

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

FOR AID USE ONLY

Batch 71

1. SUBJECT
CLASSI-
FICATION

A. PRIMARY

Food production and nutrition

AE70-0000-0000

B. SECONDARY

Distribution and marketing

2. TITLE AND SUBTITLE

La direction des cooperatives agricoles

3. AUTHOR(S)

Gardner, K.B.

4. DOCUMENT DATE

1962

5. NUMBER OF PAGES

26p.

6. ARC NUMBER

ARC

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS

AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)

(In Collection: techniques am.,83)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER

PN-AAE-720

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS

Cooperatives
Management

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER

AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

**la direction
des
coopératives agricoles**

Traduction d'un ouvrage en langue anglaise intitulé

MANAGING FARMER COOPERATIVES

par Kelsey B. Gardner

publié par

Farmer Cooperative Service
US Department of Agriculture
Washington D.C.

Educational Circular No 17

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

dénommé

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)

PREFACE

Les entreprises commerciales de coopératives agricoles doivent être bien gérées. Il est important que les membres, les administrateurs et les employés des coopératives assument leurs responsabilités respectives en satisfaisant à ce besoin vital. Il est essentiel que chacun des trois groupes comprenne à fond ses responsabilités, si l'on veut que les fonctions de direction soient remplies avec efficacité. Cette brochure explique certains aspects fondamentaux de ce qu'est la direction d'une coopérative et comment en sont réparties les responsabilités parmi les membres, le conseil d'administration et les employés.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| 1. LA DIRECTION DES COOPERATIVES AGRICOLES | 13 |
| 2. L'EQUIPE DE DIRECTION | 14 |
| 3. RÔLE DES MEMBRES DANS LA DIRECTION | 15 |
| <i>Droits et responsabilités</i> | 15 |
| <i>Mesures propres à amener une bonne direction</i> | 16 |
| 4. RÔLE VITAL DES ADMINISTRATEURS | 19 |
| <i>Choix des administrateurs</i> | 19 |
| <i>Qualification des administrateurs</i> | 21 |
| <i>Responsabilité des administrateurs</i> | 21 |
| <i>Attitude des administrateurs</i> | 23 |
| <i>Elaboration des politiques</i> | 23 |
| <i>Nombre d'administrateurs</i> | 25 |
| <i>Comité du conseil d'administration</i> | 26 |
| 5. FONCTIONS ET RESPONSABILITES DES DIRECTEURS | 27 |
| <i>Choix d'un directeur</i> | 28 |
| <i>Qualification d'un directeur</i> | 28 |
| 6. RESPONSABILITE DES EMPLOYES ENVERS LE CONSEIL ET LES MEMBRES | 31 |
| 7. QUELQUES QUESTIONS RELATIVES A LA DIRECTION DES COOPERATIVES DE FERMIERS | 34 |

LA DIRECTION DES COOPERATIVES AGRICOLES

Le succès ou l'échec d'une coopérative est étroitement lié avec le caractère et la compétence de la direction. Une « gestion inefficace » est la plus fréquemment invoquée pour expliquer l'échec de certaines coopératives. Cela n'est pas surprenant car, à un large point de vue, la direction est responsable de la planification, de l'organisation et du recrutement du personnel-clé ; de la gestion, de la conduite et de la coordination et contrôle de toutes les activités de l'association.

En un mot, la direction assume une responsabilité dans toutes les activités variées d'une coopérative, telles que les relations entre des membres, le financement, la manutention des produits des membres, la mise en commun du produit des ventes, l'achat des marchandises, la commercialisation, les transports, la tenue satisfaisante des livres et autres relevés importants et de nombreuses autres phases des opérations de l'association.

Il est facile de voir pourquoi la « gestion inefficace » est la raison principale invoquée quand une coopérative échoue.

2

L'EQUIPE DE DIRECTION

L'on pense souvent à tort que la direction d'une coopérative ne comprend que le directeur et ses principaux adjoints. C'est loin de la réalité. La direction d'une coopérative devrait être considérée comme une équipe consistant en membres, administrateurs, ainsi que le directeur et les autres employés responsables. Chaque partie de l'équipe a des obligations et responsabilités distinctes dans l'accomplissement des fonctions de direction d'une coopérative.

Les lois qui régissent la constitution de sociétés commerciales, y compris des coopératives agricoles, stipulent que les affaires de l'entreprise doivent être gérées par un conseil d'administration. La responsabilité de base pour la direction est alors dévolue au conseil d'administration. Les employés de l'association ne peuvent fonctionner que dans la mesure où des obligations et des autorisations leur sont déléguées par le conseil d'administration.

Beaucoup de fonctions du conseil et du directeur se chevauchent à des degrés divers, mais il est possible de déterminer où cessent les fonctions du conseil et où commencent celles du directeur. Si l'on veut qu'une organisation marche sans à-coups, il faut faire cette distinction, afin que le conseil et le directeur puissent connaître leurs obligations et responsabilités particulières.

Nous allons maintenant examiner chaque élément de l'équipe de direction, en commençant par les membres.

3

ROLE DES MEMBRES DANS LA DIRECTION

Les membres d'une coopérative possèdent des droits bien déterminés et réservés en ce qui concerne la propriété et le contrôle de l'association. Ces droits importants leur donnent le privilège de prendre une part active à la direction de l'association. Pour que ce soit efficace, les membres doivent exercer ces droits, autrement ils n'ont aucune voix au chapitre dans la direction.

Une direction prospère d'une coopérative est donc basée sur la coopération intelligente et active de ses membres avec le conseil d'administration et avec les employés, chaque groupe assumant ses propres responsabilités, au mieux de ses capacités.

Droits et responsabilités

Les droits des membres à participer à la direction de leur coopérative sont de différentes sortes. Leurs droits leur permettent :

1. — D'élire et de révoquer les administrateurs de l'association.
2. — D'adopter et de modifier les statuts.
3. — D'approuver les changements dans la structure du capital de l'association.
4. — D'accroître ou de diminuer la capitalisation ; d'approuver des prêts dans des circonstances spéciales et d'adopter des contrats de commercialisation et autres dispositions contractuelles entre eux-mêmes et la coopérative.
5. — D'exiger des membres du personnel, des administrateurs et autres agents de se conformer à la loi sous laquelle l'association a été établie, et à ses articles d'incorporation, ses statuts et aux contrats de participation.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

6. — De tenir les administrateurs et membres du personnel qui négligent de se conformer à ces lois comme responsables de toutes pertes causés aux membres par leur négligence.
7. — D'examiner les livres de compte de l'association et ses avoirs, sous réserve de restrictions raisonnables.

Les membres possèdent et contrôlent l'association. Ils en sont aussi les clients, dans la mesure où ils y vendent leurs produits ou acquièrent, grâce à elle, des approvisionnements ou des services. Il est donc de leur intérêt de voir que la direction de l'association soit aussi compétente et efficace que possible.

Si l'association est conduite inefficacement, les membres y ont à perdre. Ils peuvent perdre grâce à la perte réelle de leur investissement en capital, ou, par exemple, dans une association de commercialisation, en raison de prix de manutention élevés et de bas prix résultant d'une mauvaise politique de vente.

Les membres assument la responsabilité directe d'approuver et d'accepter les politiques fondamentales qui sont de la plus haute importance dans le fonctionnement de l'association. En ce faisant, les membres adoptent les statuts — le plan d'action de l'association. Les membres devraient approuver des politiques de base, comme celles qui déterminent et contrôlent les conditions relatives à l'extension du crédit, à l'adoption d'un système de retraite pour les employés ou des changements dans la structure financière de l'association.

Mesures propres à assurer une bonne direction

En dernière analyse, les membres, en tant que propriétaires de l'association, sont responsables du caractère de sa direction. Ils profitent d'une bonne direction et les résultats d'une mauvaise direction affectent directement leurs intérêts. Les membres peuvent prendre un certain nombre de mesures importantes pour protéger leurs intérêts, en obtenant une direction efficace et une compréhension adéquate de leur association. Certaines de ces mesures sont les suivantes :

1. — Choisir les membres les plus capables et les plus qualifiés pour participer au conseil d'administration. Vérifier et analyser les attitudes et les résultats du conseil.
2. — Faire un effort spécial pour comprendre les affaires de l'association.
3. — Reconnaître les possibilités et les limites de l'association. N'attendez pas d'elle plus qu'elle ne peut donner.
4. — Dans le doute au sujet d'une phase quelconque des opérations de l'association, discutez rapidement de la question avec un membre du conseil ou un cadre ou employé responsable. Si des étrangers critiquent l'association vérifiez les faits en vous adressant aux sources qualifiées de l'association.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

5. — Utilisez les cadres de l'association comme sources de renseignements exacts au sujet des affaires de l'association.
6. — Donnez à l'association une fidélité et un soutien complets, basés sur des faits et des renseignements exacts.
7. — Assistez régulièrement aux réunions pour discuter des questions concernant les affaires de l'association et pour approuver ou désapprouver les actions relatives à ses problèmes.



Lors des assemblées annuelles, les membres des coopératives de fermiers exercent leurs responsabilités dans la direction y compris le choix et l'élection des administrateurs.

8. — Evitez d'intervenir auprès des employés dans l'exercice de leurs fonctions relatives aux détails administratifs. S'il y a des questions à poser ou des suggestions à faire au sujet de la manière dont les fonctions sont remplies, elles devraient être soumises aux cadres appropriés.
9. — Adoptez une politique de barème de salaires suffisant pour les employés.
10. — Aidez le conseil d'administration à régler les affaires relatives à la politique générale en faisant connaître les avis et les désirs des membres.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

11. — Elisez de temps à autre de nouveaux membres pour être sûr que le conseil d'administration ne développe pas un sens de propriété de l'association. « Du sang nouveau » apportera de nouvelles idées au conseil.
12. — Faites tout ce qui est possible pour accroître le volume des affaires de l'association dans des limites raisonnables.
13. — Donnez au directeur, par l'intermédiaire du conseil d'administration, une grande latitude dans l'accomplissement de ses fonctions et dans l'utilisation de son propre jugement et de sa propre expérience.
14. — Maintenez l'intérêt et la participation active des membres. Évitez l'attitude inactive qui permettrait le choix d'un conseil indifférent ou inactif, alors que cela pourrait avoir comme conséquence d'amener le contrôle de l'association par une seule personne : le directeur, si les membres et le conseil n'accomplissent pas convenablement leurs obligations. Un manque d'intérêt de la part d'une grande partie des membres permet à un petit groupe d'avoir le contrôle de l'association — ce qui est une situation dangereuse.

Un point important en relation avec la participation des membres dans le contrôle de nombreuses associations est l'utilisation du principe : « un vote par homme », sans tenir compte de la contribution en volume que le membre individuel a pu apporter aux affaires de l'association.

Des enquêtes ont montré qu'environ 80 à 85 % des coopératives agricoles d'achat et de ventes suivent ce principe : « un vote par homme ». C'est un autre moyen par lequel les coopératives ont cherché à encourager les membres à participer au contrôle de l'association.

Un autre moyen encore de favoriser la participation directe des membres au contrôle de l'association, c'est l'obligation à tout membre d'être présent pour voter. Cette disposition se trouve dans de nombreux statuts de coopératives d'Etat. Le membre ne peut déléguer son droit de vote à une réunion de membres en donnant une procuration à un autre. Le principe de ne pas permettre le vote par procuration dans les coopératives est considéré généralement comme étant sain.

4

ROLE VITAL DES ADMINISTRATEURS

Quel est le rôle du conseil d'administration dans la direction d'une association ?

Selon les statuts régissant la constitution de l'association, son conseil d'administration est ordinairement chargé de la responsabilité de la gestion des affaires de l'association. Cela comprend : 1) le choix du personnel de direction, 2) la délégation de pouvoirs et l'attribution des fonctions au personnel de direction, 3) la formulation des politiques, 4) la vérification que les politiques ont bien été suivies et 5) l'évaluation des résultats obtenus par la mise en œuvre des politiques adoptées.

En d'autres termes, le conseil d'administration a comme principale fonction la gestion de l'association et la direction de ses opérations conformément à la politique générale adoptée par les membres.

Choix des administrateurs

Les membres exercent leur contrôle de direction par l'intermédiaire de leurs représentants au conseil d'administration. Il est donc de l'intérêt des membres de choisir des personnes complètement qualifiées comme administrateurs. Étant donné la responsabilité dévolue aux administrateurs, les membres doivent peser avec soin les mérites et les qualifications de tout candidat avant de l'élire comme membre du conseil. Bien que tout membre d'une association satisfaisant aux conditions spécifiées dans les statuts soit éligible comme membre du conseil d'administration, cela ne signifie pas que chaque membre soit réellement apte à servir comme administrateur.

D'autres qualifications sont essentielles en plus de la condition unique habituelle d'être un membre de bonne réputation. La compétence, le jugement et l'expérience sont aussi nécessaires. À cause de leur formation et de leur expérience, certains membres sont mieux qualifiés que d'autres pour exercer les fonctions d'administrateur.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Il est désirable d'avoir la possibilité de choisir des personnes, par ailleurs bien qualifiées, qui ont une formation ou une expérience spéciale en matière de finance, de commercialisation, de droit ou d'économie générale.

Afin que leurs membres puissent prendre une part plus active dans le choix du conseil d'administration et être plus directement représentés au conseil, certaines des plus grandes coopératives du type centralisé ont divisé leurs zones d'opérations en districts. Les membres élisent alors des représentants au conseil d'administration par district.



Scrutateurs enregistrant les votes écrits des membres pour la désignation des administrateurs ou sur toute autre question soumise à leur décision.

Les districts servent souvent à une autre fin utile du fait qu'on les utilise comme unité pour exécuter des programmes d'éducation sur les activités de l'association. Les districts rendent aussi plus facile la participation active des membres aux affaires de l'association y compris une participation directe au contrôle de l'association. Un autre but est de développer chez les membres un sens plus grand de leur responsabilité de propriétaires.

Qualification des administrateurs

En jugeant les qualifications d'un membre pour un poste d'administrateur, chaque membre devrait poser quelques questions à l'administrateur éventuel relativement à son aptitude à remplir le poste. Ces questions pourraient être les suivantes :

1. — Quels sont ses états de services en affaires ? Gère-t-il ses propres affaires convenablement ? A-t-il un jugement sain en affaires ?
2. — Est-il désireux d'exercer les fonctions d'administrateur ou est-il mieux à sa place en restant inactif ? A-t-il montré une aptitude à travailler avec les autres ou est-il un « individualiste » ?
3. — Ses voisins le considèrent-ils comme un animateur ? Ont-ils confiance en son honnêteté et son intégrité ? Quelle capacité a-t-il démontrée comme chef ?
4. — Epreuve-t-il un grand degré de loyalisme vis-à-vis des principes de l'association et de la coopérative. Possède-t-il, en même temps, une compréhension convenable des limites, aussi bien que des possibilités de ce qui peut être accompli grâce à l'effort de la coopérative ?
5. — Est-il évident qu'il aidera ses camarades membres à obtenir une compréhension plus complète de l'association et de ses activités et problèmes variés ? Exercera-t-il son rôle consciencieusement, en mettant à la disposition des membres des renseignements sur l'association ?

Aucune personne ne peut posséder toutes ces caractéristiques à un degré élevé, mais tout membre digne d'être considéré comme éligible au conseil devrait les posséder toutes à un degré satisfaisant. Certaines personnes seront mieux qualifiées dans un domaine que dans un autre. Si les membres reconnaissent ces différences dans les qualifications, il est possible d'établir un conseil bien équilibré, basé sur un choix intelligent des meilleurs parmi les membres disponibles.

Dans le cas où les membres sont mécontents d'un administrateur, ils peuvent le révoquer, pour un motif tombant sous le coup de la loi d'Etat sous laquelle l'association a été établie.

Responsabilité des administrateurs

Un relevé détaillé de certaines des responsabilités d'un conseil d'administration serait utile. Elles pourraient s'énumérer ainsi :

1. — Contrôler les affaires et les opérations de l'association et établir les lignes de conduite pour cadres et employés.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

2. — S'acquitter des obligations imposées par les accords conclus entre les membres et les statuts de l'association.
3. — Nommer, contrôler en général et révoquer à volonté les cadres, les comités, les agents ou tout employé de l'association choisis par le conseil, particulièrement le directeur ; déterminer leurs fonctions et les barèmes de salaires et exiger d'eux une caution — quand c'est jugé nécessaire.
4. — Convoquer les membres à des réunions spéciales quand le conseil le juge nécessaire ou sur une demande de membres, conformément aux statuts.
5. — Conclure ou autoriser des contrats avec des distributeurs ou fournisseurs de marchandises et de services réclamés par les membres.
6. — Choisir les banques où seront déposés les fonds de l'association et désigner la ou les personnes qui devront signer des chèques pour l'association.
7. — Emprunter des fonds à toute fin utile pour l'association.
8. — Tenir un relevé complet des actions du conseil.
9. — Veiller à ce qu'un système de tenue des livres et de comptabilité soit établi : prendre des dispositions pour que des experts comptables compétents et indépendants examinent régulièrement les comptes, et présentent aux membres, à des périodes déterminées, un état des conditions et des opérations financières de l'association.

En tant qu'agents des membres, chargés d'exécuter les activités variées de l'association, quels sont les devoirs des administrateurs vis-à-vis des membres ?

Les réponses à cette question indiqueront, à un large degré, les mesures qui permettront au conseil d'administration et au groupe des employés de la direction d'administrer l'association avec efficacité. Puisqu'il s'agit d'associations de tous types et de toutes sortes, les réponses seront données en termes généraux. Au sujet des responsabilités du conseil d'administration vis-à-vis des membres, les réponses suivantes sont importantes. Quoi que d'autres puissent aussi être données :

1. Chaque membre du conseil doit servir au mieux de sa compétence et de ses aptitudes.
2. Il doit représenter les intérêts des membres d'une façon impartiale.
3. Il doit choisir un directeur capable.
4. Il doit adopter des politiques et des procédures qui suivent les lignes de conduite saines des affaires, basées sur l'étude et l'analyse des faits connus.
5. Il doit procéder à un contrôle adéquat pour être sûr que le directeur se conforme aux lignes de politique générale adoptée par l'association et le conseil d'administration.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

6. Il doit étudier avec soin les résultats des opérations obtenus par l'application de la politique de l'association, pour déterminer si cette politique doit être continuée, changée ou abolie.
7. Il doit prendre des mesures actives et énergiques pour tenir complètement les membres au courant des activités et problèmes relatifs à l'association. Cela signifie que le membre du conseil doit participer activement aux réunions des membres et aux discussions avec les membres pris individuellement.
8. Il doit rendre des services désintéressés et considérer l'intérêt des fermiers comme étant de première importance, quels que soient les autres intérêts qu'il puisse avoir. Cela signifie qu'en règle générale, les administrateurs ne seront pas employés par l'association, et n'en recevront pas de rémunérations, sauf dans l'accomplissement des fonctions temporaires correspondant directement à leur poste d'administrateur. Cela signifie aussi que les parents des administrateurs ne devraient pas être employés par l'association.

Attitude des administrateurs

La façon dont un conseil d'administration assume ses responsabilités détermine dans une large mesure le caractère de la coopérative. Si le conseil est actif et capable, cela tend à produire un équilibre convenable entre les membres, le conseil et le directeur. Si le conseil est indifférent, il est probable que le directeur s'emparera de la plupart de ses fonctions, ce qui aura pour résultat de produire une organisation menée par un seul homme, avec un conseil servant seulement de machine à entériner.

Les membres des conseils d'administration des coopératives ne sont pas choisis pour servir à titre honorifique, quoique quelques membres du conseil semblent malheureusement adopter ce point de vue. Remplir les fonctions d'un administrateur de manière adéquate et satisfaisante nécessite une pensée et un effort consciencieux. Le poste entraîne des responsabilités juridiques importantes étant donné que les pouvoirs de la coopérative, constituée en société, sont dévolus à ses administrateurs.

Les membres individuels du conseil, quand ils rencontrent les membres de l'association, peuvent faire beaucoup pour créer une bonne ou une mauvaise atmosphère selon l'attitude qu'ils déploient vis-à-vis de l'association et de la connaissance ou de l'ignorance dont ils témoignent à son sujet.

Elaboration des politiques

Le conseil d'administration doit assumer une responsabilité complète en ce qui concerne l'élaboration des politiques et l'évaluation des résultats des opérations qui découlent de ces dernières. Cela ne signifie pas que le

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

directeur général et ses principaux adjoints ne prennent pas une part importante dans l'élaboration des politiques. Le conseil doit s'appuyer sur les renseignements, les conseils et les suggestions apportés par les employés.

Cela devient de plus en plus important à mesure que la politique à suivre porte de plus en plus sur le détail des opérations. Les politiques de contrôle des opérations des départements d'une association, par exemple, doivent être examinées et acceptées par le personnel, avant d'être adoptées, de sorte que les suggestions apportées au conseil d'administration sont faites avec le meilleur jugement possible. La responsabilité finale pour l'adoption des politiques de contrôle, même celles relatives aux départements de l'association, repose sur le conseil d'administration.

La politique d'une affaire a été définie comme étant un mode ou un principe de procédure qui précise les buts de l'affaire et les méthodes approximatives à suivre pour les mener à bien.

La politique devient alors un plan d'action que l'organisation s'attend à voir suivre avec constance, à moins que des changements de conditions nécessitent d'apporter des modifications à ce plan.

Fréquemment l'élaboration d'une politique est basée sur plusieurs décisions qui aboutissent à son élaboration, sans reconnaître d'une façon définie qu'une politique a été fixée.

Une coopérative est habituellement intéressée par différentes sortes de politiques. Elles peuvent être considérées comme appartenant à trois groupes : général, principal et départemental.

Une politique générale a été décrite comme une définition précise de l'idéal qui est la force animatrice de l'affaire et des principes qui guident la direction dans la conduite de cette affaire.

Une politique principale devrait être en conformité avec la politique générale et en donner une idée plus immédiate, en indiquant les méthodes d'opération de la coopérative.

Les politiques départementales indiquent de quelle manière l'organisation se divisera et combinera ses fonctions et les méthodes et systèmes qui sont utilisés dans l'exercice de ces fonctions.

Des exemples de ces différentes sortes de politiques aideront à la comprendre.

Par exemple, une association de commercialisation d'agrumes peut se fixer, comme l'une de ses politiques générales, l'objectif d'augmenter la consommation des produits de ses membres en effectuant une meilleure distribution dans des marchés variés.

Une politique principale, soutenant cette politique générale, pourrait être l'installation de bureaux de ventes dans les lieux de marchés importants, grâce auxquels des renseignements précis sur le marché pourraient être réunis, pour permettre à l'organisation centrale de déterminer facilement quels approvisionnements devraient être offerts sur chaque marché.

Les politiques départementales à leur tour étant administrées par les départements (services) de la coopérative pourraient être intéressées par des questions telles que les méthodes à suivre par le département des ventes

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

pour donner les directives sur les expéditions individuelles des qualités et grosseurs demandées par chaque marché, pour informer chaque marché au sujet des expéditions en route et le contrôle par le département des transports, des conditions de réfrigération requises pendant le transit.



Le rôle d'administrateur dans une coopérative de fermiers requiert des capacités, des connaissances, de l'expérience. Des manuels sont fournis aux nouveaux administrateurs pour leur permettre de se perfectionner efficacement et rapidement.

L'élaboration et l'adoption d'une politique suivant les lignes indiquées constituent une procédure assez lente. Cependant, s'il est prouvé plus tard que cette politique n'est pas saine, la responsabilité n'en incombe pas à un seul individu. Si on l'étudie à fond, il y a moins de chance qu'elle s'avère inefficace, car elle est basée sur une étude faite par un groupe et non pas par une ou deux personnes.

La tâche du conseil qui consiste à déterminer la valeur des politiques qu'il a adoptées n'est pas facile, mais elle est très importante.

Nombre d'administrateurs

Le nombre d'administrateurs varie. Dans les plus petites associations le conseil est ordinairement composé de cinq, sept ou neuf administrateurs. Il est normal de choisir dans ce groupe le président, le vice-président, etc.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

de l'association. Dans les associations plus grandes et spécialement dans les organisations régionales, les conseils sont habituellement composés d'un plus grand nombre de membres.

Comité du conseil d'administration

Dans certaines associations plus importantes, le travail du conseil peut être réparti parmi un certain nombre des comités spéciaux ou permanents, chacun s'occupant d'une phase des opérations de l'association. Par exemple, il peut y avoir un comité financier, un comité d'achats, un comité des ventes et d'autres.

Chaque comité étudie les problèmes dans son domaine particulier et fait des recommandations au conseil d'administration. Dans certains cas, les comités ont autorité pour agir au nom du conseil, sous réserve d'une révision par le conseil tout entier.

Dans d'autres grandes associations, un petit groupe, composé ordinairement de trois ou cinq membres du conseil, peut être choisi pour servir en qualité de comité exécutif. Ce comité exerce certaines fonctions, avec l'autorisation du conseil, et en conformité avec le pouvoir juridique qu'a le conseil de donner une autorisation de cette sorte.

FONCTIONS ET RESPONSABILITES DES DIRECTEURS

Les membres et le conseil d'administration jouent des rôles importants dans la direction générale de la coopérative, mais c'est au directeur et à ses principaux employés qu'incombe la responsabilité des nombreux détails de gestion.

Le travail du directeur, relatif à la surveillance et à la coordination des activités variées de l'association, couvre deux larges domaines : direction des opérations techniques et direction des hommes. Les deux sont importantes pour la coopérative et la mesure de leur succès dépend de l'efficacité avec laquelle le directeur accomplit les deux parties de sa tâche.

Les devoirs et les responsabilités d'un directeur varient avec le type de l'organisation, le caractère des services qu'elle rend, son importance et toutes les circonstances particulières dans lesquelles elle opère. Dans ces conditions, il est difficile de souligner les devoirs d'un directeur, sauf d'une manière générale.

Dans les plus grandes associations, les fonctions des directeurs sont essentiellement celles de surveillance et de coordination générale, étant donné que chacun des différents départements a ordinairement à sa tête un directeur départemental. Leurs fonctions très étendues ne peuvent être accomplies de manière satisfaisante que si leur connaissance dans ces domaines est suffisante.

Certaines des activités qui peuvent exiger le contrôle et la coordination par les directeurs sont l'achat et la fabrication des marchandises sur une large échelle ; les vastes opérations de commercialisation, y compris : la publicité, les recherches et la vente, et la recherche des sous-produits et leur fabrication.

Dans une petite association, le directeur avec quelques adjoints, s'occupe effectivement de différentes opérations telles que : la réception et la manipulation des fournitures et des marchandises, le triage, l'emballage, les traitements, les expéditions et la vente. Le besoin d'avoir un directeur, dont la formation et l'expérience sont basées sur les exigences du travail à fournir, est aussi important pour une petite association que pour une grande.

Choix d'un directeur

Une des responsabilités les plus importantes du conseil d'administration est de choisir un directeur compétent. Le conseil doit ensuite assigner au directeur ses domaines de responsabilité et lui déléguer des pouvoirs dans ces domaines.

Ceci fait, les membres du conseil ne doivent pas se croiser les bras et laisser le directeur s'emparer de l'association. Le conseil doit exercer un contrôle continu.

En revanche, le conseil ne doit pas se détourner de ses principales responsabilités pour s'intéresser aux nombreux détails de chaque moment et de la routine dans la conduite de l'affaire. La prise par le conseil d'une attitude tâtillonne rend la situation du directeur intolérable et réduit l'efficacité du conseil.

Qualification d'un directeur

Le directeur devrait avoir de l'expérience dans le genre de travail qu'il est appelé à accomplir. Il devrait être le meilleur homme qu'on puisse trouver. Son honnêteté et son intégrité devraient être incontestées, étant donné qu'il doit régner une confiance complète entre le conseil d'administration et le directeur. Il devrait être un homme d'affaires compétent, dans lequel les membres de l'association et son personnel puissent avoir confiance.

Le directeur doit être capable de faire face aux nécessités techniques du travail particulier qui est à faire. Par exemple, dans une association de commercialisation, il doit savoir comment préparer le produit pour la vente et où le vendre. Dans une association d'achats, il doit savoir ce qu'il faut acheter et où l'acheter, quels sont les prix en cours et comment fixer le prix du produit pour les membres et les clients de l'association. Il doit être à l'affût pour l'adoption d'idées nouvelles et de moyens perfectionnés de travail, mais seulement après qu'une étude soignée a montré que le nouveau plan est applicable et souhaitable.

L'une des plus importantes qualifications d'un directeur est d'être convaincu du bien fondé des principes et idéaux de la coopérative. Ceci est essentiel, parce que le degré du loyalisme des membres de l'association dépendra largement de la capacité du directeur d'agir comme un chef et d'inspirer confiance aux membres. Le directeur doit être capable de vendre l'association.

Des organisations opérant selon des principes entièrement sains ont sombré parce que le directeur négligeait ou était incapable de développer la confiance et le loyalisme parmi les membres. Cette nécessité est une de celles qui causent souvent des difficultés, quand des associations essaient d'obtenir un directeur ayant fait ses preuves dans d'autres sortes d'affaires.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Quelques personnes éprouvent de la difficulté à faire les adaptations nécessaires, quand ils sont employés par les coopératives. Ils ne se rendent pas compte que les propriétaires de l'affaire et les clients qui sont au départ de l'affaire sont par essence les mêmes et que leurs intérêts sont identiques.

C'est une erreur que d'employer un directeur dont la principale recommandation est qu'il acceptera un traitement moindre que les autres. Les coopératives doivent payer, sur une base concurrentielle, pour l'expérience, la formation et la capacité nécessaires de la part de leurs directeurs. Les



Le conseil d'administration met toute son expérience et toutes ses connaissances, aidé par les avis du directeur, dans l'élaboration des décisions et l'orientation de la politique de l'association.

employés des coopératives agricoles, contrairement à ceux des autres affaires, n'ont pas la possibilité d'acquérir des parts d'intérêt dans l'association et d'avoir leur part dans le développement financier résultant du succès de ses opérations. Habituellement, un directeur qui continue à appartenir à l'organisation après un certain nombre d'années, prend de plus en plus de valeur pour l'association. Dans un cas de ce genre, il est préférable d'augmenter son traitement, afin de garder son expérience et sa connaissance personnelle de l'association et de ses problèmes, que d'employer un nouveau directeur.

Il est de bon jugement d'exiger des employés qu'ils n'aient pas d'intérêts dans les entreprises commerciales avec lesquelles la coopérative fait des affaires. Ils ne devraient pas leur être permis d'exploiter ainsi leurs relations avec la coopérative au bénéfice de leur intérêt personnel.

Il est quasi généralement admis qu'un membre du conseil ne devrait

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

pas agir comme directeur d'une association. Il est vrai qu'il y a eu d'importantes exceptions à ce point de vue, mais elles doivent être considérées comme des exceptions, plutôt que comme des exemples à suivre.

Beaucoup de ceux qui ont accordé beaucoup d'attention à ce sujet pensent que, si un membre du conseil est élu directeur, il devrait donner sa démission de son poste au conseil. Ils pensent que dans une association de commercialisation, par exemple, les membres du conseil devraient se réunir en tant que producteurs, ne tenant compte d'aucun autre intérêt qu'ils pourraient avoir. Ceci serait presque impossible dans le cas d'un membre du conseil agissant aussi comme directeur. Il pourrait être appelé, comme membre du conseil, à approuver ou à désapprouver les actes qu'il a commis comme directeur. Ses intérêts seraient donc essentiellement ceux d'un directeur, et son efficacité comme membre du conseil serait réduite.

RESPONSABILITES DES EMPLOYES ENVERS LE CONSEIL ET LES MEMBRES

Le directeur et les autres employés d'une association ont un intérêt bien défini dans le succès des opérations de l'association. Cela est particulièrement vrai pour les employés des cadres. Quoiqu'ils puissent n'avoir aucun intérêt financier dans l'association, comme un membre en a, ils font vraiment un investissement en temps, énergie et effort.

Si l'association est couronnée de succès, leur réputation en est rehaussée. Si elle échoue, leur réputation en souffre. Quelques-unes des responsabilités du directeur vis-à-vis du conseil d'administration et des membres de l'association peuvent être résumées ainsi :

1. Surveiller le détail des opérations de l'association d'une manière conforme aux pouvoirs qui leur ont été délégués par le conseil. Travailler en coopération étroite avec le conseil d'administration. Ceci n'est pas toujours facile à faire car les conseils d'administration ne sont pas toujours très qualifiés en affaires.
2. Se conformer aux politiques de l'association et conduire les affaires de l'association suivant les lignes établies par les politiques adoptées et approuvées par le conseil.
3. Aider le conseil d'administration à élaborer de nouvelles politiques, en étudiant la valeur des politiques adoptées et en montrant tout changement ou toute modification qui s'imposent et proposer de nouvelles politiques au conseil pour examen.
4. Obtenir les adjoints et les autres employés les mieux qualifiés pour les postes qu'ils auront à remplir et surveiller et coordonner leurs activités.
5. Suivre des principes commerciaux qui ont fait leurs preuves dans la surveillance et la coordination des activités de l'association, y compris la commercialisation et la vente, l'exploitation et les finances.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

6. Conduire les affaires de l'association sur une base économique, en évitant le gaspillage, sans réduire les services que les membres peuvent raisonnablement attendre de l'association.
7. Etablir un budget en se basant sur les revenus et le coût des opérations anticipés ; faire toute modification nécessaire dans les frais encourus afin qu'ils soient toujours maintenus à un montant inférieur à celui des revenus.
8. Tenir une comptabilité exacte de toutes les transactions, ce qui permettra de déterminer à tout moment la situation financière de l'association. Les relevés et les rapports périodiques adressés au conseil et aux membres devraient montrer les opérations de l'association suffisamment dans leurs détails, en sorte que la situation financière et les résultats des opérations courantes puissent être comparés avec des chiffres semblables pour les périodes des opérations antérieures.
9. Etablir la confiance parmi les acheteurs dans l'honnêteté de l'association et dans la qualité de ses produits et de ses services.
10. Mener les affaires de l'association de façon à développer la confiance de la part des hommes d'affaires et des autres membres de la communauté. Cette confiance se révélera être un actif de très grande valeur.
11. Consacrer tout son temps aux affaires de l'association. Les employés responsables ne devraient avoir ni intérêt financier dans aucune des entreprises commerciales avec lesquelles la coopérative fait des affaires, ni être engagés dans des activités latérales en concurrence avec l'association.
12. Insister sur l'adoption de dispositions appropriées pour l'accumulation du capital des membres.
13. Former des employés subalternes qui puissent assurer les fonctions de leurs cadres immédiats si le besoin s'en faisait sentir.
14. Procéder à des études appropriées, y compris à des recherches dans les associations plus importantes, des problèmes qui se posent dans l'exploitation de l'association. On pourra s'attaquer à certains de ces problèmes avec l'aide des différentes institutions de l'Etat et des gouvernements nationaux.
15. Prendre toutes les mesures pratiques pour augmenter le volume des affaires de l'association pour donner le plus d'efficacité à l'exploitation.
16. Etre à l'affût des idées nouvelles relatives aux opérations qui seraient avantageuses pour l'association.

LA DIRECTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

17. Enfin et c'est de la plus grande importance, la direction employée devrait tendre tous ses efforts vers le développement du loyalisme des membres et de leur confiance dans l'association. La manière efficace de manier les opérations relatives aux marchandises et les phases financières de l'affaire n'est pas suffisante et il ne suffit pas non plus que l'affaire ait du succès au point de vue financier. Une entreprise commerciale coopérative ne peut avoir du succès que lorsque ses membres la soutiennent, parce qu'ils reconnaissent entièrement leur triple responsabilité de propriétaires, de membres et de clients.

Les membres doivent être tenus au courant des progrès et des problèmes de l'association. Un loyalisme intelligent et continu de la part des membres ne peut provenir que d'une compréhension basée sur des faits qui sont facilement à leur disposition. Si l'on y substitue une confiance aveugle, c'est totalement insuffisant.

QUELQUES QUESTIONS RELATIVES A LA DIRECTION DES COOPERATIVES DE FERMIERS

1. Etablir la liste des plus importantes fonctions du directeur d'une coopérative avec laquelle vous êtes en rapport.
2. Quel est le pourcentage du nombre total des membres de cette association qui assistent habituellement aux réunions ?
3. Comment les membres de cette coopérative prennent-ils part à la conduite de la direction. Quelle est la part prise par son conseil d'administration dans la direction des affaires de l'association ?
4. Quelles sont les quelques politiques importantes de cette coopérative ?
5. Qui établit ses politiques ? Les membres, le conseil d'administration ou le directeur ? Qui devrait les établir ?
6. Comment cette coopérative tient-elle les membres au courant de ses affaires et de ses problèmes ? Pouvez-vous suggérer tout autre méthode satisfaisante ?
7. Dans quelles circonstances pensez-vous que les membres d'une association devraient révoquer un administrateur du conseil ? Quand les administrateurs devraient-ils renvoyer le directeur ?
8. Pensez-vous que le directeur d'une coopérative devrait recevoir un traitement mensuel ou devrait-il être payé sur la base d'un pourcentage des ventes totales en dollars, ou d'après un taux établi pour chaque colis ou autre ensemble de marchandises vendues par l'association ?