de bonne foi dont bénéficie chacun d'eux. L'on voit souvent dans la coopération une forme de la démocratie dans le domaine économique. Une autre idée-maitresse de l'édifice coopératif est que l'activité commerciale des coopératives ne constitue qu'un moyen en vue d'une fin distincte, et non pas une fin en elle-même.

Cette conception est fondée sur l'idée que la valeur d'une coopérative est fonction de la mesure dans laquelle elle contribue, sur le plan économique, à rentabiliser les activités agricoles des coopérateurs en stabilisant ou en accroissant leurs revenus agricoles. Ce concept constitue dans de nombreux cas le point de départ d'initiatives nouvelles qui ont pour effet de procurer des avantages supplémentaires aux participants.

Principes de la gestion.

Tout comme les autres types d'entreprises commerciales, les coopératives rencontrent des difficultés au cours de leur exploitation. Une grande partie des tâches qui incombent au personnel de direction des coopératives consiste à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent et à prendre les décisions qui conviennent le mieux à l'accomplissement des objectifs que la coopérative se propose d'atteindre.

La recherche des solutions peut se diviser en quatre phases :

1. Définir le problème.
2. Concevoir diverses mesures susceptibles de le résoudre.

4. Pour de plus amples renseignements relatifs aux principes de la coopération, voir « Trois principes de la coopération agricole » (*Three Principles of Agricultural Cooperation*), par W.W. Fetrow, circulaire « Educ. Circ. 13 », *Farmer Cooperative Service, U.S. Department of Agriculture*, révisée en 1958.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

3. Sélectionner celle des solutions qui répond le mieux aux objectifs de la coopérative.

4. Évaluer l'efficacité du procédé choisi.

Les principes interviennent, en l'espèce, à titre de points de repère qui aident les dirigeants à résoudre les problèmes qui se présentent à eux. Compte tenu du fait que toute coopérative déploie, d'une manière ou d'une autre, ses activités dans le domaine économique, il convient de faire appel à des principes de même nature, lesquels indiquent dans quelles conditions on obtiendra les meilleurs résultats, ou au contraire les moins favorables.

L'économie est la science qui étudie les décisions de choix entre deux ou plusieurs lignes de conduite possibles en matière d'utilisation de ressources dont on ne dispose pas à volonté. Ainsi, toutes les entreprises doivent apporter une solution au problème fondamental qui consiste à produire un volume donné de biens et de services tout en comprimant les dépenses au maximum. Ledit problème amène généralement à déterminer le niveau de production le plus avantageux pour la coopérative, et par conséquent pour ses membres.

Un autre aspect de la question de la gestion, envisagée sur le plan le plus général, exige que soit définie la combinaison la plus rentable des diverses activités possibles. Supposons à titre d'exemple qu'une coopérative se consacre à la commercialisation et au stockage des céréales, distribue des aliments pour le bétail et commercialise des produits pétroliers. Ses dirigeants ont à déterminer de quelle manière les ressources limitées dont elle dispose — capitaux, main-d'œuvre, installations fixes et équipements — peuvent être réparties de manière à assurer aux agriculteurs adhérents les plus grands avantages possibles. Ce sont là des questions économiques, et on pourra faire appel pour les résoudre à des principes de même nature⁵.

La présentation de principes économiques susceptibles de contribuer utilement à la gestion des coopératives et leur explication détaillée débordent le cadre de la présente brochure. Néanmoins, les dirigeants de coopératives doivent se familiariser au moins avec l'essentiel des principes de l'économie et prendre conscience de l'importance qu'ils présentent pour gérer une coopérative avec succès. On peut considérer ces principes comme des règles de mise en ordre et d'efficacité applicables à l'organisation et au fonctionnement des entreprises commerciales.

Les principes de gestion qui revêtent une importance particulière pour diriger les coopératives feront l'objet d'une étude spéciale dans la suite de cette brochure. Leur utilité est la conséquence du fait qu'ils se sont dégagés de l'expérience d'entreprises extrêmement diverses, exerçant leurs activités dans des conditions d'implantation et dans des contextes économiques très variés.

5. Pour un examen des principes économiques utiles à la gestion des coopératives, voir « Comment améliorer le rendement par une bonne gestion dans les entreprises rurales de silos à céréales et de vente au détail de fournitures agricoles » (*Managing for Greater Returns in Country Elevator and Farm Supply Retail Business*), chapitre II, par Richard Phillip, ouvrage édité par le *Farmers Grain Dealers Association of Iowa*, Des Moines (Iowa), 1957.

QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR « GERER UNE COOPERATIVE » ?

Comprendre de manière plus approfondie ce que recouvre l'idée de gestion et ce qu'elle met en jeu constitue un pas important vers l'amélioration de la gestion.

Quelques éclaircissements sur la gestion.

La gestion consiste à combiner divers facteurs — des idées, des techniques opératoires, des matières premières, des installations et des équipements, enfin le personnel — en vue de la production et de la commercialisation de marchandises et de services. Le mot-clef, dans cette définition, est « combiner ». La détermination exacte de la manière dont on procédera à cette combinaison et du moment auquel elle se placera compte pour beaucoup dans l'art de gérer. Il faut remarquer que la gestion est ainsi présentée dans une conception large, englobant la totalité de ses phases, de la première, où l'on se procure les ressources nécessaires, à la dernière, celle de la commercialisation du produit, quel qu'il soit.

La gestion des affaires peut être envisagée sous deux angles différents : l'on peut faire porter son attention sur l'objet de la gestion, autrement dit sur les *fonctions qui interviennent* dans la direction d'une entreprise ; ou encore, l'on peut chercher à voir *qui* dirige, c'est-à-dire quelles sont les *personnes qui concourent* à mener la barque de l'entreprise.

L'on étudiera ici l'un et l'autre de ces aspects. Les *fonctions* seront examinées en premier lieu, puis l'on se penchera sur la répartition des compétences et des tâches, traitant la question sous l'angle des *personnes* qui assument lesdites fonctions. Il importe avant tout que toute la coopérative se pénétre de l'idée que « gérer » une entreprise, la « diriger », recouvre un domaine d'activités bien plus vaste que les tâches dont est chargé le directeur appointé de l'entreprise. Ces termes englobent le processus de la gestion dans sa totalité, alors qu'une partie seulement dudit processus doit être assumé par le directeur.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Acquérir le sens de la gestion exige également de comprendre qu'il ne suffit pas, pour être apte à assumer des tâches de direction, d'avoir de l'expérience et de la compétence technique en tel ou tel domaine spécialisé : d'autres compétences sont également nécessaires pour être à même de s'acquitter des diverses fonctions de la gestion et d'établir les rapports appropriés entre les personnes qui interviennent dans l'ensemble de l'administration des affaires.

Bien souvent c'est un technicien, par exemple un ancien contremaître d'usine ou un ancien comptable, qui remplit les fonctions de directeur. Avant qu'il puisse devenir un dirigeant efficace, il lui faudra prendre conscience du fait que ses nouvelles responsabilités exigent de sa part plus que la seule connaissance des questions techniques.

En tant que directeur de l'entreprise, il aura à s'acquitter de fonctions de gestion qui exigent des aptitudes particulières. C'est ainsi que, en collaboration avec les autres membres de l'équipe dirigeante, il devra définir des objectifs, établir des prévisions, en vue de l'avenir de la coopérative, organiser et diriger les activités de son personnel, dont il guidera l'action, et instaurer des procédés de contrôle des résultats obtenus.

Le rôle de la gestion.

En bref, la gestion a pour rôle de faire en sorte que l'activité de la coopérative constitue une réussite. C'est dans le cadre de la gestion que sont prises les décisions qui engagent la coopérative, et c'est à elle seule qu'il appartient de tracer des lignes de conduite et d'en guider la mise en application.

L'on peut dire que des résultats sont satisfaisants dès lors qu'ils répondent à deux conditions étroitement liées :

1. Succès sur le plan économique comme pour toute autre entreprise commerciale :
2. Succès en tant que coopérative.

S'agissant d'apprécier sur le plan économique les résultats d'une coopérative, il faut s'assurer que l'on analyse les opérations dans leur intégralité. L'effet net de l'activité de la coopérative doit être associé aux conséquences de cette activité pour l'exploitation agricole, lorsque l'on se propose d'évaluer la contribution réelle de la coopérative.

Prenons, par exemple, une coopérative céréalière qui, commercialisant la production de ses adhérents, permettrait de dégager un gain de 5 cents par boisseau. Pour calculer les revenus globaux, l'on ajoute ce montant de 5 cents au prix que l'exploitant avait reçu en livrant ses céréales à la coopérative. Seule la comparaison de la somme ainsi obtenue au cours du marché à l'époque considérée permettra de chiffrer avec quelque exactitude les avantages économiques que procure la coopérative.

Le même mode de calcul s'applique aux coopératives d'achat en commun de matériel ou de fournitures agricoles ainsi qu'aux coopératives de service.

PRINCIPES DE GESTION

Dans nombre de cas, l'évaluation des avantages retirés, sur le plan économique, de l'existence de la coopérative se révèle délicate, en particulier lorsque ces avantages présentent un caractère immatériel ; c'est, par exemple, le cas d'une position plus forte pour conduire des négociations. Mais de toute façon ces avantages doivent être calculés en prenant pour base de référence le gain net dont bénéficie finalement l'exploitant agricole.

La conjoncture se modifie généralement d'une année à l'autre. Aussi est-il bon de mesurer l'intérêt économique d'une coopérative sur plusieurs années. Une période de référence de trois ans au moins doit normalement permettre de chiffrer selon des critères économiques corrects la valeur des résultats d'une coopérative.

Il est toutefois possible qu'une coopérative, tout en donnant satisfaction sur le plan économique, échoue en tant que coopérative. En effet, la réussite sous l'angle coopératif suppose que soient observées certaines règles précises de contrôle par les coopérateurs, d'emploi des capitaux et de répartition des gains nets réalisés.

Les dirigeants d'une coopérative ont à se pénétrer de la nécessité de viser la réussite tant en ce qui concerne les buts proprement coopératifs, que touchant les objectifs commerciaux. De bons dirigeants de coopérative jugent les lignes de conduite et les mesures prises en cherchant à voir dans quelle mesure elles concourent à l'accomplissement des deux types d'objectifs.

Les fonctions de la gestion.

Ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, on peut définir la gestion sous l'angle des tâches qu'elle accomplit. Ceci nous amène à étudier ce qu'il est convenu d'appeler les « fonctions de direction ». Il s'agit des activités exercées par les dirigeants de l'entreprise dans le rôle qui est véritablement le leur. Il faut avoir soin de ne pas automatiquement englober toutes les activités déployées par le directeur ou ses adjoints dans une entreprise donnée parmi les fonctions de gestion ; en effet, ils peuvent dans la pratique se consacrer à certaines tâches qui ne relèvent pas par nature des fonctions directoriales.

Par exemple, le directeur d'une coopérative pourra à l'occasion aider certains de ses employés à charger un camion d'aliments pour le bétail, ou bien passer des écritures dans les livres comptables de la coopérative. Bien qu'elles soient exécutées par le responsable de la gestion, il ne s'agit pas là de véritables fonctions de gestion.

Pour définir les fonctions de gestion, l'on découpe l'ensemble du domaine relevant du personnel de direction en plusieurs secteurs partiels. Les experts qui font autorité ne s'accordent pas tous sur le nombre ni sur le contenu exact de ces secteurs ; quoi qu'il en soit, il importe avant tout de retenir que les subdivisions choisies doivent constituer des unités logiques, définies de manière à couvrir entièrement la sphère des responsabilités directoriales.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Dans la suite du texte, l'on procédera à la définition et au commentaire rapides de quatre fonctions de gestion : *prévoir*, *organiser*, *diriger* et *contrôler*. Il convient de bien saisir la nature de chacune de ces fonctions et de voir quel rôle elles ont respectivement à jouer en tant que partie intégrante du processus global d'administration de l'entreprise. Le partage des responsabilités assignées aux divers membres de l'équipe de direction dans l'accomplissement de ces fonctions sera examiné par la suite.

Prévoir.

C'est dans le cadre de la fonction de prévision et de préparation que se situe le travail de réflexion, de jugement et de prise de décisions qui incombe aux dirigeants. Cette fonction est fondamentale parce que précédant l'action, quelle qu'elle soit. Tout choix entre deux ou plusieurs solutions fournit l'occasion d'exercer la fonction de prévision.

On peut considérer la prévision comme étant l'effort de réflexion systématique et complet qui doit aboutir à la sélection, parmi toutes les variantes possibles, de celle qui atteindra au mieux l'objectif visé par la coopérative. Une autre manière de présenter la prévision consiste à indiquer qu'elle permet la réalisation d'événements qui, sans son intervention, ne se produiraient pas. Il importe de voir clairement que prévoir, c'est préparer des tâches, et non les accomplir -- étant entendu qu'un travail vaudra ce que vaut sa préparation.

Ainsi, une coopérative pourra établir des prévisions et dresser des plans d'action si elle envisage de modifier sa politique de fixation des prix pour les biens ou les services qu'elle fournit. Il s'agira alors de formuler plusieurs variantes possibles de systèmes de fixation des prix, puis de les discuter en examinant toutes les hypothèses et les conséquences liées à chacune de ces variantes, en utilisant comme critère d'évaluation l'incidence que chacune aurait, sur le plan de la rentabilité, pour la coopérative et ses adhérents.

L'on confronterait d'autre part chacun des plans envisagés pour s'assurer qu'il est compatible avec les principes qu'impose la coopération. Ceci mènerait à fixer son choix sur la politique de prix apparaissant a priori comme la mieux à même de contribuer à la réalisation de ses objectifs par la coopérative.

Organiser.

La deuxième fonction de la gestion est la fonction d'organisation : on entend par là la structuration des activités et la mise en place, selon un organigramme donné, du personnel, des installations fixes et des équipements. Une fois le travail de prévision achevé et les plans tracés, il faudra réunir les ressources nécessaires à leur réalisation. Il s'agit d'embaucher du personnel, de faire construire les installations et d'acheter les matériels, et de mettre sur pied des schémas de fonctionnement pour l'exécution des tâches à effectuer pour le compte des adhérents.

Il est évident que la manière de grouper et d'agencer les ressources est capitale pour le succès de l'entreprise. L'organisation revêt une impor-

PRINCIPES DE GESTION

tance croissante à mesure que les coopératives se développent et que leurs activités deviennent plus complexes.

Pour toute coopérative, il existe plusieurs organigrammes possibles ; chacun présente ses avantages et ses inconvénients. Il appartient à la direction d'analyser les différentes solutions afin de retenir celle qui semble devoir contribuer le plus efficacement à la réalisation des objectifs de la coopérative.

Supposons, par exemple, que les ventes d'une catégorie donnée de marchandises progressent, et que la direction décide de créer pour elles un nouveau rayon. Ceci exige une redistribution du personnel. Admettons que le directeur (peut-être en liaison avec le conseil d'administration) nomme un responsable pour le service nouvellement créé ; il va falloir modifier la hiérarchie et rédiger de nouvelles définitions de fonctions, qui traduiront les modifications de structure de l'entreprise.

C'est lorsqu'elle s'occupe d'effectuer des changements de ce genre que la direction s'acquitte de sa fonction d'organisation : dans le cas envisagé, les activités sont agencées dans le cadre d'un rayon et les employés sont articulés selon un schéma hiérarchique qui établit des liens entre personnel, installations et équipement.

Diriger.

La fonction de direction s'insère logiquement à la suite de celles de prévision et d'organisation. Parmi les fonctions de gestion, c'est elle qui se préoccupe de l'exécution quotidienne et détaillée des diverses tâches à accomplir. On met ici l'accent sur la formulation des instructions que requiert leur mise en œuvre concrète. Diriger consiste à donner aux membres du personnel les ordres qui leur indiquent ce qu'ils ont à faire, à quel moment ils ont à le faire et de quelle manière ils doivent s'y prendre. Diriger exige avant tout que l'on sache tracer des lignes de conduite et garder une vue d'ensemble. Il incombe aux responsables de la gestion d'expliquer au personnel, en faisant appel à tout procédé pédagogique adéquat, les tâches qui lui sont assignées.

Il leur appartient également de coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise. Aux yeux de certains experts de la gestion, l'importance et les traits spécifiques du travail de coordination en font, dans le cadre de l'administration des entreprises, une fonction autonome, distincte de la fonction de direction et placée sur le même plan ; ici, nous la considérerons comme faisant partie intégrante de ladite fonction de direction.

Coordonner, c'est intégrer en un ensemble des activités, un personnel, des installations et des matériels afin d'aboutir à un cycle d'exploitation homogène et qui donne satisfaction. La coordination s'efforce de faire en sorte que chaque unité opérationnelle assiste les autres dans toute la mesure de ses possibilités, sans pour cela risquer d'engendrer des conflits.

S'il est bien mené, l'effort d'organisation crée un cadre dans lequel l'entreprise pourra rendre les services commerciaux que l'on attend d'elle. Ses dirigeants ont pour mission de fournir aux exécutants chargés des diverses activités des instructions précises.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Considérons, par exemple, le cas du contremaître d'un silo-magasin de céréales qui a reçu de son supérieur l'ordre de faire charger un wagon pour expédition. Ledit supérieur devra lui indiquer clairement et en détail de quelle catégorie de céréales il s'agit et pour quel moment le wagon devra être prêt à rouler, et lui communiquer toutes les autres indications indispensables pour l'exécution de cette tâche.

Conservant le même exemple, coordonner répondrait alors au besoin de s'assurer qu'aucune autre activité ne fasse concurremment appel aux installations ou au personnel nécessaires au chargement des céréales.

Contrôler.

La quatrième des fonctions de gestion est le contrôle. On peut le définir comme consistant dans la vérification des résultats effectivement obtenus par rapport aux plans précédemment établis, en vue de s'assurer que ceux-ci sont exécutés conformément aux prévisions. De là découle le deuxième aspect de l'action de contrôle : l'adoption de mesures de rectification pour éviter d'obtenir des résultats indésirables.

A un certain point de vue, le contrôle peut être considéré comme le complément naturel de la séquence « prévoir, organiser, diriger ». Il se déroule lui-même en plusieurs étapes : en premier lieu, les dirigeants doivent constater les résultats ; en second lieu, ils les jaugeront puis, troisièmement, ils modifieront tout plan qui ne s'est pas matérialisé comme prévu.

Bien exécuté, le contrôle doit permettre :

1. De couper court à toute initiative anarchique ;
2. de dégager des tendances et de prévoir les résultats ;
3. de mettre à la disposition de la direction un outil capable de jauger le rendement des employés et celui de l'entreprise dans son ensemble.

Les points sur lesquels porte le contrôle des vérificateurs des comptes tel qu'il fonctionne en droit américain permettent d'illustrer bon nombre des rouages de la fonction de contrôle : ces questions sont traitées plus en détail page 100 et suivantes. En pratique, la vérification est confiée à une société d'experts comptables indépendante qui fournira un rapport objectif sur la situation financière de la coopérative. L'analyse des comptes et des documents financiers à laquelle se livrent les experts-comptables leur fournit les outils qui les mettront à même de formuler une appréciation sur les résultats d'exploitation des périodes précédentes. Ces données contribuent alors à permettre à la direction de porter un jugement sur la rentabilité de la politique pratiquée.

Ainsi, la vérification des comptes est susceptible d'indiquer à la direction la mesure dans laquelle les directives générales en vigueur au moment considéré se sont révélées efficaces pour le contrôle des comptes débiteurs. Si les résultats découlant de leur mise en œuvre ne sont pas probants, l'on pourra adopter une ligne de conduite nouvelle propre à renforcer ce contrôle.

LA REPARTITION DES TACHES DE GESTION.

Jusqu'ici, nous nous sommes intéressés aux éléments fondamentaux de la gestion et au cadre dans lequel opère la direction d'une coopérative, cadre défini tout à la fois par la législation des sociétés et par les principes coopératifs. On a également étudié la gestion considérée comme un tout, mais rien n'a été dit relativement aux personnes qui assumeront les fonctions d'administration de l'entreprise.

Qui va gérer la coopérative : tel est l'angle sous lequel nous nous proposons maintenant d'envisager la question. Les personnes sur lesquelles reposent, au sein des coopératives, les responsabilités de la gestion, constituent une équipe qui s'articule en trois échelons : les adhérents, le conseil d'administration et le personnel de direction appointé. Certaines des importantes relations réciproques qui les lient peuvent être symbolisées par une pyramide telle que celle de la figure 1.

Cette pyramide donne une représentation globale des responsabilités de la gestion, que doivent assumer les éléments formant l'équipe de direction. Les adhérents constituent la base sur laquelle repose la pyramide. Les phases de la gestion auxquelles il leur appartient d'apporter leur concours jouent un rôle primordial dans l'ensemble du processus de gestion — c'est pourquoi, dans cette illustration, les coopérateurs symbolisent les fondations de l'organisme.

Les adhérents élisent un conseil d'administration, chargé de les représenter dans la plupart des tâches de gestion. La figure montre bien que le conseil d'administration a pour assise la collectivité des coopérateurs. Au niveau des administrateurs, la base est plus étroite qu'à celui des adhérents ; ceci reflète le fait que les obligations et la compétence du conseil d'administration lui sont transmises par délégation de l'ensemble des coopérateurs.

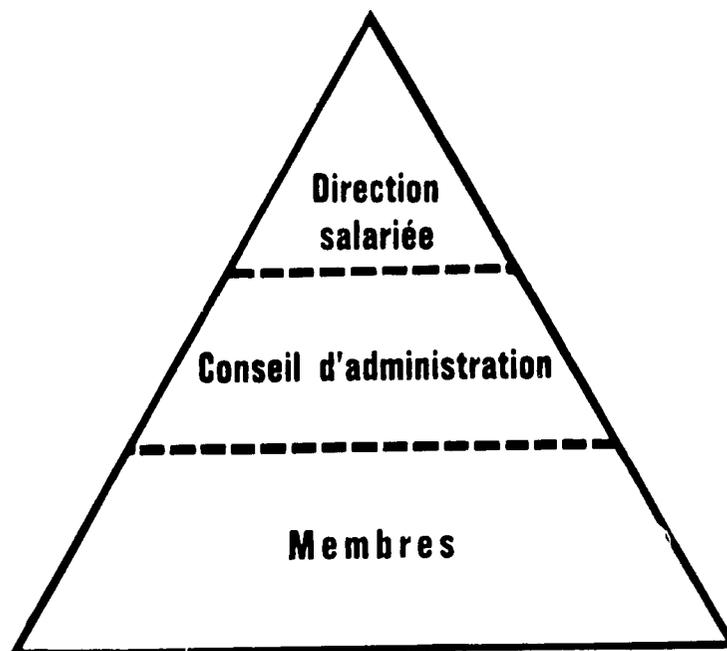
Le personnel de direction appointé constitue le sommet de notre pyramide symbolique ; on l'appelle parfois l'avant-garde de la gestion. C'est du conseil d'administration que ses membres tiennent leurs pouvoirs : les responsabilités qu'assume le personnel de gestion appointé découlent de celles qui sont confiées par l'ensemble des coopérateurs au conseil d'administration.

La surface qu'occupe sur la figure chacun de ces trois éléments ne

COOPÉRATIVES AGRICOLES

prétend pas refléter le rôle qu'ils jouent effectivement dans le processus de gestion. La pyramide est destinée avant tout à indiquer les rapports qui lient ces trois groupes.

Les séparations entre ces derniers, au sein de l'équipe chargée de la gestion, ont été figurées en pointillé. Une telle représentation se trouve être symbolique de la situation, puisqu'il n'est pas possible de tracer une ligne de démarcation bien nette et permanente séparant les divers secteurs entre lesquels se répartissent les tâches de gestion. Certaines fonctions sont susceptibles d'être déterminées objectivement : pour d'autres, la répartition adoptée résultera d'une convention.



Sur la pyramide, le conseil d'administration occupe une position intermédiaire entre les coopérateurs et le personnel de gestion appointé. Il est de première importance pour la gestion d'une coopérative qu'il en soit ainsi : si les dirigeants appointés devaient prendre leurs ordres directement auprès des adhérents, il ne manquerait pas d'en résulter le chaos le plus complet. Les dirigeants appointés doivent rendre compte au conseil d'administration, lequel à son tour répond de la gestion envers la collectivité des adhérents. Cette manière de procéder traduit dans les faits un enchaînement logique du principe hiérarchique, destiné à éviter les conflits et le désordre qui s'ensuivrait.

PRINCIPES DE GESTION

Pour qu'une coopérative agricole jouisse d'une bonne gestion, il importe que les trois groupes formant l'équipe, c'est-à-dire les adhérents, le conseil d'administration et le personnel de direction appointé, collaborent véritablement.

Les adhérents.

Les membres d'une coopérative assument, en matière de gestion, un rôle qui diffère de celui des actionnaires dans les sociétés commerciales normales. S'il en est ainsi, c'est parce qu'ils sont propriétaires et dirigeants de la coopérative, dont la mission principale est de fournir à ses membres les services qui leur sont nécessaires.

Aussi les adhérents devraient-ils prendre personnellement et étroitement part aux affaires intéressant leur coopérative et jouer un rôle actif dans sa gestion. Le fait que cette participation est le fondement même de la coopérative a été mis en lumière par la figure 1.

A maintes reprises, l'expérience a montré que les coopérateurs sont loin d'assumer automatiquement les responsabilités qui leur incombent. Il appartient au conseil d'administration et aux membres de la direction d'aider les adhérents à mieux comprendre le rôle qui leur revient dans le processus de gestion : ils doivent concevoir et mettre au point des procédés administratifs qui permettent aux adhérents de faire connaître leurs besoins et de formuler leurs desiderata en matière de gestion de la coopérative, et en outre leur ménager l'occasion d'user des possibilités ainsi offertes.

Voici une énumération des tâches de gestion que doivent normalement assumer les adhérents s'ils veulent que le groupement dont ils sont membres puisse atteindre les objectifs qu'il s'est assignés.

1. *Approbaton et modification du règlement intérieur.* Comme le règlement intérieur régit le fonctionnement interne de la coopérative, il est essentiel pour les adhérents, qui sont l'un des organes responsables de la gestion, d'examiner en détail et d'approuver les objectifs fondamentaux incorporés dans ce règlement.

2. *Désignation d'un conseil d'administration apte à remplir ses fonctions.* Toute coopérative est une entreprise commerciale dirigée selon des principes « démocratiques ». Ses adhérents sont, toutefois, dans l'impossibilité de prendre eux-mêmes toutes les décisions. Dans le cadre d'une direction démocratique, les adhérents élisent donc, pour les remplacer dans nombre des secteurs de la gestion, des administrateurs.

Il s'agit ici d'un droit appartenant en propre à chaque adhérent et qui ne doit en aucune façon être pris à la légère. Bien souvent la compétence du conseil d'administration sera fonction du bon sens et de l'effort de réflexion qui auront présidé au choix de ses membres par les adhérents. Il est souhaitable que ceux-ci comprennent le sens et les raisons des actes des administrateurs et en mesurent l'efficacité ; ils doivent aussi être prêts

COOPÉRATIVES AGRICOLES

à destituer tout membre du conseil qui n'assumerait pas de manière satisfaisante les responsabilités qui lui incombent.

De toute évidence, les adhérents doivent faire preuve de bon sens et éviter de harceler inutilement leurs administrateurs. Le contrôle des adhérents sur leur coopérative sera, dans une large mesure, fonction du comportement de ceux qui sont élus au conseil d'administration.

3. *Etude des problèmes soulevés, de manière à pouvoir voter en connaissance de cause.* Le caractère démocratique des coopératives exige que chacun ait voix au chapitre pour les décisions. Cette faculté de voter est un droit qui entraîne en contrepartie l'obligation de prendre part au scrutin, et ceci de façon sensée. A cette fin, les coopérateurs devront se tenir au courant et participer aux assemblées pour donner leur avis.

L'on ne s'accorde pas toujours sur la mesure dans laquelle il convient de mettre au vote, par l'ensemble des adhérents, les décisions de principe envisagées. Il sera, en règle générale, souhaitable de procéder de la sorte lorsqu'il s'agit d'options fondamentales qui engagent profondément les adhérents. Indiquons à titre d'exemples :

1. Un programme important d'extension des installations ;
2. Une modification de la structure financière, surtout si elle exige des adhérents un apport supplémentaire ;
3. L'adoption d'un accord de commercialisation ;
4. Un changement radical dans la nature des services offerts.

Que la participation des adhérents soit capitale, se trouve clairement établi par le fait que leur vote joue un rôle prépondérant dans la création de la coopérative. Un vote des adhérents est pareillement exigé par la plupart des législations d'Etats pour dissoudre un tel groupement.

En dernière analyse, les adhérents sont à l'origine des talents dont, éventuellement, feront preuve les dirigeants de la coopérative. Ils sont, enfin, les premiers à bénéficier d'une bonne gestion, comme ils seraient les premiers à supporter les conséquences d'erreurs qui viendraient à être commises dans ce domaine.

Le conseil d'administration.

Les administrateurs jouent un rôle déterminant dans la gestion des coopératives. La figure 1 indique leur situation intermédiaire entre adhérents et cadres supérieurs de direction. Bien que les dispositions législatives des divers Etats fédérés varient sur ce point, il faut habituellement pour être éligible au conseil d'administration posséder la qualité de membre de la coopérative. Cette condition est importante, car elle signifie que le conseil d'administration sera obligatoirement composé dans sa totalité de membres de la coopérative.

Le conseil est élu par les adhérents, qui lui délèguent leurs pouvoirs dans certains domaines de la gestion. A cet égard, la coopérative est le seul type de groupement commercial dans lequel le conseil d'administration

PRINCIPES DE GESTION

représente les participants en tant qu'utilisateurs des services fournis et non en tant que bailleurs de fonds. Pareille distinction a une portée considérable : dans les coopératives, le conseil d'administration assume des responsabilités différentes de celles qui seraient les siennes dans d'autres catégories d'entreprises.

Le conseil d'administration doit rechercher quels sont les services que les membres attendent de leur coopérative, et s'attacher en toute conscience à répondre à ces besoins avec un maximum d'efficacité. Il leur faut mettre l'accent sur celles des activités de la coopérative qui concourent le plus fortement à améliorer la situation commerciale des exploitations agricoles des participants. L'orientation de leur effort se distingue donc nettement du cas où c'est pour les capitaux investis que l'on s'efforce d'obtenir le meilleur niveau de rémunération possible.

Les lois qui régissent les coopératives établissent, dans cette sphère de la gestion, un ensemble de pouvoirs dont elles investissent en propre le conseil d'administration. Celui-ci est, notamment, le détenteur de tous les droits de la personne morale autres que ceux explicitement attribués aux adhérents eux-mêmes. Le conseil d'administration a pour fonction générale de diriger et de contrôler les activités de la coopérative dans le cadre des directives fondamentales qui la gouvernent. Le conseil d'administration exerce ses fonctions de deux manières différentes. D'une part, il agit dans certains cas lui-même, collectivement, et c'est alors en tant que conseil qu'il délibère, prend des décisions et donne des ordres. D'autre part, il délègue certaines de ses fonctions aux cadres supérieurs. Considérons d'abord les fonctions de gestion que le conseil d'administration exerce, généralement, sans délégation.

1. *Rôle de dépositaire (trustee) des droits des adhérents.* Une des premières fonctions du conseil d'administration consiste à assurer la sauvegarde des droits des adhérents qu'il représente. Il agit, à cet égard, en qualité de gardien à qui il incombe d'assurer la protection et l'administration des biens qui lui ont été confiés. Il doit donc agir dans l'intérêt de l'ensemble des adhérents, et non dans le sien propre.

2. *Fixer les grandes lignes de l'action de la coopérative.* Manifestement, une autre des fonctions du conseil consiste à définir des objectifs et à mettre au point des plans à long terme.

Le conseil d'administration, qui représente les adhérents en tant qu'utilisateurs, doit s'efforcer de prévoir leurs besoins tels qu'ils viendront à se manifester ultérieurement et se demander si la coopérative pourra, économiquement parlant, répondre à ces besoins.

Le rôle du conseil doit être prépondérant lorsqu'il s'agit de mettre au point des plans à long terme si l'on veut que la coopérative satisfasse les besoins véritables des exploitants, au fur et à mesure qu'ils se modifient par suite de l'évolution générale de l'agriculture. Il est alors loisible au conseil de rechercher l'avis de tierces personnes, mais il ne peut en aucun cas se décharger de cette responsabilité sur des tiers.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

3. *Maintenir le caractère coopératif de l'entreprise.* On a déjà signalé que le conseil d'administration d'une coopérative se doit de contribuer à faire de la réussite de l'entreprise commune une réussite sur le plan coopératif.

Il y a à cela deux raisons : d'abord, c'est là un des principes fondamentaux d'action pour toute coopérative. En second lieu, le rôle de dépositaire responsable des droits des adhérents que joue le conseil d'administration lui impose de préserver et même de renforcer, si besoin est, le caractère coopératif du groupement. Il va sans dire que la mise en pratique de tels principes sera dans une large mesure confiée au directeur : il n'en reste pas moins que la responsabilité en incombe toujours sans conteste au conseil d'administration.

4. *S'assurer les services d'un directeur compétent.* C'est là sans aucun doute la responsabilité primordiale du conseil d'administration : en effet, la réussite ou l'échec peuvent être la conséquence directe du plus ou moins bon accomplissement de cette tâche par le conseil d'administration. Une fois qu'il s'est assuré les services d'un directeur, le conseil devra formuler avec clarté et précision les objectifs et les lignes de conduite que ledit directeur aura à suivre. Afin de lui permettre de remplir les fonctions qu'il lui aura confiées, le conseil d'administration devra conférer à la direction des pouvoirs suffisamment étendus.

5. *Exiger que soient tenus et conservés des livres comptables.* La mise au point du système de comptabilité sera, dans le détail, l'affaire de la direction appointée, mais c'est au conseil d'administration qu'il incombe de s'assurer de l'adoption d'un système adéquat et de son application correcte.

Le conseil doit également prendre les mesures nécessaires pour qu'il soit procédé, à intervalles réguliers, à la vérification des comptes par des experts comptables indépendants. Il lui faut ensuite faire en sorte que les conclusions de ces vérificateurs des comptes puissent être présentées aux adhérents, habituellement à l'occasion de l'assemblée générale annuelle : on peut dire que le conseil, de ce fait, rend compte directement aux adhérents de la situation financière de leur coopérative. C'est au conseil d'administration, en tant que dépositaire des droits que lui ont confiés les adhérents, qu'il incombe de prendre l'initiative des vérifications extérieures, et non pas au directeur ni à ses collaborateurs.

6. *Contrôler le cycle d'exploitation de la coopérative.* Cette fonction de gestion générale qui appartient au conseil d'administration s'apparente au souci de faire tenir des comptes et d'en assurer la vérification extérieure. Elle en diffère toutefois en ce qu'elle est plus importante. La fonction de contrôle présente, parmi celles du conseil d'administration, un caractère essentiel et obligatoire. C'est le conseil d'administration qui a la charge de s'assurer de l'exécution des décisions de politique générale et de vérifier que les résultats escomptés sont effectivement atteints. Pour qu'une coopé-

PRINCIPES DE GESTION

rative agricole fonctionne pour le plus grand bien des adhérents eux-mêmes, il est nécessaire que le conseil s'acquitte de ses fonctions de contrôle avec énergie et rigueur.

7. *Distribuer les bénéfices de la coopérative.* Le règlement intérieur doit préciser sans ambiguïté à qui appartiennent les bénéfices nets réalisés par la coopérative et quel sera leur mode de répartition. L'on pourra, par exemple, décider qu'initialement une partie reviendra à la coopérative elle-même, le solde pouvant être distribué aux adhérents au prorata des ventes ou des achats qu'ils auront effectués.

Le conseil d'administration, jouant en quelque sorte un rôle de tuteur de la coopérative, est chargé de répartir les excédents nets réalisés par celle-ci. Il le fera, par exemple, en procédant à la distribution des dividendes qui viennent rémunérer les apports en capital et en affectant aux réserves une partie des montants économisés dans le cadre de l'exploitation, lorsque les statuts l'y autorisent.

Il importe d'être conscient que le conseil d'administration, organe de direction collégiale, doit fonctionner en comité. Il doit agir collectivement, et les actes de l'un des administrateurs n'engagent la coopérative que lorsque cet administrateur a été mandaté par ses collègues.

Ainsi que l'ont souligné des auteurs faisant autorité, le conseil d'administration exerce ses fonctions selon trois modalités principales :

1. *Il prend de son propre chef certaines décisions* qui ressortissent à son domaine de compétence ;

2. *Il confirme des décisions* prises par les dirigeants appointés de la coopérative, ou éventuellement par un comité spécialisé du conseil lui-même ; il lui est, en outre, possible d'agir en tant qu'organe consultatif auprès de la direction de l'entreprise lorsque celle-ci doit prendre des décisions ;

3. *Il procède à l'examen critique des rapports, des programmes d'action et des activités* déployées par la direction de l'entreprise.

Le personnel de direction appointé.

Ce troisième élément de l'équipe dirigeante au sein de la coopérative est souvent appelé, plus succinctement, « la direction ». Celle-ci peut se réduire à un gérant unique, mais se compose le plus souvent de plusieurs cadres supérieurs de direction. Par « personnel de direction appointé », on entend ici le directeur ou gérant, assisté des cadres supérieurs auxquels sont confiées des tâches de direction.

Considérons, par exemple, une coopérative comportant trois services, chacun dirigé par une personne différente. D'ordinaire, le directeur assignera certaines fonctions de gestion aux trois chefs de service.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Il est fort rare que soit mise en doute l'importance capitale des cadres de direction appointés dans la gestion d'une coopérative, c'est-à-dire dans l'accomplissement des tâches de direction. Certains vont même jusqu'à identifier la fonction directoriale et la personne du directeur. Une telle conception n'est pas sans intérêt pour autant qu'elle souligne à quel point la classe de ses dirigeants appointés est indispensable à la réussite de l'entreprise. Elle s'avère toutefois erronée s'agissant de la gestion d'une coopérative, car adhérents et administrateurs y conservent eux aussi des responsabilités de premier plan pour la gestion.

Comme le souligne la figure 1, les dirigeants appointés se trouvent à l'avant-garde de l'équipe de gestion d'une coopérative. Cette image reflète l'obligation où ils se trouvent de tracer la voie à toutes les activités de la coopérative et d'assumer les initiatives désirables. Mener une coopérative et lui tracer la voie ne se réduit pas, pour ses dirigeants, à agir eux-mêmes avec énergie, efficacité et en temps opportun : le chef doit savoir également susciter chez ses collaborateurs les talents qu'exigent leurs fonctions et les amener à faire usage des qualités qu'ils possèdent.

Tout dirigeant de coopérative doit savoir quelles tâches exactement il lui incombe de remplir, et ne pas ignorer celles auxquelles ses collègues se consacrent.

Il est nécessaire, pour que soit assuré le bon fonctionnement d'une coopérative, que le personnel de direction appointé se voie assigner un certain nombre de missions bien définies. Dressons une liste de celles que l'on s'accorde généralement à considérer comme constituant leur sphère de compétence :

1. *Diriger les affaires commerciales et administratives.* Cette mission peut sembler en contradiction avec les considérations précédentes, en vertu desquelles on pourrait penser que la direction repose entièrement entre les mains du conseil d'administration. Mais celui-ci, en fait, ne dirige pas la coopérative dans la même acception qu'il appartient aux directeurs appointés de le faire. Ces derniers conduisent l'entreprise en réglant les diverses opérations et en orientant l'action de leurs subordonnés ; ou encore en guidant ces derniers, en assurant leur formation ou en leur donnant des directives. Par analogie, l'on peut considérer que la direction d'une coopérative par son directeur appointé ressemble fort à la conduite d'un orchestre par un chef d'orchestre. Il s'agit pour lui de s'assurer en détail de l'exécution de chacune des opérations qui interviennent dans l'activité de l'entreprise.

2. *Fixer des objectifs et établir des plans à court terme.* Il incombe également aux dirigeants appointés de la coopérative de fixer des objectifs et de dresser des plans. Il est, en effet, nécessaire de prendre certaines mesures pour mettre en œuvre les principes directeurs formulés par le conseil d'administration. Le gérant, à son tour, jalonnera et guidera cet effort en définissant des objectifs et en dressant ses propres plans afin d'atteindre lesdits objectifs.

PRINCIPES DE GESTION

3. *Organiser et coordonner les diverses activités, orchestrer le travail de ses collaborateurs.* Les dirigeants appointés ont au premier chef la charge d'agencer le fonctionnement interne des activités de l'entreprise. La coopérative doit être structurée selon un schéma logique, qui servira de cadre à l'exécution des tâches qu'elle doit accomplir. C'est au directeur qu'il appartient de doter la coopérative d'une telle structure et d'assigner à chacun des occupations appropriées au sein de cette organisation.

L'organigramme est intimement lié aux directives et aux objectifs généraux, qui sont du ressort du conseil d'administration ; par suite, dans cette sphère le directeur doit collaborer étroitement avec ce dernier. C'est néanmoins au directeur que revient l'initiative.

La coordination peut être considérée comme relevant de l'organisation interne : il faut absolument que les activités des divers éléments constitutifs de la coopérative (par exemple des divers services) soient synchronisées. En ce domaine, le directeur doit coordonner les activités de tous les membres du personnel et s'assurer que leurs efforts conjugués concourent harmonieusement à atteindre les objectifs communs de la coopérative.

4. *Le contrôle.* La direction doit également assumer des fonctions de contrôle, parmi lesquelles on peut distinguer deux catégories :

a) Contrôles effectués en exécution des directives émanant du conseil d'administration ;

b) Contrôles institués de son propre chef.

La direction va, en effet, pour assurer l'exécution des directives précitées, établir des prévisions, étudier les diverses solutions qui s'offrent, prendre des décisions et dresser des plans. Il lui faudra par la suite vérifier la justesse de ses pronostics et la bonne exécution des plans.

Il est indispensable, lorsque l'on instaure de pareilles vérifications, de disposer des renseignements et des connaissances qui permettront de les rendre réellement exploitables. Aussi le directeur et ses principaux collaborateurs doivent-ils posséder une connaissance approfondie des difficultés essentielles auxquelles se heurte la coopérative et des diverses solutions susceptibles d'en venir à bout.

De surcroît, il leur faut être renseignés avec précision sur la qualité des résultats obtenus dans chacun des domaines d'activité. C'est seulement grâce à la connaissance très poussée qu'elle aura acquise de l'entreprise que la direction pourra utiliser efficacement des procédés de contrôle en vue de vérifier les résultats obtenus et de procéder à des améliorations.

5. *Engager du personnel pour la coopérative.* Les fonctions de direction englobent l'important domaine du choix des collaborateurs. Ce choix pourra en partie s'opérer en liaison avec le conseil d'administration, et en partie de concert avec les collaborateurs immédiats du directeur.

Le choix du personnel est régi par le principe suivant : le pouvoir d'embaucher et de licencier le personnel doit être attribué à la personne ou aux personnes appelées à être les supérieurs hiérarchiques dudit personnel.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Ainsi les cadres supérieurs de direction sont-ils le plus souvent choisis par le directeur, avec l'approbation du conseil. Il est souhaitable que le directeur détienne ce pouvoir de nomination : en effet, les cadres supérieurs, tels par exemple les chefs de service, assument des fonctions qui ressortissent clairement à la gestion.

A leur tour, les chefs de service auront à procéder au choix de leurs subordonnés, en sollicitant l'appui du directeur général. Il est d'importance capitale pour le responsable d'une activité donnée d'avoir la faculté de choisir ses collaborateurs.

Quelques règles de séparation des responsabilités.

Au cours du chapitre précédent, une sphère de compétence a été indiquée pour chacun des éléments de l'équipe de gestion. Les tâches incombant en propre à l'un de ces trois éléments ont été présentées successivement dans le cadre de situations typiques.

Mais dans nombre de cas, il s'avère de toute évidence impossible de délimiter avec exactitude les sphères de responsabilité et de compétence. Il y a divergence d'opinions, il faut le reconnaître, quant à la manière dont il conviendrait de les répartir. La répartition des compétences et des responsabilités pourrait également varier en fonction des circonstances ou de la personnalité et des capacités des intéressés.

Les responsabilités d'un employé, dans l'acceptation qu'a ce terme lorsqu'il s'agit de gestion, peuvent être définies comme l'obligation, pour une personne placée dans une hiérarchie, d'accomplir les tâches qui lui sont imparties. Ceci implique une relation de supérieur à subordonné. La notion de responsabilités se ramène essentiellement à celle d'*obligation*.

Il n'est pas possible de déléguer à autrui les responsabilités dont on a reçu la charge. C'est ainsi que, si un directeur peut déléguer à un subordonné les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de telle tâche déterminée, il lui est par contre impossible de lui en transmettre la responsabilité. Il s'agit maintenant pour nous de fixer les responsabilités.

A cette fin, l'on aura recours à plusieurs règles générales qui ont pour but de définir les domaines de responsabilité. Ces règles ne présentent aucun caractère absolu, et doivent être interprétées comme constituant de simples suggestions. L'expérience a montré que la plupart des controverses touchant les domaines de compétence et de responsabilité s'élèvent entre le conseil d'administration et les responsables appointés de la gestion. Pour cette raison, les règles que nous examinerons ici ont trait au partage des compétences et des responsabilités entre les dirigeants appointés et le conseil d'administration.

1. *Règle de la durée d'effet des décisions.* Certaines des décisions prises par la direction n'ont d'effet que pendant une courte période de temps, tandis que les autres se réalisent à plus long terme ou régissent un plus grand nombre de mois ou d'années. La durée d'effet d'une décision,

PRINCIPES DE GESTION

ainsi définie, permet de délimiter les sphères de compétence et de responsabilité en matière de gestion d'une coopérative.

Les décisions dont l'effet est de longue durée doivent toujours émaner du conseil d'administration. Il s'agira, par exemple, de définir les objectifs de la coopérative, de dresser les plans à long terme et de formuler la politique d'ensemble qui prévaudra pendant plusieurs années. La décision de s'engager dans une voie exigeant des moyens accrus en personnel ou en matériel est également du ressort du conseil : il en est de même s'agissant de modifier la structure financière de la coopérative. Chacune de ces décisions est caractérisée par la durée prolongée de ses effets.

Les gérants appointés seront, de leur côté, habilités à prendre des décisions qui interviennent dans les mêmes domaines, mais pour une période plus courte. Afin de mettre en œuvre les décisions émanant des administrateurs, ils ont eux aussi à fixer des objectifs, à dresser des plans et à définir des orientations. Lorsque l'on se demande qui, du conseil d'administration ou des dirigeants appointés, est compétent pour prendre telle décision particulière, la règle d'attribution de compétence selon la durée d'effet de la décision peut s'avérer utile.

2. *Règle de l'objet de la décision : idée ou action.* L'on peut dans nombre de cas répartir les décisions en deux catégories selon qu'elles portent sur des concepts ou sur des actes. Un concept peut être défini comme étant la représentation mentale d'un état de choses jugé souhaitable, envisagé ou projeté, autrement dit, comme une situation nouvelle que l'on se propose de réaliser.

Les décisions qui portent sur une idée-concept consistent à formuler des suggestions, à établir des programmes, à évaluer des résultats prévisibles. Les activités de cette nature, où les intéressés n'ont pas à agir mais à concevoir, sont manifestation de la compétence du conseil.

Le passage aux décisions-actions s'opère lorsqu'on en vient à concrétiser les concepts qui ont fait l'objet des décisions précédentes. Ces décisions axées sur l'action par la prise de mesures concrètes sont du ressort de la direction appointée.

3. *Règle de la gestion pour compte d'autrui.* Nombre des fonctions qu'assume l'équipe de direction répondent au fait qu'elle est, en quelque sorte, dépositaire des intérêts d'autrui, qu'il lui appartient de gérer. Les administrateurs sont des gestionnaires pour compte d'autrui, élus en vue d'agir pour le compte et dans l'intérêt des adhérents. Les décisions de principe visant à sauvegarder les biens et droits des membres et à en faire usage en conformité avec les objectifs du groupement relèvent clairement du conseil d'administration.

Aussi appartient-il à ce dernier d'instituer des procédés de contrôle efficaces, de faire effectuer des vérifications comptables et financières par des vérificateurs des comptes et de décider (dans la limite des dispositions statutaires et de la réglementation interne) de la répartition des excédents de la coopérative. Le conseil d'administration peut déléguer aux membres de

COOPÉRATIVES AGRICOLES

la direction appointée certains des pouvoirs qui lui sont conférés en tant que dépositaire des intérêts des adhérents, mais la responsabilité fondamentale n'en demeurera pas moins la sienne.

C'est ainsi que le conseil pourra déléguer à la direction les pouvoirs dont il dispose pour assurer, par des polices, la couverture des biens de la coopérative et pour gérer ces polices ; dans ce cas, la délégation portera sur les pouvoirs, mais l'obligation d'assurer la conservation et la protection de ces biens continuera, en dernier ressort, à être à la charge du conseil d'administration.

4. *Règle du contrôle.* On s'interroge fréquemment sur le critère à adopter pour l'attribution des pouvoirs de contrôle. Étant donné que les dirigeants appointés et les administrateurs du conseil prennent part, les uns comme les autres, à des opérations de contrôle, il est indispensable qu'intervienne une certaine répartition des compétences.

Les activités de contrôle se situent sur deux plans distincts : principal et secondaire. Au premier groupe appartiennent celles qui ont trait à la vie de la coopérative : mesures de longue haleine ou rôle de gestionnaire responsable des intérêts confiés. Elles comprennent notamment la surveillance exercée sur l'activité du directeur, sur les lignes de conduite permanentes et les engagements financiers à long terme, ainsi que les vérifications relatives à l'ensemble des résultats obtenus par la coopérative.

Dans le second groupe figurent essentiellement les contrôles portant sur le cycle de l'exploitation coopérative dans ses divers aspects, à savoir : contrôle des cadres moyens (chefs de service, par exemple) et des autres salariés ; contrôle portant sur les activités de production, de commercialisation et d'achat ; et ceux relatifs à l'exécution des travaux administratifs et de bureau.

C'est le conseil d'administration qui se charge de procéder aux contrôles principaux, et le personnel de direction appointé aux vérifications secondaires. Le niveau auquel intervient une mesure de contrôle fournira de la sorte une indication valable, qui contribuera à définir à laquelle des sphères de responsabilité il convient de la rattacher.

5. *Règle du recrutement du personnel.* Il peut n'être pas inutile de mentionner, malgré leur caractère d'évidence, deux règles qui régissent le recrutement du personnel :

1. Le directeur est engagé par le conseil d'administration ;

2. Le personnel d'exécution, c'est-à-dire celui qui n'a pas de responsabilités quant à la gestion de l'entreprise, est embauché par le directeur. Cependant, il est indispensable de procéder d'un commun accord lorsque l'on pourvoit à nombre des postes d'une coopérative typique.

La faculté de choisir le personnel doit appartenir à la personne ou au groupe de personnes responsable de l'accomplissement des tâches confiées à ce personnel. Lorsque plusieurs personnes partagent la responsabilité de

PRINCIPES DE GESTION

l'accomplissement d'une même tâche ou d'un même ensemble de tâches, il convient de leur confier collectivement le soin de choisir le personnel d'exécution.

Ainsi, les chefs de service prennent habituellement part, avec le directeur, à la gestion de la coopérative ; il est donc souhaitable que le directeur procède au choix de ses collaborateurs en accord avec le conseil. A leur tour, en vertu du même raisonnement, les chefs des services engageront le personnel de leur branche avec l'approbation du directeur.

Il est nécessaire pour que la gestion de la coopérative soit efficace et rentable qu'un certain nombre de conditions soient remplies.

Tout d'abord, il faut que chacun des éléments qui constituent l'équipe de direction connaisse la nature et saisisse la portée des responsabilités de gestion confiées à ses équipiers.

Deuxièmement, chacun doit accomplir sa part de travail en ayant soin de ne pas empiéter sur les pouvoirs ou les fonctions de ses collègues.

En troisième lieu, lorsque des questions de délimitation des sphères de compétence et de responsabilité sont soulevées, les intéressés doivent avoir pour règle de tirer la question au clair ouvertement et s'efforcer d'aboutir à une répartition logique des compétences.

Une fois la solution trouvée, il faudra enregistrer la décision prise et en informer tous les intéressés. Un procédé à recommander pour traiter des fonctions et de la compétence d'un employé consiste à dresser avec soin la liste exhaustive des tâches qui lui incombent, en en donnant la description ; le document ainsi rédigé constitue une « définition de fonctions ». On aura soin d'établir, pour chacun des membres de l'équipe de gestion de la coopérative, une telle définition de fonctions, indiquant quel domaine de la gestion lui est imparti ; l'ensemble en pourra, le cas échéant, figurer dans une brochure décrivant le fonctionnement de tous les services de la coopérative.

INSTRUMENTS ET TECHNIQUES DE LA GESTION.

Les questions traitées jusqu'à présent avaient essentiellement trait au fondement même de la gestion. Nous allons maintenant considérer de quelle manière ces principes fondamentaux trouvent leur application et quelle est leur incidence sur les questions que soulève la gestion d'une coopérative.

Ce chapitre se propose de présenter un certain nombre d'instruments et de méthodes de travail qui se sont avérés utiles pour le conseil d'administration et le personnel de direction. L'accent sera spécialement mis sur leur description et sur leur application à l'exécution de tâches de gestion bien définies. Dans le détail, les opérations qui interviennent dans l'utilisation de ces méthodes et instruments relèvent du domaine de spécialistes : comptables, experts-comptables, vérificateurs des comptes. L'on ne saurait exiger ni des administrateurs ni des gérants de coopératives qu'ils sachent eux-mêmes appliquer ces procédés, mais il leur faut savoir quels sont les résultats qu'ils permettent d'obtenir.

La comptabilité.

Disposer d'une comptabilité complète et précise est une condition absolument indispensable d'une gestion satisfaisante. Si son existence n'apporte pas l'assurance que la gestion sera couronnée de succès, par contre une gestion privée d'instruments comptables sera sûrement impuissante ou inefficace.

Comptes permanents et rapports financiers périodiques permettent à la direction de déterminer les résultats des activités passées. Ils sont nécessaires à l'exercice de toutes les fonctions de gestion, mais revêtent une importance spéciale pour la prévision et l'établissement de programmes futurs, ainsi que pour le contrôle. Le conseil d'administration a l'essentiel des responsabilités dans ces domaines ; aussi lui faudra-t-il se familiariser avec les principaux comptes et avec la manière dont ils fonctionnent.

Les directeurs de coopératives doivent en matière comptable, fixer leur attention sur deux points principaux : d'une part, il est primordial que

PRINCIPES DE GESTION

les comptes soient tenus selon une méthode appropriée et suffisamment en détail ; d'autre part, la direction doit savoir comment faire usage de ces comptes.

Les entreprises qui disposent d'une comptabilité bien agencée utilisent la méthode de la *comptabilité en partie double*. L'adoption de cette méthode s'impose pour toute coopérative qui n'en ferait pas encore usage.

Chaque opération donne lieu à une écriture en deux phases ; d'où le nom de comptabilité en partie double. Par cette méthode, on met particulièrement bien en évidence le déroulement de la gestion, car des deux passations de chaque écriture l'une décrit l'emploi fait des biens appartenant à la coopérative, et l'autre indique l'aspect financier de l'opération.

Chacun des deux éléments d'une même écriture se chiffre toujours par le même montant : c'est qu'il s'agit, en effet, d'une même valeur présentée sous deux aspects différents. Supposons, par exemple, que des fonds apportés par les coopérateurs à titre de souscription au capital servent au montage d'installations et à l'acquisition de matériels au gaz propane ; un même montant apparaîtra au débit d'un compte d'actif, le compte d'immobilisations, pour représenter l'investissement effectué, et au crédit du compte de capital des coopérateurs, compte de passif, pour indiquer la dette de la coopérative envers ses adhérents. L'enregistrement de ces opérations montrera de la sorte à la fois l'emploi que fait la coopérative de ses ressources pour l'acquisition de biens, et l'aspect financier, c'est-à-dire l'origine et le montant des ressources employées.

Le bilan.

Les comptes en partie double, tenus en permanence, servent à l'établissement d'une autre catégorie de documents comptables, présentés à intervalles périodiques et destinés à renseigner la direction. En fait notamment partie le bilan, qui décrit sous forme de tableau la situation financière de la coopérative.

Le bilan a ceci de particulier qu'il présente la situation financière de la coopérative arrêtée à un moment bien déterminé. Tous les éléments de l'*actif* de la coopérative, autrement dit tous les biens et droits dont elle est propriétaire, y figurent, classés dans un ordre bien défini, avec, en regard, les valeurs correspondantes.

Le second volet du bilan fait apparaître les droits qui portent sur l'actif de la coopérative, sous leur aspect financier. Le droit de propriété des adhérents constitue le *capital*, tandis que les créances des tiers sur la coopérative, gagées sur son actif, en sont les *engagements*. Un des principes fondamentaux de la comptabilité est exprimé par l'égalité, toujours vérifiée, de l'actif avec la somme des engagements (ou dettes) et du capital. Il signifie simplement que tous les éléments de l'actif ont pour contrepartie des créances de tiers sur la coopérative, soit sous forme de capital, lequel chiffre les apports faits par les coopérateurs, soit sous forme de dettes.

Un des principaux points qui expliquent l'intérêt du bilan pour la gestion est qu'il permet de dégager quelle a été l'évolution des postes impor-

COOPERATIVES AGRICOLES

tants. On observe cette évolution en comparant la valeur des différents postes avec les valeurs correspondantes des bilans couvrant une période antérieure.

Le bilan doit être dressé au moins une fois par an, et il n'est pas mauvais de l'établir à intervalles plus rapprochés. Il peut sembler inutile d'exiger l'établissement chaque mois d'un bilan complet; cependant, il pourra s'avérer utile de suivre de plus près les postes d'actif sujets à variation rapide et ceux qui jouent un rôle déterminant pour le genre d'affaires traitées par la coopérative. L'arrêté de tels postes pourra être effectué mensuellement. Par exemple, une coopérative d'achat en commun qui pratique la vente à crédit pourra arrêter à chaque fin de mois le relevé des sommes restant à encaisser, mais se bornera à calculer une fois par an la valeur de ses immobilisations.

Le compte d'exploitation.

Le compte d'exploitation est un autre compte récapitulatif important établi à partir des livres comptables de la coopérative. Alors que le bilan est l'image de la situation de la coopérative à une date donnée, le compte d'exploitation retrace l'ensemble des transactions commerciales effectuées pendant une certaine période. Une des données de ce compte est d'importance primordiale: c'est le chiffre, qui lui sert en quelque sorte de conclusion, de l'épargne nette totale réalisée par la coopérative. Le compte d'exploitation renseigne également sur l'origine des recettes brutes et sur les dépenses, renseignements qui contribuent à expliquer comment on aboutit à l'épargne nette.

Le compte d'exploitation renferme des indications du plus haut intérêt pour la direction, telles que :

1. les marges brutes réalisées à l'occasion des ventes ;
2. les marges brutes relatives aux autres prestations de services ;
3. les frais encourus à l'occasion des diverses ventes ou prestations.

L'analyse de ces éléments permet de constater directement l'influence exercée par chacun d'eux sur la formation des montants constituant en définitif le gain net de la coopérative.

Il y a lieu d'établir mensuellement un compte d'exploitation. La comparaison, mois par mois, de ses postes essentiels indique aux responsables de la gestion la manière dont la coopérative conduit ses affaires. Forte de ces renseignements, la direction pourra décider, par exemple, d'accroître ou de diminuer la marge bénéficiaire, de consacrer des sommes plus importantes à telle rubrique de dépense toute en restreignant l'importance de telle autre, ou encore s'efforcer de modifier la répartition des volumes respectifs des affaires traitées.

En tant qu'instrument de prévision, d'établissement de programmes et de contrôle, le compte d'exploitation n'a qu'une valeur limitée, mais celle-ci s'accroît nettement lorsqu'on le rapproche du budget d'exploitation. Les liens du compte d'exploitation avec le budget d'exploitation seront soulignés par la suite dans le chapitre consacré à ce dernier.

PRINCIPES DE GESTION

Les comptes spécialisés.

Le compte d'exploitation général tel qu'il vient d'être décrit est pratique pour avoir une vue d'ensemble des activités de l'entreprise. Mais la gestion exige des renseignements plus détaillés et l'on a conçu à cette fin des comptes spécialisés par activité.

Les comptes spécialisés sont établis dans le cadre de la comptabilité analytique d'entreprise et consistent à réunir d'une part les frais et charges encourus à l'occasion de l'une des activités commerciales de la coopérative, d'autre part les encaissements effectués en raison de ladite activité. Si, par exemple, une coopérative achète et revend des engrais, le compte spécialisé « Engrais » indiquerait le montant total des ventes d'engrais, le prix d'achat des quantités vendues et, par différence, la marge brute.

Mais pour que la coopérative puisse véritablement mesurer les résultats obtenus dans ce secteur, il faudra déterminer le montant des frais et charges relatifs à la vente d'engrais et le déduire de la marge brute. La méthode de calcul du résultat final du compte spécialisé déterminera son usage ultérieur.

Les comptes spécialisés sont susceptibles d'être calculés selon deux méthodes distinctes, qui se différencient par leur application des frais et charges et par les éléments qui déterminent le résultat final auquel aboutit le compte spécialisé. L'une de ces méthodes conduit au *gain net*, l'autre au *revenu d'imputation*.

Pour calculer le *gain net*, l'on prend en considération l'ensemble des frais et charges, y compris ceux qui concourent logiquement à cette activité.

Ainsi, pour tenir compte de toutes les dépenses qui interviennent pour rendre possible la distribution des engrais, il faudra faire intervenir une quote-part des frais généraux et administratifs. A cette fin on procède, aussi logiquement que possible, à la répartition des frais généraux et des dépenses d'administration entre les diverses activités spécialisées.

Le résultat obtenu en déduisant de la marge brute l'ensemble des frais directs et des charges indirectes calculées par répartition constitue le montant estimatif du *gain net* réalisé par la branche « Engrais ».

Le second procédé a recours à une autre définition des frais, de sorte que la marge ainsi calculée n'est pas identique au résultat net qui vient d'être défini.

L'on ne fait entrer en compte, dans ce procédé, que les frais qu'un rapport logique direct rattache à la branche « Engrais ». Le montant net auquel on aboutit à l'issue du calcul s'appelle alors *revenu d'imputation* ; il sera mis à contribution pour couvrir d'autres dépenses (frais généraux et frais administratifs), après quoi il formera le gain net total de la coopérative.

Chacune de ces deux méthodes a ses avantages et ses défauts : le compte spécialisé qui fournit un *gain net* par spécialité a été conçu afin d'indiquer le *niveau absolu de rentabilité* de chacune des activités spécialisées. Il convient tout spécialement pour l'appréciation sur une longue période de la rentabilité des diverses activités de la coopérative.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Le procédé qui consiste à calculer le *revenu d'imputation* se calcule plus aisément et s'avère fort utile s'agissant de déterminer la rentabilité relative des diverses branches d'activité auxquelles se consacre la coopérative.

L'intérêt des comptes spécialisés réside principalement dans le fait que frais et montants encaissés sont groupés par spécialité. Or, il est nécessaire que les responsables de la gestion disposent de renseignements par activité spécialisée sur la source des revenus provenant de chaque branche, les frais encourus et, dans une certaine mesure, la marge nette réalisée.

C'est à l'obtention de ce genre d'informations que sont destinés les comptes spécialisés. Leur analyse doit mettre les gérants à même d'apprécier l'apport positif de chacune de ces activités ainsi que le rôle qu'elle joue dans l'activité d'ensemble de la coopérative. En même temps, ces renseignements doivent leur permettre de comparer les résultats obtenus aux objectifs qu'ils auront antérieurement pu fixer en la matière⁶.

Comptes particuliers aux coopératives.

Les coopératives agricoles doivent établir les mêmes documents comptables et tenir les mêmes comptes que toute autre entreprise qui traite des affaires analogues.

Il leur faut, en outre, prévoir des types de comptes qui leur sont propres et répondent à des besoins particuliers aux coopératives. On peut distinguer deux catégories :

1. — les comptes qui permettent de vendre au prix coûtant les services fournis à ses membres par la coopérative ;
2. — les comptes liés au financement par les adhérents, considérés en tant que clients.

Un compte de taux d'utilisation est un compte distinct tenu par la coopérative et dont l'objet consiste à retracer toutes les opérations effectuées pour le compte d'un coopérateur donné. Pour chaque utilisateur, ce compte est divisé en plusieurs rubriques relatives chacune à l'une des activités commerciales de la coopérative, correspondant à celles qui servent aux comptables pour répartir le gain entre les utilisateurs au prorata de leurs achats ou de leurs ventes.

Les comptes de taux d'utilisation fournissent ainsi les indications nécessaires pour déterminer la quote-part du bénéfice net total qui sera remboursée à chaque utilisateur. En plus de cette dernière catégorie de comptes, les coopératives qui répartissent immédiatement le profit réalisé à l'occasion de chaque opération doivent enregistrer les avances faites aux adhérents. Les comptes de taux d'utilisation, eux, sont utilisés aussi bien

6. Pour de plus amples renseignements sur les comptes spécialisés et les modalités pratiques de leur mise en œuvre, voir « Comptabilité analytique pour les installations de stockage réfrigéré de produits alimentaires et équipements s'y rattachant » (*Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*), chapitres II, III et IV, par Robert L. Dickens, référence AH 220, édité par le *Farmer Cooperative Service*, U.S. Dept. of Agr., octobre 1961.

PRINCIPES DE GESTION

lorsque la répartition du profit s'effectue par versement d'acomptes que par remboursement en fin d'exercice. Ces deux méthodes visent, par deux moyens différents, au même résultat : ajuster la contribution de chaque adhérent au prix de revient des services dont il bénéficie.

Une seconde catégorie de comptes auxquels ont recours les coopératives, sert à assurer le financement par les utilisateurs des services, selon la méthode dite du capital renouvelable (cette méthode est examinée en détail dans le chapitre consacré à la gestion financière). Ce mode de financement ne se rencontre que dans les coopératives : les adhérents à la coopérative, qui sont tenus à apporter les capitaux nécessaires à son fonctionnement, sont en même temps les utilisateurs des services qu'elle fournit. Des comptes spéciaux du grand livre du capital devront être tenus pour chacun des adhérents qui contribue à alimenter le fonds de capital renouvelable.

Ces comptes doivent indiquer clairement la totalité des apports effectués par chacun des participants et des montants qui lui ont été reversés. Les comptes de capital renouvelable sont étroitement liés aux comptes de taux d'utilisation puisque l'apport annuel de capitaux de chaque coopérateur doit être calculé d'après la part qu'il a prise en tant qu'utilisateur au volume global d'activité de la coopérative.

La vérification extérieure des comptes.

La vérification extérieure des comptes consiste en une vérification périodique de la comptabilité par un vérificateur autonome, sans liens avec l'entreprise. En règle générale, les vérifications extérieures sont effectuées par des sociétés d'experts-comptables et de vérificateurs des comptes.

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, la vérification des comptes est souvent considérée comme l'instrument le plus efficace mis à la disposition du conseil d'administration pour contrôler la coopérative. Toute coopérative devrait faire vérifier sa comptabilité par des experts à la fin de chaque exercice. Cette vérification devra obligatoirement intervenir à la demande du conseil d'administration.

Il est souhaitable que le vérificateur des comptes choisi connaisse bien le fonctionnement des coopératives et qu'il ait l'habitude de contrôler sur le plan comptable le genre d'opérations commerciales auxquelles la coopérative se consacre.

Le rapport du vérificateur des comptes devra être soumis directement au conseil d'administration. Ainsi, ce dernier disposera de renseignements de première main sur le bon ordre de la comptabilité ou sur d'éventuelles irrégularités qui auront pu y être relevées. Il est en effet essentiel que le conseil, en tant que dépositaire et gestionnaire de droits appartenant à des tiers, dispose d'éléments d'appréciation impartiaux.

Ayant en main les renseignements que lui a fournis le rapport du vérificateur, le conseil d'administration peut faire rapport aux adhérents sur la situation financière de leur coopérative.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

De l'examen minutieux du rapport du vérificateur, il ressort dans quelle mesure la direction s'est conformée à la ligne de conduite que lui a tracée le conseil d'administration, notamment en ce qui concerne la politique financière. Ce rapport constitue également l'un des éléments qui permettent au conseil de juger si la coopérative réussit à atteindre les objectifs fondamentaux qu'elle s'est assignée. Bien que la vérification extérieure des comptes constitue avant tout un instrument de contrôle, on voit qu'elle peut également être exploitée en vue de dresser des plans d'avenir.

La préparation des budgets.

La préparation du budget constitue un instrument de gestion destiné tout particulièrement à l'établissement de programmes et au contrôle des activités. Toute coopérative, quelle que soit son importance, peut tirer profit des principes fondamentaux qui président à la préparation du budget et au contrôle budgétaire. L'utilisation des budgets sera considérée ici sous deux de ses principaux aspects : d'une part budgets d'exploitation, de l'autre, budgets de préparation d'une décision particulière.

La présente brochure se propose d'examiner ces deux modalités d'emploi des budgets afin de montrer quelle application elles sont susceptibles de recevoir pour gérer une coopérative. L'on pourra se renseigner plus amplement sur leur fonctionnement et sur leur mise en œuvre en se reportant aux ouvrages cités en référence.

Les budgets d'exploitation.

Le compte d'exploitation présente à la direction un tableau d'ensemble des activités de la coopérative ; mais son utilité est sujette à des limitations lorsqu'il s'agit de contrôler et de dresser des plans, car il ne renseigne que sur le passé.

Le compte d'exploitation en tant que tel ne permet pas véritablement d'orienter la marche de l'entreprise puisqu'il n'est plus possible de modifier des faits déjà acquis. En outre, les événements passés ne peuvent, au mieux, que fournir des aperçus pour l'avenir, et ne peuvent donc pas contribuer beaucoup à la mise au point de plans. Enfin, le compte d'exploitation retrace bien les activités de la coopérative telles qu'elles se sont effectivement déroulées, mais ne comporte pas de norme qui permette de les juger.

L'emploi des budgets d'exploitation est une méthode de gestion qui a été conçue dans le but précis de dresser des plans, et d'exercer des fonctions d'orientation et de correction. Destiné à combler les lacunes du compte d'exploitation dans ces deux secteurs, il constitue en quelque sorte une projection estimée d'un compte d'exploitation.

Le budget d'exploitation trace un plan d'ensemble de l'activité de la coopérative couvrant une période à venir, et pronostiquant le volume d'affaires ou d'opérations traitées, les dépenses et les revenus escomptés. Alors

PRINCIPES DE GESTION

que le compte d'exploitation se rapporte aux activités d'un exercice écoulé, le budget s'intéresse, dans le même cadre, à l'exercice financier suivant.

Considérons maintenant l'intérêt du budget d'exploitation pour la gestion.

Tout d'abord, la mise sur pied d'un budget exige un travail de prévision. La direction doit anticiper les besoins probables des adhérents et prévoir de quelle manière il sera possible d'y satisfaire au mieux. Simultanément, il lui incombe de définir des objectifs et d'indiquer les moyens d'y parvenir. Le budget fournit un cadre dans lequel viennent s'inscrire les objectifs de la coopérative, exprimés en volumes, marges, coûts, bénéfice net. Les chances de succès d'un tel budget sont en grande partie fonction de la participation des nombreuses personnes intéressées à la coopérative. Sa préparation fait appel à l'ensemble du personnel, dont les membres ont à analyser le coût des opérations et le bénéfice qu'elles procurent, et sont ainsi amenés à acquérir une compréhension des mécanismes mis en œuvre à laquelle ils ne seraient peut-être pas parvenus dans le cadre de leurs activités de routine quotidienne.

D'autre part, le budget d'exploitation est un instrument efficace de contrôle des fonctions. Au fur et à mesure que les diverses activités se déploient au cours de l'exercice, on peut comparer les résultats effectivement obtenus aux objectifs proposés dans le cadre du budget et repérer, le cas échéant, celles de leurs conséquences qui sont indésirables au moment même où elles se font jour.

En suivant de près le budget, la direction est à même de procéder sans délai à des rajustements. Le budget de fonctionnement constitue donc un instrument efficace pour apprécier la qualité des diverses activités, permettant de comparer les résultats aux normes fonctionnelles reconnues.

Les budgets d'exploitation peuvent rendre de grands services pour la prévision et le contrôle des coûts et des immobilisations ; en effet, comme on l'a indiqué précédemment, la prestation des services au prix de revient est l'un des principes cardinaux de la coopération. Mais un tel principe ne conserve toute sa valeur que si le rendement de la coopérative est comparable à celui des entreprises concurrentes. En s'appliquant à la prévision et à l'établissement de programmes bien conçus, l'on est à même de réduire les coûts sans amoindrir la productivité.

La planification élimine dans nombre de cas des dépenses d'énergie superflues parce que faisant double emploi ; elle facilite le repérage des goulots d'étranglement, et rend possible une utilisation plus rentable des ressources en personnel et en matériel. Autre exemple de contrôle budgétaire utilisable par les dirigeants : le budget permet de porter un jugement sur les frais et les capitaux à engager *avant* qu'ils ne le soient effectivement.

A qui appartient-il, dans une coopérative agricole, d'établir le budget ? D'ordinaire, c'est la prérogative de son directeur, bénéficiant de l'assistance de ses collaborateurs.

Une fois établi, le budget devra être présenté aux administrateurs aux fins d'examen et d'approbation. Dans l'examen du budget, le conseil

COOPÉRATIVES AGRICOLES

d'administration doit ne pas oublier qu'il a un rôle important à jouer en matière de prévision et de contrôle ; il lui appartient de vérifier que les projets et contrôles visent, avant tout, à assurer la défense des intérêts des adhérents. Le budget d'exploitation constitue un instrument efficace pour l'accomplissement de ces obligations ⁷.

Les budgets et les décisions à prendre.

La direction d'une coopérative doit fréquemment prendre d'importantes décisions à la suite desquelles la nature même de ses activités se trouve modifiée. Les mutations rapides qui interviennent dans le secteur agricole font maintes fois surgir le problème de l'abandon d'une activité ancienne ou au contraire de l'instauration d'une activité nouvelle. La direction peut avoir à prendre des décisions du même ordre s'agissant par exemple de changer le barème des prix, ou bien de choisir entre l'achat et la location de matériels nécessaires.

Dans chacun des cas indiqués, la méthode budgétaire peut aider à prendre les décisions nécessaires. Cette méthode fournit un cadre dans lequel viennent s'insérer les recettes attendues et les dépenses prévues, d'où l'on déduira les avantages nets que doit apporter le changement envisagé.

L'utilité des budgets pour la planification résulte de ce qu'ils sont, par leur nature même, orientés vers l'avenir. Bien que les chiffres et les indications extraits de la comptabilité ne soient représentatifs que de l'évolution passée, ceux qui fournissent les comptes spécialisés (avec l'indication des recettes et des dépenses) sont d'une grande utilité pour la préparation des mesures projetées.

Il n'est pas rare qu'une coopérative ait à prendre des décisions dans un domaine nouveau pour elle. Le recours aux budgets prévisionnels permet de se représenter quantitativement comment se dérouleront les opérations nouvelles et d'en évaluer en détail les résultats probables. Ainsi, l'on pourra étudier par avance une activité annexe que l'on envisage de créer en examinant, au moyen d'un budget, les effets nets qu'entraînerait la mise en marche de cette activité sur le fonctionnement d'ensemble de la coopérative. S'il est possible de calculer avec suffisamment d'exactitude les recettes et les dépenses nouvelles que l'on peut attendre d'une mesure projetée, les avantages qu'elle apporterait peuvent par cette méthode être contrôlés par avance.

Une caractéristique fort appréciable des budgets pour la planification réside dans le fait qu'on peut y avoir recours pour étudier des changements qui en sont encore au stade de projet. Autrement dit, l'on pourra

7. Pour de plus amples renseignements sur les budgets d'exploitation et leur mise au point détaillée, voir « Comptabilité analytique pour les installations de stockage réfrigéré de produits alimentaires et équipements s'y rattachant » (*Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*), pages 100 à 106, par Robert L. Dickens, référence AH 220, édité par le *Farmer Cooperative Service*, U.S. Dept. of Agr., octobre 1961.

PRINCIPES DE GESTION

utilement éclairer la question considérée et obtenir des résultats pertinents en se contentant d'étudier uniquement les mesures nouvelles envisagées. En limitant l'étude au secteur où se font sentir les effets du changement éventuel, l'on s'évitera des efforts superflus.

La méthode du budget prévisionnel est centrée sur la détermination de l'effet net sur l'activité de la coopérative de la mesure envisagée. Par effet net, l'on entend le solde qui résulte de la différence entre la variation des recettes d'une part, et celle des dépenses de l'autre. Pour la calculer, la direction peut commencer par analyser le fonctionnement de la coopérative tel qu'il se présente au moment où est effectuée l'étude, après quoi l'on examine par la méthode budgétaire les chances respectives de succès des diverses solutions possibles.

Cherchons à voir plus concrètement comment la méthode budgétaire peut faciliter la prise de décision. Afin de mettre en lumière quelques-unes des idées les plus fécondes, l'on considérera deux exemples typiques :

- 1 — adjonction d'une activité nouvelle ;
- 2 — suppression d'une activité existante.

Nombre des décisions qu'ont à prendre les coopératives d'aujourd'hui tombent dans l'une ou l'autre de ces catégories.

Adjonction d'une activité nouvelle. Pour l'étude de ce genre de question, il est d'abord absolument indispensable de se procurer les renseignements, chiffrés ou autres, qui doivent permettre de la résoudre. Lorsque l'on envisage l'adjonction d'une activité nouvelle, l'on devra s'adresser, pour obtenir la majeure partie des renseignements relatifs aux frais et aux recettes, à des sources extérieures, par exemple à des coopératives de la région, à des organismes de recherche de l'Etat ou de l'administration fédérale, ou encore à un cabinet d'experts-comptables ou à une de leurs associations professionnelles. Il est nécessaire d'attacher un soin tout particulier à l'estimation des recettes et des dépenses prévues ; sur ce point, le manque d'expérience de la coopérative en la matière doit conduire à adopter de préférence des hypothèses prudentes.

Une fois que l'on est en possession de ces données, le procédé d'estimation de l'effet net de l'adjonction d'une activité nouvelle par la méthode budgétaire est fort simple : l'on évalue la modification prévisible des recettes, que l'on compare ensuite à l'accroissement de dépenses qui doit résulter de la nouvelle situation.

La mesure de ces dépenses appelle quelques précisions. L'on doit exclusivement faire entrer en ligne de compte les *dépenses nouvelles* qu'entraînerait l'adjonction de l'activité proposée. Les dépenses relatives à des ressources déjà existantes ou à des activités déployées avant l'adjonction de la nouvelle branche ne doivent pas intervenir dans ce calcul.

Supposons, par exemple, que l'activité qu'il s'agit d'instaurer puisse utiliser les installations existantes sans gêner pour autant les activités en cours. Dans ce cas, l'on ne fera pas intervenir de frais au chapitre des installations ; en effet, aucune dépense supplémentaire n'interviendrait à cet égard du fait de l'activité nouvelle envisagée. Il est toutefois bien clair que

COOPÉRATIVES AGRICOLES

la solution envisagée doit être examinée point par point, afin de s'assurer qu'aucun nouvel élément de coût n'a été omis.

Suppression d'une activité existante. Pour chiffrer les résultats de la suppression d'une activité en cours, l'on fait appel à un raisonnement différent du précédent. La différence porte principalement sur la considération des goûts.

Il s'agit ici avant tout de savoir quelle serait la réduction des dépenses dans l'hypothèse où l'activité serait supprimée. Cette réduction sera vraisemblablement inférieure au montant des charges imputées à ladite activité, une partie des ressources qu'elle utilise continuant malgré sa suppression à devoir être payée par la coopérative. Si, par exemple, la suppression d'une activité a pour effet de laisser inoccupée la moitié d'un entrepôt, et que l'on ne prévoit à court terme aucune utilisation pour cette surface, les frais d'entrepôt ne diminueront pas. Il serait donc erroné de déduire ces frais du budget en raison simplement de la suppression de l'activité considérée.

L'on met ainsi en évidence le fait que certaines des charges actuellement imputées à l'activité considérée ne disparaîtront pas du simple fait de la suppression de cette fonction. Ce ne seront, en d'autres termes, que les frais susceptibles d'être éliminés que l'on comparera aux recettes dérivées de l'existence de l'activité en question.

Si les frais, tels qu'ils viennent d'être définis, se révèlent supérieurs aux recettes, l'on aura avantage à abandonner l'activité. Là encore, la décision devra être prise en considération de l'*effet net* qu'aura la suppression sur les résultats globaux de la coopérative. C'est la différence de recettes résultant de la mesure envisagée que l'on doit mettre en parallèle avec la variation des dépenses correspondante⁸.

8. Pour tous renseignements complémentaires sur l'utilisation des budgets pour la prise de décision, voir « Comptabilité analytique pour les installations de stockage réfrigéré de produits alimentaires et équipements s'y rattachant » (*Management Accounting for Frozen Food Locker and Related Plants*), pages 107 à 117, par Robert L. Dickens, référence AH 220, édité par le *Farmer Cooperative Service*, U.S. Dept. of Agr., octobre 1961.

LES DOMAINES DE LA GESTION.

Le présent chapitre a pour objet d'indiquer comment, dans la pratique, les principes de la gestion des affaires peuvent s'appliquer aux divers domaines de la gestion d'une coopérative. En fait, leur champ d'application recouvre intégralement l'organisation et le fonctionnement des coopératives.

Toutefois, l'étude d'ensemble de ces domaines déborde le cadre que s'est assigné la présente brochure. Celle-ci concentre en effet son attention sur deux sphères d'activité essentielles : la gestion financière et les relations humaines dans le travail. L'on se propose en outre de ne faire mention que des seuls éléments saillants, car une étude complète appellerait un ouvrage distinct pour chacun des domaines.

Dans la pratique, du reste, les responsables de la gestion ne peuvent pas se permettre de négliger les points de détail des fonctions de directeur ou de gérant, des problèmes de financement ni de la coordination avec les autres coopératives, des relations avec les adhérents, des relations extérieures, etc.

La gestion financière.

La gestion financière constitue l'un des secteurs-clefs : presque toutes les activités de la coopérative font intervenir l'élément financier, trait d'union universel. Les ressources auxquelles il a été fait appel et la production qui en résulte font l'objet de chiffrages, et ces valeurs sont reflétées dans les documents comptables et financiers.

La gestion financière se déroule en trois étapes :

1. — recensement des capitaux disponibles, compte-tenu des conditions auxquelles il est possible de se les procurer ;
2. — répartition des capitaux ainsi obtenus entre les diverses demandes d'investissement ;
3. — contrôle de la conformité du financement sous tous ses aspects avec les principes et les modalités de fonctionnement du mouvement coopé-

COOPÉRATIVES AGRICOLES

ratif. Cette troisième phase revêt une importance toute particulière, car les procédés de gestion financière ont des répercussions profondes sur le caractère véritablement coopératif du groupement considéré⁹.

Les capitaux nécessaires.

Quantitativement, le capital à réunir est fonction de la marchandise vendue ou du service rendu, ainsi que de la méthode adoptée pour la vente ou la prestation du service. A toute tâche qu'entreprend une coopérative correspond un montant idéal de capital ; dès l'instant que le montant réel ne lui est pas identique, la rentabilité de l'entreprise s'en trouve amoindrie. Dans la pratique, la difficulté la plus fréquente réside dans l'insuffisance des capitaux disponibles, plutôt que dans leur surabondance ; il appartient aux responsables de la gestion de calculer au mieux le chiffre idéal pour leur coopérative : c'est une nécessité urgente, pour les coopératives anciennes aussi bien que pour les nouvelles.

On peut utilement faire appel, en vue de définir les besoins en capitaux, aux procédés budgétaires que nous avons examinés précédemment. Il faut des capitaux tant pour se procurer installations et matériels (ce sont les immobilisations) que pour disposer d'un fonds de roulement (*capitaux de roulement*) ; en outre, la plupart des coopératives locales sont intégrées, d'une manière ou d'une autre, au sein de coopératives régionales, et les capitaux que les premières investissent dans les secondes figurent généralement dans une rubrique « *actif d'investissement* ».

Divers types de capital : structure du financement.

C'est la direction de la coopérative qu'il appartient de s'assurer de ressources en capital suffisant à couvrir les besoins ; il s'agit non seulement du montant total des fonds, mais encore de leur nature et de la structure financière qui en découle.

Les capitaux dont dispose l'entreprise peuvent être de deux sortes :

1. — capital social,

2. — capitaux n'appartenant pas à cette catégorie. L'importance de cette distinction résulte d'une part du fait que les caractéristiques des fonds apportés sont différentes, d'autre part de ce qu'elle souligne la nature des droits que possèdent les adhérents sur les biens de la coopérative.

Dans toute coopérative, les adhérents doivent détenir un titre qui fait la preuve de leur qualité de membre coopérateur. Les coopératives organisées sous forme de société par actions remettent à chaque adhérent une ou plusieurs actions ordinaires. Si le statut juridique de la coopérative ne comporte pas l'émission d'actions, c'est un certificat délivré à chaque

9. Voir aussi : Service de la coopération agricole. Financement des coopératives agricoles. F.C.S., circulaire « Educ. Cir. 5 » du ministère américain de l'Agriculture, septembre 1957 ; ainsi que Hulbert, Helim H., Griffin Nelda et Gardner, Kelsey B. — Méthodes de financement des coopératives agricoles. « Gen. Rpt. 32 » du F.C.S., ministère américain de l'Agriculture, juin 1957.

PRINCIPES DE GESTION

membre qui, sous des vocables divers, fait foi de sa qualité d'adhérent. Dans les coopératives qui ont la forme de sociétés par actions, le droit de propriété de chaque membre sur l'actif social est fixé par le pourcentage d'actions ordinaires qu'il détient.

Dans une coopérative qui n'a pas pris cette forme, au contraire, les droits de chaque coopérateur sur l'actif sont égaux. Les deux variantes précitées sont celles que l'on rencontre habituellement ; on peut adopter d'autres modalités en modifiant les documents régissant l'association, et qui définissent les droits des adhérents.

La structure financière n'est pas l'élément qui décide du succès ou de l'échec d'une coopérative : il faut seulement avoir soin de limiter à des taux fixes nominaux les sommes versées en rémunération des apports de capital.

Les groupements qui sont constitués en sociétés par actions ont tendance à attribuer les droits de vote exclusivement aux porteurs d'actions ordinaires ; d'où la nécessité d'édicter des règles limitant l'influence des actions lors du vote, tout comme pour la répartition des sommes épargnées. Il est également souhaitable que les porteurs d'actions ordinaires soient des adhérents qui ont effectivement recours aux services de la coopérative, qui devra veiller à l'observation de cette ligne de conduite touchant la détention des titres sociaux.

Les capitaux, au sein de la coopérative, sont de deux ordres :

1. — capital-actions ;
2. — fonds d'emprunt ;

la distinction porte sur la nature des droits du bailleur de fonds à l'égard du capital social et des économies d'exploitation.

Du capital social l'on peut dire qu'il confère un véritable droit de propriété ; il est risqué, dans la mesure où il se trouve exposé aux vicissitudes de l'affaire. Le détenteur de ces actions doit prendre à sa charge les pertes encourues, le cas échéant, mais en compensation les gains réalisés après déduction des autres charges et des ristournes versées aux acheteurs lui sont normalement attribués.

La direction devra garder cette règle présente à l'esprit lorsqu'elle entreprendra de définir la politique de répartition des montants qui représentent l'épargne nette : afin de faire bénéficier les adhérents de services vendus au prix de revient, la masse des sommes constituant l'économie nette réalisée devra être ristournée au prorata des achats et non affectée à la rémunération du capital investi.

La structure financière coopérative doit être dominée par le principe que le pouvoir de diriger et de contrôler appartient aux détenteurs d'actions : c'est pour ce motif que les agriculteurs formant la coopérative doivent posséder la majorité des actions, condition indispensable pour que les adhérents orientent l'exploitation vers la satisfaction de leurs propres besoins.

Tous les capitaux dont dispose la coopérative en dehors du capital social sont des capitaux d'emprunt, appartenant à des tiers auxquels ils devront être remboursés conformément à des conditions convenues avec

COOPÉRATIVES AGRICOLES

eux. Il s'agit en majeure partie de fonds transférés selon des modalités bien définies de taux d'intérêt et de date de remboursement ; l'on range aussi dans cette catégorie les sommes que l'on manie en raison des délais normaux que comportent le règlement des comptes « clients », le paiement des impôts ou celui d'autres créances sur la coopérative qui viennent à échéance.

Les bailleurs de fonds qui fournissent ce genre de capital le font en tant que créanciers, et non comme détenteurs d'un droit de propriété. C'est aux dirigeants de la coopérative de décider quelle quantité de capitaux d'emprunt ils devraient s'efforcer d'obtenir, à qui ils s'adresseront à cet effet, et quelles seront les modalités de prêt les plus avantageuses dans leur cas d'espèce.

L'origine des capitaux.

On peut distinguer quatre sources possibles de capital pour les coopératives :

1. — apports directs des adhérents investissant dans la coopérative,
2. — apports de personnes privées n'appartenant pas à l'association,
3. — opérations effectuées dans le cadre du fonctionnement de la coopérative,
4. — établissements de crédit.

Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, la gestion financière consiste, entre autres, à examiner les disponibilités en capitaux et les modalités selon lesquelles lesdits capitaux sont offerts sur le marché. Dans le cas des coopératives, cela signifie que la direction doit s'informer des sources possibles et mettre sur pied un programme de financement qui réponde le mieux possible aux besoins de la coopérative.

Les apports directs des adhérents constituent une source appréciable de capitaux ; c'est aux membres de l'association qu'il incombe, en effet, de pourvoir à la majeure partie des besoins en capital. Tout d'abord, ils fourniront le capital social, et à cet égard il est souhaitable que leurs apports soient sensiblement proportionnels à leur pourcentage respectif d'utilisation des services coopératifs.

La raison en est que la coopérative s'efforce le plus souvent de distribuer les excédents réalisés aux acheteurs sous forme de ristourne sur les ventes qu'elle leur a faites ; il s'avère donc logique que les charges financières soient réparties selon le même critère, c'est-à-dire au prorata des services utilisés.

Le statut des actions ordinaires et des actions privilégiées illustre ce principe. Dans les coopératives qui n'ont pas choisi la forme de société par actions, la souscription par les adhérents au capital, à titre non privilégié, donne lieu à la création de certificats de sociétaire, de coupons de sociétaires ou de certificats de capital ordinaire ; un intérêt fixe peut alors être versé aux détenteurs de ces titres de capital ordinaire, pour autant qu'un gain net le permette.

PRINCIPES DE GESTION

Toutefois, la plupart des spécialistes estiment qu'il importe de réduire au minimum, notamment pendant les premières années d'existence, l'obligation — pour les coopératives — de verser un intérêt ou des dividendes sur le capital souscrit ; cette conception s'accorde avec l'idée que le capital ordinaire correspond à un droit de propriété comportant un certain risque.

Les adhérents peuvent aussi fournir des capitaux d'emprunt en prêtant à la coopérative, prêts en contrepartie desquels il leur sera remis des reconnaissances de dettes ou des bons de caisse. Lorsque ces conditions sont réunies, la direction de la coopérative se doit de considérer ces apports comme des prêts en bonne et due forme, de verser les intérêts correspondants et de fixer un échéancier de remboursement. Une coopérative devra attacher tout autant d'importance à tenir ses engagements envers ses créanciers lorsque ceux-ci se trouvent être des adhérents, qu'elle le ferait envers des tiers étrangers à l'association.

Les particuliers n'ayant aucun lien avec la coopérative peuvent faire apport de capitaux, mais lesdits apports s'effectuent — habituellement — uniquement sous forme de prêt. Les personnes qui n'appartiennent pas à l'association, mais bénéficient occasionnellement de tel ou tel service de la coopérative jugeront peut-être bon de fournir des capitaux en prêt, se faisant remettre en contrevaletur une reconnaissance de dette ou un bon de caisse. D'autres personnes peuvent aussi, pour manifester leur sympathie et leur soutien à la coopérative, lui accorder un prêt.

Les titres privilégiés, qui jouissent d'avantages particuliers par rapport aux titres ordinaires, tant sur le plan de la distribution des dividendes qu'en cas de dissolution, peuvent intéresser d'éventuels bailleurs de fonds, qu'ils soient coopérateurs ou non. L'intérêt de ce genre d'actions sociales mérite d'être souligné, car la formule permet une plus vaste répartition des droits de propriété de la coopérative, sans pour autant devoir en abandonner le contrôle financier.

Les opérations effectuées dans le cadre du fonctionnement de la coopérative et permettant l'autofinancement constituent une source appréciable de capital pour les coopératives, une fois dépassé le stade initial de formation. L'une des méthodes qui permettent d'accumuler des ressources suivant un plan de financement est souvent désignée sous le vocable de *fonds de roulement*.¹⁰ Il en existe plusieurs versions, mais toutes ont en commun un certain nombre de facteurs.

Il s'agit de mettre au point un mécanisme grâce auquel l'activité de l'entreprise fournisse des capitaux ; pour cela, on pourra effectuer un prélèvement, c'est-à-dire retenir une somme fixe par unité vendue (par exemple, 2 cents — 0,10 F — par douzaine d'œufs commercialisée), ou encore

10. Pour de plus amples renseignements sur le financement par fonds de roulement, et notamment sur les avantages et inconvénients qu'il présente et sur l'application pratique qui en a été faite par des coopératives agricoles, voir : Hulbert, Helim H., Griffin, Nelda et Gardner, Kelsey B. : « Le financement des coopératives agricoles par la méthode du fonds de roulement », Gen. Rpt. 41, Service coopératif agricole du ministère américain de l'Agriculture, mars 1958.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

conserver une fraction des gains nets (autrement dit, on ne distribuera pas intégralement le montant disponible pour être ristourné aux acheteurs, mais la coopérative gardera 25 % du montant). Le capital ainsi accumulé devra toujours rester identifiable avec le compte des adhérents qui y auront fourni leur contribution et alimenté ce fonds qui, pendant la phase de démarrage, fonctionnera à la manière d'une caisse d'amortissement.

Lorsque le processus de formation du capital aura fonctionné pendant le laps de temps prévu ou que le montant requis se trouvera accumulé, le plan de financement pourra commencer vraiment à jouer le rôle de fonds de roulement. Quel que soit le procédé retenu, la réserve continuera à recevoir des versements comme auparavant, mais en même temps une partie (probablement les contributions les plus anciennes) sera remboursée à ses propriétaires.

Ce stade une fois atteint, le capital réuni fait office de fonds de roulement puisque, au cours de chaque exercice, des capitaux frais viennent l'alimenter, en même temps que d'autres contributions sont soustraites de la réserve. Ce mécanisme fournit à la coopérative un afflux constant de capitaux et accroît la participation financière des adhérents proportionnellement à leur utilisation des services de la coopérative. Il tend, d'autre part, à faire supporter la charge du financement à ceux qui ont recours aux bons offices de l'association.

Il faut toutefois se garder de rendre trop lourde la contribution annuelle des adhérents à cette réserve et fixer une limite raisonnable à la durée pendant laquelle les fonds lui restent affectés.

Il est souvent malaisé, en pratique, de savoir si les sommes qui constituent le fonds de roulement sont assimilables au capital ou à une dette ; on peut les classer dans l'une ou l'autre catégorie, selon les accords pris avec les adhérents. C'est ainsi que ces derniers reçoivent parfois des actions privilégiées en contrepartie de leur apport — celui-ci étant alors considéré comme un apport en capital. Si, par contre, la coopérative prend un engagement ferme en fixant par exemple une échéance de remboursement bien définie, les fonds ainsi réunis sont assimilables à des capitaux d'emprunt.

La plupart des coopératives préfèrent assimiler les sommes drainées par le fonds de roulement à leur capital social. Toutes les fois que l'on fera appel à une réserve de ce genre, la direction de la coopérative devra indiquer clairement dans quelle catégorie elle range les montants ainsi collectés et s'assurer que les adhérents l'ont bien compris.

Les établissements de crédit forment la quatrième source de capital offerte aux coopératives ; celles qui fonctionnent à l'échelon local peuvent s'adresser à un ou plusieurs des établissements de crédit suivants :

1. banques coopératives,
2. banques commerciales normales,
3. compagnies d'assurance,
4. Office de développement régional (*Area Redevelopment Administration*) du ministère américain du Commerce, qui consent des crédits d'investissement dans certaines régions.

PRINCIPES DE GESTION

Les institutions de crédit ne consentent généralement pas les prêts aux mêmes conditions. La direction de la coopérative doit s'informer des exigences de chacune des sources de capital et déterminer quel établissement est le plus apte à satisfaire précisément les besoins de leur association ; c'est ainsi que la plupart des banques commerciales sont mieux placées pour accorder des facilités à court terme que des prêts à long terme.

Les banques coopératives, elles, sont équipées pour consentir des prêts de type varié aux associations coopératives : elles bénéficient d'une organisation spécialement adaptée aux besoins de crédit propres à ces dernières et leur permettant de les satisfaire au prix coûtant ; elles sont équipées non seulement pour fournir un crédit solide, mais aussi pour servir de conseillers avisés aux coopératives qui ont recours à leurs consultations.

Les conditions auxquelles le crédit est mis à la disposition des utilisateurs varient d'une localité à l'autre ; un examen minutieux des diverses solutions possibles sera indispensable pour permettre à la coopérative de se procurer le capital dont elle a besoin auprès de la source de capitaux la plus avantageuse.

Analyse de la solidité financière.

La détermination de coefficients donne la possibilité de jauger le sérieux de la gestion financière : ce procédé révèle utilement les rapports liant les divers postes financiers entre eux, le calcul des coefficients est facile et le résultat chiffré — aisé à comprendre en raison de sa simplicité. Néanmoins, la méthode a ses lacunes et il convient de ne l'utiliser qu'avec précaution : les coefficients sont une valeur moyenne, et comme telles — sujettes à toutes les limitations des moyennes.

Il existe deux manières d'utiliser les coefficients : tout d'abord, on peut comparer le coefficient calculé pour une coopérative donnée aux coefficients standard pour d'autres associations semblables. La direction est ainsi à même de déceler des points faibles apparents, et de prendre — ultérieurement — des mesures de redressement.

Par ailleurs, on peut — pour une coopérative donnée — comparer le coefficient calculé sur un certain intervalle de temps à celui correspondant à un autre intervalle de temps. Par ce procédé, on peut étudier les tendances qui caractérisent l'évolution de la situation financière ; cette seconde interprétation des coefficients a de nombreux adeptes, qui estiment qu'il leur apporte un maximum de données utiles pour gérer leurs finances.

Quiconque se propose de vérifier si une coopérative est financièrement saine devra tout d'abord jauger sa capacité à satisfaire à ses engagements lorsqu'ils viennent à échéance. La gestion des finances est destinée à assurer la transformation en liquidités (c'est-à-dire en espèces) de la portion d'actif permettant de faire face aux obligations contractées au moment convenu et à concurrence des sommes fixées. Faute de quoi les frais augmenteront en conséquence, compromettant les chances qu'a la coopérative de poursuivre son activité.

Pour procéder à cette évaluation, on dispose de plusieurs coefficients.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Le *coefficient de liquidité* est le rapport de l'actif disponible et réalisable au passif exigible à court terme ; il indique l'aptitude de la coopérative à s'acquitter de ses obligations courantes (payables dans les 12 mois qui suivent) à l'aide des éléments d'actif susceptibles d'être convertis en espèces dans le même délai (et qui constituent par définition les valeurs disponibles et réalisables). On considère généralement que le rapport souhaitable doit se situer autour de 2 pour 1.

Le *coefficient de liquidité immédiate* permet de serrer de plus près les indications fournies par le précédent, et sera donc normalement d'une plus grande utilité pratique. On le calcule en déduisant des valeurs d'actif réalisables celles qui ne le sont que difficilement à court terme — notamment les stocks, les comptes débiteurs dont la rentrée est lente, et les effets à recevoir. Cette rectification une fois opérée, les valeurs d'actif mobilisables instantanément sont divisées par les dettes à court terme afin d'obtenir le coefficient de liquidité immédiate.

Ce coefficient mesure avec une précision remarquable l'aptitude d'une entreprise à faire honneur à ses engagements à court terme, sans perdre sa cote au point de vue crédit ni se voir contrainte à abandonner le bénéfice de l'escompte de caisse pour règlement rapide.

Le *coefficient de financement par les adhérents* constitue un critère de solidité financière à long terme ; on l'exprime habituellement sous forme de pourcentage, obtenu en comparant à l'actif global le montant des fonds fournis par les adhérents, à l'exclusion des ressources d'emprunt. Ce rapport reflète la « pression » que les adhérents, en leur qualité de propriétaires, sont susceptibles d'exercer au sein de l'association dans le domaine financier, et par conséquent leur poids dans la direction et le contrôle de l'affaire. Pour être assurés de détenir les leviers de commande sur le plan financier, les adhérents exploitants agricoles auront besoin de posséder au moins 50 % de l'actif, et la plupart des spécialistes en la matière sont d'avis qu'un pourcentage de droits de propriété des membres se situant entre 66 et 75 % est souhaitable. Un coefficient de taux élevé est l'indice de finances solides et stables, objectif que toute coopérative doit s'efforcer d'atteindre.

Analyse du comportement dans l'exploitation et de l'efficacité.

Finalement, les responsables de la gestion financière ont à jauger le rendement de l'exploitation et à en évaluer les résultats. Nous avons souligné précédemment tout l'intérêt qu'il y avait à se fixer des objectifs précis ; ici, l'occasion se présente de comparer les réalisations de la coopérative avec les buts qu'elle s'était donné pour mission d'atteindre.

Nous avons déjà signalé combien il est difficile d'apprécier l'activité d'une coopérative sans négliger le moindre élément, du fait qu'il faut associer, pour ce faire, aux résultats nets obtenus par celle-ci son incidence sur la marche des exploitations agricoles des adhérents. Cependant, l'analyse détaillée du fonctionnement commercial de la coopérative fournit quantité de renseignements utiles pour la gestion financière.

PRINCIPES DE GESTION

Le taux de rémunération du capital social, ou apport des adhérents, s'obtient en calculant le pourcentage dudit capital que représentent les gains nets réalisés dans l'exploitation ; ce taux reflète véridiquement la vie de l'entreprise, et souligne l'efficacité plus ou moins marquée avec laquelle le capital des propriétaires de la coopérative est géré par cette dernière. A niveau de prix (aux adhérents) constant, l'élévation du taux de rémunération traduirait un progrès dans la marche de l'affaire.

Le taux de rentabilité de l'actif (gains nets d'exploitation en pourcentage de l'actif total) constitue un autre critère de l'efficacité globale de la coopérative. Les éléments d'actif représentent le capital investi dans l'entreprise, et pour que l'activité de cette dernière soit concurrentielle, elle devra le prouver en produisant un taux d'intérêt minimum.

L'évolution de cet indice de rentabilité d'une année sur l'autre mérite d'être suivie avec attention par les responsables financiers, car elle fait ressortir la valeur des résultats obtenus sur le plan financier par l'association. Mais il existe bien d'autres paramètres adaptés à la mesure qualitative des résultats qu'obtiennent celles des coopératives qui opèrent dans des domaines spécialisés ; il s'agit de méthodes faciles à apprendre, dont les responsables de la gestion financière auront à acquérir la connaissance pratique afin d'en faire bon usage.

Ainsi, la *rentabilité des ventes* (ou gain net réalisé par dollar de vente) constitue un précieux témoignage de la marche d'une coopérative d'achats en commun ; par analogie, les associations similaires qui se consacrent au conditionnement des produits ou à la fabrication pourront avoir recours au même coefficient pour déterminer l'économie nette réalisée par unité conditionnée ou fabriquée. Une autre mode de calcul du rendement d'une exploitation consisterait à s'assurer, pour chaque type de produit conditionné ou fabriqué, du coût par dollar de ventes.

Analyse des emplois du capital.

Nous avons indiqué précédemment qu'il incombe à la direction de la coopérative de procéder à l'affectation des fonds disponibles par répartition entre les divers éléments d'actif qu'il s'agit de financer. Voyons à présent comment gérants et membres du conseil d'administration s'acquitteront de cette tâche. Il s'agit, pour eux, d'arrêter les crédits alloués aux divers emplois possibles de la manière qui permettra l'utilisation optimum des ressources disponibles.

Une excellente méthode d'analyse financière consiste, dans ce cas, à dresser un tableau énumérant *les sources et les emplois de fonds* ; c'est un document facile à établir et particulièrement utile pour étudier l'équilibre entre les facteurs financiers à court et à long terme. Les variations (en hausse ou en baisse) des poste du bilan ressortent, pour leur part, de l'examen comparatif des rubriques du bilan le plus récent avec celles de l'exercice précédent.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Les fonds peuvent provenir :

1. soit d'un gonflement du passif,
2. soit d'un accroissement de la valeur nette du groupement coopératif,
3. soit d'une contraction des éléments d'actif.

Quant aux emplois éventuels, ils ont pour origine :

1. soit la diminution du passif,
2. soit la détérioration de la valeur nette de la coopérative,
3. soit l'augmentation de l'actif. Il va de soi que globalement les variations en hausse et celles en baisse doivent s'équilibrer.

Une règle empirique, en matière de gestion financière, veut que les investissements à long terme soient financés à l'aide de ressources dont on disposera également pendant une période prolongée ; ainsi, de nombreux spécialistes faisant autorité en la matière érigent en principe le financement des immobilisations — y compris les prises de participations dans les coopératives régionales — à l'aide du seul capital social versé par les adhérents. Il peut toutefois s'avérer nécessaire, lors de la période de démarrage, d'avoir recours à un emprunt à long terme, auquel viendront se substituer progressivement, au fur et à mesure de son amortissement, des apports de capital. Parallèlement, les emplois à court terme seraient financés grâce à des sources à court terme (vraisemblablement, des dettes).

Le tableau des sources et des emplois de fonds indiquera l'ampleur des fluctuations pour les différents postes ; à l'aide des renseignements ainsi réunis, la direction se trouvera à même de prendre les mesures qui s'imposent pour assurer l'équilibre financier.

La question du contrôle à instituer sur les comptes à recevoir est un des points délicats de la gestion financière pour les coopératives qui exercent vis-à-vis des adhérents une activité de fournisseur (achats en commun de produits pour la ferme, par exemple) ; si elle n'y prend garde, une association de cette nature risque de voir immobilisée dans des comptes « clients » une trop forte proportion de son actif.

De surcroît, les charges pourraient s'enfler :

1. parce que ces comptes de débiteurs ne donnent pas lieu, directement, au paiement d'intérêts, ou seulement à un taux réduit,
2. parce que certaines créances peuvent s'avérer irrécouvrables, les débiteurs insolvables occasionnant alors une perte sèche.

Le coefficient des comptes à recevoir par rapport aux éléments d'actifs disponibles et réalisables constitue le procédé classique pour évaluer la proportion de l'actif courant qui se trouve immobilisée dans les comptes à recevoir.

La rotation des comptes à recevoir (ventes nettes divisées par le montant des créances à ce titre) représente un moyen commode pour donner un ordre de grandeur de l'importance relative et du degré de liquidité des comptes à recevoir pour la coopérative.

Parallèlement à ces critères d'ensemble, il est indispensable de voir depuis combien de temps les divers comptes « clients » se trouvent débiteurs, ou, si l'on préfère, quel est *l'âge des créances*. Armée de ces indications, la

PRINCIPES DE GESTION

direction pourra utilement porter un jugement sur la politique de recouvrement adoptée et calculer ce que représentent effectivement ces éléments d'actif.

La rotation des stocks (coût total des marchandises vendues divisé par la valeur des stocks calculée au prix de revient) montre combien de fois par an — en considérant la vitesse de rotation moyenne au cours de l'exercice — les produits stockés ont fait l'objet d'une vente. Ce coefficient sert à mettre en lumière la nécessité de mouler la composition des stocks sur les besoins du moment par la tenue à jour des statistiques, ainsi que l'intérêt qu'a la coopérative à disposer d'un volume suffisant de marchandises en stock par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

Suggestions pour établir un programme équilibré. La phase ultime qui couronne la gestion financière, c'est l'établissement d'un programme de financement. On prendra en considération les besoins en capitaux à long et à court terme, ainsi que les proportions respectives à se procurer par souscriptions au capital ou par voie d'emprunt. Il restera encore, par la suite, certaines options à exercer dans le choix entre les quatre principales sources de capitaux.

Indiquons brièvement les lignes de conduite dont on pourra s'inspirer pour élaborer, puis arrêter un plan financier :

1. Chaque adhérent devra contribuer à la constitution du capital, à peu près dans la proportion de ses achats à la coopérative et des prestations de service dont il bénéficie de sa part.

2. Le montant du capital social souscrit devra progresser de manière à suivre l'évolution du montant des immobilisations (auxquelles s'ajouteront, le cas échéant, les participations prises dans d'autres coopératives). Au début, des emprunts à long terme pourront servir à financer ces transactions, mais les apports en capital seront appelés à les remplacer au fur et à mesure du remboursement des prêts.

3. Le capital non privilégié devra être rémunéré à un taux équivalant à un intérêt fixe, une fois réalisés des gains nets suffisants.

4. Les capitaux nécessaires au financement des éléments d'actif courant qui ne sont pas en espèces, calculés à leur niveau le plus bas pendant l'exercice, devraient être fournis en majeure partie par les adhérents, mais leur contribution pourra être complétée par recours à l'emprunt. Dans une certaine proportion, ces apports de prêt pourront être le fait de personnes étrangères à la coopérative.

5. Les fonds supplémentaires destinés à couvrir, en période de pointe saisonnière, les besoins de trésorerie seront obtenus des établissements de crédit sous forme de prêts à court terme.

6. Les actions, ou autres documents représentatifs du capital ordinaire, seront par principe rendus à la coopérative par les adhérents qui n'auraient plus recours aux services de la coopérative, de manière à maintenir le capital social entre les mains des usagers.

Les relations humaines.

De multiples relations entre individus et entre groupes, ainsi qu'à l'intérieur de ces groupes, contribuent au succès des activités coopératives. La coopérative, nous l'avons déjà dit, est une association de personnes : c'est pourquoi les rapports des adhérents les uns avec les autres et surtout avec la coopérative — en tant qu'entreprise commerciale — revêtent une importance considérable.

Nous examinerons aussi, dans cet ordre d'idées, les relations entre la coopérative et son personnel, ainsi que les relations avec le public.

Ce dernier a le droit d'être tenu au courant des innovations survenant dans l'activité de la coopérative, et une direction avisée mettra à sa disposition, en temps voulu, des renseignements concrets. Ainsi que l'on a coutume de le répéter dans les milieux d'affaires, le public ne constitue pas, pour une entreprise, une masse indifférenciée, de sorte qu'il serait plus exact de parler des divers « publics » que d'un seul.

Pour une coopérative, ces divers « publics » se répartissent en 3 catégories :

1. le personnel,
2. les coopérateurs adhérents,
3. le grand public, en général.

Dans chaque coopérative, la direction doit se préoccuper de ces relations et arrêter à leur égard une ligne de conduite qui lui permette de se conduire dans ce domaine avec habileté.

Relations avec le personnel.

La gestion du personnel peut, à elle seule, être considérée comme l'aspect le plus délicat de la direction d'une entreprise commerciale : immeubles, installations, équipements et méthodes de production sont, certes, tous indispensables à la marche d'une affaire, mais ce ne sont là que des éléments matériels inertes, qui ne deviennent féconds que lorsqu'ils sont mis en œuvre par des hommes.

En dépit de l'importance croissante que l'on attache à l'automatisation, le personnel demeure le facteur primordial ; la thèse qui l'affirme n'a rien perdu de sa force, et l'on ne soulignera jamais assez combien il est essentiel de disposer d'employés compétents, bénéficiant d'une formation adéquate, pleins de vigueur et satisfaits de leur sort. Le vocable « personnel » désigne ici l'ensemble des collaborateurs appointés ou salariés de la coopérative, à l'exception du gérant ou directeur.

Les coopératives autonomes locales diffèrent énormément, tant sous le rapport des effectifs que touchant la complexité des tâches qu'elles remplissent ; néanmoins certaines caractéristiques fondamentales de la gestion du personnel leur sont communes à toutes.

Le pouvoir de décision, en matière de gestion du personnel, appartient

PRINCIPES DE GESTION

généralement au gérant ou directeur, car cette question fait indiscutablement partie intégrante de l'exploitation. Dans les coopératives de dimensions relativement faibles, il s'occupe en personne de l'ensemble des problèmes dans ce domaine, tandis que dans les grandes il délègue une partie considérable de ses prérogatives et attributions.

Mais il importe de souligner que la responsabilité principale de cette gestion continue à reposer au premier chef sur le directeur ou gérant. Cela n'empêchera pas certaines décisions, dans cette sphère d'activité, d'être soumise pour accord au conseil d'administration — tel sera le cas pour le recrutement ou le licenciement de cadres supérieurs, dirigeant tout un Département, ou encore pour le changement de l'ordre de grandeur des effectifs du personnel.

Une fois prises les décisions qui définissent la politique d'administration du personnel, il faudra les enregistrer et les conserver soigneusement sous la forme d'un *règlement du personnel*. Toute coopérative, quelle que soit son importance, aura intérêt à utiliser un manuel de ce genre, car des consignes clairement exprimées par écrit constituent la condition indispensable d'une bonne gestion du personnel ¹¹.

Analyse des fonctions. Avant même de recruter du personnel, il est nécessaire de procéder à l'analyse des tâches à accomplir : cette étude des fonctions consiste à indiquer en détail quelles sont les besognes que chacune englobe, en indiquant les modalités d'exécution et en soulignant les aptitudes que doit posséder le titulaire du poste pour s'acquitter honorablement de ses fonctions.

Les caractéristiques exigées portent sur les études, la formation professionnelle, l'expérience acquise, les capacités d'ordre physique, la maîtrise de certaines techniques, l'habitude de manier certains outillages et matériels, enfin certaines qualités personnelles. La notice descriptive d'emploi devra également spécifier clairement les conditions régissant l'emploi, le cas échéant les subordonnés à diriger, et le nom du supérieur hiérarchique. Une fois définies, ces données seront consignées par écrit en une description de fonctions.

Une bonne organisation suppose que l'on divise la totalité du travail à accomplir en une série de fonctions logiques, que l'on définisse les liens entre employés, matériaux et machines, que l'on crée une structure hiérarchique de pouvoirs et de responsabilités, et que l'on se prémunisse contre les conflits de compétence entre individus aussi bien qu'entre groupes. La description de fonctions constitue un outil de premier ordre pour concevoir, après mûre réflexion, un solide organigramme et le mettre en œuvre dans la coopérative.

Si jusque là on n'avait pas établi de descriptions des postes de travail,

¹¹. Pour de plus amples renseignements pratiques sur l'administration du personnel, voir : Mullen, James J., et De Boer, Lloyd M., « La gestion commerciale des entreprises de réfrigération pour produits alimentaires ou assimilables » (*Business Management of Frozen Food Locker and Related Plants*), pages 13-26. MRR 258, Service coopératif agricole, ministère américain de l'Agriculture, juin 1958.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

on peut commencer à introduire la méthode à l'occasion de la première vacance d'emploi qui se présentera. Puisqu'il faut, en tout état de cause, décrire le travail à accomplir d'une façon ou d'une autre, avant de pouvoir embaucher un employé, le surcroît d'effort exigé pour établir une description complète, par écrit, de la fonction n'est pas considérable. L'idéal serait, pour la coopérative, de disposer, pour chaque poste de l'organigramme, d'une description de fonction minutieusement préparée et rédigée avec un grand luxe de détails.

Sélection du personnel. Une fois terminée l'analyse des fonctions, la coopérative se met en mesure de recruter un personnel adéquat. De nombreux procédés standardisés permettent de vérifier si les candidats sont aptes aux fonctions à remplir, et de se faire une idée de l'intérêt que les services de tel ou tel d'entre eux présentent pour l'entreprise. Les coopératives devront utiliser, pour l'embauche du personnel, toutes les méthodes efficaces existantes.

Elles tiendront compte, pour effectuer la sélection de leurs employés, de certains facteurs qui leur sont propres : tout d'abord, le candidat devra faire preuve d'une disposition d'esprit favorable à la forme coopérative de l'entreprise. Il convient de lui exposer en détail les buts et la ligne de conduite de l'association, ainsi que les principes, objectifs et modalités pratiques de fonctionnement des coopératives en général.

Toute entreprise commerciale est en droit de compter sur la loyauté de ses employés, et pour les coopératives ce point est particulièrement important. Nous n'entendons nullement suggérer par là que le recrutement doit être limité aux personnes qui soutiennent le mouvement coopératif et prêchent en sa faveur, mais nous estimons qu'à moins de croire à la formule coopérative d'entreprise, l'on n'a guère de chances de devenir un bon employé dans une affaire appliquant ladite formule.

Deuxièmement, le candidat doit être capable de faire honneur à la coopérative. Le personnel qui y est employé doit comprendre les intérêts, en tant que membres de l'association, des clients qu'ils servent : la majorité des acheteurs a sur l'affaire un droit de propriété, ce qui, ordinairement, les amène à s'intéresser davantage à son fonctionnement. Il en découle, pour le personnel, une obligation spéciale : des études effectuées dans ce domaine, il ressort que les employés sont, pour les adhérents, une des sources principales d'information sur la coopérative. L'image que les coopérateurs se font de leur association dépend en grande partie du personnel avec lequel ils sont en contact.

En outre, les coopératives devront avoir soin d'éviter le népotisme, c'est-à-dire le favoritisme exercé envers de proches parents, le soutien accordé en raison du lien familial : une difficulté particulière qui confronte souvent les petites coopératives locales consiste à décider si l'on peut, ou non, accorder des emplois aux candidats apparentés au gérant, aux membres du conseil d'administration ou à d'autres cadres supérieurs.

De toute évidence, il n'est pas recommandé de faire appel aux services d'une personne uniquement en raison de ses liens de parenté avec quelqu'un

PRINCIPES DE GESTION

qui joue un rôle important dans la coopérative. Certains soutiennent que les parents qui possèdent les qualifications requises ne devraient pas être automatiquement éliminés ; néanmoins, une politique du personnel qui interdirait le népotisme permettrait souvent d'éviter incidents et malentendus. En tout cas, si des personnes apparentées à des dirigeants ou employés sont embauchées, elles ne devront pas être placées sous les ordres des membres de leur famille.

Les coopératives auront à susciter des candidatures, à vérifier les références fournies et à interviewer les solliciteurs ; celles qui déploient des efforts sortant de l'ordinaire pour attirer des candidats exceptionnellement qualifiés sont, en règle générale, largement récompensées de leur peine. Ecoles de commerce, bureaux de main-d'œuvre et établissements d'enseignement supérieur agricole s'avèrent souvent d'excellentes sources de recrutement.

Il peut être très avantageux, pour une coopérative, de disposer des services de quelques employés dont les aptitudes et diplômes sont d'un niveau supérieur à celui qu'exigent les fonctions qu'ils remplissent effectivement dans l'immédiat.

Rémunération du personnel. La politique adoptée dans ce domaine est d'importance capitale, puisqu'elle influe à la fois sur le genre de candidatures suscitées, sur l'aptitude de la coopérative à conserver son personnel et sur les mobiles pouvant inciter celui-ci à fournir un travail de qualité. Les spécialistes de la question déclarent que les trois aspects principaux de la politique pratiquée en la matière sont :

1. le niveau des salaires,
2. la structure des salaires (hiérarchie par rapport à d'autres emplois),
3. les dispositions prises à l'avance pour augmenter le salaire à mesure que l'employé améliore son rendement.

La rémunération accordée par les coopératives doit être à un taux comparable à celui dont bénéficient, dans la région, les emplois de même nature. Si les salaires payés sont bas, ils éloignent les employés de qualité et, à la longue, suscitent des difficultés. En général, il n'est pas réellement difficile de déterminer le salaire couramment pratiqué dans la communauté ; maintes fois, la structure de la hiérarchie salariale et les promotions au choix présentent des problèmes bien plus ardues. Les différences de salaire d'un travailleur à l'autre jouent habituellement, à ce que l'on constate, un rôle plus important que le niveau réel de rémunération.

Pour mettre sur pied une structure des salaires et traitements, on s'inspirera utilement des deux préceptes suivants :

1. à travail égal, salaire égal ;
2. lorsque plusieurs emplois comportent des exigences inégales, il faut prévoir en conséquence des écarts équitables dans la rémunération.

Lorsque l'employé, en raison de l'expérience et de la formation acquises, devient plus utile pour la coopérative, celle-ci doit lui accorder l'augmentation à laquelle il a droit. La direction doit être consciente de l'import-

COOPÉRATIVES AGRICOLES

tance d'une saine politique des salaires, et prendre les mesures qu'exigent son évolution et sa mise à jour.

Du fait qu'elles appartiennent aux adhérents et sont soumises à leur contrôle, les coopératives ont à résoudre certains problèmes de personnel découlant de ce statut. Contrairement à ce qui se passe dans d'autres catégories d'entreprises, un employé d'une coopérative agricole ne peut espérer devenir, un jour, propriétaire de l'affaire, ni escompter obtenir un poste de directeur-administrateur appointé. Il n'a généralement pas davantage la perspective de se voir attribuer des actions de la société à titre d'encouragement pour services exceptionnels. Raison de plus pour que la coopérative paie des salaires qui soient concurrentiels ou mieux que concurrentiels.

Dans de nombreuses coopératives, les primes d'encouragement font partie intégrante de la rémunération globale du personnel, afin de renforcer l'attrait de l'emploi dans la coopérative. Certains prétendent que cet excédent de rémunération sous forme de prime entraîne une réduction injuste des ristournes qui reviennent, en équité, aux adhérents. Toutefois, l'efficacité et le zèle accrus des employés améliorent les résultats de l'exploitation, et par contre-coup augmentent les ristournes.

En tout cas, les employés qui servent la coopérative avec fidélité et efficacité méritent d'être récompensés — que ce soit sous forme de salaire, de commission pure et simple, ou d'une quelconque combinaison de salaire et de prime d'encouragement.

Les avantages accessoires — tels que pensions de retraite, assurance et congés — peuvent logiquement compléter avec bonheur le plan global de rémunération d'une coopérative. Une enquête menée à l'échelle nationale sur le recours par les coopératives agricoles aux primes d'encouragement a révélé que les 3/4 des associations qui avaient répondu utilisaient un ou plusieurs programmes d'encouragement ¹².

Autres questions relatives à la gestion du personnel. Dans de nombreuses coopératives locales, c'est le gérant qui a la haute main sur l'administration du personnel. En raison du nombre des employés ou du caractère spécialisé de leur travail, le directeur peut être amené à déléguer partiellement à certains de ses adjoints le soin de les superviser ; qu'il y ait ou non partage des responsabilités de surveillance et de contrôle, des tâches bien définies doivent être assumées.

Le chef responsable doit préparer le programme de travail de ses subordonnés, déléguer les responsabilités et l'autorité, instituer (de concert avec ses collègues) des normes d'exécution des tâches, former les employés, examiner les résultats et en faire la critique, établir une procédure de réclamations et assurer l'encadrement du personnel.

12. Griffin, Nelda. Les programmes d'encouragement pour le personnel dans les coopératives agricoles (*Employee Incentive Plans in Farmer Cooperatives*), 1957, Gen. Rpt. 62, Services coopératifs agricoles, ministère américain de l'Agriculture, juin 1959. Griffin, Nelda. Les programmes d'encouragement pour le personnel, monographies sur cinq coopératives agricoles (*Employee Incentive Plans - Case studies of Five Farmer Cooperatives*), Gen. Rpt. 104, Services coopératifs agricoles, ministère américain de l'Agriculture, août 1962.

PRINCIPES DE GESTION

Dès qu'il y faut plus d'une personne, on se voit contraint à dresser des plans et à mettre au point des méthodes pour l'effort collectif. Le gérant désireux de réussir dans cette tâche devra observer les règles suivantes :

1. chaque employé n'a qu'un chef,
2. aucun cadre ne tente de diriger et de contrôler l'activité d'un trop grand nombre de subordonnés,
3. chacun se voit confier un secteur nettement délimité,
4. à tous les échelons, il y a délégation de responsabilité et d'autorité.

La bonne administration du personnel exige que tous les postes (surtout les postes-clés) soient constamment pourvus en personnel qualifié. Afin de satisfaire à cette exigence, la coopérative doit former les employés à mieux remplir leurs propres fonctions et à acquérir des connaissances leur permettant de tenir d'autres emplois.

Un système intéressant consiste à former un remplaçant pour chaque poste, en prévision des absences ou de la démission du titulaire. La formation nécessaire peut être en grande partie assurée par le personnel même de la coopérative ; dans la plupart des cas, les coopératives régionales ont des écoles qui fonctionnent régulièrement pour faire face à ces besoins, et elles accueillent volontiers les stagiaires des coopératives autonomes locales.

Relations avec les adhérents.

Les adhérents forment le deuxième groupe spécial de personnes importantes pour la coopérative. Nous avons indiqué précédemment qu'une coopérative est une association de personnes (ses membres) : a priori, il peut sembler bizarre de proclamer que les adhérents doivent se préoccuper de la manière dont les adhérents sont traités, mais il n'y a là rien de mystérieux ; cette formule ne fait que souligner le fait que les coopératives, à cet égard, sont vraiment des associations pas comme les autres.

Importance des relations avec les adhérents. L'expression « relations avec les adhérents » (*member relations*) a été forgée pour décrire les rapports entre l'ensemble des adhérents et le personnel de direction de la coopérative. On prend ici en considération les rapports entre les adhérents d'une part, et de l'autre la société coopérative, représentée par le directeur, d'autres employés et le conseil d'administration.

« Relations avec les adhérents » est une expression spéciale employée pour dépeindre un lien dont les coopérateurs ont le monopole. L'appartenance à une association coopérative implique des droits de propriété et de contrôle sur cette association et permet aux adhérents de bénéficier de ses services. Le trait véritablement original réside dans la réunion, entre les mains des mêmes personnes, des trois droits : propriété, contrôle et faculté de recours aux services de la coopérative. L'adhérent est un client de la coopérative, en même temps qu'il est la source suprême d'autorité, dont le conseil d'administration reçoit ses pouvoirs.

Les actionnaires de sociétés commerciales normales peuvent être considérés comme membres de la société dont ils détiennent les titres, mais seu-

COOPÉRATIVES AGRICOLES

lement au point de vue propriété et — peut-être — contrôle. Si ces sociétaires viennent à être également clients de la société dont ils sont actionnaires, il ne s'agit que d'une coïncidence. La coopérative, au contraire, a pour unique raison d'être la prestation de services à ses adhérents.

Bien que la plupart des coopératives ne refusent pas de vendre aux non-adhérents, leur préoccupation majeure est de desservir les adhérents et de s'assurer leur clientèle. Aussi est-il primordial pour elles d'instaurer et de maintenir avec eux des relations appropriées — de fait, une association qui ne parviendrait pas à convaincre ses propres membres d'acheter chez elle n'aurait pas la moindre chance d'arriver à ses fins.

Chaque coopérative doit tenir compte des désirs de tous ses adhérents : c'est un point d'importance vitale, car tous ont un bulletin de vote, et chacun participe volontairement. On s'accorde généralement à considérer la vaste diffusion du droit de contrôle comme constituant pour la forme coopérative d'entreprise un avantage marqué ; cependant, cette caractéristique risque d'entraîner la ruine de l'association, si les adhérents ne sont pas bien informés des affaires ni prêts à y prendre une part active, comportant des responsabilités. L'engagement des membres est générateur d'intérêt profond, d'enthousiasme, de fidélité — et aucun autre facteur n'est capable de susciter ces sentiments.

C'est habituellement l'exploitant agricole qui adhère à la coopérative — aussi est-ce sur sa personne que sont centrés les programmes type de relations avec les adhérents — sans pour autant négliger le reste de la famille, puisque la cellule familiale tout entière est intéressée à la bonne marche des affaires de l'association.

Souvent, cette dernière se concentre plus particulièrement sur certains des composants de la famille, à l'intention desquels elle met sur pied des programmes « sur mesure ». Ainsi, nombre de coopératives ont constaté que les programmes spécialement destinés aux ménagères et aux adolescents ont servi très efficacement la cause du mouvement coopératif auprès des fermiers, et cimenté les liens entre ceux-ci et leur association.

Amélioration des relations avec les adhérents. Dans une coopérative, quelle qu'elle soit, les rapports avec les membres et leurs liens mutuels peuvent varier du satisfaisant au médiocre. Les programmes consacrés aux relations avec les adhérents se proposent d'améliorer la compréhension de ceux-ci à l'égard de l'association et d'intensifier leur participation à ses activités.

Toute coopérative désireuse de réussir doit renseigner complètement ses membres sur les questions suivantes :

1. l'entreprise commerciale à forme coopérative et son fonctionnement,
2. responsabilités des adhérents dans le financement, les achats et la gestion,
3. avantages — aussi bien ceux déjà acquis que ceux que l'on peut logiquement escompter obtenir à l'avenir.

Il importe d'insister constamment sur le fait que l'association est « leur » chose, et mettre l'accent sur leurs rapports avec elle.

PRINCIPES DE GESTION

L'information est l'essence même de tout programme de relations avec les adhérents ; elle doit, tout d'abord, être diffusée de l'association vers les adhérents, ceux-ci devant ensuite avoir l'occasion de formuler leurs *desiderata* et leurs opinions. Chacun doit disposer des moyens lui permettant soit de déclencher la transmission de l'information, soit de réagir aux informations reçues, cette diffusion de l'information dans les deux sens formant une partie essentielle de tout bon programme de relations avec les adhérents.

Mais l'information ne suffit pas, à elle seule, à décider les adhérents à participer à la vie de la coopérative et à la soutenir dans son combat : l'association doit être une entreprise foncièrement saine, capable de procurer à ses membres les avantages économiques escomptés. Une fois ces conditions préalables remplies, le programme qui vise à amplifier les échanges mutuels d'information aura toutes chances de réussir à améliorer les relations avec les adhérents.

Afin d'amener ces derniers à une participation active, il faut prévoir, dresser des plans — bref, un effort considérable. Conseil d'administration et gérant doivent être sincèrement désireux de voir tous les coopérateurs participer, et avoir bien saisi quelle atmosphère doit obligatoirement être créée pour que les membres continuent à militer au sein de la coopérative. Si l'on souhaite la pleine participation de tous, il faut que la direction agisse, dans cette sphère des relations avec les adhérents, d'une manière extrêmement énergique et tenace.

Les coopératives se doivent de créer à tout prix les moyens indispensables à l'acheminement, dans les deux sens, de ce double courant d'information. Les procédés mis au point dans ce but sont légion, mais on peut les grouper sous quatre rubriques principales :

1. réunions,
2. comptes rendus, à intervalles plus ou moins réguliers,
3. participation des adhérents à la vie de l'association,
4. activités dans le cadre de la communauté¹⁵.

Relations avec le grand public.

Troisième catégorie de public dont la coopérative devra tenir compte, nous pourrions l'appeler « le grand public », c'est-à-dire les personnes qui n'ont aucun lien avec la coopérative. Alors que les relations avec les

15. LeBeau, Oscar R., Attitude des coopératives locales envers leurs membres (*Membership Practices of Local Cooperatives*), Gen. Rpt. 81, Service coopératif agricole (S.C.A.) du ministère américain de l'Agriculture, juillet 1960.

LeBeau, Oscar R., Suggestion en vue d'améliorer les relations avec les adhérents (*Suggested Steps for Improved Member Relations*), Information 12, S.C.A., juin 1960.

LeBeau, Oscar R. et Hyre, French M., Comment tirer la quintessence de votre assemblée générale annuelle de coopérative (*Making the Most of Your Co-op Annual Meeting*), Circulaire 22, S.C.A., octobre 1957.

LeBeau, Oscar R., et Heckman, John H., Les acheteurs évaluent les relations coopératives (*Patrons Appraise Cooperative Relations*), Circulaire C-140, Administration du crédit agricole, ministère américain de l'Agriculture, mai 1951.

Rust, Irwin W. Que faire pour avoir des relations satisfaisantes avec les adhérents (*Making Member Relations Succeed*), Information 32, S.C.A., février 1963.

COOPÉRATIVES AGRICOLES

adhérents sont par définition internes, les relations publiques sont axées sur l'extérieur. Cette vaste audience comprend l'ensemble de la nation, notamment les exploitants agricoles qui ne font pas partie de la coopérative et les membres des autres professions.

La sympathie et la compréhension du public sont indispensables. La direction des coopératives doit être consciente de l'opinion que le monde extérieur a de leurs groupements. Un programme de relations publiques se propose de créer chez le public une impression favorable. Parfois, les dirigeants du mouvement coopératif ne se rendent pas compte de la nécessité de prendre des mesures concrètes en matière de relations avec le grand public.

Les relations publiques d'une coopérative sont importantes pour plus d'un motif : depuis des années, le gouvernement fédéral a eu pour ligne de conduite d'encourager l'organisation et la croissance des coopératives agricoles ; la législation fédérale et celles des Etats établissent des distinctions entre les coopératives et les autres entreprises commerciales.

Cette politique s'est généralement fondée sur la croyance selon laquelle l'existence des coopératives agricoles est souhaitable, parce qu'elles servent l'intérêt public. L'opinion doit être amenée à comprendre le caractère particulier des coopératives agricoles et la manière dont elles contribuent au bien-être de tous. La coopération agricole occupe donc, aux yeux du grand public, une situation spéciale et unique en son genre, et l'attitude dudit public à l'égard du mouvement coopératif revêt, de ce fait, une importance considérable.

Les coopératives ne peuvent se permettre d'ignorer les idées que certains groupes, dans ce grand public, se sont faites sur les associations qui se réclament du mouvement, et il faut qu'elles sachent aussi que l'image ainsi formée est en évolution constante. L'intérêt bien compris des coopératives exige que les opinions du public soient fondées sur des faits, et qu'elles se trouvent être aussi favorables que possible.

Un programme efficace de relations publiques est susceptible de provoquer l'adhésion d'exploitants agricoles jusque là non intéressés ; à cette fin, il serait utile de diffuser des informations sur les buts de la coopérative, les services qu'elle rend et les résultats qu'elle a obtenus.

Naturellement, ce qu'il conviendrait de faire pour recruter de nouveaux adhérents déborde le cadre d'un programme de relations publiques ; toutefois, dans l'exécution d'un tel programme au sein d'une communauté donnée, l'un des avantages concrets et immédiats pourrait être l'attraction exercée dans le sens d'un recrutement intensifié.

Une coopérative qui, dans la communauté où elle opère, jouit de la sympathie du public, est en droit d'en escompter un avantage indirect : la plupart des gens désirent que l'on pense du bien d'eux — ils souhaitent être acceptés, adoptés par leur entourage ; or, le jugement porté se fonde souvent sur le genre de groupes et d'institutions dont les intéressés font partie et auxquels on les assimile.

Si la réputation d'une coopérative dans la communauté laisse à désirer,

PRINCIPES DE GESTION

cette image défavorable fera probablement naître dans l'esprit des adhérents certaines appréhensions qui les amèneront à ne pas soutenir à fond leur association, que ce soit par leur clientèle ou dans d'autres domaines. Une amélioration des relations publiques qui réussirait à vaincre ce préjugé aboutirait probablement à un accroissement du volume des transactions avec les membres.

Amélioration des relations publiques. On a parfois présenté les relations publiques comme étant l'art de « bien faire, et le faire savoir ». Cette formule est caractéristique, dans la mesure où elle souligne la nécessité, pour la coopérative, de fonctionner avec succès — condition préalable à toutes bonnes relations publiques. Elle laisse entendre, de surcroît, que tous les efforts déployés, toutes les dépenses consenties s'avèreraient impuissants à créer, à long terme, un courant d'opinion favorable, si la coopérative ne le méritait pas.

On prétend parfois qu'un programme de relations publique se justifie mal pour une coopérative autonome locale : elle est trop petite, dit-on, et de toute façon n'a pas grande influence sur l'attitude du public. En réalité aucune coopérative, qu'elle soit grande ou petite, ne peut se permettre de négliger l'opinion de son entourage.

Les coopératives locales doivent se rendre compte que le comportement de leur communauté respective vis-à-vis des coopératives en général sera presque entièrement dicté par leur propre attitude, et que si des efforts paraissent souhaitables en vue d'améliorer le climat qui, dans les districts avoisinants, confronte les coopératives, et d'amener le public à mieux comprendre le mouvement, ces efforts ne pourront être que leur fait.

Au-delà des limites de leur propre communauté, les coopératives locales se heurtent, dans leurs tentatives pour entrer en contact avec le grand public, à certaines limitations d'ordre pratique. Toutefois, il existe des organismes tout disposés à apporter leur concours pour cette action sur l'opinion publique, tels les conseils coopératifs ou associations coopératives — à l'échelon de l'Etat — qui diffusent des informations concrètes, afin de dépeindre le mouvement coopératif sous des couleurs favorables dans l'Etat considéré. Plusieurs agences coopératives nationales, orientées et financées par les coopératives locales et régionales, contribuent à diffuser des informations ayant trait aux coopératives à l'ensemble de la population du pays tout entier.

Il s'agit de l'Institut américain de coopération (*American Institute of Cooperation*), de la ligue coopérative des E.-U. (*Cooperative League of the U.S.A.*), du Conseil national des coopératives agricoles (*National Council of Farmer Cooperatives*), de la Fédération nationale des coopératives céréalières (*National Federation of Grain Cooperatives*), de la Fédération nationale des producteurs de lait (*National Milk Producers Federation*) et de l'Association nationale coopérative pour l'électrification rurale (*National Rural Electric Cooperative Association*).

Le S.C.A. (Service coopératif agricole) du Département de l'Agriculture des Etats-Unis est chargé de diffuser les informations relatives aux

COOPÉRATIVES AGRICOLES

principes et aux méthodes pratiques de la coopération. En s'acquittant de cette tâche, le S.C.A. joue un rôle important pour informer le public des faits susceptibles de contribuer à créer en son sein un courant d'opinion favorable aux coopératives.

Toute association véritablement désireuse d'améliorer son secteur des Relations publiques trouvera de multiples occasions pour ce faire ; mais un rendement optimum exige un gros travail de préparation et de prévision.

En outre, la direction devra être prête à consacrer à cet effort le personnel et les ressources nécessaires. C'est au directeur, activement soutenu par le conseil d'administration, qu'il incombe de mettre au point et d'exécuter les programmes de relations publiques.

De nombreuses méthodes efficaces, fruit de l'expérience, permettent de présenter au public des informations concrètes¹⁶. Il appartiendra à la direction des coopératives de choisir et d'appliquer celle de ces méthodes qui semble la plus prometteuse pour la tâche à accomplir. Tous les membres de la direction doivent ne pas douter du succès et œuvrer vigoureusement à susciter un climat favorable aux coopératives, chacun dans sa sphère d'influence.

Amélioration de la gestion - Comment l'évaluer ?

« Le devoir essentiel d'un directeur, sa mission la plus pressante — c'est d'être constamment en quête de possibilités d'amélioration. — C'est en ces termes que le président d'une importante société, aux activités couronnées de succès, décrivait l'impérieuse nécessité de rechercher les progrès et perfectionnements possibles et de les réaliser.

Les coopératives auraient tout à gagner à s'inspirer de cette tournure d'esprit, qui présenterait pour elles de multiples avantages, et que nous pourrions traduire par la formule suivante : — La mission essentielle de la direction, dans une coopérative, celle à laquelle elle doit s'atteler d'emblée, c'est de toujours chercher à mieux faire. —

La première question que pose tout programme d'amélioration consiste à se demander : par où vais-je commencer ? S'agissant d'apporter des perfectionnements à la gestion d'une coopérative, la réponse est évidente : tout progrès notable dans cette gestion sera, par la force des choses, une auto-amélioration, et cela — pour plus d'un motif.

Tout d'abord, il faut s'attacher à accroître les capacités de gestion dans les coopératives agricoles en cours de fonctionnement. Par ailleurs, il n'est

16. Abrahamsen, Martin A., Planification des relations publiques (*Planned Public Relations*), dans : La coopération moderne : (*Modern Cooperative Business*), Information 10, S.C.A., ministère américain de l'Agriculture, juillet 1959.

Nouvelles pour les coopératives agricoles (*News for Farmer Cooperatives*), Les relations publiques, nécessité absolue (*Public Relations Inevitable*), S.C.A., ministère américain de l'Agriculture, réédition 11, chapitre A, mai 1951.

Nouvelles pour les coopératives agricoles, Idées neuves sur les relations publiques, S.C.A., ministère américain de l'Agriculture, réédition 57, novembre 1953.

PRINCIPES DE GESTION

guère réaliste de s'imaginer que les associations n'ont qu'à paraître, à n'importe quel moment, sur le marché du travail pour y recruter immédiatement, et en grand nombre, des employés meilleurs que ceux dont elles disposent actuellement.

Nous avons déjà signalé en outre, que les membres du conseil d'administration, dans une coopérative, doivent être en majeure partie recrutés parmi les adhérents. Par conséquent, tout programme d'amélioration de la gestion, pour autant qu'il s'agisse d'administrateurs, doit s'attacher à développer les dons de personnes qui sont déjà membres de l'association.

Enfin, le monde des affaires dans son ensemble souffre de la pénurie de cadres capables et expérimentés, susceptibles d'être engagés comme gérants ou directeurs ; de sorte qu'il paraîtrait déraisonnable, de la part des coopératives agricoles, de s'obstiner à chercher ailleurs la satisfaction de leurs besoins, au lieu de tirer la quintessence du personnel dont elles disposent déjà. Le programme qui s'impose comportera donc le perfectionnement des cadres déjà en poste au sein des associations et la formation aux fonctions de direction des collaborateurs qui possèdent les aptitudes requises.

Evaluation de la gestion.

Le compte d'exploitation, le bilan et le rapport des commissaires aux comptes sont autant d'instruments utiles pour constater les résultats obtenus dans les affaires au cours de l'exercice considéré ; une direction avisée s'en servira (en les complétant par la consultation des livres comptables et archives commerciales) pour s'assurer s'il y a eu ou non, progrès ; l'étude minutieuse de ces documents mettra en évidence les perfectionnements que l'on peut apporter au fonctionnement de l'entreprise.

Tout comme une analyse financière annuelle est nécessaire pour améliorer l'exploitation, un examen critique de la gestion s'impose périodiquement si l'on veut accroître l'efficacité.

Une analyse de gestion peut constituer une première étape dans le cycle de perfectionnement des fonctions de direction ; elle équivaut, en un sens, à dresser l'inventaire des tâches correspondantes, telles qu'elles sont exécutées pour le moment ; comme la coopérative a la charge exclusive de gérer, il importe de mettre l'accent sur l'auto-amélioration.

Nous avons mentionné auparavant de quelle manière la gestion peut être envisagée sous un double aspect :

1. *qui* gère — c'est-à-dire les personnes chargées des tâches de direction.

2. *ce que* l'on gère — c'est-à-dire les fonctions de direction à assumer.

Ces deux phases devront être intégrées pour en arriver au stade d'évaluation globale de la gestion.

Qui doit procéder à l'évaluation ? Quel personnel de direction jugera, en fait, la manière dont l'équipe dirigeant la coopérative s'est acquittée de sa tâche ? Le gérant (ou directeur) et le président du conseil d'administration forment les rouages essentiels du mécanisme de direction, et tous

COOPÉRATIVES AGRICOLES

deux devront intervenir dans cette évaluation. L'une des solutions possibles consiste à faire appel à un comité d'évaluation, comprenant le directeur, des administrateurs choisis parmi les membres du conseil, et les cadres supérieurs de l'entreprise.

Pour la désignation des membres du comité, il faudra garder présentes à l'esprit les deux considérations suivantes : tout d'abord, la nécessité de choisir des gens expérimentés, comprenant bien les divers aspects de la gestion qu'il s'agit d'évaluer ; en outre, puisque l'objectif principal de l'évaluation est d'aboutir aux améliorations qui s'imposent, l'opportunité de nommer au comité des membres disposant des pouvoirs indispensables à la mise en vigueur des réformes arrêtées.

Quelle périodicité convient-il d'adopter ? encore une question à trancher, à laquelle on ne peut manifestement pas donner la même réponse pour toutes les associations. Dans des circonstances normales, une fois par an semblerait adéquat, mais si la situation venait à évoluer rapidement on pourrait éprouver le besoin d'accélérer le rythme initialement retenu — en tout état de cause, il n'est certainement pas souhaitable qu'une coopérative fonctionne pendant plus d'un an sans examen critique de sa gestion.

Un formulaire (Imprimé n° 1) a été établi, et figure en annexe : il aidera les cadres et directeurs à jauger la manière dont eux-mêmes se sont acquittés de leurs fonctions.

Les questions traitées dans le formulaire mettent en relief les éléments fondamentaux de la gestion : elles se répartissent en cinq rubriques principales : quatre d'entre elles correspondent aux fonctions essentielles de direction, avec insistance sur les aspects *fonctionnels* de la gestion ; tandis que la cinquième, relative à l'équipe dirigeante, regroupe les points portant sur l'aspect *qui*, consacrés en majeure partie à la question du partage des responsabilités, qui revêt pour la gérance des coopératives une importance particulière.¹⁷

Amélioration de la gestion.

Quel profit peut-on tirer d'une amélioration de la gestion ? Il n'y a guère d'intérêt — si tant est qu'il y en ait un — à procéder à un examen critique de ce genre s'il s'agit uniquement de décerner une note sanctionnant la valeur de l'exploitation : l'avantage primordial que l'on peut escompter consiste à déceler les domaines dans lesquels la gestion demande à être améliorée.

La notation par points dans le formulaire (Imprimé n° 1) est conçue dans le but d'attirer l'attention sur les défaillances et les lacunes. Une fois les difficultés repérées, la direction pourra prendre des mesures pour y remédier. L'examen critique n'a pour ainsi dire aucune valeur concrète s'il

17. Nouvelles pour les coopératives agricoles (*News for Farmer Cooperatives*), réédition 52, « Une bonne gestion, gage de réussite pour les coopératives » (*Good Management Key to Co-op Success*), S.C.A., ministère américain de l'Agriculture, pages 4-8 (articles dus à Dick Carlson).

PRINCIPES DE GESTION

n'est pas suivi immédiatement d'un vigoureux effort de mise en œuvre des réajustements reconnus nécessaires.

Ainsi que nous l'avons mentionné auparavant, le comité d'évaluation devra compter parmi ses membres les personnes habilitées à décider et à faire exécuter leurs décisions ; leur présence accélérera la solution des difficultés constatées au cours de l'examen critique de la gestion.

Les responsables de la gestion ne devront pas se laisser aller au découragement, si l'examen indique que des améliorations sont souhaitables pour de nombreux postes étudiés ; il n'est pas question d'intervenir aussitôt dans toutes les sphères visées. La direction pourra au contraire définir les urgences et s'y consacrer — quitte à établir des priorités pour les autres points, de manière à procéder aux améliorations avec ordre et méthode.

Une évaluation de gestion menée à fond met en valeur *ce qui doit être amélioré* ; elle ne traite qu'indirectement de la *manière* dont on procédera — souvent, les questions sont rédigées de façon à suggérer le mode opératoire préconisé. Néanmoins, il faut, pour guider les modifications souhaitées et les orienter, des renseignements plus abondants.

Toute coopérative désireuse d'améliorer sa gestion doit être disposée, de son côté, à faire tout ce qui dépend d'elle ; elle devra rendre le personnel nécessaire disponible aussi longtemps qu'il le faudra, et consentir les dépenses exigées par la formation. La plupart des associations ont, du reste, un ou plusieurs éducateurs qualifiés, capables de mener à bien leur propre cours de formation.

De nombreuses institutions bénévoles sont prêtes à accorder leur assistance en vue de former des employés à la gestion ; certaines fournissent de la documentation et donnent des consultations, d'autres vont jusqu'à organiser des cours et des conférences connexes aux techniques de la gestion et aux questions connexes.

Ainsi que nous l'avons signalé auparavant, le service coopératif agricole du Département de l'Agriculture des États-Unis met à la disposition des coopérateurs toute une gamme de documents ayant trait à la gestion. En outre, les coopératives régionales et nationales, les universités des États, les banques coopératives et les conseils coopératifs d'État constituent de précieuses sources d'aide auxquelles la coopération peut toujours avoir recours¹⁸.

Il importe avant tout que la direction des associations locales ressente la nécessité de procéder à des améliorations, ce qui l'amènera à faire appel à celles des sources d'assistance à sa disposition qui peuvent lui être le plus utiles en vue de satisfaire ses besoins.

18. Pour tous renseignements sur la formation à la gestion, y compris les organismes qui l'assurent et les divers types de formation, voir : Volkin, David et Griffin, Ne'da : « Formation à la gestion dans les coopératives agricoles » (*Management Training Among Farmer Cooperatives*), Gen. Rpt. 65, S.C.A., juin 1959.

IMPRIME N° 1.

EVALUATION DE LA GESTION D'UNE COOPERATIVE

Questions essentielles à poser :

1 2 3

Prévoir.

1. Les buts que poursuit la coopérative sont-ils nettement définis, mis à jour régulièrement, bien compris des adhérents et pris en considération dans le cadre de l'exploitation au jour le jour ?
2. Les résultats des études sont-ils utilisés pour dresser les plans, et la direction connaît-elle les informations qu'offrent, dans ce domaine, les coopératives régionales et les organismes d'études et de recherche des États et du gouvernement fédéral ?
3. A-t-on arrêté des principes directeurs applicables à des activités se répétant régulièrement, pour lesquelles des décisions doivent être prises de temps à autre ?
4. Les opérations que comporte l'exploitation sont-elles planifiées de manière adéquate, tant à long terme qu'à court terme, et harmonisées avec les objectifs ?
5. A-t-on effectué des analyses appropriées, reflétant le volume d'affaires en puissance ou l'importance prévisible des prestations de services pour les quelques années suivantes ?

Organiser.

1. Existe-t-il un organigramme précis, indiquant les ressources en personnel et en matériel appropriées aux tâches à accomplir ?
2. A-t-on rédigé, pour les directeurs et cadres, des descriptions de fonctions détaillées, définissant leurs responsabilités, leurs pouvoirs et leurs rapports mutuels ?
3. Les fonctions, pouvoirs et liaisons réciproques des diverses unités fonctionnelles sont-ils clairement indiqués ?
4. Des employés qualifiés ont-ils été choisis pour les postes à pourvoir ? Ont-ils reçu les affectations correspondantes, et bénéficient-ils de la rémunération qui leur revient ?
5. Les vacances d'emploi pour les postes-clés ont-elles été prévues suffisamment à l'avance (3 à 5 ans) et dispose-t-on des remplaçants qualifiés dont on peut avoir besoin ?

COOPÉRATIVES AGRICOLES

Questions essentielles à poser :	1	2	3
----------------------------------	---	---	---

Diriger.

1. La répartition des tâches est-elle équilibrée et les directives de service claires et précises ? Ces dernières sont-elles complètes, c'est-à-dire indiquant le *pourquoi* aussi bien que le *quoi* ?
2. Les postes sont-ils évalués, et la manière dont les titulaires s'acquittent de leurs fonctions, notée avec objectivité et à intervalles réguliers ?
3. Les conditions de travail sont-elles de nature à inciter les intéressés à déployer un maximum d'efforts ?
4. Les normes d'exécution des tâches (ou les résultats qui les reflètent) sont-elles (-ils) connu(e)s et admis(es) ?
5. Fait-on le nécessaire pour maintenir ouvertes et utilisées dans le cadre du plan d'organisation des liaisons clairement définies — voie hiérarchique descendante et ascendante, passerelles inter-services, etc., employées régulièrement ?

Contrôler.

1. Les gérants (ou directeurs) appointés exercent-ils leurs fonctions de contrôle en mettant effectivement en œuvre des directives et des normes d'exécution des tâches nettement formulées, afin de guider leurs subordonnés dans le cas où ceux-ci ont des décisions à prendre ?
2. Les gérants (ou directeurs) appointés exercent-ils aussi leur contrôle en déléguant clairement les pouvoirs nécessaires, de manière que chaque subordonné sache quand il lui est loisible de faire preuve d'initiative sans encourir le courroux de ses chefs ?
3. Le conseil d'administration exige-t-il le recours à un organe de vérification comptable externe ?
4. Les méthodes d'exploitation sont-elles périodiquement l'objet d'un examen critique effectué par des spécialistes ?
5. Dresse-t-on un budget d'exploitation que l'on utilisera, le cas échéant, pour vérifier les résultats obtenus dans la réalité ?

PRINCIPES DE GESTION

Questions essentielles à poser :	1	2	3
Equipe de gestion de la coopérative.			
1. La structure de l'association fait-elle nettement ressortir d'où vient, en dernier ressort, l'autorité, et comment se répartissent les responsabilités respectives des adhérents, du conseil d'administration et des gérants (ou directeurs) appointés ?			
2. Les fonctions et responsabilités respectives du conseil et des gérants appointés sont-elles nettement délimitées ?			
3. Le gérant (ou directeur) est-il libre de présenter au conseil toutes recommandations qu'il juge bon, en son âme et conscience, de formuler ?			
4. Le gérant (ou directeur) soumet-il les affaires courantes — rapports périodiques y compris — au conseil sous la forme la mieux adaptée à leur examen et à la prise des décisions y afférentes ?			
5. Le conseil d'administration délègue-t-il à la direction les responsabilités correspondant à ses fonctions ainsi que les pouvoirs qui lui sont nécessaires pour les remplir ?			
6. Le conseil donne-t-il au gérant (directeur) toute latitude de prendre les mesures qui s'imposent en matière de sélection, orientation, récompense ou sanction et, le cas échéant, licenciement du personnel ?			
7. Le conseil soutient-il le gérant (directeur) comme il doit le faire, pour autant qu'il agisse conformément à la politique adoptée ?			
8. L'équipe de gestion consacre-t-elle l'attention voulue aux relations avec les adhérents et aux relations publiques ? Se préoccupe-t-elle de mettre sur pied des programmes visant à l'amélioration des relations précitées ?			
9. Les membres du conseil maintiennent-ils l'équilibre qui convient entre la représentation d'intérêts spéciaux, restreints, et le souci de l'entreprise tout entière ?			
10. Les membres de l'équipe de gestion sont-ils tous conscients de leur devoir de s'efforcer constamment de se perfectionner afin de mieux s'acquitter de leurs fonctions ?			

Légende : Colonne 1 : Bon, n'exige pas d'amélioration ; Colonne 2 : Moyen, demanderait quelques retouches ; Colonne 3 : Mauvais ou défec-tueux, exige énormément d'améliorations.

VERIFICATION FINALE DE FONCTIONNEMENT SATISFAISANT

Afin de mettre le point final au processus d'évaluation et d'amélioration de la gestion, les associations autonomes locales auront avantage à se poser les 11 questions ci-après ; aussi longtemps qu'il ne leur sera pas possible de répondre à toutes par l'affirmative, elles pourront utilement poursuivre l'exécution du programme d'amélioration et de perfectionnement.

Voici les questions ¹⁹ :	1	2	3
1. Avons-nous un excellent plan d'organisation (organigramme) ?			
2. Avons-nous une politique d'exploitation bien définie ?			
3. Avons-nous un conseil d'administration avisé et compétent ?			
4. Avons-nous un personnel de direction capable et énergique — avec à chaque poste la personne la plus qualifiée pour l'occuper ?			
5. Notre personnel a-t-il les connaissances et la formation voulues ?			
6. Nos adhérents sont-ils bien informés de tous les aspects du mouvement coopératif ? Ont-ils voix au chapitre pour les décisions à prendre ?			
7. Jouissons-nous du respect et de la confiance de la communauté que nous servons ?			
8. Nos installations sont-elles attrayantes, pratiques et bien conçues ?			
9. Avons-nous un capital-actions suffisant pour atteindre nos objectifs ?			
10. Nos méthodes comptables sont-elles modernes, et les adaptons-nous au fur et à mesure pour tenir compte des derniers progrès réalisés ?			
11. Avons-nous un programme d'études et de recherches qui nous permette de rester à la hauteur de la situation, en constante évolution ?			

¹⁹ Knapp, Joseph G. : « Une bonne gestion, gage de réussite pour les coopératives » (*Good Management Key to Co-op Success*), Nouvelles pour les coopératives agricoles (*News for Farmer Cooperatives*), Réédition 52, S.C.A., ministère américain de l'Agriculture.