

**Manuel sur les Coopératives  
à l'usage des Organisations de Travailleurs**

Guy Tchami  
Service des Coopératives  
Bureau International du Travail, Genève

Les publications du Bureau international jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°2, annexe de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Service des publications (Droits et licences). Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

ISBN 92-2-215655-2

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou après des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante : Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse.

---

Design de la couverture et formatage du livre : Juliet Piper

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse.

## Table des matières

<b>Préface .....</b>	<b>v</b>
<b>Sigles et Abréviations .....</b>	<b>vii</b>
<b>Partie I : Particularités et caractéristiques des Coopératives</b>	
<b>1. Définition de la coopérative et objectifs du manuel .....</b>	<b>3</b>
<b>2. La genèse du mouvement coopératif .....</b>	<b>7</b>
L'implantation des coopératives dans les pays en développement .....	11
<b>3. Principales caractéristiques de l'entreprise coopérative .....</b>	<b>17</b>
La coopérative et les autres formes d'entreprise .....	17
Valeurs et principes coopératifs .....	19
<b>4. Typologie et place de la coopérative dans la société .....</b>	<b>29</b>
Typologie coopérative .....	29
Les coopératives dans le monde .....	37
<b>5. Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative .....</b>	<b>43</b>
La structure organisationnelle .....	43
Structure financière .....	49
Structure horizontale et verticale .....	52
<b>Partie II : L'entreprise Coopérative</b>	
<b>6. L'entrepreneurship coopératif .....</b>	<b>57</b>
Entrepreneur et Entrepreneurship .....	57
Entrepreneurship coopératif .....	58
<b>7. La création d'une coopérative .....</b>	<b>63</b>
Etape n°1 : Réunir un groupe de base .....	63
Etape n°2 : Faire une étude de faisabilité .....	67
Etape n°3 : Elaborer un plan d'affaires .....	67
Etape n°4 : Organiser la tenue de l'assemblée générale constitutive .....	70
Etape n°5 : Demander l'enregistrement et/ou l'agrément de la coopérative .....	70
Etape n°6 : Organiser le démarrage de la coopérative .....	73
<b>8. Education, formation et information coopératives .....</b>	<b>75</b>

Education et formation coopératives .....	75
L'information sur les coopératives .....	78

### **Partie III : La promotion des Coopératives**

<b>9. Les organisations de travailleurs dans la promotion des coopératives.....</b>	<b>83</b>
Origine commune des deux mouvements.....	83
Des intérêts communs .....	84
Préoccupations des travailleurs dans un environnement difficile....	84
La réponse coopérative.....	88
<b>10. Etat et promotion des coopératives.....</b>	<b>101</b>
Reconnaissance de l'institution coopérative.....	101
Etat et promotion coopérative .....	102
La législation coopérative.....	103
<b>11. Réglementation régionale .....</b>	<b>109</b>
Les expériences africaines .....	109
L'expérience européenne.....	110

### **Partie IV : Le BIT et les Coopératives**

<b>12. L'importance des coopératives pour l'OIT .....</b>	<b>115</b>
Le rôle des coopératives dans l'obtention d'un Travail décent .....	115
Le Service des coopératives du BIT .....	116
<b>13. La Recommandation n°193 de l'OIT .....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>129</b>

#### **Figures :**

1: Chiffre d'ensemble dans le mouvement coopératif contemporain .....	38
2: Les coopératives d'épargne et de crédit (coopec) dans le monde .....	39
3: Organigramme du fonctionnement traditionnel de la coopérative .....	47
4: Organigramme du fonctionnement alternatif de la coopérative .....	48
5: Représentation et Identification des compétences des membres .....	65
6: Schématisation de la relation Vision-Résultats attendus .....	66
7: Personnes exerçant un emploi dans le secteur informel (certains pays)...	86
8: Relation Syndicats-Coopératives.....	94

## Préface

A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, les coopératives suscitent un regain d'intérêt de la part de la communauté internationale. Comme au 19<sup>ème</sup> siècle, le monde subit des transformations économiques qui engendrent des conséquences sociales négatives telles que trop souvent l'accentuation de la pauvreté, l'exclusion sociale, le chômage, l'exploitation des femmes et des enfants, etc., qui affectent une très grande partie de l'humanité. La formule coopérative qui a démontré sa capacité à faire face à de telles situations grâce à la mise en commun des moyens des personnes concernées pour créer des entreprises basées sur des principes économiques, éthiques, et moraux, redevient incontournable.

Le présent manuel passe en revue l'essentiel à connaître sur les coopératives pour tous ceux qui s'y intéressent comme membres, futurs membres, responsables politiques, personnels des institutions nationales ou internationales chargées de la promotion et du développement des coopératives. Dans un langage simple et compréhensible, le manuel traite tour à tour des particularités et des caractéristiques des coopératives, de l'entreprise coopérative dans son ensemble, de la promotion des coopératives et du lien étroit qui existe entre le BIT et les coopératives.

Après avoir dans un premier chapitre défini la coopérative, les quatre chapitres suivants amènent le lecteur à découvrir la particularité de cette forme d'entreprise et son originalité qui la différencie des autres entreprises classiques publiques ou privées. Les chapitres six, sept et huit qui traitent respectivement de l'entrepreneuriat coopératif, du processus de création d'une entreprise coopérative, et de l'éducation, la formation et l'information coopérative montrent que la coopérative est tout de même une entreprise qui n'échappe pas à la rigueur entrepreneuriale. Sa création exige une étude de faisabilité qui débouche sur un plan d'affaires, exigence qui devient inévitable pour toute entreprise qui vit dans un monde de compétitions. Mais, pour montrer une fois de plus sa particularité qui la met au service de ses membres qui sont à la fois co-propriétaires et usagers (clients, fournisseurs ou employés), le chapitre huit développe l'importance de l'éducation, de la formation et de l'information coopérative au profit de ses membres, de son personnel et du public en général.

Les chapitres neuf, dix et onze portent respectivement sur le rôle des organisations de travailleurs dans la promotion coopérative, sur celui de l'État et la promotion coopérative, sur la réglementation régionale et se consacrent sur les efforts faits à différents niveaux pour promouvoir les coopératives. Les organisations de travailleurs occupent une place de choix

dans la mesure où elles sont les premières concernées par le chômage qui touche leurs membres. Ensuite, l'Etat comme garant de la paix et de la sécurité de la nation trouve dans la coopérative des possibilités pouvant contribuer à la recherche des solutions aux problèmes de création d'emplois et de revenus, nécessaires à la justice sociale.

Les deux derniers chapitres se consacrent à la place de choix que le BIT occupe dans la promotion coopérative depuis 1920, un an après sa création en 1919.

Nous saluons ici les efforts de M. Tchami qui s'est attelé à cette tâche difficile qui a consisté à synthétiser dans une centaine de pages l'essentiel sur les coopératives en ce début de siècle plein de défis auxquels l'humanité est confrontée et qui interpellent les coopératives en temps que forme particulière d'entreprise.

Nous sommes reconnaissants à M. Emmanuel Kamdem du Service des Coopératives qui a supervisé cette publication, à Mme Faith O'Neill et M. François Murangira du Bureau des Activités pour les Travailleurs qui ont révisé le texte, et à Mlle Juliet Piper pour les travaux de formatage et design de la couverture.

Jürgen Schwettmann  
Service des Coopératives  
BIT, Genève

Jim Baker  
Bureau des Activités  
pour les Travailleurs  
BIT, Genève

## Sigles et Abréviations

ACI .....	Alliance Coopérative Internationale
ACODER .....	Association Coopérative pour le Développement Rural
ACOPAM.....	Appui Coopératif aux activités de développement assistées par le PAM
BIT .....	Bureau international du Travail
CEMAC .....	Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale
CIC .....	Community Interest Companies
CIT .....	Conférence internationale du Travail
FCCT .....	Fédération Canadienne des Coopératives de Travailleurs
MATCOM.....	Material and Techniques for Cooperative Management Training
NACHU .....	National Cooperative Housing Union
NTUC .....	National Trade Union Congress
OHADA.....	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT .....	Organisation internationale du Travail
PARMEC.....	Programme d’Appui à la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit
PIT .....	Population Indigène et Tribale
SC .....	Seikatsu Club Consumers’ Co-operative
SCIC .....	Société Coopérative d’Intérêt Collectif
SCOP.....	Société Coopérative de Production
SEWA.....	Self Employment Women’s Association
TUCP.....	Trade Union Congress of the Philippines
UEMOA .....	Union Economique et Monétaire de l’Afrique de l’Ouest
VIH.....	Virus Immuno-déficitaire Humain
WOCCU .....	World Council of Credit Unions



## **Partie I**

---

### **Particularités et caractéristiques des coopératives**



# Définition de la coopérative et objectif du manuel

# 1

L'Alliance Coopérative Internationale, organisation non gouvernementale qui regroupe les coopératives du monde entier, définit la coopérative comme une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement »<sup>1</sup>. L'objet de la coopérative est de permettre à des individus de se regrouper et de réunir leurs moyens afin d'atteindre un objectif commun qui leur serait difficile d'atteindre individuellement. En d'autres termes, l'objet de la coopérative est de permettre par exemple à celui qui n'a que cinq kilos d'une marchandise donnée, de la vendre, de la transporter ou de la transformer à moindre coût et dans les meilleures conditions. Une telle alternative permet à son auteur de bénéficier d'économies d'échelle et ainsi de réduire ses coûts par sa simple association avec d'autres personnes à la constitution d'une entreprise.

La coopérative est l'application particulière d'une notion très ancienne : la coopération. La coopération peut être définie comme un processus social dans lequel des individus oeuvrent ensemble à la réalisation d'un objectif ou d'un but commun<sup>2</sup>. La coopération est présente à tous les âges de l'humanité même les plus anciens. Dans la plupart des cas, la coopération survient lorsqu'un facteur externe menace un certain nombre d'individus. Il en a été ainsi avec la coopérative. La coopérative a été la résultante de plusieurs maux qui affectaient les travailleurs à une époque où les conditions de travail étaient difficiles. La coopération entre les travailleurs est alors apparue comme le seul mode de défense possible leur permettant de faire face à l'évolution des conditions sociales et économiques de l'époque dont souffrait une partie de la population. Aujourd'hui encore, certaines personnes exercent leur activité professionnelle dans des conditions plus que difficiles ou alors elles ne sont même pas employées. Les coopératives sont des entreprises qui aident leurs membres à coopérer ensemble pour résoudre des problèmes qu'ils ont en commun. Les membres des coopératives peuvent être des personnes physiques ou morales. Les coopératives de personnes morales peuvent représenter une forme efficace de coopération commerciale, au même titre que la mise en réseau, les alliances stratégiques et le

---

<sup>1</sup> Déclaration sur l'Identité Coopérative de l'Alliance Coopérative Internationale (1995).

<sup>2</sup> John G. Craig: *The Nature of Co-operation*.

franchisage<sup>3</sup> par exemple. Elles sont une alternative au mode de fonctionnement capitaliste de la plupart des entreprises : un type de coopération economico-sociale.

Par conséquent, la coopérative, qui vise à mettre en application au niveau de l'entreprise la morale sociale du monde du travail, est une entreprise de services à but non lucratif, dont l'objectif est de libérer ses membres d'une exploitation dont ils sont victimes, en les fortifiant dans leur position économique d'acheteurs, de travailleurs, de vendeurs de leurs produits, d'emprunteurs, de candidats à un logement, de locataires, etc.<sup>4</sup>

Les exemples suivants sont une illustration concrète du potentiel des coopératives en matière d'emploi et de fournitures de services aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés.

« Spring Master » était connu au Zimbabwe pour être le plus gros fabricant de mobilier, mais l'accession du pays à l'indépendance entraîna le départ des propriétaires européens. En 1984, la société fût liquidée. Un groupe d'anciens employés décida alors de créer la « Spring Cabinet Cooperative » pour sauvegarder leur emploi. Après un démarrage difficile, la coopérative a réussi à étendre sa production et à engager plus de travailleurs qu'avant, y compris des diplômés d'universités aux postes de direction. En 1995, la coopérative avait créé 206 emplois à temps plein (contre 7 dix ans auparavant), accumulé 7 millions Z\$ de capital (contre 130 Z\$) et atteint un chiffre d'affaire de 16.3 millions Z\$. Elle projette maintenant d'exporter ses produits dans les pays voisins<sup>5</sup>.

La Coopérative Laterrière a été créée au Canada il y a quarante ans par un petit groupe de travailleurs forestiers qui souhaitaient exploiter leur propre entreprise. A l'origine la Coopérative n'exerçait que des activités de planification et de récolte de la matière première. En 1982, elle est entrée de plein pied dans le secteur de la transformation en faisant l'acquisition de la Scierie Laterrière. Au fil des ans, la Coopérative a connu une croissance soutenue, achetant des usines, modernisant les usines existantes ou en construisant de nouvelles usines de toutes pièces. Aujourd'hui, à l'aube de son quarantième anniversaire d'existence, la Coopérative Laterrière est devenue la plus importante coopérative de son genre dans le pays. Elle compte 750 travailleurs dont les deux tiers sont membres de la coopérative et a un chiffre d'affaires qui s'élève à 100 millions de dollars canadiens.

Par ailleurs, la coopérative a récemment fait l'acquisition d'une usine et de 50% du capital-actions d'une autre scierie située au Nord du pays. La

---

<sup>3</sup> Le franchisage est un contrat par lequel une entreprise autorise une autre entreprise à utiliser son nom et sa marque pour commercialiser des produits ou des services.

<sup>4</sup> George Lasserre : *La nature et l'esprit du mouvement coopératif*.

<sup>5</sup> Source: Fédération nationale des Coopératives Zimbabwéennes.

coopérative doit son succès à la vision d'avenir de ses administrateurs et de ses gestionnaires, à l'engagement de ses membres. Le succès de la coopérative s'explique également par son respect des différentes communautés locales dans lesquelles elle s'est implantée au fil des ans. Ce respect lui a permis d'y trouver des appuis indispensables à l'atteinte de sa mission : procurer du travail à ses membres tout en assurant l'avenir de la forêt québécoise. Elle démontre que la formule coopérative peut mener au succès quand elle s'inspire des grands courants de modernité de la gestion<sup>6</sup>.

Une coopérative peut opérer dans pratiquement n'importe quel domaine où il existe un groupe présentant des besoins relativement homogènes et communs. Ainsi :

- Quand les membres sont des **agriculteurs**, ils bénéficient de la possibilité d'avoir recours à des intrants agricoles à prix équitables qui leur permettent d'améliorer la qualité de leurs produits. Ce faisant, ils font des économies d'échelles tout en augmentant la valeur ajoutée de leurs produits ;
- Quand les membres sont des **consommateurs**, ils bénéficient de biens de qualités aux meilleures conditions possibles ;
- Quand les membres sont des **détaillants** indépendants, ils bénéficient des ristournes dues à une économie d'échelle lors de l'achat des produits auprès des fournisseurs grossistes, ainsi que d'un accroissement de leur pouvoir d'achat commun ;
- Quand les membres sont des **travailleurs**, ils participent à la gestion de l'entreprise et bénéficient d'un emploi et d'une rémunération juste et équitable de leur travail ;
- Quand les membres sont des **producteurs directs**, ils bénéficient d'un plus grand accès aux marchés pour leurs produits et d'une meilleure maîtrise de la valeur ajoutée ;
- Quand les membres sont des **épargnants ou des emprunteurs**, ils bénéficient d'une rémunération juste (équitable) de l'épargne et d'accès au crédit à un taux d'intérêt le plus bas possible.

Source : Commission des Communautés Européenne, *Les coopératives dans l'Europe Entrepreneuriale* (Bruxelles, 2001)

Le contexte actuel légitime le rôle croissant, et parfois primordial, des coopératives. En effet, la croissance continue de la pauvreté dans les pays en développement et le déficit en matière de protection sociale associé au vieillissement de la population dans les pays industrialisés ne font qu'accroître le besoin de coopération et de ce fait le rôle et la place des coopératives dans la société.

Le présent manuel s'adresse aux membres des organisations de travailleurs. Il tente de pallier le manque de connaissance qui existe sur cette forme d'entreprise, notamment ses particularités et ses caractéristiques, la réponse coopérative aux préoccupations des travailleurs et le rôle important que joue le BIT dans la promotion des coopératives.

---

<sup>6</sup> Fédération canadienne des coopératives de travail: *Histoires à succès des coopératives de travail*.



## La genèse du mouvement coopératif

# 2

Même s'il est difficile, voire impossible, de définir avec exactitude l'origine des premières coopératives<sup>7</sup>, il est en revanche possible d'affirmer que le mouvement coopératif, en tant que tel, est apparu en Europe au XIX<sup>ème</sup> siècle, suite aux changements économiques, sociaux et démographiques causés par la Révolution industrielle. Par la suite, la colonisation a offert l'opportunité aux pays colonisateurs, de promouvoir la forme d'organisation coopérative comme instrument de regroupement des populations pour mieux contrôler les peuples colonisés.

### Les origines du mouvement coopératif dans les pays industrialisés

Il n'est pas inutile de rappeler que le terme « Révolution industrielle » regroupe l'ensemble des phénomènes qui ont accompagné à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle, la transformation du monde grâce au développement du capitalisme, des techniques de production et des moyens de communication. Cette révolution s'est certes traduite par un dynamisme industriel et commercial, mais elle s'est également manifestée par une hausse de la population urbaine, une baisse des salaires et l'exploitation des travailleurs notamment des enfants et des femmes. Par ailleurs, l'élévation du coût de la vie, la falsification des denrées alimentaires<sup>8</sup> et la montée du chômage sont d'autres caractéristiques de cette période.

Cette situation a conduit certains penseurs et philanthropes à rechercher une solution à la misère croissante des pauvres, à imaginer un nouveau système voire une nouvelle forme d'organisation sociale.

Cette réflexion a été d'une portée considérable en Grande-Bretagne, en France mais aussi en Allemagne.

---

<sup>7</sup> L'aménagement du fermage collectif dans la Babylonie, les confréries d'assistance et de sépulture de l'antiquité romaine auraient eu, d'un certain point de vue, quelques parentés avec les institutions coopératives.

<sup>8</sup> En effet, des colorants, des aromatisants et même des produits chimiques dangereux étaient utilisés pour donner une apparence de fraîcheur ou de bonne qualité à des viandes abîmées ou avariées. L'adjonction d'eau dans le lait est un autre exemple aux conséquences fâcheuses tant en terme de perte nutritionnelle sur le produit qu'en terme de risques de contamination par l'eau ajoutée.

En Grande-Bretagne, l'un des principaux instigateurs de cette réflexion est sans nul doute le philanthrope Robert Owen (1771-1858), qualifié par certains de père de la coopération dans ce pays. Son constat fut simple. Il serait plus économique de s'occuper des pauvres en groupes plutôt qu'individuellement; d'où sa proposition de ce qu'il nomma lui-même les villages de coopération. A l'origine, il concevait ces villages de coopération comme une solution au problème du chômage et de la misère. Il voulait permettre aux citoyens les plus pauvres d'acquérir une propriété commune et de se livrer à des travaux - surtout agricoles - qui les sauveraient du désespoir. Mais, peu à peu, sa conception s'est élargie; ces villages de coopération, dans l'esprit d'Owen, deviennent le type de société idéale vers lequel il voudrait pousser l'humanité<sup>9</sup>. Le fond de la doctrine d'Owen était de supprimer le profit commercial et le profit industriel en faveur d'un « juste prix » en supprimant les intermédiaires entre la production et la consommation. La source de financement de ces villages de coopération était supposée provenir de riches philanthropes, tels que lui-même qui mit son entreprise à la disposition des villages de coopération.

Le Dr William King (1786-1865) a donné un sens plus pratique aux idées quelque peu utopiques d'Owen. Comme celui-ci, il avait en tête une communauté autosuffisante, dans laquelle les travailleurs produiraient en fonction de leurs besoins. Mais, contrairement à Owen, il privilégiait l'implication des membres à l'intervention extérieure, en rapport avec le financement philanthropique évoqué auparavant<sup>10</sup>.

Son idée était de promouvoir la création de magasins par et pour les classes ouvrières. La collecte de sommes d'argent régulières auprès des travailleurs, assurerait le financement de ces magasins. Plutôt que de s'approvisionner dans des magasins qui leur étaient étrangers, les travailleurs achèteraient dans leur propre magasin. A cette fin, ils achèteraient les produits en gros pour par la suite se les revendre à un prix inférieur au prix courant. L'Angleterre est le berceau des coopératives de consommateurs.

Owen et King ont défini les règles et principes des coopératives de consommateurs<sup>11</sup>. Ce type de coopératives fournit des biens (alimentaires, scolaires etc.) à leurs membres à un coût moins élevé qu'il n'aurait été s'ils avaient cherché à les obtenir individuellement et non collectivement.

---

<sup>9</sup> Paul Lambert : *La doctrine coopérative*, (1964).

<sup>10</sup> A ce sujet, la pensée du Dr King peut être résumée par une de ses phrases : « La coopération est un acte volontaire, et toute la puissance du monde ne peut pas la rendre obligatoire ; et il n'est pas désirable qu'elle dépende d'une puissance quelconque, si ce n'est de la sienne propre », 1829.

<sup>11</sup> Certains auteurs parlent parfois de « coopératives de consommation ». Or, il est plus qu'évident qu'une coopérative ne consomme pas en tant que telle.

En France, Charles Fourier (1772-1837) a été un des premiers à proposer une forme alternative de coopération. Il s'agit d'une organisation communautaire qu'il appelle « phalanstère ». L'idée était de lutter contre la pauvreté par un accroissement de la production ; en regroupant par exemple les différents membres d'un canton afin qu'ils mettent en commun ce qu'ils ont, et avant tout leurs terres et vivent ensemble dans la phalanstère. Charles Fourier fait ici référence à une prémisses des coopératives de producteurs qui mettent directement en marché ou transforment et mettent en marché, les produits ou les services de leurs membres.

Philippe Buchez (1796-1865) a quant à lui défini les principes fondamentaux des coopératives de production : i) Principe du choix démocratique des représentants de la coopérative; ii) Principe de la rémunération à la tâche et de la ristourne au prorata du travail; iii) Principe de la dévolution désintéressée de l'actif net, en d'autres termes, en cas de dissolution le fonds de réserves sera versé soit à une autre coopérative, soit à une œuvre philanthropique soit à l'Etat; iv) Principe de la confusion nécessaire entre la qualité de membre et la qualité d'usager: tous les travailleurs de la coopérative doivent en devenir des membres. La France est le berceau des coopératives de travailleurs.

En Allemagne, Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) est considéré comme le pionnier des coopératives urbaines. Il s'est fait l'apôtre des coopératives urbaines de crédit après avoir fait le constat que le manque de capital était un problème majeur pour la population en milieu urbain. Ses coopératives étaient basées sur l'auto-assistance dans sa forme la plus absolue. Ce qui implique aucune intervention extérieure, ni même provenant de l'Etat. Pour Schulze-Delitzsch, la coopérative avait une vocation purement économique à travers en outre une hausse du revenu. Ses autres principes étaient l'auto-responsabilité, l'égalité de droit de chaque individu dans le groupe coopératif, la responsabilité solidaire des dettes par le groupe et enfin l'auto-gestion démocratique.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) est pour sa part considéré en Allemagne comme le pionnier des coopératives rurales. Son modèle de coopératives de crédit se différenciait de celui de Schulze-Delitzsch dans ce sens où : le principe d'auto-assistance n'était pas appliqué de manière absolue<sup>12</sup>, la constitution d'un capital n'était aucunement considérée comme nécessaire<sup>13</sup>, les réserves étaient distribuées à une autre association en cas de dissolution. Les principes de Raiffeisen sont entre autres : la promotion tant

---

<sup>12</sup> En fait, Raiffeisen considérait l'aide extérieure comme nécessaire et l'aide du gouvernement comme primordiale.

<sup>13</sup> Caractéristique qui est liée à la caractéristique précédente. Celle-ci permettant à de riches philanthropes de devenir membres, solidairement et sans limite (sur toute leur fortune) et ce qui fournissait une garantie solide et attirait les capitaux.

religieuse et morale que matérielle des membres, la limitation du nombre des membres du groupe à la dimension d'un village et la responsabilité mutuelle illimitée des membres.

Les expériences en matière coopérative de Schulze-Delitzsch et Friedrich Wilhelm Raiffeisen ont largement contribué au fait que l'Allemagne soit considérée comme le berceau des coopératives d'épargne et de crédit. L'existence encore aujourd'hui de coopératives fondées sur leurs principes est une preuve du succès de leurs travaux.

Bien sûr, plusieurs autres auteurs ont été impliqués dans l'élaboration de la doctrine coopérative : Charles Gide, Victor-Aimé Hubert, Proudhon, Alphonse Desjardins, etc. en sont quelques-uns. Il est très difficile dans ce manuel de retracer l'historique de tout le mouvement coopératif. Nous pouvons juste tout au moins en retracer les grandes lignes qui lui ont permis d'être ce qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire un mouvement mondial.

Malgré tout, il nous faut néanmoins parler de l'importance de l'œuvre des vingt-huit ouvriers de Rochdale dans l'élaboration et la conceptualisation des principes coopératifs.

Contrairement aux autres principes ou manifestations de principes qui étaient les œuvres d'individus, les pionniers de Rochdale, composés de vingt-huit ouvriers ont été les auteurs de la première approche de groupe dans l'histoire des principes coopératifs. C'est pour cela qu'on les considère comme les pionniers des principes coopératifs, voire du mouvement coopératif<sup>14</sup>. Tout commença en 1843 après une discussion de salaire infructueuse. N'ayant pas obtenu l'augmentation qu'ils souhaitaient, les Pionniers de Rochdale, sans savoir encore exactement ce qu'ils allaient faire, décidèrent d'établir une souscription afin de constituer un capital de départ pour la réalisation d'une quelconque idée. Après de mures réflexions et sous une influence oweniste, ils optèrent pour la solution coopérative. Le 24 octobre 1844, ils enregistrèrent la société des Equitables Pionniers de Rochdale, société Coopérative de vente au détail. Celle-ci permet d'approvisionner ses membres en aliments et autres biens à moindre coût. La Coopérative de Rochdale est ainsi devenue un modèle non seulement pour toutes les coopératives de consommateurs mais aussi pour l'ensemble des coopératives dans le monde entier.

Aujourd'hui encore, les principes de Rochdale dominent le mouvement coopératif mondial.

---

<sup>14</sup> Emmanuel Kamdem: *La coopérative, une analyse historique et spatiale* (à paraître).

Ces principes sont les suivants :

- Adhésion libre et volontaire ;
- Contrôle démocratique de l'administration ;
- Intérêt limité sur la part sociale à 6% du capital ;
- Ristourne au prorata des transactions avec les membres ;
- Vente au comptant ;
- Education et formation des membres ;
- Neutralité religieuse et politique ;
- Dévolution désintéressée de l'actif en cas de dissolution.

Ce bref rappel historique montre que dans la plupart des pays industrialisés, l'institution coopérative est apparue comme une réaction spontanée à des problèmes du temps. Mais, il faut souligner que dans la majorité de ces pays, l'institution coopérative n'a trouvé sa formule définitive que lorsque que la « classe populaire » s'est appropriée cette nouvelle forme d'organisation.

### **L'implantation des coopératives dans les pays en développement**

La Révolution industrielle a très vite incité les pays industrialisés à rechercher des matières premières et de nouveaux débouchés pour leurs produits. Elle a donc joué un rôle non négligeable dans la colonisation des pays en développement dont l'objectif était pour les pays colonisateurs, d'accroître la superficie du territoire national en s'appropriant des terres étrangères. Des pays perdaient ainsi leur souveraineté et ce, sur leur propre territoire, au profit de la métropole<sup>15</sup>. L'Afrique, l'Asie, et l'Amérique Latine se trouvaient alors sous la domination des Occidentaux dont la Grande-Bretagne, le Portugal, la France et la Belgique.

Une fois le pays conquis, les colons assuraient la promotion et le développement de la forme d'organisation coopérative. L'objectif n'était en aucun cas altruiste. Les coopératives étaient en fait utilisées comme instrument stratégique permettant le regroupement des populations, la collecte des produits destinés à l'exportation, nécessaires à l'économie de la métropole (café, cacao, etc.).

---

<sup>15</sup> Caroline Thérault : *Le colonialisme est-il responsable de la richesse de l'Occident et des retards de développement du Tiers Monde ?* (2004).

### **Les Pionniers de Rochdale.**

Le Mouvement coopératif trouve ses racines à Rochdale, dans une ville de textile de Lancashire en Angleterre, où les conditions de vie difficiles, la protection inadéquate des consommateurs et la falsification régulière des aliments par certains commerçants incitent 28 ouvriers à créer en 1844 une société coopérative de vente au détail, la Société des Pionniers Equitables de Rochdale, afin de fournir aux ouvriers des aliments et autres biens, ainsi que des facilités éducationnelles et sociales.

Les 28 hommes réunissent un maigre capital et ouvrent un magasin à Toad Lane dans le but de vendre des aliments sains à des prix raisonnables. Une part des bénéfices ou du « surplus », terme qu'ils préféreraient employer, est restituée aux membres en proportion de leurs achats ; il s'agit du célèbre dividende coopératif ou « divi ». Les pionniers et autres premiers coopérateurs se sont largement inspirés des écrits sur les coopératives du Dr. William King, physicien et philanthrope, et de Robert Owen, fabricant et réformateur social gallois. Les principes de coopération de Rochdale sont formulés sur base des décisions et des pratiques des pionniers fondées sur les théories Oweniennes de la coopération. Ces principes comprennent : adhésion libre et volontaire ; contrôle démocratique de l'administration ; intérêt limité sur la part sociale à 6% du capital ; ristourne au prorata des transactions avec les membres ; vente au comptant ; éducation et formation des membres ; neutralité religieuse et politique ; dévolution désintéressée de l'actif en cas de dissolution.

Il n'est pas établi que la Société des Pionniers de Rochdale soit la toute première coopérative ni que son magasin constitue le tout premier entrepôt coopératif. Des sociétés plus anciennes qui ont survécu ont également adopté le modèle de coopération de Rochdale comme exemple de gestion d'une société coopérative. Rochdale devient très vite un modèle pour toutes les sociétés coopératives similaires voulant s'établir au Royaume Uni et dans le monde entier.

L'idée de la coopération de Rochdale s'est répandue à travers le monde. On compte aujourd'hui plus de 700 millions de coopérateurs dans plus de 100 pays différents.

Source : Communauté Européenne des Coopératives de Consommateurs.

Le développement des coopératives au sein des colonies a suivi différentes formes suivant l'origine du pays colonisateur.

En Amérique Latine, la promotion des coopératives s'effectue selon les idées des promoteurs européens notamment du Français Gides, des Allemands Raiffeisen, Schulze-Delitzsch et Haas. Dans l'empire britannique d'Asie en revanche, ce sont les idées des Anglais qui sont à la base du développement coopératif.

Pour le Continent africain, le développement coopératif est moins homogène et varie selon que l'on se situe dans les colonies anglaises, françaises, belges ou portugaises. Dans les pays anglophones d'Afrique, le développement des coopératives est inspiré par le modèle appliqué par l'administration coloniale britannique en Asie soit, entre autres, l'officialisation temporaire des coopératives pour par la suite les privatiser. Les colonies belges appliquaient

un modèle proche du modèle britannique contrairement aux colonies françaises qui appliquaient un modèle caractérisé par la centralisation et la domination des pouvoirs publics sur les coopératives. Les colonies portugaises quant à elles, ne bénéficiaient pas de politique coopérative. Le Portugal n'ayant pas à cette époque de politique coopérative. Les coopératives étaient par conséquent dans les pays lusophones d'Afrique, l'initiative du secteur privé.

Après l'indépendance des pays colonisés, les gouvernements des Etats nouvellement indépendants ont attribué un rôle essentiel aux coopératives et plus particulièrement dans le développement des zones rurales. Néanmoins, dans la plupart de ces pays, les coopératives sont demeurées un instrument étatique dont le but était de contrôler la population.

Dans les anciennes colonies francophones, le développement a été le même qu'avant la période coloniale. Les structures établies par l'administration coloniale ont été abolies et remplacées par des institutions gouvernementales. L'objectif étant d'augmenter la production agricole et la qualité des produits. Mais malheureusement, le développement coopératif prôné par le Gouvernement n'a pas répondu aux attentes des agriculteurs. Il s'en est suivi une diminution du nombre de membres et une mauvaise réputation des coopératives. Le terme « coopérative » a même dans certains endroits été banni, remplacé par « association de villages » ou « groupes villageois » ou encore « mutuelle ».

Dans les pays africains anglophones, la période postérieure à l'indépendance a vu le secteur coopératif s'accroître considérablement. De bons résultats ont été obtenus dans la production agricole pour l'exportation. Mais des carences se sont faites sentir notamment dans le domaine de la qualification du personnel et de l'insuffisance de l'infrastructure.

Au regard de tout ce qui précède, il serait tentant d'affirmer que les coopératives ont évolué avec succès dans les pays industrialisés et ont échoué dans les pays en développement. Mais les choses sont plus complexes qu'elles n'y paraissent. En effet, même s'il est vrai que l'entreprise coopérative a connu bon nombre de réussites dans les pays du Nord, elles n'ont pas échoué en tant que telles dans les pays du Sud. Il est important de garder à l'esprit que dans le contexte de l'époque, la création de coopératives était encouragée dans le but de contrôler les populations conquises lors de la colonisation et aucunement pour promouvoir les intérêts de ses membres. Elles n'ont donc pas vraiment échoué au regard de cet objectif. Mais il est vrai que l'utilisation qui en a été faite par les gouvernements des pays nouvellement indépendants est regrettable car elle a perpétué cette mauvaise utilisation de la coopérative quitte à parfois ternir à jamais l'image des coopératives dans l'esprit des populations locales.

Après avoir présenté de manière succincte le mouvement coopératif dans sa globalité et étudié son évolution, il nous reste à présent à effectuer une analyse précise de la coopérative elle-même et ainsi de voir quelles sont les caractéristiques distinctives de la coopérative par rapport aux autres formes d'entreprise.

### **Points clés du chapitre « La genèse du mouvement coopératif »**

- La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.
- Même si leur existence est ancienne, les coopératives se sont développées en tant que mouvement à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle, en réponse aux méfaits de la Révolution industrielle.
- Constatant les ravages que causait la Révolution industrielle (baisse du salaire, croissance de la pauvreté), R. Owen et le Dr. W. King ont été les premiers maîtres à penser d'une nouvelle forme d'organisation sociale bâtie sur l'idée de la coopération entre individus désirant résoudre leurs problèmes ensemble. Par la suite, d'autres penseurs se sont succédés, reprenant leurs idées pour mieux les développer tels : C. Fournier, P. Buchez, Schulze-Delitzsch, F.W. Raiffeisen, etc.
- L'histoire de la Société des Equitables Pionniers de Rochdale représente la première véritable expérience connue et aboutie en matière coopérative. Cette histoire constitue pour beaucoup le point de départ du mouvement coopératif mais elle doit être vue comme un modèle de développement coopératif. Elle montre comment les conditions de vie difficiles, la protection inadéquate des consommateurs ont poussé 28 ouvriers à créer en 1844 une société Coopérative de vente au détail, la Société des Equitables Pionniers de Rochdale. L'objectif était de fournir aux ouvriers des aliments et autres biens, ainsi que des facilités éducationnelles et sociales. La Société était guidée par des principes qui, aujourd'hui encore, servent de base aux coopératives.

Ces principes sont les suivants :

- Adhésion libre et volontaire ;
  - Contrôle démocratique de l'administration ;
  - Intérêt limité sur la part sociale à 6% du capital ;
  - Ristourne au prorata des transactions avec les membres ;
  - Vente au comptant ;
  - Education et formation des membres ;
  - Neutralité religieuse et politique ;
  - Dévolution désintéressée de l'actif en cas de dissolution.
- La colonisation a été un tournant déterminant dans l'implantation des coopératives dans les pays en développement.
  - Dans les colonies, les coopératives sont en fait utilisées comme instrument stratégique permettant le regroupement des populations, la collecte des produits destinés à l'exportation, nécessaires à l'économie de la métropole (café, cacao, etc).



## Principales caractéristiques de l'entreprise coopérative

# 3

Contrairement aux autres formes d'entreprise<sup>16</sup>, l'objectif premier d'une coopérative est la promotion de ses membres et non la recherche d'un profit économique. A ce titre, et compte-tenu de ses spécificités, il est tout naturel qu'elle ait des caractéristiques qui lui sont propres.

Mais avant toute comparaison, il nous faut revenir sur les différentes formes d'entreprise existantes pour par la suite aborder les spécificités de l'entreprise coopérative dont ses valeurs et ses principes.

### La coopérative et les autres formes d'entreprise

On dénombre en général deux types d'entreprise, en fonction du statut juridique du propriétaire :

- L'entreprise publique, sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent<sup>17</sup>. Leur objectif est de produire des biens ou des services d'intérêt général, de répondre à une mission d'ordre public ;
- L'entreprise privée capitaliste, entreprise dont le but est de maximiser le profit de ses propriétaires en maximisant la valeur marchande de l'entreprise. En d'autres termes maximiser les profits sans forcément avoir de contraintes liées à la création d'emplois ou au respect de l'environnement, etc.

Comme il a été dit au chapitre premier, la coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Compte tenu de cette définition de la coopérative, il est difficile de classer la coopérative dans l'un des deux types d'entreprise ci-dessus mentionnés. Par contre, il ne fait aucun doute que la coopérative est une entreprise privée non capitalistique.

---

<sup>16</sup> Rappelons qu'une entreprise se définit comme une unité économique autonome organisée pour la mise en oeuvre d'un ensemble de facteurs de production, en vue de produire des biens ou des services pour le marché.

<sup>17</sup> Commission européenne : *Directive 80/723 du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques.*

En outre, une des principales caractéristiques de la coopérative est qu'elle est une des rares, pour ne pas dire la seule forme d'entreprise où les membres sont à la fois bénéficiaires des prestations de l'entreprise collective, et propriétaires de la coopérative. Cette assertion a au moins deux conséquences majeures sur les plans économique et politique.

D'un point de vue économique, elle implique que les membres doivent utiliser les produits et services de l'entreprise coopérative. Des produits et des services qui dépendent bien sûr de la nature de la coopérative.

D'un point de vue politique, ce double rôle des membres les incite à participer à la gouvernance de la coopérative : à la nomination du conseil d'administration, aux votes des directeurs, à être présents aux assemblées générales et aux réunions, etc.<sup>18</sup>

**Principales différences entre les coopératives et les entreprises capitalistiques privilégiant l'intérêt des investisseurs**

Les coopératives sont des formes d'organisation qui présentent des caractéristiques qui les distinguent des autres types d'entreprises :

- La prise de décision est fondée sur le principe « un membre, une voix » ;
- La distribution des surplus est normalement proportionnelle à l'usage que chaque membre fait des services de la coopérative ;
- La valeur nominale de la part sociale ne reflète pas la valeur des actifs accumulés ;
- Le membre est à la fois propriétaire et usager (client, fournisseur ou employé) de la coopérative;
- Le capital social est variable ;
- En cas de liquidation, le principe de non-distribution (ou de distribution limitée) des réserves est appliqué.

Par ailleurs, la forme d'organisation coopérative présente une certaine ambivalence. Elle est à la fois une association et une entreprise. La coopérative est une association, en ce sens qu'elle est un groupement de personnes qui reconnaissent d'une part, la similitude de certains de leurs besoins (autres que ceux liés au désir de faire fructifier leur argent) et d'autre part, la possibilité de mieux les satisfaire aux moyens d'une entreprise commune plutôt que par des moyens individuels. C'est ici à son « côté social » auquel il est fait référence. Mais la coopérative est aussi une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire<sup>19</sup>. En tant qu'entreprise, malgré son objectif « social », elle doit

<sup>18</sup> David Griffiths : *Why do co-operatives fail as co-operatives?*.

<sup>19</sup> G. Fauquet : *Le secteur coopératif*, (1942).

répondre à certains objectifs économiques, communs à tous types d'entreprise, à savoir des objectifs de rentabilité financière notamment.

C'est aussi cette ambivalence qui explique que la coopérative est régie par des règles de fonctionnement et des principes qui lui sont propres. La coopérative n'est pas une entreprise comme les autres.

### **Valeurs et principes coopératifs**

La vie et le fonctionnement de l'entreprise coopérative sont dictées par un certain nombre de valeurs. Ces valeurs sont l'entraide, la responsabilité personnelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité et une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent à la coopérative de mettre ses valeurs en pratiques. Les Pionniers de Rochdale sont à l'origine de la plupart de ces principes. Au départ ces principes étaient au nombre de huit. Après révision et adoption en 1995, l'Alliance Coopérative Internationale en a retenu sept, considérés comme les plus essentiels<sup>20</sup> :

#### **1<sup>er</sup> Principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique et la religion.

Les coopératives ne pourront être viables que si elles sont soutenues par leurs membres et si elles parviennent à attirer de nouveaux membres. Tout membre déçu, non satisfait par les services fournis par la coopérative ou n'ayant plus besoins des services de la coopérative doit avoir la possibilité de quitter la coopérative. Dans le cas contraire, de tels membres se révéleraient être préjudiciables au succès de la coopérative<sup>21</sup>. Par ailleurs, ce principe de libre entrée et libre sortie ne signifie pas qu'un nombre illimité de membres peut adhérer à toute coopérative. Certaines coopératives ne peuvent en effet accepter qu'un nombre préalablement déterminé de membres, en fonction de leur capacité, notamment les coopératives de

<sup>20</sup> *Déclaration sur l'Identité Coopérative*, Alliance Coopérative Internationale (1995).

<sup>21</sup> Hans-H. Münkner and Rolf Trodin : *Organised Self-help to solve Housing Problems* (Marburg, 1999).

travailleurs. L'idée sous jacente est que les coopératives sont des entreprises ouvertes à tout individu, quel que soient son sexe, ses origines sociales, sa religion, etc.

**2<sup>ème</sup> Principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres**

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

Dans une entreprise appartenant à un groupe d'individus, il est en général impossible que tous les membres gèrent l'entreprise de manière conjointe, surtout si le nombre de membres est élevé. Il est nécessaire d'élire ou de nommer et d'autoriser des individus à servir l'entreprise en tant que dirigeants ou directeurs. Ils agiront alors au nom des membres et représenteront l'organisation dans ses relations auprès d'autres organismes.

En aucun cas, il ne s'agit d'une perte de contrôle des membres vis-à-vis de leur entreprise. Un pouvoir non négligeable leur incombe toujours :

- Celui d'élire et de renvoyer leurs dirigeants ;
- Celui de stipuler et de modifier les objectifs généraux de leur coopérative;
- Celui de contrôler la performance de leurs agents (dirigeants/directeurs) élus et nommés par eux pour agir en leur nom.

Tous les membres de la coopérative ont des droits égaux, quel que soit leur pouvoir économique et les contributions financières dans l'entreprise coopérative. Les droits des membres à prendre des décisions et à contrôler leurs dirigeants s'illustrent généralement lors de votes à l'assemblée générale. La règle « un membre, une voix » est valable quel que soit le niveau de la coopérative. Celle-ci comporte généralement trois niveaux. Les entreprises coopératives de premier niveau sont des entreprises coopératives dont les membres ne sont que des personnes physiques. Les entreprises coopératives de deuxième niveau sont des entreprises coopératives dont les membres sont à la fois des personnes physiques et des coopératives primaires. Enfin, les entreprises coopératives de troisième niveau sont des entreprises coopératives ayant comme membres au moins une coopérative secondaire. Dans certains pays, on dénombre plus de trois niveaux. Il arrive par exemple que dans certains pays, une localité donnée ait sa propre

fédération de coopératives. Celle-ci est alors représentée à l'échelon régional par une confédération. De ce fait, sur le plan national, un Conseil national ou une ligue nationale des coopératives aura alors le rôle d'assurer la représentativité de la ou des confédération(s) du pays.

**3<sup>ème</sup> Principe : Participation économique des membres**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Ils ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative, le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Les coopératives sont des entreprises dirigées par leurs usagers-propriétaires. Ceux-ci représentent le pouvoir dominant de la coopérative.

Au sein de la coopérative, la coopération des membres prime sur la contribution au capital. Le rôle du capital n'est ici que de servir l'intérêt des membres et leur permettre de financer les activités de la coopérative. Il est donc privé de tous les attributs du pouvoir :

- le droit de vote suit en effet la règle « 1 membre, 1 voix »
- la distribution de surplus comme récompense pour la contribution au capital est expressément limitée.

Par ailleurs, comme nous l'avons dit précédemment, le profit en tant que surplus des produits sur les charges est appelé « excédent ». Il est soit réinvesti dans la coopérative, soit gardé en réserves ou encore redistribué aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative. Ce procédé, appelé ristourne permet aux membres de se distribuer l'excédent éventuel. Un point essentiel ici est qu'il doit être gardé à l'esprit que l'objectif premier de la coopérative est de répondre aux besoins de ces membres et non de réaliser un excédent maximum contrairement aux entreprises capitalistiques. La non-existence d'excédent dans la coopérative, n'est en rien préjudiciable, bien au contraire car l'absence d'excédent peut être le signe que les membres ont bénéficié de services de la coopérative au plus bas coût possible.

#### **4<sup>ème</sup> Principe: Autonomie et indépendance**

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

Pendant des décennies dans certaines régions du monde notamment les pays en transition et les pays en développement, les coopératives ont fait partie des plans de développement ou des programmes politiques en tant qu'outil de développement aux mains des autorités gouvernementales, des projets et agences de développement.

Un grand nombre de ces structures n'avaient de « coopérative » que le nom. Elles étaient caractérisées en outre par une adhésion presque obligatoire ou encore l'appât d'adhérents à travers des offres non sincères : subventions, exemptions fiscales, prêts à taux modéré.

Ces pseudo coopératives ne furent conçues pour la plupart que dans un seul but : servir d'instrument pour l'exécution des objectifs gouvernementaux. De telles coopératives ont été incapables d'obtenir une participation active de leurs membres pour le fonctionnement de la coopérative, ainsi qu'un engagement financier de leur part.

En 1995, l'ACI a introduit ce quatrième principe pour mettre l'accent sur cette expérience. Ce quatrième principe souligne le fait que les coopératives ne peuvent se développer que si elles se sont données les moyens de fonctionner conformément à leurs propres règles et si elles sont libres de poursuivre les objectifs qu'elles se sont elles-mêmes fixés.

Néanmoins, ce principe n'interdit nullement aux coopératives de collaborer avec des gouvernements ou des agences de développement, mais il rappelle qu'il est primordial qu'elles restent autonomes et indépendantes.

#### **5<sup>ème</sup> Principe : Education, formation et information**

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

Dans la coopérative, la solidarité du groupe n'est pas basée sur des liens familiaux mais sur un accord. Les personnes désirant rejoindre la coopérative et ses membres doivent connaître leurs droits et leurs obligations dans cette

organisation. Les membres doivent apprendre à travailler ensemble et comment accorder leurs intérêts personnels aux intérêts du groupe. Les dirigeants de la coopérative auront une grande responsabilité et seront détenteurs d'un grand pouvoir. Ils doivent apprendre à utiliser ce pouvoir avec sagesse et comment diriger une entreprise commerciale démocratique. Les dirigeants et gestionnaires de la coopérative doivent également être conscients de leurs responsabilités envers les membres.

**6<sup>ème</sup> Principe : Coopération entre les coopératives**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein des structures locales, nationales, régionales et inter-régionales.

Mettre en commun ses ressources et gagner en force en travaillant en groupe organisé n'est pas uniquement valable pour les individus mais également pour les coopératives. C'est l'idée que transmet ce 6<sup>ème</sup> principe.

En collaborant avec d'autres coopératives et en créant des coopératives secondaires (des coopératives dont les membres sont des coopératives), les avantages des coopératives primaires relativement de petite taille, proche de leurs membres, peuvent être combinés avec les avantages des coopératives de grande échelle, unions et fédérations : économies d'échelle, pouvoir de marché, personnel professionnel, travaillant au profit des coopératives primaires affiliées. Il peut aussi être intéressant pour des coopératives primaires de travailler ensemble dans le cadre de leurs activités, c'est ainsi qu'une coopérative d'artisans se verra octroyer un prêt par une coopérative d'épargne et de crédit, lui permettant alors d'acheter le matériel nécessaire à la réalisation de ses produits.

**7<sup>ème</sup> Principe : Engagement envers la communauté**

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

Quel que soit le lieu où elles se situent, les coopératives cohabitent avec leur communauté d'appartenance. Elles bénéficient de l'infrastructure, des services des équipements des communautés. Les coopératives ont par conséquent une responsabilité vis-à-vis de ces communautés et ne peuvent en ignorer les besoins. Bien évidemment, il appartient aux membres de décider la part des ressources de la coopérative qu'ils souhaitent allouer au développement de la communauté dans laquelle la coopérative opère.

Ce 7<sup>ème</sup> principe coopératif de l'ACI a été nouvellement ajouté à la liste des principes de Manchester en 1995 pour contrebalancer la tendance parfois « égoïste » des organisations d'auto-assistance. Il doit être laissé au soin de la coopérative de décider pour quel motif utiliser ses ressources.

Il n'existe pas à ce jour de coopérative répondant à la totalité des principes coopératifs. Ces principes doivent être perçus comme les garants d'une coopérative idéale vers laquelle toute coopérative doit chercher à se rapprocher. Ces principes sont les directives par lesquelles la coopérative met ses valeurs en pratique. Mis ensemble, ils expliquent la spécificité coopérative.

#### **Principaux avantages de la structure des coopératives**

Le fait d'associer des consommateurs, des producteurs, des propriétaires-salariés ou plusieurs de ces catégories au processus décisionnel en leur qualité de propriétaires de l'entreprise confère peut-être aux coopératives certains avantages par rapport à d'autres types de sociétés.

- L'intervention d'un groupe aussi important d'acteurs peut permettre l'introduction d'innovations dans l'entreprise ;
- Les utilisateurs en sont les membres, de sorte que la coopérative dispose d'informations de première main sur les besoins des consommateurs et sur les variations de leur comportement, habitudes et attentes ;
- La constitution d'une entreprise coopérative permet à ses membres de réaliser des économies d'échelle ;
- La motivation des salariés dans les coopératives de travailleurs en tant que propriétaires se trouve renforcée ;
- La protection des intérêts des membres offre une marge beaucoup plus importante pour l'adaptation temporaire à des difficultés économiques ou autres ;
- Le processus décisionnel démocratique confère aux décisions un caractère plus durable et représentatif des besoins des membres ;
- La non-distribution des réserves peut également accroître la surface financière ;
- En générale, un développement durable de l'entreprise est possible malgré les pressions externes.

Cette spécificité apparaît également dans la gestion de la coopérative<sup>22</sup>. Un exemple significatif est que dans le cas de la coopérative, on ne devrait pas parler de « profit » mais d' « excédent ». La différence est de taille. Elle trouve son origine dans la nature même de la coopérative, son objectif, qui est d'améliorer les conditions de vie de ses membres. La logique de gestion de la coopérative est donc différente de celle d'une entreprise capitaliste dont le but est de maximiser le profit.

Cette notion n'est pas toujours comprise par les membres et les dirigeants des coopératives qui pensent souvent que le rôle de la coopérative est de créer des excédents. Or comme nous l'avons dit auparavant, son rôle est tout autre : répondre le plus efficacement possible aux besoins de ses membres. Plus particulièrement, pour une coopérative de consommateurs : vendre des produits au plus bas prix possible et/ou dans de meilleures conditions d'approvisionnement; pour une coopérative d'épargne et de crédit : permettre aux membres d'épargner leur argent au taux d'intérêt le plus avantageux possible et leur permettre également d'obtenir des crédits de la coopérative au taux d'intérêt le plus bas possible. Et ainsi de suite selon le type de coopératives. Il se pose alors la question de l'utilisation de l'excédent. Selon le troisième principe, cet excédent peut être utilisé pour : le développement de la coopérative, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative, le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Ce troisième principe relatif à la « *Participation économique des membres* » est sujet à certaines controverses. La plupart porte sur la rémunération limitée du capital. Cette limitation de la rémunération du capital affecte lourdement la gestion de la coopérative, notamment le capital social de la coopérative. En effet, la limitation de la rémunération du capital décourage les membres à investir dans leur coopérative.

De l'avis de certains auteurs, la rémunération de la part sociale est préjudiciable au bon fonctionnement de la coopérative. Elle est vue comme une pratique ayant le tort de rémunérer les membres « paresseux » au

---

<sup>22</sup> La gestion coopérative est l'art de diriger les activités d'un groupe de personnes vers un objectif arrêté de commun accord, conformément aux principes coopératifs. Cela signifie donc coordonner la combinaison rationnelle de toutes les ressources disponibles dans le cadre d'une politique préalablement fixée afin d'atteindre les objectifs ciblés. Quatre fonctions sont concernées : la planification (définir les buts pour une future performance organisationnelle et décider des tâches et des ressources nécessaires pour les atteindre), l'organisation (assigner les tâches, les regrouper par unité, et allouer les ressources nécessaires à ces mêmes unités), la direction (utiliser l'influence à disposition pour motiver les employés et parvenir ainsi aux buts de la coopérative), le contrôle (surveiller les activités des employés, maintenir « le cap » de la coopérative en direction de ses objectifs et faire les corrections éventuelles).

détriment parfois des membres « actifs ». Dans certains pays (au Canada par exemple), la loi oblige lors de la dissolution d'une coopérative, à transmettre l'actif immobilisé à une autre coopérative. En d'autres termes, un membre de la coopérative ayant par son active participation contribué à l'accumulation d'un actif important, voit après cette dissolution cet actif distribué à une autre coopérative<sup>23</sup>. Mais il est important de garder à l'esprit que *la coopérative n'est pas une entreprise comme les autres*. Elle n'est pas créée pour les mêmes raisons qu'une entreprise capitalistique, c'est-à-dire pour faire fructifier les fonds engagés, ce qui fait toute la différence.

De la même manière, la propriété des biens de la coopérative est aussi sujet à controverse. Certaines législations garantissent dans leurs textes, la propriété collective de la coopérative, par conséquent, individuellement, un membre ne peut prétendre posséder la coopérative, si ce n'est du montant de sa part sociale. Ainsi, il ne pourra pas bénéficier des biens de la coopérative suite à sa dissolution. Là aussi, il est bon de rappeler qu'en général, une telle mesure a été prise afin d'éviter une dissolution abusive des membres cherchant à se partager les réserves légales de la coopérative.

La coopérative, de part sa nature sociale et sa raison d'être qui est de répondre aux besoins de ses membres, bénéficie dans de nombreux pays d'avantages certains sur le plan fiscal notamment, mais aussi en terme de facilité de création. Contrairement aux autres formes d'entreprise, les législations nationales ne demandent généralement pas aux membres désirant créer une coopérative de capital minimum ou de frais d'enregistrement. Tous ces avantages lui sont cependant octroyés en raison de sa nature propre. Ils n'auraient plus de légitimité d'exister si la coopérative perdait ses valeurs, et le caractère social qui leurs sont associés.

---

<sup>23</sup> Lire à ce sujet Zvi Galor. (voir bibliographie).

### **Points clés du chapitre « Principales caractéristiques de l'entreprise coopérative »**

- Contrairement aux entreprises capitalistiques dont le but est la recherche du profit économique des investisseurs, l'objectif de la coopérative est la satisfaction des besoins de ses membres.
- Les membres de la coopérative sont à la fois clients, et/ou fournisseurs, et/ou employés, et propriétaires de la coopérative.
- La coopérative est à la fois une association et une entreprise.
- La vie coopérative est dictée par 7 principes :
  1. L'adhésion à la coopérative volontaire et ouverte à tous ;
  2. Le pouvoir démocratique exercé par les membres;
  3. La participation économique des membres;
  4. L'autonomie et l'indépendance ;
  5. L'éducation, la formation et l'information;
  6. La coopération entre les coopérateurs ;
  7. L'engagement envers la communauté.
- Certains des principes coopératifs peuvent agir comme des contraintes plus au moins lourdes pour les coopératives mais ils garantissent le respect de l'identité coopérative.



## Typologie et place de la coopérative dans la société

# 4

Les coopératives opèrent dans tous les secteurs de l'économie et pour certaines activités, leur poids est considérable. Compte-tenu de la grande variété de secteurs dans lesquels les coopératives opèrent, il est difficile de faire une liste de tous les types de coopératives par secteur. Pour plus de clarté dans l'analyse, il nous faut choisir un critère de différenciation des coopératives. Nous choisissons ici comme critère, l'objectif principal des membres de la coopérative<sup>24</sup>. Soit les membres désirent bénéficier de services auxquels ils n'ont jusque là pas accès, soit, leur but est d'obtenir un emploi. Dans le premier cas, il s'agit des coopératives de services et dans l'autre, des coopératives de travailleurs. Cette typologie nous permettra par la suite, d'évaluer l'importance des coopératives dans le monde.

### Typologie coopérative

#### *Les coopératives de services aux membres*

Dans ces coopératives, les membres se regroupent en vue de bénéficier d'avantages économiques en se procurant des biens et des services nécessaires à leur existence, à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise. Les membres des coopératives de services aux membres peuvent être constitués de personnes physiques ou morales. Ainsi, en se regroupant dans une coopérative de prestation de services, les membres maximisent l'impact de leur propre entreprise. La coopérative devient alors parfois le prolongement de l'entreprise individuelle en agissant comme un réseau efficace.

Les coopératives financières, les coopératives de consommateurs, les coopératives d'habitation, les coopératives de producteurs et les coopératives de commercialisation sont autant d'exemples de coopératives de services.

---

<sup>24</sup> A noter qu'il existe une multitude de critères de différenciation : la situation géographique (coopératives urbaines et coopératives rurales), le sexe (coopératives d'hommes et coopératives de femmes), la profession des membres (coopératives d'agriculteurs et coopératives d'artisans), etc.

### ***Les coopératives financières***

Le terme « coopératives financières » regroupe les coopératives d'épargne et de crédit, et les coopératives d'assurance. Cette catégorie de coopératives offre des services financiers à ses membres tels l'épargne, des crédits à des taux d'intérêt avantageux pour les membres, des services d'assurance.

La coopérative d'épargne et de crédit des artisans de Thiès au Sénégal a été créée le 19 mai 1999 et est en opération depuis janvier 2000. Son objectif est de répondre aux besoins de financement des artisans grâce à l'épargne et au crédit, ceci dans toutes les zones urbaines et rurales de la région Thiès.

Outre son assemblée générale, cette coopérative est composée de trois organes qui sont : le comité de crédit de sept membres qui reçoit et évalue les demandes de prêts ; le conseil de surveillance de sept membres chargé de contrôler le respect des procédures et l'intégrité de la gestion ; et un comité d'éducation et de formation de 13 membres qui assure les activités de formation des membres.

En plus de sa caisse centrale au Village artisanal de Thiès, la coopérative dispose de trois guichets à Thiès-ville, Mbour et Tivaouane. De 402 membres à ses débuts, pour une épargne de 4 millions de FCFA, la coopérative est passée aujourd'hui à 910 membres pour une épargne de 54,6 millions de FCFA. La majorité de ses membres sont artisans et ont adhéré à titre individuel ou d'une entreprise

### ***Les coopératives agricoles ou coopératives d'agriculteurs***

Les coopératives agricoles aident les agriculteurs à commercialiser leur récolte, à se procurer des biens de consommation et d'intrants agricoles, ainsi que dans la gestion du crédit agricole. Les agriculteurs ont également la possibilité de créer une coopérative d'écoulement pour centraliser et commercialiser les produits agricoles. En réduisant le nombre d'intermédiaires, les producteurs sont en mesure de faire une bien meilleure affaire avec le commerçant ou peuvent tout simplement se passer de ses services et conclure un contrat avec un quelconque acheteur.

L'Association coopérative pour le développement Rural de Banikoara au Bénin (ACOODER) est un exemple parmi tant d'autres, de la coopération entre producteurs agricoles. Créée en 1971, ACOODER est une union de regroupement de producteurs qui interviennent dans la production, l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits agricoles. C'est l'une des rares unions régionales de sociétés coopératives encore active dans le secteur des services. Aujourd'hui, ACOODER a limité le champ de ses activités à la représentation et la défense des intérêts des fermiers et artisans, à la fourniture des services financiers, techniques et de formation à ces derniers ainsi qu'aux organisations coopératives. ACOODER commercialise le coton produit par les agriculteurs locaux. En 1998, elle unissait 71 organisations coopératives autonomes regroupant environ 11 000 membres

### *Les coopératives de consommateurs*

Les coopératives de consommateurs ont pour objet principal de fournir à leurs membres des biens et des services pour leur usage personnel à moindre coût. On la retrouve dans différents secteurs tels que :

- l'alimentation ;
- l'habitation ;
- les biens et les services en milieu scolaire ;
- les loisirs.

Ce type de coopératives a surtout été utilisé dans le domaine de l'alimentation aussi bien dans les pays en développement luttant contre l'insécurité alimentaire, que dans les pays industrialisés au prise aux hausses irréfrenées des prix des biens de consommations. Grâce aux coopératives de consommateurs, les membres/consommateurs bénéficient de biens et de services de qualité et à moindre coût. Les banques céréalières ont également joué un rôle considérable pour l'auto-suffisance alimentaire de plusieurs pays en développement. Ces banques ont une double fonction. Elles approvisionnent d'une part les populations en denrées alimentaires, et permettent d'autre part à leurs membres de se procurer des revenus suffisant leur donnant la possibilité d'acquérir des produits provenant de diverses régions.

Les membres ont l'assurance que leur entreprise sera à l'écoute de leurs besoins, puisqu'ils participent à la prise de décision.

La Seikatsu Club Consumers' Co-operative Union (SC) au Japon n'est pas une coopérative de consommateurs comme les autres même si elle a été créée en 1965 par des femmes au foyer « ordinaires ». Tout débuta lorsqu'une femme au foyer organisa 200 femmes pour acheter 300 bouteilles de lait afin de réduire le prix. La coopérative qui s'est depuis développée met l'accent sur la relation directe producteur/consommateur pour modérer et humaniser le marché. La coopérative fonctionne sur la base de deux règles: la gestion démocratique et autonome encourageant tous les membres à participer, et le maintien d'une étroite relation entre les membres de SC et les producteurs.

Depuis 1965, la SC se consacre à l'environnement, au renforcement de l'autonomie des femmes et à l'amélioration de leurs conditions de travail. Elle a un tel succès qu'elle a réussi à faire élire plus d'une centaine de ses membres à divers postes politiques. De plus en plus de femmes au Japon entrent sur le marché du travail, et la SC a donc mis en place des coopératives de travailleuses pour entreprendre la distribution et d'autres services tels le recyclage, un service de garderie, une compagnie d'assurance... Il y a actuellement plus de 200 organisations et 8 000 travailleuses.

### *Les coopératives d'habitation*

Une coopérative d'habitation ou de logements est composée d'individus qui se sont regroupés dans le but d'obtenir un logement décent. Les coopératives d'habitation cherchent ainsi à répondre aux besoins de leurs membres en ce qui touche l'accès à un logement abordable et de bonne qualité, à la sécurité d'occupation et à une communauté sécuritaire. Elles offrent le meilleur service possible à un prix équitable, le plus bas possible.

Plus concrètement, une coopérative d'habitation, c'est par exemple un immeuble ordinaire, petit ou grand, neuf ou âgé - mais toujours rénové -, où habitent des personnes qui sont à la fois locataires de leur logement et collectivement propriétaires de l'immeuble. Cette propriété collective n'implique pas un investissement monétaire énorme. Comme propriétaires collectifs, les membres, c'est-à-dire les résidents de l'immeuble, assument ensemble la gestion complète et autonome de leur édifice et de la coopérative elle-même. Cette gestion collective se concrétise par une participation démocratique aux assemblées, de même que par une contribution active aux tâches nécessaires à la bonne marche de la coopérative. Chacun des membres exerce ainsi un contrôle sur la qualité de son milieu de vie. Et puisque tout le monde participe à la gestion et à l'entretien de l'immeuble, il en résulte des coûts d'opération moindres pour la coopérative. Celle-ci est donc normalement en mesure d'offrir des loyers à un prix moins élevé que celui du marché. Cette implication de chacun est d'ailleurs explicitement reconnue par plusieurs coopératives, qui offrent à leurs membres un " contrat de membre " comportant une réduction de loyer, par rapport au bail signé. Ainsi, un résident qui refuserait systématiquement de participer aux tâches pourrait perdre son statut de membre et devoir payer le prix du loyer fixé au bail.

Les avantages de la coopérative d'habitation : logement de qualité et à bon prix, sécurité d'occupation à long terme, prise en charge de son milieu de vie, participation à la gestion de la coopérative.

La National Cooperative Housing Union (NACHU) est une organisation qui existe au Kenya depuis 1979. Elle est administrée par un Conseil d'administration composé d'un représentant de chacune des 8 provinces kényanes et de 3 administrateurs élus afin d'assurer une meilleure représentation homme-femme. La NACHU regroupe 214 coopératives d'habitation abritant environ 200 000 personnes. Les coopératives d'habitation au Kenya sont des coopératives de construction où les membres deviennent à la fois propriétaires de leur lopin de terre et de leur bâtisse. Cependant, la coopérative assure des services à la collectivité, comme des toilettes communes.

Les coopératives d'habitation sont de sept formes<sup>25</sup> :

1. Les coopératives de travailleurs organisées par des travailleurs du bâtiment soit pour se créer des emplois au sein de leur entreprise soit pour offrir leurs services à d'autres entreprises ;
2. Les coopératives de titres de propriété individuelle créées par des membres désirant obtenir un logement. Elles confèrent à leurs membres un titre de propriété individuel ou conservent la propriété des immeubles en allouant les appartements aux membres, avec droit privilégié de résidence qui peut se transmettre aux héritiers ;
3. Les coopératives de propriété collective qui construisent des immeubles mais ne donnent pas aux membres de titres de propriété. En revanche, le membre se voit attribuer le droit de copropriété du bâtiment ou du groupe de bâtiments. Cette catégorie de coopératives a eu un grand succès aux Etats-Unis et notamment dans la ville de New York ;
4. Les coopératives de locataires dans lesquelles les membres ne sont ni propriétaires privés ni co-propriétaires, mais des locataires qui ont la possibilité de participer avec droit de vote à l'administration des immeubles qu'ils occupent et qui sont loués par la société dont ils sont membres ;
5. Les coopératives d'auto-construction qui sont des groupements de personnes ayant en commun un problème de logement et ayant décidé de s'organiser sur une base coopérative en équipe de travail pour construire les maisons dont ils ont besoin ;
6. Les coopératives de gestion chargées de l'administration des logements et de l'organisation des services complémentaires ;
7. Les coopératives de crédit à la construction qui consentent des prêts hypothécaires représentant un pourcentage de la maison à acheter ou à construire. Leurs fonds proviennent des parts souscrites par les membres et des dépôts effectués par ces mêmes membres ou par d'autres personnes ou institutions.

### *Les coopératives de prestation de services publics*

Il peut s'avérer parfois bénéfique pour l'Etat et le consommateur, que la coopérative prenne en charge la fourniture de services considérés d'intérêt dit « public » comme les services de fourniture d'électricité, d'eau, de communication, de transport. Dans les pays en développement et en transition par exemple, lorsque l'Etat prend en charge de tels services, ils sont souvent mal gérés, coûteux et de mauvaise qualité. Dans les pays développés, l'Etat laisse parfois le soin à des entreprises privées de fournir

---

<sup>25</sup> Bureau international du Travail : *Les coopératives d'habitation* (Genève).

de tels services. Mais ces entreprises capitalistes dictées par la recherche du profit maximum, fixent des prix qui ne reflètent que très rarement la qualité du service vendu.

Dans la pratique, la prestation de services publics par les coopératives n'est en rien nouvelle. Elle existe depuis quelques années maintenant en Argentine, Canada, Etats-Unis et Finlande et prend effet dans un nombre croissant de pays.

Il faut dire que la forme d'organisation coopérative possède des caractéristiques qui la prédisposent à fournir des services publics :

- La coopérative laisse aux utilisateurs du service le contrôle de ce service et garantit que le produit ou les services répondent aux besoins des usagers.
- Le mandat de la coopérative est à la fois social et économique. Ce qui correspond à la fonction la plus importante du secteur public, qui consiste à équilibrer le développement socio-économique au mieux des intérêts du public.
- De par sa structure démocratique, la coopérative rend le fournisseur de services responsable d'être à la mesure des attentes des citoyens.

Aux Etats-Unis, les coopératives rurales de fourniture d'électricité gèrent plus de la moitié des lignes électriques apportant du courant à plus de 25 millions de personnes dans 46 Etats.

Les coopératives de services publics existent depuis plusieurs années dans toutes les régions du Canada et fournissent aux ménages l'électricité, le gaz, les services téléphoniques, les services d'égouts et d'alimentation en eau, les services de lutte contre l'incendie, etc. Dans ce domaine, plus de 400 coopératives offrent des services à près de 150 000 ménages.

Mais il est important de souligner que compte-tenu des principes fondateurs de la coopérative, même si dans le cadre de la prestation de services publics, la coopérative fournit un service à un non-membre, c'est seulement par voie de conséquence. Le but premier de la coopérative étant de satisfaire les besoins de ses membres et non des non-membres. Un groupe d'individus peut par exemple décider de créer une coopérative d'électricité afin de pallier aux fréquents délestages de leur ville. Bien évidemment, la coopérative ne pourra desservir uniquement ses membres, néanmoins, le but premier de la coopérative était de satisfaire les besoins en électricité de ses membres, ce n'est que par « effet de dominos » qu'elle va améliorer la condition de vie des non-membres. Il est intéressant de noter que tout ceci n'est nullement en contradiction avec le 7<sup>ème</sup> principe de la coopérative d'engagement envers la communauté.

En France, un type nouveau de coopératives est apparu : la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cette forme de coopérative a pour

objectif de produire ou de fournir des biens ou des services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale: aide à domicile, insertion par l'activité économique, animation socio-éducative, tourisme social, etc. Le titre d'utilité sociale, permet à la coopérative de bénéficier d'avantages fiscaux. Dans le même temps, le Royaume-Uni est en passe de créer une nouvelle forme d'entreprise, l'équivalent de la SCIC, l'Entreprise d'Intérêt Collectif (« Community Interest Companies »).

### ***Les coopératives de services partagés ou coopératives de services d'appui***

Une coopérative de services partagés ou coopératives de services d'appui est une coopérative dont les membres sont des entreprises privées ou des organismes publics qui acquièrent, ensemble, des biens et/ou des services d'une certaine qualité au meilleur prix possible<sup>26</sup>. Il s'agit ainsi de l'organisation sous forme coopérative d'entreprises désirant profiter de certains services ou activités qu'elles ont en commun. A l'image d'une coopérative de consommateurs, l'objectif est d'obtenir des produits et/ou des services à un prix inférieur à ce que les membres (autrement dit les entreprises) auraient dû payer individuellement. Les services offerts par ces coopératives vont de l'approvisionnement en matières premières, la commercialisation et la distribution, à la fourniture de services de conseil, en passant par l'éducation et la formation.

Aux Etats-Unis, VHA est une coopérative dont les membres sont d'une part des institutions de soins de santé appartenant à leur communauté et d'autre part des médecins indépendants. VHA répond aux besoins de plus de 2 200 institutions, soit 26% de l'ensemble des institutions de santé communautaires des Etats-Unis et d'environ 175 000 médecins. VHA a été créé en 1977 par 30 institutions de santé. Le but premier de VHA était de permettre aux institutions de santé communautaires de faire face à la compétition des hôpitaux privés en unissant leurs efforts pour se doter de biens et de services en commun. Chaque année, VHA négocie pour plus de 17 milliards de \$US de contrats d'approvisionnement pour ses membres. En 2000, les membres de VHA ont gagné 1,15 milliards \$US en ristournes, économies et avoir additionnel, soit un retour sur investissement de 56 pour 1. En d'autres mots, les membres de VHA économisent ou reçoivent plus de 56\$ pour chaque dollar payé en frais de cotisation à VHA.

---

<sup>26</sup> Cette définition se réfère à celle publiée par le Département américain de l'agriculture, secteur du développement économique et communautaire et économique du milieu rural (USDA) et l'Association nationale des entreprises coopératives (NCBA), aux Etats-Unis.

### ***Les coopératives de travailleurs***

L'objet principal des coopératives de travailleurs est de créer des emplois pour les membres. Ils existent deux catégories de coopératives de travailleurs : la coopérative ouvrière de production et la coopérative de main d'œuvre.

### ***Les coopératives ouvrières de production<sup>27</sup>***

Dans ce type de coopérative, les membres sont à la fois les co-propriétaires et employés de la coopérative dont le but est de produire des biens et/ou des services. Les salariés décident ensemble des grandes orientations et désignent leurs dirigeants (gérant, administrateurs, etc.). Ils décident également du partage de l'excédent. Une autre originalité de cette forme de coopérative, est qu'elle permet la reprise et le redémarrage d'entreprise en faillite. Cette option est une solution au maintien et au développement de l'entreprise et des emplois existants. Redémarrer une entreprise en coopérative ouvrière de production, c'est permettre aux salariés, grâce à un mode de management participatif, de devenir acteurs de leur entreprise.

C'est en mai 1964 que la Société coopérative de consommateurs, qui devient ensuite la Société coopérative de production « Chèque Déjeuner » a été constituée, avec un capital de 1 500 \$ réuni par 24 personnes. Cette société vend des titres-restaurants pouvant être utilisés dans 150 000 points-restaurants en France. Installée dans un tout petit local à Paris, la société n'avait au 31 décembre 1964 vendu que 22 910 titres et a dû avoir recours à des emprunts successifs pour survivre. Fin 1967, la volonté des créateurs est enfin récompensée et sa capacité à se développer démontrée. La publicité donnée aux titres-restaurant par la législation, les garanties apportées aux entreprises comme restaurateurs, l'action syndicale revendiquant l'attribution de titres aux salariés, entraînèrent l'essor de la formule et du Chèque-Déjeuner.

Afin d'assurer l'avenir de la Scop, le Chèque-Déjeuner opte dès 1971 pour une stratégie de diversification, c'est la naissance du Chèque-Vacances, géré depuis par l'Agence nationale pour les Chèques-Vacances. En 1989, pour le 25<sup>ème</sup> anniversaire de la Scop, c'est plus de 100 millions de Chèque-Déjeuner, pour une valeur de plus de 570 millions de dollars qui auront été émis. Le Groupe Chèque Déjeuner s'est investi dans le *Chèque de Services*, destiné à lutter contre la précarité des emplois et le *Chèque Domicile*, destiné à la création d'emplois par l'aide et les services à domicile.

En 1996, le Groupe Chèque Déjeuner a émis 200 millions de chèques pour un volume d'affaires consolidé de plus d'un milliard de dollars, employait 176 salariés dont 159 associés et bénéficiait d'une présence à l'étranger en Espagne, Italie, Turquie, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie.

---

<sup>27</sup> Ces coopératives sont également dénommées Sociétés Coopératives Ouvrières de Production ou SCOP.

### ***Les coopératives de main d'œuvre***

Les coopératives de main d'œuvre sont des coopératives de travailleurs dont les membres vendent leur force de travail et leur qualification à d'autres entreprises. Elles opèrent généralement dans les domaines de la manutention, l'entretien des voies et des édifices publics, etc.

Au Canada, la Fédération canadienne des coopératives de travailleurs (FCCT) a été constituée en société en 1992 pour agir comme une organisation « parapluie » pour les nombreuses coopératives de travailleurs qui sont présentes dans le pays. Basée sur les principes directeurs de la coopération, la vision de la FCCT est de développer et de soutenir un réseau intégré de coopératives de travail démocratiques qui offrent une grande qualité de vie au travail et qui se concertent pour favoriser des économies locales durables. Souvent, les membres des coopératives de travailleurs viennent de la classe ouvrière, sont sans emploi et ne sont pas traditionnellement entrepreneurs. C'est pourquoi la FCCT a pour mandat d'exercer des pressions sur les gouvernements pour qu'ils permettent aux membres des coopératives de travailleurs de participer aux divers programmes gouvernementaux. A l'heure actuelle, le FCCT est très occupée au Canada atlantique rural où le taux de chômage est très élevé. La Fédération contribue à insuffler un souffle au Canada atlantique et à relancer l'industrie dans cette partie du Canada où les besoins sont grands.

### **Les coopératives dans le monde**

De part leur variété, les coopératives jouent un rôle important dans l'activité économique de chaque pays. Aujourd'hui, plus de 700 millions de personnes dans le monde sont membres de coopératives. Elles emploient plus de 100 millions de personnes et dans certains pays, elles sont un des principaux employeurs, à l'image de la Colombie où la coopérative nationale de santé est le 2<sup>ème</sup> employeur national. Aux Etats-Unis, il existe 47 000 coopératives comptant au total plus de 100 millions de membres ; plus d'une vingtaine de ces coopératives réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à un milliard de dollars<sup>28</sup>.

Le poids des coopératives dans l'économie nationale peut également se mesurer au nombre de part de marché qu'elles détiennent. Ainsi en 1996, la part de marché des coopératives dans l'agriculture atteignait 83% aux Pays-Bas, 79% en Finlande et 55% en Italie. Dans le secteur de la sylviculture, la part des coopératives s'élevait à 60% en Suède et à 31% en Finlande. En Côte d'Ivoire, les coopératives assurent 77% de la production de coton. En République de Corée, les coopératives commercialisent 40% de l'agriculture locale.

---

<sup>28</sup> Source : ACI (2000).

Figure 1: Chiffres d'ensemble dans le mouvement coopératif contemporain

	Nombre de membres (millions)	Nombre de pays
Asie Pacifique	495	25
Amérique du Nord	162	2
Europe	90	36
Afrique	14	14
Amérique latine	10	16

(Source: ACI, Review of International Co-operation, 1996)

Bien évidemment, l'importance de chaque type de coopératives varie selon les régions et les pays.

### ***Les coopératives agricoles : le plus grand nombre d'adhérents***

Les coopératives agricoles bénéficient d'un succès aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en développement et en transition. La « coopération agricole » constitue le mouvement coopératif le plus important au monde en terme de nombre d'adhérents. On compte en effet actuellement plus de 410 millions de coopérateurs agricoles pour 540 000 coopératives. L'Asie compte plus de 83% du nombre total de coopérateurs (situés essentiellement en Inde et en Chine). Mais en terme de chiffre d'affaires, l'Europe est en tête (grâce aux coopératives françaises, allemandes, hollandaises et italiennes) en réalisant 42% du chiffre d'affaires total, qui s'élève à plus de 600 milliards de dollars<sup>29</sup> en 2001. On dénombre en Europe 44 260 coopératives, avec 14 millions de membres et 720 000 emplois créés. En France par exemple, les coopératives agricoles contrôlent d'importantes entreprises du secteur non coopératif ou créent des filiales de statut privé. Les coopératives agricoles américaines jouent un important rôle économique.

En 2000, le mouvement coopératif agricole américain regroupait 3 085 052 membres répartis au sein de 3 346 coopératives. Le chiffre d'affaires des coopératives s'établit à 99 milliards de dollars. Dans les pays en développement et en transition, même si ce type de coopératives est une source certaine de revenu national, le retrait de l'Etat du secteur et la libéralisation des économies ont affaibli le mouvement mais celui-ci reste cependant présent. En 2001, les coopératives agricoles du Kenya avaient un chiffre d'affaires de 100,6 millions de dollars.

<sup>29</sup> Jean-François Draperi, *La coopérative, une autre façon d'entreprendre* (2001).

### ***Les coopératives d'épargne et de crédit : les plus importantes en chiffres d'affaires***

La capacité des coopératives d'épargne et de crédit à financer des activités génératrices de revenus est énorme et suffit à expliquer l'essor qu'a connu le secteur coopératif financier. Le Conseil mondial de coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU) réunissait à lui seul 34 839 coopératives de crédit 95 926 879 adhérents dans 28 pays africains, 11 pays asiatiques, 3 pays du Pacifique, 13 pays des Caraïbes, 16 pays d'Amérique centrale et du Sud et 5 pays d'Amérique du Nord et d'Europe. L'actif global géré par les banques coopératives s'élève à 5 588 milliards de dollars. Le continent européen contribue à lui seul à 46,7% de l'ensemble des actifs des banques coopératives, alors que l'Asie représente une deuxième tranche significative de 44,6%.

Les institutions bancaires coopératives regroupent plus de 267 millions de membres parmi eux, 51,4% se situent en Asie et 30% sur le continent américain. 71,8% des coopératives d'épargne et de crédit sont concentrés en Asie. Du point de vue économique, les banques coopératives des pays industrialisés de l'hémisphère Nord sont les plus importantes mais la première banque coopérative dans le monde en terme de membres est indienne.

Figure 2: Les coopératives d'épargne et de crédit (coopec) dans le monde

	Coopec	Membres	Epargne (US\$)	Prêts (US\$)	Actifs (US\$)
Afrique	4 406	3 065 797	751 918 941	767 829 953	848 870 869
Asie	16 586	10 897 528	23 852 816 914	15 375 200 211	27 014 469 018
Caraïbes	350	1 435 499	1 424 409 821	1 227 817 326	1 776 990 038
Europe	6 039	5 621 450	8 134 877 288	5 548 844 122	9 552 429 219
Amérique Latine	1 937	5 536 274	3 228 254 495	2 704 330 226	4 539 122 260
Amérique du Nord	10 592	87 921 421	538 534 809 362	387 128 400 314	616 784 374 148
Pacifique Sud	348	3 790 655	13 292 741 181	12 198 107 152	15 533 046 935
Total	40 258	118 268 624	575 927 686 821	424 950 529 304	676 049 302 487

Source : World Council of Credit Union (2002)

L'importance des coopératives agricoles et des coopératives d'épargne et de crédit ne doit pas faire oublier le développement d'autres formes de coopératives. Déjà très présentes en Europe, les coopératives d'habitation bénéficient d'un intérêt croissant de la part du public des pays en

développement. En Ethiopie par exemple, on dénombre 1 000 coopératives de ce type regroupant 42 000 membres, la Tanzanie en compte 117 avec 7 000 membres. Au Chili, 20% des logements à loyers modérés sont offerts par des coopératives.

### *Innovation en matière coopérative*

La flexibilité de la formule coopérative permet d'assister à des applications originales voire innovantes dans les pays industrialisés :

- Les coopératives ont été les premières entreprises à penser aux Centres de Développement des affaires dans le cadre des fédérations de services aux coopératives ;
- Des coopératives de services collectifs existent depuis longtemps aux Etats-Unis, où des coopératives électriques rurales, par exemple, fournissent l'électricité à 26 millions de membres à des tarifs basés sur des coûts réels et alimentent plus de la moitié des lignes américaines de distribution d'électricité. Cette forme de coopérative se développe également au Portugal. Au Royaume-Uni, une coopérative dans le domaine de la téléphonie a récemment été créée et donne d'excellents résultats : elle achète du « temps de communication » à des tarifs avantageux et répercute les avantages obtenus sur ces membres sous forme de réductions de coût ou de versements de dividendes, calculés en fonction de l'usage qui est fait de ce service ;
- Des coopératives sociales établies en Italie et en Europe centrale fournissent de nombreux emplois à des membres handicapés ainsi qu'à d'autres groupes exclus, y compris d'anciens détenus et des toxicomanes ;
- Des coopératives de franchisés se développent aux Etats-Unis et apparaissent également en Europe, par exemple dans le domaine de la restauration rapide en Finlande. Le franchisage est un contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises indépendantes (les franchisés), en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale et de sa marque déposée pour vendre des produits ou des services. Cette pratique se développe de plus en plus dans le monde coopératif. En effet, le nombre de coopératives franchisées ne cesse d'augmenter, en raison des opportunités qu'offre la forme d'organisation coopérative dans le domaine de la distribution en terme de pouvoir d'achat notamment. Il arrive comme aux Etats-Unis que des franchisés reprennent leurs franchiseurs. La création de coopératives de sous-traitants des grands constructeurs automobiles japonais a

donné à des petits sous-traitants un pouvoir de négociation plus important et a permis d'éviter des ruptures d'approvisionnement

- Aux Etats-Unis et au Japon, des « coopératives de campus » offrent aux étudiants de nombreux services, tels que des magasins et des logements à bas prix, ainsi que des services d'orientations. La coopérative estudiantine de Harvard School à Boston aux Etats-Unis, et celle de l'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative de Cotonou au Bénin sont quelques-uns des exemples les plus connus ;
- Les coopératives de commerce électronique permettent à de petites entreprises artisanales et à des artisans indépendants en France et en Italie de commercialiser leurs produits et de les vendre sur Internet. Au Colorado par exemple, la Colorado Internet Co-operative Association est un fournisseur de services Internet exploité par ses propriétaires-membres. Cette coopérative a été fondée en janvier 1994 pour offrir des services d'accès Internet fiables au prix coûtant et sans restrictions sur la revente. En Finlande, Katto-Meny, également un fournisseur de services, offre à ses membres des codes d'utilisateur, des adresses de courrier électronique, une liste d'envoi, un répertoire de publications sur le web et l'accès à un modem.

### **Points clés du chapitre « Typologie et place de la coopérative dans la société »**

- Les coopératives sont présentes dans tous les secteurs de l'économie.
- Les coopératives peuvent être classées selon deux catégories : celles offrant des services à leurs membres, il s'agit des coopératives de services à leurs membres (coopératives d'épargne et de crédit, coopératives de consommateurs, coopératives d'habitation, coopératives agricoles, etc.) ; celles dont le but est de pourvoir des emplois à leurs membres, les coopératives de travailleurs (coopératives ouvrières de production et coopératives de main d'œuvre).
- Les coopératives agricoles et les coopératives d'épargne et de crédit sont les plus importantes formes de coopérative dans le monde mais d'autres formes tendent à apparaître en fonction des besoins des membres : coopératives sociales, coopératives de commerce électronique, coopératives d'électricité.

# Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative

# 5

Après avoir vu que les coopératives peuvent avoir de multiples et différentes activités économiques et sociales, il nous faut à présent nous intéresser au fonctionnement même de la coopérative, à son mode d'organisation. Nous distinguerons la structure organisationnelle de la coopérative, de sa structure financière.

## **La structure organisationnelle**

A ce stade de l'analyse, nous avons pu constater que la coopérative est certes une entreprise mais d'un type tout particulier. Son pouvoir exercé démocratiquement est une de ses principales caractéristiques. Compte-tenu de cela, l'organisation administrative de la coopérative ne pouvait être fondée que sur le principe de la démocratie.

L'organisation administrative repose sur une participation intégrale, permanente et directe des coopérateurs. En d'autres termes, les membres sont seuls compétents pour gérer et administrer leur entreprise et ils ne partagent leurs pouvoirs avec aucun autre groupe de personnes ni même avec une autorité publique. Par ailleurs, la décision des membres est souveraine dans tous les domaines, notamment ceux liés à l'organisation et à la composition des organes de gestion, l'orientation de la politique de la coopérative, les méthodes de gestion, etc.

### *Les statuts de la coopérative*

L'organigramme de la coopérative s'inscrit dans ses statuts. Les statuts de la coopérative sont élaborés par les membres et représentent l'acte constitutif de la coopérative. Les statuts fixent les règles de fonctionnement de la coopérative. L'élaboration des statuts est un préalable avant tout enregistrement de la coopérative auprès des autorités compétentes.

Le contenu des statuts varie selon les pays mais certains éléments sont communs à toutes les législations. Les statuts comportent entre autres:

- la dénomination sociale de la société coopérative ;
- l'adresse du siège social de la coopérative ;
- la définition de l'objet social ;

- le montant du capital social<sup>30</sup> ;
- la valeur et le nombre minimum des parts sociales<sup>31</sup> à souscrire par chaque membre;
- le mode de responsabilité financière des membres pour les dettes de la société coopérative
- les modalités d'admission et d'exclusion des membres ;
- la composition des différents organes de la coopérative.

L'élaboration des statuts requiert un soin tout particulier car ils définissent les rapports qu'entretiennent les membres avec leur entreprise commune, leurs droits et leurs obligations.

### *Les différents organes*

La coopérative est nécessairement composée d'une Assemblée générale et d'organes de contrôle et administratif. Il existe deux formes d'organisation, l'une composée d'un Conseil d'administration et de son président, l'autre composée d'un Directoire et d'un comité de surveillance.

### *L'Assemblée générale*

L'Assemblée générale est l'organe souverain de la coopérative. Elle est la source de toute autorité et de tout pouvoir au sein de la coopérative et le lieu d'expression directe de la démocratie coopérative. Elle prend les décisions en dernier ressort.

#### **Composition**

Tous les membres de la coopérative en font partie et ont un droit égal d'y participer et d'y intervenir.

#### **Rôle**

Les statuts de la coopérative fixent les délais et les modalités de sa convocation mais le plus souvent, l'Assemblée générale est convoquée au moins une fois par an. C'est l'Assemblée générale qui lors de sa première réunion, adopte et par la suite modifie les statuts. Outre les fonctions et les pouvoirs qui lui sont spécifiquement conférés par la loi en vigueur, l'Assemblée générale a pour rôle :

---

<sup>30</sup> Le capital social est constitué par les apports des membres. Il correspond à l'ensemble des sommes mises de façon permanente à la disposition de la coopérative par les copropriétaires sous forme d'apports.

<sup>31</sup> La part sociale est un titre représentatif d'une partie du capital social de la coopérative qui est remis aux associés en échange de leurs apports. L'ensemble des parts sociales constitue le capital social de la coopérative.

- de modifier les règlements intérieurs de la coopérative autrement dit les règles de fonctionnement établis par la coopérative;
- d'élire et de révoquer les membres du Conseil d'administration et de l'organe de contrôle ;
- d'examiner, d'approuver ou de rejeter le rapport et le bilan (généralement annuels) qui doivent lui être soumis ;
- de disposer des excédents d'exercice après versement aux réserves légales et statutaires (pour alimenter des réserves spéciales ou des fonds divers, ou pour distribuer des ristournes) ;
- de décider en dernier ressort de l'admission et de l'exclusion des membres ;
- de décider de la dissolution de la coopérative.

Dans certains cas, les statuts prévoient que les décisions de l'Assemblée générale ne sont valables que si elles ont été adoptées en présence d'un nombre minimum de personnes appelé « quorum ».

### ***L'Assemblée générale extraordinaire***

Parfois il arrive que des décisions mettent en cause les statuts même de la coopérative ou alors son existence (cas d'une fusion ou d'une dissolution). Pour ces cas précis, l'Assemblée générale doit être spécialement convoquée sous la forme d'une Assemblée générale extraordinaire.

L'Assemblée générale extraordinaire peut également être convoquée à chaque fois que le Conseil d'administration ou l'organe de contrôle le juge nécessaire ou lorsqu'une certaine proportion de membres en font la demande par écrit.

L'Assemblée générale constitutive est celle qui adopte les règlements intérieurs et les statuts de la coopérative.

### ***Droit de vote à l'Assemblée générale***

Le droit de vote à l'Assemblée générale suit la règle démocratique : « un membre, une voix ». Cela signifie que tout membre ayant satisfait ses obligations financières à l'égard de la coopérative conformément aux statuts dispose d'une voix et d'une seule. Le droit de vote est exercé par celui qui le détient et n'est aucunement lié au montant de la contribution du membre au capital de la coopérative.

Certaines législations ou statuts autorisent le vote par procuration au cas où certains membres seraient dans l'incapacité d'assister à l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale ne peut à elle seule assurer la conduite de la coopérative. Elle délègue alors généralement une partie de son autorité au Conseil d'administration.

### ***Le Conseil d'administration***

Le Conseil d'administration hérite des affaires courantes de la coopérative.

#### **Composition**

Il est composé d'un nombre variable, mais fixé par la loi, de membres élus par l'Assemblée générale pour une durée déterminée, mais rééligible le plus souvent.

#### **Rôle**

Le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés à l'Assemblée générale.

Son rôle est en outre :

- de décider des orientations de la coopérative ;
- de choisir des objectifs stratégiques ;
- de définir les politiques salariales et de gestion des ressources humaines ;
- de prendre les moyens pour assurer leur réalisation ;
- de nommer et révoquer le personnel (dont le Directeur ou gérant de la coopérative) et en fixer la rémunération ;
- de prendre des locaux à bail ;
- d'organiser les services et en contrôler le fonctionnement ;
- d'adopter le budget annuel et le contrôler ;
- d'adopter les politiques administratives.

En d'autres termes, faire tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social de la coopérative. En revanche, sauf dispositions expresses des statuts, le Conseil d'administration ne peut sans décision de l'Assemblée générale, effectuer d'actes irréversibles ou affectant sur le long terme la viabilité de la coopérative (acheter ou vendre un immeuble ou un fonds de commerce, contracter un emprunt, disposer des biens de la coopérative etc.). L'Assemblée générale reste l'organe suprême de la coopérative.

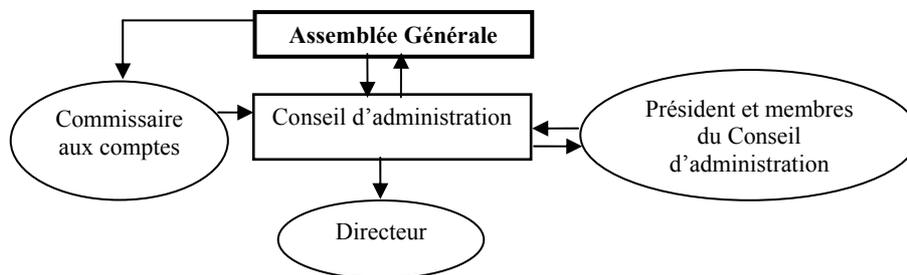
Un point important qui caractérise cet organe est son caractère collégial car le Conseil d'Administration ne peut exercer ses pouvoirs que collectivement. Aucun de ses membres ne peut prendre de décision individuellement.

Un Président de Conseil est souvent élu. Il dirige les débats du Conseil et de l'Assemblée générale, représente la coopérative vis-à-vis des tiers et en justice. Un problème demeure quant à son élection car le plus souvent il est élu par le Conseil d'administration. Or, celui-ci ne représente pas la totalité des membres. Une pratique plus logique serait que l'Assemblée générale ait la charge de sa nomination.

### ***Le Commissaire aux comptes***

Il représente, pour la totalité des membres, un organe de contrôle des comptes de la coopérative permanent et indépendant du Conseil d'administration. Elu par l'Assemblée générale, il lui présente un rapport et est responsable devant elle. C'est de son devoir de la convoquer s'il le juge nécessaire. Sa tâche est limitée au contrôle et non à la gestion. Il peut recevoir une rémunération fixée par l'Assemblée générale.

Figure 3: Organigramme du fonctionnement classique de la coopérative



La figure ci-dessus est l'organigramme du fonctionnement traditionnel d'une coopérative. Cependant, le fonctionnement de la coopérative peut revêtir une toute autre forme dans un souci d'éviter une trop grande concentration des pouvoirs.

### ***Conseil de surveillance et Directoire***

Dans cet autre type d'organisation, l'Assemblée générale élit un Conseil de surveillance et un Directoire au lieu d'un simple Conseil d'administration.

Le Conseil de surveillance a pour rôle de vérifier l'opportunité des mesures prises par le Directoire. Celui-ci assume les fonctions de direction et de gestion qui sont dans la structure traditionnelle réparties entre le Conseil d'administration et le Directeur.

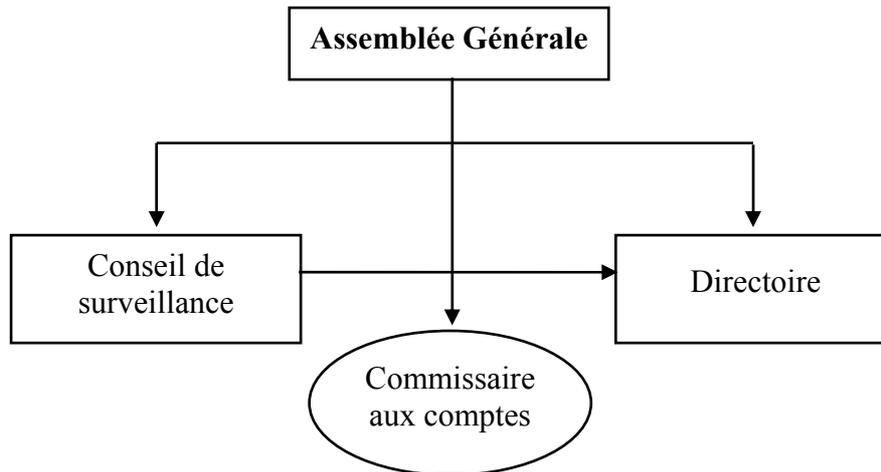
Le Commissaire aux comptes demeure néanmoins présent dans cette organisation avec les mêmes fonctions.

Cette structure a le mérite d'être cohérente et d'être en adéquation avec le principe de séparation des pouvoirs. La précédente structure d'organisation

présentait un Directeur censé diriger la coopérative et investi d'un pouvoir que ne lui avait investi qu'une proportion des membres de la coopérative par le Conseil d'administration et non pas la totalité des membres. Dans cette nouvelle structure, le Directoire et le Conseil de surveillance, ont le mérite d'être nommés par la totalité des membres. Ces deux organes ont un pouvoir nullement contestable.

La nouvelle structure se présente donc comme suit :

Figure 4: Organigramme du fonctionnement alternatif de la coopérative



Ces deux types d'organisation reposent sur une participation active et permanente des membres et sur le caractère démocratique de la coopérative. L'Assemblée générale a un rôle considérable, en ce sens qu'elle est la base et la source de tous les organes qui gravitent autour d'elle. Le principe « un membre, une voix » suppose que chaque membre doit s'impliquer dans le fonctionnement de sa coopérative ; la bonne marche de la coopérative repose sur ses membres.

Il est important de ne pas oublier que la principale caractéristique de la coopérative est sa volonté de faire sienne un fonctionnement de type démocratique. Or, une telle manière de fonctionner dépend de la capacité des membres à participer à la vie de la coopérative et par conséquent, à être présent aux assemblées générales lieu où le principe « un membre, une voix » prend toute sa signification.

Dans le cas d'une participation réduite des membres aux assemblées générales, on arrivera à une situation où une minorité de personnes en viennent à diriger la coopérative. C'est d'ailleurs pour éviter une telle éventualité qu'un quorum est souvent inscrit dans les statuts de la

coopérative, spécifiant que les assemblées générales ne peuvent se tenir valablement qu'en présence d'une certaine proportion des membres. Dans la plupart des cas, il est demandé qu'au cas où le quorum ne serait pas atteint, une deuxième assemblée générale délibère valablement afin qu'une minorité ne fasse pas blocage.

### **Structure financière**

Même si la coopérative reste différente des entreprises capitalistiques animées par la recherche du profit, la réalisation de son objet social quel qu'il soit nécessite un apport financier.

Dans le cas de la coopérative, les apports financiers peuvent prendre quatre formes :

- La souscription de parts sociales ;
- Les dettes;
- La constitution de réserves.
- Les dons et les legs

Chacune de ces formes présente des avantages et des inconvénients.

### *Le capital social*

#### **Sa constitution**

Le capital social de la coopérative représente la somme des parts sociales souscrites par chaque membre. En effet, des biens corporels ou incorporels seront nécessaires pour le fonctionnement de la coopérative. Certains de ces biens seront utilisés de façon durable par la coopérative pour la promotion de ses membres. Il s'agit des terrains, des équipements/machines, des immeubles, du fonds de commerce etc. Ces biens sont appelés « immobilisations », ce sont des biens ou des valeurs destinés à servir de façon durable dans le cadre de la réalisation des activités de la coopérative. Les immobilisations devraient être financées par les parts sociales des membres de la coopérative. Mais cela n'est pas toujours le cas. Il n'existe pas de règle universelle pour le calcul du montant de la part sociale. Il appartient aux membres d'en déterminer la valeur selon leur moyen. D'autres biens sont détruits dès leur première utilisation dans le cadre de la réalisation des activités de la coopérative. Il s'agit du fonds de roulement.

Généralement dans les pays en développement et en transition, les membres de la coopérative n'ont que de faibles ressources, parfois insuffisantes pour souscrire à une part sociale. Il est alors possible de

substituer aux apports en espèce des prestations de travail comme des travaux de construction, de transport de matériaux, des services de secrétariat etc. Ces prestations peuvent soit avoir un caractère bénévole ou soit être remboursées en part sociale. Il est à noter que la qualité de membre s'acquiert dès la souscription de parts sociales.

Bien sûr à l'image des Pionniers de Rochdale, les membres ont également la possibilité d'économiser la somme d'argent nécessaire avant la création de la coopérative.

### **Sa nature**

Le premier principe coopératif portant sur l'adhésion volontaire et ouverte à tous de la coopérative est la cause de la variabilité du capital social. Le nombre de membres n'étant pas fixe, le capital social varie indéfiniment en fonction des admissions ou des exclusions et démissions des membres : il s'accroît à chaque admission de nouveaux membres ou de souscription de parts sociales supplémentaires ; il diminue par suite de décès, exclusion ou démission.

### **Ses Caractéristiques**

Contrairement à l'action d'une société de capitaux qui représente un placement pour son détenteur, la part sociale d'une coopérative est simplement la contribution que chaque coopérateur apporte aux ressources de la coopérative afin que celle-ci soit en mesure de lui rendre les services bien définis qu'il attend d'elle.

Pour cette raison, la part sociale n'est pas source de plus-value comme l'est l'action dans une entreprise de type capitalistique.

Elle peut tout au plus, comme il l'est mentionné dans le troisième principe relatif à la participation économique des membres, recevoir un intérêt fixe et limité. Nous avons vu que ce principe est sujet à controverse en raison de la possibilité de léser les membres actifs au profit des membres passifs ou de décourager l'investissement des membres.

Une autre caractéristique de la part sociale est son caractère personnel donc non négociable et non cessible sauf par voie de transfert et avec l'autorisation du Conseil d'administration.

### ***Excédents et réserves***

Les excédents d'une coopérative ont trois affectations possibles : le renforcement des fonds propres<sup>32</sup> par la constitution de réserves ; le versement de la « ristourne » ; le versement aux membres d'un intérêt limité au capital.

Les réserves de la coopérative sont collectives et sauf exception, ne peuvent faire l'objet d'une distribution aux membres. Ce fonds de réserves permet à la coopérative de pallier les périodes de faibles activités. Certains coopérateurs tendent cependant à rejeter l'existence des fonds de réserves et demande d'affecter leur montant aux ristournes, mais cette pratique reste jusqu'à présent marginale car l'absence d'exigence d'un capital minimum pour la constitution d'une coopérative rend préférable et selon les législations obligatoires, la constitution d'une réserve.

### ***Les dettes***

La coopérative peut être amenée à devoir emprunter pour pallier l'insuffisance de ses fonds propres.

Compte tenu du désir d'indépendance et d'autonomie de la coopérative<sup>33</sup>, l'emprunt auprès des membres est préférable. Un grand nombre de coopératives et tout particulièrement les coopératives de consommateurs, se sont procurées des ressources suffisantes et à moindre frais, en encourageant et en recueillant l'épargne de leurs membres, sous forme de dépôts à vue ou à terme produisant un intérêt.

Le milieu coopératif peut également s'avérer être une éventuelle source de financement. Les coopératives d'épargne et de crédit en sont un exemple. Des coopératives qui ont fait la preuve de leur solidité peuvent aussi émettre des obligations parmi leurs membres ou encourager ceux-ci à souscrire des parts sociales supplémentaires bien que celles-ci ne changent en rien la règle « un membre, une voix ».

Enfin en dernier recours, il sera fait appel à des banques ou à d'autres institutions financières.

A noter que le plus souvent, la responsabilité financière des membres n'est engagée qu'à hauteur des parts sociales souscrites. Par conséquent, les biens personnels des membres ne sont pas affectés par les emprunts de la coopérative.

De plus, même si la coopérative est une entreprise, ses règles de gestion financière divergent quelque peu de celles d'une entreprise capitalistique.

---

<sup>32</sup> Les fonds propres représentent les ressources qu'une entreprise n'a pas besoin de rembourser sauf en cas de cessation d'activité.

<sup>33</sup> Cf. Quatrième principe coopératif.

Elle doit néanmoins satisfaire à certaines précautions élémentaires comme par exemple de s'assurer que les fonds immédiatement disponibles sont suffisants pour couvrir les dettes à court terme.

Mais les membres de la coopérative et plus particulièrement certains employés comme le gestionnaire et le commissaire aux comptes de la coopérative doivent constamment garder à l'esprit que la coopérative n'est pas une entreprise comme les autres. Elle présente une nature et un but différent des autres types d'entreprise. Le but ici n'est pas de réaliser le plus gros bénéfice, mais de rendre le meilleur service à ses membres. Il est donc important d'adapter les règles classiques de gestion financière aux spécificités coopératives ou du moins de les adapter au contexte coopératif.

### **Structure horizontale et verticale**

Afin d'apporter le meilleur service possible à leurs membres, selon le 6<sup>ème</sup> principe, les coopératives se doivent de coopérer entre elles<sup>34</sup>. Elles le peuvent à travers deux types de structure : la structure horizontale et la structure verticale.

#### ***Structure horizontale***

La structure horizontale ou intégration horizontale est la collaboration entre coopératives situées au même niveau. Cette collaboration peut se manifester de différentes manières : des coopératives peuvent exploiter ensemble un même terrain comme il peut être le cas pour des coopératives agricoles ; des coopératives peuvent également créer une coentreprise à laquelle elles confient l'exécution de certains services comme la commercialisation des produits ou leur fabrication.

L'intégration horizontale peut aussi se manifester par des fusions de coopératives. Dans ce cas, soit une ou plusieurs coopératives transfèrent leurs activités à une autre coopérative, soit une ou plusieurs coopératives créent une nouvelle coopérative par soucis entre autres de réduire les coûts.

#### ***Structure verticale***

La structure verticale ou intégration verticale représente la hiérarchisation du mouvement coopératif à travers notamment les Unions, Fédérations et Confédérations de coopératives (les coopératives de coopératives). Pour une meilleure efficacité de leurs activités, les coopératives peuvent se constituer en Unions. Une Union de coopératives est le regroupement d'au moins deux coopératives ayant un objet social identique ou complémentaire.

---

<sup>34</sup> Cf. Sixième principe coopératif.

En vue de représenter et de défendre leurs intérêts communs, deux Unions de coopératives au moins peuvent former une Fédération. La législation nationale autorise généralement une ou plusieurs coopératives n'ayant pas la possibilité de s'affilier à une Union, la possibilité d'adhérer directement à une Fédération.

Enfin, les Fédérations de coopératives peuvent se regrouper en Confédérations. La Confédération est ce que l'on appelle une structure faitière du mouvement coopératif.

La Confédération assure notamment :

- le rôle d'interlocuteur au niveau national du pouvoir public et des autres partenaires pour toutes les questions relatives au mouvement coopératif ;
- l'établissement et la diffusion de données statistiques relatives au mouvement coopératif ;
- la proposition d'orientation générale sur la politique nationale coopérative et la proposition d'amendement ou de révision des textes relatifs aux coopératives ;
- la représentation du mouvement coopératif sur le plan régional et international.

## **Points clés du chapitre « Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative »**

- Les statuts de la coopérative représentent l'acte constitutif de la coopérative. Ils sont élaborés par les membres. Ils fixent les règles de fonctionnement de la coopérative. L'élaboration des statuts est un préalable avant tout enregistrement de la coopérative auprès des autorités compétentes.
- La coopérative est généralement composée de différents organes :
  - l'Assemblée générale, organe suprême de la coopérative auquel tous les membres appartiennent ;
  - le Conseil d'administration (CA) dont les membres sont élus par l'Assemblée générale et qui gère les affaires courantes de la coopérative ;
  - le Commissaire aux comptes, organe de contrôle des comptes de la coopérative ;

On trouve aussi parfois à la place du CA, un Directoire et un Conseil de surveillance.

- Pour adhérer à la coopérative, chaque membre doit souscrire au moins une part sociale.
- La somme des parts sociales représente le capital social de la coopérative.
- Les coopératives peuvent affecter leurs excédents : au fonds propre, aux ristournes, à l'intérêt limité sur le capital.
- Les coopératives de même niveau peuvent collaborer entre elles si leurs activités le nécessitent.
- Les Fédérations et Confédérations coopératives assurent la représentation des coopératives aux niveaux national, régional et international.

## **Partie II**

---

### **L'entreprise coopérative**



## L'entrepreneurship coopératif

La notion d'entrepreneurship coopératif est fondamentale. Elle est étroitement liée à la viabilité et à la durabilité de l'entreprise coopérative et par voie de conséquence du mouvement coopératif.

Le présent chapitre présente d'abord un bref aperçu de quelques notions de base sur l'entrepreneurship et la particularité de l'entrepreneurship coopératif, pour par la suite en définir les moyens de promotion.

### Entrepreneur et Entrepreneurship

#### *Définition de l'entrepreneur*

Il n'existe pas de définition unanime d'un entrepreneur. Pour certains, l'entrepreneur est un « simple » créateur d'entreprise ; pour d'autres, c'est avant tout un homme ou une femme motivé(e), utilisant ses compétences et son potentiel afin d'identifier les opportunités qu'il ou elle transforme en entreprise rentable et opérationnelle, en prenant des risques calculés pour la création, l'innovation et la réhabilitation dans les affaires. Cette dernière définition insiste sur le caractère innovant de l'entreprise et sur la prise en compte des risques encourus.

Nous dirons tout simplement que l'entrepreneur est une personne physique ou morale qui prend des risques calculés en mobilisant les ressources humaines, matérielles et financières, les rassemblant et les organisant en vue de réaliser un objectif préalablement défini. Un entrepreneur est une personne qui après s'être fixé un ou plusieurs objectif(s), trouve la manière d'acquérir les ressources financières et humaines nécessaires pour créer son entreprise et ainsi réaliser son ou ses objectif(s). L'entrepreneur est continuellement à la recherche de nouvelles opportunités. La créativité est l'une des caractéristiques de l'entrepreneur, mais elle n'est pas la seule.

Les principales caractéristiques d'un entrepreneur sont en effet :

- sa capacité à créer une entreprise ;
- sa volonté d'être son propre employeur ;
- sa capacité d'être à l'affût des opportunités ;
- son ardeur au travail ;
- sa capacité à s'adapter à un environnement donné.

### ***Définition de l'entrepreneurship***

L'entrepreneurship est quant à lui un concept qui englobe celui d'entrepreneur. L'entrepreneurship est un processus d'appropriation et de gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et de mettre en oeuvre des solutions permettant de répondre aux besoins des individus ou des groupes<sup>35</sup>. Le but est ici pour l'entrepreneur en quête de succès d'innover à travers par exemple la création de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, la découverte de nouveaux marchés et de nouvelles formes d'organisation<sup>36</sup>. Pour parvenir à leurs fins, les entrepreneurs doivent planifier, organiser et contrôler les ressources nécessaires tant humaines que financières. La notion de risques calculés est extrêmement importante. Il s'agit pour le futur entrepreneur de ne pas se lancer dans une quelconque entreprise sans au préalable avoir une parfaite connaissance de ses chances et du milieu environnant. Pour ce faire, il sera amené à faire une étude de faisabilité, qui déterminera ses chances de réussite. Elle comportera une étude de milieu, une étude socio-culturelle, une étude de marché, une étude technique, une étude des autres aspects économiques, une étude juridique, une étude financière et enfin une étude organisationnelle.

### **Entrepreneurship coopératif**

A la lumière de ce qui précède, on comprend mieux pourquoi l'entrepreneurship coopératif est primordial pour la viabilité et la durabilité du mouvement coopératif.

Dans le contexte actuel fait de capitalisme, le mouvement coopératif devra inévitablement chercher à innover afin de demeurer viable et de s'adapter aux besoins de ses membres, sur la base de ses atouts et de ses spécificités.

Appliqué au milieu coopératif, l'entrepreneurship est un processus par lequel un groupe de promoteurs mobilise des ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre du lancement d'une nouvelle coopérative qu'il gère de façon rentable pour satisfaire leurs besoins ou ceux de la communauté. Telle est la définition de l'entrepreneurship coopératif.

L'« entrepreneur coopératif » est animé d'une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets, ce que l'on nomme l'esprit d'entreprise.

---

<sup>35</sup> Yvon Gassé : *L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions*, dans la Revue Internationale de Gestion, vol 7, n°4 1982.

<sup>36</sup> Lire à ce sujet J. Schumpeter.

Pour survivre à l'environnement concurrentiel, toute coopérative doit être dirigée et gérée par des entrepreneurs ayant le sens de l'entrepreneurship coopératif, sachant innover pour répondre à leurs besoins.

Une coopérative de logement devra par exemple innover dans l'adaptation des matériaux locaux. Elle devra également développer la collaboration avec les sources de financement dont les réseaux des coopératives d'épargne et de crédit. Une coopérative d'épargne et de crédit devra innover en matière d'approche de persuasion des membres afin de collecter leur épargne.

Avant d'être un bon coopérateur, tout membre doit se révéler être un bon entrepreneur, faute de quoi la coopérative aura de grande chance d'avoir une courte durée d'existence ou alors elle sera obligée de faire appel à une personne externe qualifiée pour cette tâche.

Le défi qu'il est demandé de relever aux coopératives est de continuer d'être une partie intégrante du secteur privé tout en gardant intacte la dimension sociale et les valeurs humaines qui les caractérisent. Bien sûr, plusieurs éléments peuvent favoriser l'entrepreneurship coopératif. Il existe des éléments externes. L'harmonisation des politiques coopératives aux niveaux national, régional et international. Ce processus, comme nous le verrons par la suite a déjà démarré grâce à la Recommandation n°193 sur la promotion des coopératives du Bureau international du Travail et l'adoption d'autres réglementations régionales, notamment au niveau africain et au niveau européen.

Les coopératives doivent maintenant chercher à s'imprégner de la culture de gestion stratégique comme les autres entreprises commerciales, et fournir à leurs membres une variété de nouveaux produits et services.

L'entrepreneurship coopératif cherche en fait à apporter la créativité, l'innovation, la gestion stratégique au sein du mouvement coopératif. Non pas qu'ils n'aient jamais été présents par le passé, mais ils sont aujourd'hui plus que jamais nécessaires pour en assurer la viabilité.

Pour ce faire, il est primordial que les coopératives financières et non financières aient :

- des structures de gouvernance visionnaires et dynamiques ;
- des ressources humaines qualifiées et compétentes et dévouées ;
- des systèmes de gestion modernes ;
- de nouveaux produits et de nouveaux services ;
- des stratégies de commercialisation efficaces.

Par ailleurs, il est attendu des gestionnaires des coopératives qu'ils possèdent des connaissances approfondies en management et sur les

principes et pratiques coopératives, ainsi qu'une écoute et une réponse quant aux intérêts et aux souhaits des membres<sup>37</sup>. Il est également attendu de l'Etat, qu'il établisse une législation incitative, adaptée aux besoins des coopératives.

Du respect de ces conditions dépend la survie du mouvement coopératif dans un monde qui se veut de jour en jour plus concurrentiel.

---

<sup>37</sup> Mark Levin: *Human Resource Development in Cooperatives: Towards Cooperative Entrepreneurship*.

### **Points clés du chapitre « L'entrepreneurship coopératif »**

- L'entrepreneur est une personne physique ou morale qui prend des risques calculés en mobilisant les ressources humaines matérielles et financières, les rassemblant et les organisant en vue de réaliser un objectif préalablement défini.
- Les principales caractéristiques d'un entrepreneur sont:
  - sa capacité à créer une entreprise ;
  - sa volonté d'être son propre employeur ;
  - sa capacité d'être à l'affût des opportunités ;
  - son ardeur au travail ;
  - sa capacité à s'adapter à un environnement donné.
- L'entrepreneurship est un processus d'appropriation et de gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus ou des groupes.
- L'entrepreneurship coopératif est un processus visant à apporter la créativité, l'innovation, la gestion stratégique au sein du mouvement coopératif.
- Pour que l'entrepreneurship coopératif soit possible, les coopératives se doivent de se doter de:
  - structures de gouvernance visionnaires et dynamiques ;
  - ressources humaines qualifiées et compétentes ;
  - systèmes modernes de gestion stratégique ;
  - nouveaux produits et de nouveaux services ;
  - stratégies de commercialisation efficaces.



## La création d'une coopérative

Le processus de création d'une coopérative n'est pas plus compliqué que celui d'une autre forme d'entreprise. Néanmoins, il nécessite de la part de ses promoteurs beaucoup de rigueur. En fait, le succès ou l'échec d'une coopérative, dépend en grande partie de la qualité du travail effectué avant la création de la coopérative.

Ce processus de création peut être décomposé en 6 étapes<sup>38</sup>.

### Etape n°1 : Réunir un groupe de base

#### *Constitution du groupe*

L'inspiration quant à la création de la coopérative vient généralement d'une ou de plusieurs personne(s) ayant eu connaissance des potentialités coopératives et ayant une bonne idée et une vision. Ces personnes contacteront alors par la suite d'autres individus pour que ceux-ci participent à leur projet coopératif. L'idée peut également provenir d'un groupe de personnes désirant travailler ensemble pour la réalisation d'une vision commune.

Le nombre d'individus impliqués dans le groupe de base peut s'avérer crucial. Un nombre trop important de personnes dans le groupe de base peut certes freiner les choses mais peut aussi avoir pour conséquence l'élaboration d'un plan mieux construit.

Il existe différents moyens de contacter des membres :

- de bouche à oreille ;
- par voie d'affichage ;
- la distribution de tracts ou prospectus lors d'événements publics ;
- en organisant un forum de discussion sur les coopératives et les questions relatives au projet ;
- masse média (radio, journaux, télévision)

Une fois le groupe de base formé, il est nécessaire de constituer un fonds de départ car des coûts divers sont associés au démarrage de la coopérative :

---

<sup>38</sup> Lire à ce sujet le manuel "Co-operatives by design, Building blocks for Co-op Development" publié par BC Institute for Co-operative Studies.

frais de téléphone, de photocopie, de timbre poste, etc. A l'image des Pionniers de Rochdale, les membres du groupe peuvent cotiser quotidiennement une certaine somme d'argent. En outre, il est utile de se renseigner auprès des autorités locales voire nationales pour une éventuelle assistance en matière de conseil ou de formation, etc. de l'Etat ou d'une ONG. Des événements sociaux ou autres peuvent aussi être organisés comme l'organisation d'un bal, une vente de produits préparés par les membres...etc.

### ***Engagement des membres***

La coopérative est une entreprise basée sur un contrôle démocratique de ces membres. Le succès de la coopérative dépend aussi de la participation et de l'implication des membres dans le fonctionnement de la coopérative. L'engagement des membres à ce stade du processus de création de la coopérative, est attendu sur au moins quatre plans :

- Sur le plan des valeurs et principes coopératifs. Les membres doivent adhérer aux valeurs coopératives qui sont l'entraide, la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, égalité, l'équité, la solidarité.
- Sur le plan de l'engagement financier. Chaque membre doit investir financièrement dans la coopérative, au moins pour l'achat de parts sociales.
- Sur le plan du temps à consacrer à la coopérative. Il convient dès la formation du groupe de base d'interroger les membres sur leur disponibilité et le temps qu'ils pourront consacrer à la coopérative.
- Sur le plan des efforts à fournir pour l'élaboration des textes de la coopérative (statuts et règlements intérieurs, organigramme). Les membres doivent être conscients que le processus de développement de la coopérative prend du temps et qu'il nécessite un effort soutenu de chacun.

Par ailleurs, il ne suffit pas de réunir un groupe de personnes motivées et désireuses de créer une coopérative; encore faut-il qu'elles aient les compétences requises. Comme toute entreprise, la coopérative requiert des qualités et des connaissances bien précises. Il en existe de quatre sortes :

- Technique, nécessaire pour produire les biens ou les services de la coopérative ;
- Marketing, pour tout ce qui est de la commercialisation des produits ;
- Gestion, pour le fonctionnement de la coopérative ;

- Gouvernance, en ce qui concerne l'administration et la direction de la coopérative.

Des groupes de discussions peuvent permettre d'identifier les compétences de chacun des membres et ainsi d'identifier les domaines qui nécessiteront un effort de formation. Les compétences des membres peuvent être représentées à travers le tableau suivant :

Figure 5: Représentation et Identification des compétences des membres

	Technique	Marketing	Gestion	Gouvernance
Membre A				
Membre B				
Membre C				
Membre D				

Après avoir établi la liste des compétences nécessaires (technique, marketing, gestion, etc.) et les avoir inscrites dans le tableau, chaque membre n'aura alors qu'à s'auto évaluer pour chaque compétence et à mettre dans chaque case une note allant par exemple de 1 (note correspondant à un très faible niveau) à 5 (note correspondant à une maîtrise parfaite de la discipline).

Une fois les carences du groupe identifiées, des séances de formations seront nécessaires afin d'améliorer les connaissances des membres dans les domaines prédéterminés. Comme le rappelle le cinquième principe coopératif, l'éducation et la formation des membres sont deux composantes indispensables à la viabilité de toute coopérative.

### *Vision, valeurs et objectif*

Le groupe de base étant constitué, il reste aux membres à s'entendre sur l'objet de la coopérative autrement dit le but de la coopérative. Des ateliers successifs réunissant tous les membres permettront éventuellement de déterminer tout d'abord la vision du groupe. Cette vision traduit la perception qu'ont les membres du futur.

Exemple : La vision d'une coopérative agricole sera peut-être de fournir à sa communauté d'appartenance des aliments non génétiquement modifiés.

A travers ces ateliers, les membres devront déterminer les valeurs de la coopérative, celles que les membres souhaiteront défendre à travers leur

entreprise. Comme nous l'avons rappelé auparavant les principes coopératifs sont basés entre autres sur des valeurs de démocratie, de solidarité, d'équité. Les valeurs du groupe devront être plus précises.

Exemple : Une coopérative de consommateurs aura pour valeurs d'offrir des produits alimentaires de bonne qualité.

Enfin, les membres détermineront clairement l'objectif de la coopérative, le but que les membres souhaitent atteindre en créant la coopérative. Contrairement à la vision, l'objectif de la coopérative doit être le plus concret et pratique possible. Il est conseillé lors de la formulation des objectifs, de garder à l'esprit que les objectifs sont censés être concrets, mesurables, spécifiques et atteignables. Deux ou trois phrases suffisent généralement à les définir. De ces objectifs découleront les activités de la coopérative. S'il existe plusieurs objectifs, les membres devront leur donner un ordre de priorité.

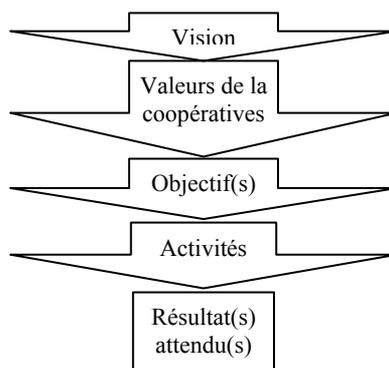
Exemple : Une coopérative d'épargne et de crédit aura pour objectif de fournir à ses membres des prêts et des services liés à la collecte de l'épargne.

Voici un exemple de questions susceptibles d'aider les membres à déterminer la vision, les valeurs et les objectifs de leur coopérative :

- Pourquoi nous sommes nous réunis ?
- Quels sont nos besoins ?
- A qui comptons nous vendre nos produits ?
- Quelle est la valeur ajoutée de nos produits ?
- La communauté bénéficiera t-elle des services ou produits offerts par notre coopérative ?

Le schéma ci-dessous, illustre la relation entre les différents éléments mentionnés plutôt, partant de la vision et allant jusqu'au résultat attendu par les coopérateurs.

Figure 6: Schématisation de la relation Vision-Résultats attendus



Une fois que les membres du groupe se sont mis d'accord sur une vision commune et sur les valeurs défendues par leur coopérative, ils doivent alors définir les objectifs de celle-ci. Les objectifs étant déterminés, le groupe doit établir la liste des activités à réaliser pour atteindre les objectifs fixés. Tout ceci permet, à terme, d'obtenir le résultat souhaité par les membres de la coopérative.

### **Etape n°2 : Faire une étude de faisabilité**

Avant la réalisation de tout projet, il est recommandé au préalable d'évaluer les chances de réussite à travers une étude de faisabilité. Dans le cas de la coopérative, il s'agit de voir si la coopérative a des chances d'être viable. Cette étude est réalisée soit par certains membres de la coopérative s'ils ont les compétences et le temps nécessaires, soit par une personne extérieure à la coopérative que celle-ci aura engagée.

L'étude de faisabilité est décomposée en six parties :

- Une étude de milieu visant à cerner l'opportunité socioculturelle de la coopérative ;
- Une étude de marché permettant d'évaluer la part de marché par les différents acteurs en présence et déduisant celle revenant à la coopérative ;
- Une étude technique sur les besoins physiques nécessaires à la réalisation du projet : bâtiments, machines, outils... ;
- Une étude sur la structure organisationnelle définissant le montage technique du projet ;
- Une étude juridique justifiant le choix de la forme coopérative en tant que forme juridique ;
- Une étude financière permettant d'évaluer le montant des charges et des produits de la coopérative ainsi que ses résultats.

Si l'étude de faisabilité ne se révèle pas concluante, le groupe de base devra s'orienter vers un autre projet. Dans le cas contraire, il passera à l'étape suivante.

### **Etape n°3 : Elaborer un plan d'affaires**

La réalisation du plan d'affaires est une suite logique à l'étude de faisabilité. En effet, le plan d'affaires est un outil de planification décrivant l'orientation future d'une entreprise. Il est très utile pour d'éventuelles demandes de prêts ou d'investissement. Un bon plan d'affaires permet aux investisseurs et aux prêteurs d'évaluer la proposition de financement du groupe et sa capacité à gérer la coopérative.

Il permet également de déceler les activités de la coopérative qui nécessiteront un effort plus soutenu.

Bien conçu, le plan d'affaires :

- énonce les objectifs de la coopérative ;
- identifie les ressources monétaires et humaines nécessaires à son exploitation ;
- décrit comment ces ressources seront obtenues ;
- explique pourquoi cette entreprise connaîtra du succès.

La rédaction du plan d'affaires dépend en grande partie du choix du lecteur quant à son utilisation. Si le plan d'affaires est utilisé pour rechercher un financement extérieur, il sera beaucoup plus détaillé que s'il doit servir à recruter d'autres membres. Le plan d'affaires doit néanmoins rester simple et aussi compréhensible que possible.

Il n'existe pas un format type de plan d'affaires mais le plus souvent, le plan d'affaires comprend les sections suivantes :

### ***La page de garde***

Elle comprend le nom de la coopérative, son adresse officielle, des informations pour d'éventuels contacts (numéro de téléphone, de fax etc.), la date de conception du plan d'affaires, une date estimative de démarrage, et le nom des membres fondateurs.

### ***Le sommaire***

Il présente tous les éléments contenus dans le plan d'affaires avec leur localisation dans le document grâce à leur numéro de page.

### ***Le résumé***

Comme son nom l'indique, il permet au lecteur d'avoir un bref aperçu de la coopérative, de ses activités prévues et de ses résultats. Il décrit en outre les produits et services que la coopérative peut réaliser, ses marchés, une estimation des ventes et des dépenses durant la première année, la date de démarrage des activités, et si besoin est, le montant des fonds recherchés.

### ***L'historique du projet***

Il s'agit ici de présenter ce que fera la coopérative, qui a été impliqué dans sa conception, et qui l'est à ce jour.

### ***Les aspects juridiques***

Cette section a pour but de donner des renseignements sur la forme juridique choisie : l'entreprise coopérative dans le cas présent. Les membres doivent y expliquer les raisons justifiant le choix de cette forme juridique : l'avantage coopératif, par rapport aux autres formes juridiques.

### ***Description du produit ou du service***

Cette section décrit comment le produit sera fabriqué ou s'il s'agit d'un service, comment il sera fourni.

### ***L'étude de marché***

Là aussi, conformément à l'étude de faisabilité, l'étude de marché portera les points suivants :

- une description du marché visé ;
- le comportement des acheteurs sur ce marché ;
- la manière dont les informations relatives au marché ont été obtenues.

### ***L'étude technique***

Conformément à l'étude de faisabilité, l'étude technique indique :

- la situation géographique de la coopérative en d'autres termes son emplacement ainsi que les raisons justifiant ce choix ;
- après avoir fait un inventaire des équipements et des ressources humaines, l'étude présente les besoins dans ces deux domaines.

### ***La stratégie marketing***

Elle explique les besoins des consommateurs, comment le produit ou le service sera vendu, à quel prix, ainsi que des informations sur la manière dont il sera distribué et promu.

### ***Le plan opérationnel***

Cette partie montre comment la coopérative sera dirigée et gérée, comment le produit ou le service sera produit, où la coopérative s'approvisionne, si une assurance ou un permis est nécessaire. Le plan doit aussi indiquer les responsabilités de chacun au sein de la coopérative.

### ***La structure de la coopérative***

Il s'agit ici d'indiquer les différents organes de la coopérative ainsi que son organigramme.

### ***Le plan de gestion des risques***

Cette section vise à présenter les risques encourus et les mesures envisagées pour pallier ces risques.

### ***Plan de financement et projection financière***

C'est la section cruciale du plan d'affaires. Elle doit indiquer tous les coûts et dépenses liés au démarrage des activités.

Le plan de financement doit comporter :

- les prévisions quant aux bénéfices (surplus) de la coopérative les premières années ;
- des indications quant aux différents coûts de la coopérative ;
- une évaluation du besoin de financement de la coopérative ;
- des renseignements sur le mode de financement de la coopérative.

### ***Propositions financières***

Cette section présente entre autres: des propositions de sources de financement de la coopérative (emprunt, subvention), un plan de mobilisation et de remboursement des emprunts.

## **Etape n°4 : Organiser la tenue de l'assemblée générale constitutive**

Après avoir élaboré les statuts et le règlement intérieur de la coopérative, les membres doivent tenir l'assemblée générale constitutive, réunissant l'ensemble des membres de la coopérative. C'est cette assemblée qui a la responsabilité d'adopter les règlements et statuts de la coopérative, ainsi que le plan d'affaires. Comme nous l'avons vu précédemment, l'assemblée générale élit les membres du conseil d'administration.

## **Etape n°5 : Demander l'enregistrement et/ou l'agrément de la coopérative**

### ***L'enregistrement***

L'enregistrement de la coopérative auprès des autorités administratives compétentes permet de lui donner la personnalité morale. Une personne

morale est un groupement d'individus auquel la loi reconnaît une personnalité juridique distincte de celle de ses membres. En clair, en obtenant la personnalité morale pour leur coopérative, les membres créent une distinction entre les activités et les biens liés à la coopérative et leurs biens personnels. Ainsi, si la coopérative contracte un prêt, en cas de non-recouvrement de ce prêt, les biens personnels des membres ne peuvent être inquiétés, à moins que les membres l'aient clairement spécifié dans le contrat de prêt.

Suite à l'enregistrement, la coopérative devient une « personne » au regard de la loi, avec les droits et les responsabilités que cela implique et peut alors porter le nom de « coopérative ». La date d'enregistrement correspond à la date de reconnaissance officielle de la coopérative.

La demande d'enregistrement doit contenir certains renseignements de base sur la coopérative :

- **la dénomination sociale de la coopérative**

Elle correspond à l'appellation donnée à la coopérative. Il est demandé aux membres de donner un nom à leur coopérative. En général, la loi exige que la dénomination sociale comporte l'un des termes suivants : « coopérative », « coop », « co-operative », « cooperative ».

- **l'objectif de la coopérative**

Les membres doivent dans cette section expliquer en quelques lignes l'objectif de la coopérative. Une coopérative d'artisans pourra avoir par exemple pour objectif de fournir un réseau de distribution pour la vente des produits de ses membres.

- **Les détails sur le financement de la coopérative**

Il est indiqué ici le nombre de parts sociales maximum que peut détenir un membre et dans quelle mesure la coopérative peut recevoir des investissements.

- **Restrictions**

Les membres indiqueront les restrictions éventuelles portant sur la répartition du pouvoir et/ou les activités de la coopérative.

- **Le règlement intérieur de la coopérative**

Les membres doivent élaborer le règlement de la coopérative autrement dit ses règles de fonctionnement. Il porte généralement sur des questions liées à l'objet de la coopérative, les modalités de radiation d'un membre, l'administration de la coopérative, la composition de son assemblée

générale, les ressources de la coopérative et leur provenance, les modalités de contrôle, de modification du règlement intérieur et de dissolution.

- **Le nom des administrateurs de la coopérative**

Un conseil d'administration provisoire doit être établi, en attendant la tenue de l'assemblée générale constitutive. Les membres auront par conséquent pour tâche d'en nommer les administrateurs pour un mandat précis. Un administrateur doit être membre de la coopérative.

Les administrateurs sont responsables des fonctions suivantes : la gestion de la coopérative, l'exercice des pouvoirs de la coopérative par les employés et les dirigeants de la coopérative ; la création au besoin de comités ; le respect des règlements et de la loi régissant les coopératives et les politiques de la coopérative.

Une fois l'enregistrement effectué, la coopérative obtient sa personnalité morale et commence donc son existence officielle. Elle peut alors exercer toute activité ne nécessitant pas un agrément comme par exemple la collecte des produits des membres pour les vendre localement ; contrairement à l'exportation qui exige souvent un agrément des autorités compétentes.

Certaines coopératives choisissent parfois de ne pas demander l'enregistrement et exercent leurs activités dans l'illégalité.

- **L'agrément**

L'agrément est une autorisation délivrée par l'autorité administrative compétente pour exercer certaines activités réglementées par la loi (l'exportation des produits, activités sanitaires, etc.). Cet agrément est utile à plus d'un titre car dans de nombreux cas, l'octroi de l'agrément comporte aussi celui d'aides financières.

La demande d'agrément doit en générale être accompagnée des pièces suivantes :

- Un exemplaire des statuts de la coopérative ;
- Une attestation constatant l'enregistrement de la coopérative ;
- Le montant du capital social et sa répartition entre les différents membres ;
- Une note d'information détaillée permettant d'apprécier le projet et portant sur l'organisation et le fonctionnement de la société coopérative ainsi que sur les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre pour assurer sa mise en œuvre.

Par exemple, afin d'obtenir l'agrément comme coopérative d'utilité publique, la coopérative doit également justifier du caractère d'utilité sociale des biens et des services qu'elle se propose de produire ou fournir. Pour

apprécier du caractère d'utilité sociale du projet, il est notamment tenu compte de la contribution que celui-ci apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle des membres et employés et à l'accessibilité des biens et services produits ou fournis par la coopérative.

L'agrément d'une coopérative peut lui être retiré s'il est prouvé qu'elle ne respecte pas l'objet social pour lequel elle a été créée.

### **Etape n°6 : Organiser le démarrage de la coopérative**

A ce stade de la création de la coopérative, il ne reste plus aux membres qu'à sélectionner et recruter les employés, organiser un programme de formation professionnelle à leur égard, et enfin démarrer les activités de la coopérative.

## **Points clés du chapitre « La création d'une coopérative »**

La création d'une coopérative nécessite la réalisation de six étapes :

1. La réunion d'un groupe de base pour discuter de la possibilité de créer une coopérative et de ses objectifs ;
2. La réalisation d'étude de faisabilité pour évaluer les chances de réussite du projet ;
3. L'élaboration d'un plan d'affaires pour décrire l'orientation future de la coopérative (le plan d'affaires est un outil précieux pour toute demande de prêts) ;
4. La tenue de l'assemblée générale constitutive pour adopter les statuts et le règlement intérieur de la coopérative ;
5. L'enregistrement auprès des autorités compétentes en vue d'obtenir notamment la personnalité morale, et éventuellement l'agrément pour le démarrage d'un certain type d'activités;
6. Le démarrage effectif des activités de la coopérative.

## Education, formation et information coopératives

# 8

L'un des principaux obstacles au développement des coopératives est la méconnaissance voire l'ignorance par le grand public et parfois même les membres, des principes, méthodes et objectifs de la formule coopérative, en un mot de l'avantage coopératif. L'éducation, la formation et l'information sont à ce titre des outils indispensables au mouvement coopératif.

### Education et formation coopératives

La coopérative est une entreprise particulière pour au moins deux raisons : sa gestion contrôlée démocratiquement et la participation active de ses membres. Ces deux traits caractéristiques de la coopérative impliquent que de l'engagement des membres dépend le succès de la coopérative et par voie de conséquence, du mouvement coopératif. Il est donc primordial que les membres aient une parfaite connaissance de l'avantage coopératif, qu'ils en connaissent l'origine et les conséquences, afin de mieux comprendre leur entreprise et ainsi d'en maîtriser le fonctionnement.

L'éducation coopérative peut être définie comme l'ensemble des pratiques et moyens utilisés pour faire connaître les principes et l'avantage coopératif auprès des membres de la coopérative. La chose paraît anodine ou même superflue mais dans bien des coopératives, les membres n'ont pas conscience du sens et de l'esprit contenus dans le mot « coopérative ». Dans beaucoup de pays en développement, les coopératives étaient des instruments étatiques dont l'objectif était de contrôler les populations visées. Ainsi dans certaines régions, la culture coopérative est encore inexistante.

Mis à part ce fait historique, certains membres de coopératives n'ont tout simplement pas reçu l'éducation coopérative en tant que telle et ne voient l'entreprise coopérative que comme une autre forme d'entreprise capitaliste. Un effort reste donc à faire.

Même pour une coopérative dont les membres maîtrisent parfaitement les principes coopératifs, si aucun effort d'éducation et de formation coopératives n'est fait, il existe un sérieux risque que la coopérative en question perde son identité première et même sa vocation à servir ses membres. A ce sujet, le cinquième principe est très clair :

*« Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation*

*requis pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération »*

Par définition, les coopératives sont des entreprises à libre entrée et libre sortie. Elles sont par conséquent ouvertes à l'adhésion de nouveaux membres. Même si les membres de base sont formés à l'esprit coopératif, tout porte à croire qu'en absence d'un travail d'éducation et de formation coopératives à l'intention des nouveaux membres mais aussi des anciens, à terme, la coopérative perdra son identité première. L'éducation coopérative est en effet à l'organisation coopérative ce que la stratégie est à l'entreprise. Elle donne une direction claire à poursuivre tout en favorisant une cohérence des actions quotidiennes<sup>39</sup>.

Alors que l'éducation coopérative concerne chaque membre de la coopérative, la formation coopérative, elle, s'adresse principalement aux dirigeants et employés de la coopérative de part sa nature plus spécifique. Les dirigeants en raison des responsabilités qui leur incombent, sont tenus d'avoir une formation spécifique à leurs tâches dans la coopérative. Qu'il s'agisse du directeur ou gérant, du comptable, de la secrétaire ou de tout autre employé de la coopérative, tous ont besoin d'une formation professionnelle particulière. Les méthodes de formation professionnelles sont variées. Elles vont des Centres d'étude de formation coopérative pour dirigeants, aux formations à distance souvent par voie électronique<sup>40</sup>.

Au préalable, la coopérative doit connaître le besoin de ses membres et par la suite établir un programme d'éducation et/ou de formation. Bien évidemment, tous les membres ne sont pas obligés de savoir préparer un budget, mais tous devraient comprendre comment fonctionnent le budget et les états financiers. Ils seront alors en mesure d'intervenir efficacement dans les décisions du Conseil d'administration et des Assemblées générales.

Les milieux universitaire et scolaire semblent être des lieux appropriés pour effectuer un travail d'éducation et de formation coopératives. Initier les jeunes générations aux principes coopératifs est le meilleur moyen de pérenniser l'avantage coopératif. En effet, au même titre que l'enseignement des caractéristiques de l'entreprise en action est pratiqué dans l'enseignement secondaire et supérieur, la coopérative, en tant que forme d'entreprise à part entière, devrait logiquement intégrer les programmes d'enseignement. C'est d'ailleurs le cas dans certaines universités américaines (Universités du Wisconsin et du Dakota du Nord), canadiennes (Universités d'Ottawa et de Moncton), allemandes (Marburg) et africaines

---

<sup>39</sup> Martina Vézina : *L'éducation coopérative au sein du réseau des coopératives en milieu scolaire: un enjeu stratégique.*

<sup>40</sup> Le programme du Bureau international du Travail, COOPNET allait dans ce sens.

(en Ethiopie notamment) au Bénin à travers l'Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative.

Si l'enseignement coopératif peut entrer dans tout programme de formation, il est particulièrement nécessaire à certaines professions, aux agriculteurs par exemples et à ceux qui doivent être en contact avec eux et les guider. D'où l'importance de l'enseignement coopératif au sein des écoles techniques supérieures.

### ***Les coopératives scolaires et estudiantines***

Les coopératives scolaires et estudiantines sont une autre alternative permettant de sensibiliser les jeunes aux avantages de la coopérative. La coopérative scolaire est une petite société d'élèves gérée par eux-mêmes, avec le concours des maîtres en vue d'activités communes. Elles peuvent revêtir des formes diverses en fonction de l'âge des enfants, de leurs intérêts et du milieu local.

La coopérative scolaire est une société soigneusement structurée, elle comprend : un président, un secrétaire, un trésorier, une équipe d'animation qu'on appelle bureau de la coopérative. Tous les membres responsables d'activités sont élus suivant la règle démocratique de la majorité. Toutes les décisions à prendre font l'objet d'une discussion en commun puis sont soumises à un vote. Les opérations financières sont détaillées sur un registre comptable, tenu par le trésorier. Elles sont effectuées par l'intermédiaire d'un compte chèque postal, si bien qu'en fait, les manipulations d'argent liquide sont fort réduites. Les coopératives estudiantines suivent en fait les mêmes règles de fonctionnement que les autres types de coopératives, avec les mêmes organes, mais leur vocation est pédagogique.

La North American Student of Co-operation (NASCO) est une association faitière qui regroupe des coopératives de campus du Canada et des Etats-Unis. Une des principales fonctions des coopératives de campus est d'offrir aux étudiants des logements adéquats à prix abordables. A cette fin, la NASCO a acheté plusieurs propriétés. En plus d'aider à soulager les problèmes de logements des étudiants, la NASCO donne des cours de formation en leadership et sert d'outil de développement pour les nouveaux membres des coopératives. Pour former le personnel et les membres, l'Institut de formation et d'éducation coopératives de la NASCO, offre chaque année durant deux jours un programme complet de programmes techniques et de forums de discussion. De plus, la NASCO publie un bulletin intitulé Co-op Voices qui renseigne le lecteur sur les activités de la coopérative. Ce bulletin est un outil important de communication pour/entre les membres.

Les coopératives de campus permettent de sensibiliser le monde universitaire aux principes coopératifs. Les coopératives de campus accordent une grande importance à la participation des membres et offrent des services comme des aliments de santé, des manuels, le nettoyage à sec et la réparation de bicyclettes.

L'expérience prouve que les garçons et filles de 7 à 18 ans, sont parfaitement capables de gérer la coopérative : choisir ceux ou celles d'entre eux qui sont les plus aptes à représenter leur société et la diriger, définir les tâches et veiller à leur exécution, prévoir et gérer un budget, etc.

La coopérative scolaire est un moyen efficace de faire découvrir aux élèves l'apprentissage de la démocratie, tout en les familiarisant à l'outil coopératif. Ce type de coopérative n'a de signification que dans la mesure où elle exalte le sens de la responsabilité, le sens de la solidarité, par l'action quotidienne, par l'engagement direct, par le travail voulu, conduit, mené à bonne fin avec les autres<sup>41</sup>.

Le but des coopératives scolaires est avant tout, d'éduquer les élèves (par l'apprentissage de la pratique entrepreneuriale coopérative et la prise de responsabilités réelles en fonction de leur âge) à leur futur rôle de citoyens. Contrairement aux pratiques du passé, les coopératives scolaires ne doivent en aucun cas se substituer aux obligations de l'école. Il n'est donc pas de leur devoir de contribuer ni à la réalisation de travaux, ni à la location ou à l'achat de moyens d'enseignement, ni au financement des activités obligatoires. Par contre, il est de leur devoir de subvenir aux besoins de leurs membres-élèves. Elles peuvent par exemple faire l'acquisition d'une photocopieuse, de manuels ou de fournitures scolaires au profit des élèves-membres. Leur principal objectif demeure de servir exclusivement leurs membres.

### **L'information sur les coopératives**

Le grand public n'est pas suffisamment informé sur le rôle des coopératives. Il est par conséquent nécessaire d'établir un travail d'information auprès du large public sur l'entreprise coopérative et ses caractéristiques.

Différents moyens peuvent être utilisés. Les moyens audio-visuels peuvent s'avérer être très efficaces pour attirer l'intérêt du public. En effet, les émissions radiophoniques en langues locales sont très utiles dans le domaine de l'information coopérative, plus particulièrement dans des régions à forte proportion d'analphabètes. Les films sur la coopération parfois sous forme de documentaires sont également utilisés pour l'information sur les coopératives.

Outre le cinéma et la radio, la grande presse est l'un des canaux qui peut directement informer le public sur l'entreprise coopérative. Il existe d'ores et déjà plusieurs revues d'information sur les coopératives qui sont pour la plupart disponibles sur internet.

---

<sup>41</sup> Jean de Saint-Aubert : *Principes et réalité de la coopération scolaire*.

Internet est bien évidemment un moyen de communication et d'information que le mouvement coopératif se doit d'exploiter. Il permet déjà à la coopérative de se tenir au courant des meilleures pratiques dans le domaine coopératif.

Par ailleurs, l'élaboration de séminaires ou d'ateliers d'information peut être un autre moyen d'informer le public sur l'avantage coopératif.

Les organisations de travailleurs, ont de part leur mandat, le devoir « moral », d'informer leurs membres sur toute forme d'organisation susceptible d'améliorer leurs conditions de vie et de travail dont la coopérative.

### **Points clés du chapitre « Education, formation et information coopératives»**

- La contrôle démocratique de la gestion de la coopérative et la participation active des membres sont deux caractéristiques qui expliquent pourquoi l'engagement des membres et si important pour le succès de la coopérative.
- L'éducation coopérative représente l'ensemble des pratiques et moyens utilisés pour faire connaître les principes et l'avantage coopératifs auprès des membres de la coopérative.
- L'éducation coopérative des membres est fondamentale pour promouvoir leur participation active dans la coopérative.
- Les dirigeants et le personnel de la coopérative (directeur, gérant, comptable, employés, etc.) en raison des responsabilités qui leur incombent, sont tenus d'avoir une formation spécifique à leurs tâches dans la coopérative.
- Il est nécessaire d'effectuer un travail d'information et de formation auprès du large public sur la forme d'organisation coopérative et ses caractéristiques à travers notamment l'intégration de cours sur les coopératives aux niveaux de la formation scolaire, universitaire et professionnelle.
- Les coopératives scolaires sont un bon moyen d'accroître la connaissance des jeunes sur l'outil coopératif.

## **Partie III**

---

### **La promotion des coopératives**



# Les organisations de travailleurs dans la promotion des coopératives

# 9

Même si les mouvements coopératif et syndical ont subi des évolutions historiques différentes, il n'en demeure pas moins quelques similitudes quant à leurs objectifs. Il n'est donc pas surprenant de trouver les raisons d'une possible collaboration qui se concrétise déjà dans les faits.

## Origine commune des deux mouvements

Coopératives et organisation de travailleurs ont pour source commune la révolution industrielle, au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, en Europe et aux Etats-Unis notamment. Il s'agissait à l'époque de se délivrer des contraintes infligées par la révolution industrielle, tout en améliorant la situation économique, sociale et culturelle des adhérents des deux mouvements.

Même si leur origine est commune, l'évolution des deux mouvements est tantôt divergente tantôt complémentaire selon qu'on se situe dans une optique pays industrialisés ou alors sous l'angle pays en voie de développement. La première coopérative de Rochdale était créée par des ouvriers, les fameux 28 tisserands.

Dans les pays industrialisés, syndicats et coopératives ont dans un premier temps oeuvré ensemble en vue d'améliorer la situation de leurs membres. Puis par la suite, les deux mouvements se sont peu à peu séparés, recentrant leurs activités. Les coopératives se sont ainsi ciblées sur les tranches de la population les plus défavorisées, tandis que les syndicats ont progressivement délaissé le mouvement coopératif.

A contrario, dans les pays en développement, alors que les coopératives bénéficiaient d'un appui considérable de la part des autorités gouvernementales qui parfois était même à l'origine de leur création; les syndicats étaient pour leur part réprimandés en raison de leur agressivité ou alors intégrées dans les partis uniques à la merci des pouvoirs publics. D'autre part, à l'inverse de la situation prévalant dans les pays industrialisés, les syndicats ayant majoritairement tendance à concentrer leurs activités dans les zones urbaines à pour la défense des travailleurs employés dans l'industrie et les services ( ce qui constitue une minorité des travailleurs ), les coopératives situaient plus leur action dans les zones rurales.

## **Des intérêts communs**

Les coopératives et les organisations de travailleurs sont liées par un objectif final commun, celui d'améliorer la situation socio-économique de la population travailleuse. Les deux mouvements se sont fixés pour objectif de combattre la pauvreté, l'ignorance, le manque d'opportunité et la distribution injuste des ressources économiques<sup>42</sup>. Bien évidemment, les moyens utilisés ne sont pas les mêmes. Les syndicats utilisent l'arme des négociations collectives, tandis que les coopératives utilisent leur forme d'entreprise démocratique et participative pour arme principale. Mais la complémentarité est bien réelle. Elle trouve son origine dans les maux communs dont souffrent certains travailleurs et les pauvres dans chaque région du monde.

## **Préoccupations des travailleurs dans un environnement difficile**

Comme l'a indiqué le Directeur général du Bureau international du Travail (BIT) lors de la présentation de son rapport à la Conférence internationale du Travail en 1999, le besoin le plus répandu, l'aspiration de tous – individus, familles, collectivités – est l'obtention d'un travail décent pour les femmes et les hommes du monde entier. Par travail décent, il entend un travail productif alliant protection des droits, revenu suffisant et protection sociale appropriée. Malheureusement, peu de travailleurs peuvent se targuer d'avoir un tel travail. La croissance de la pauvreté, le poids de l'économie informelle, le déficit en protection sociale sont autant d'obstacles qui empêchent une grande partie des travailleurs du monde entier de bénéficier d'un travail décent.

### ***La croissance de la pauvreté***

Tous les rapports sur le développement s'accordent à dire qu'excepté le cas de certains pays asiatiques, la pauvreté ne cesse d'augmenter dans le monde. On dénombre aujourd'hui à plus d'un milliard le nombre de personnes vivant avec moins d'un dollar par jour<sup>43</sup>. L'Afrique subsaharienne abrite à elle seule 300 millions de pauvres, l'Asie du Sud, a quant à elle, 520 millions de pauvres.

Ces pauvres sont pour beaucoup des travailleurs dont le salaire ne suffit pas à leur assurer des conditions convenables d'existence. A ce sujet, l'Organisation internationale du Travail (OIT) estime à 530 millions le nombre de « travailleurs pauvres » devant assurer le revenu des 1,2 milliards

---

<sup>42</sup> *Confédération Internationale des Syndicats Libres*, Discours de Eddy Laurijssen à l'assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale (1997).

<sup>43</sup> Banque Mondiale: *Rapport Mondial sur le Développement 2000/2001*.

de personnes vivant sous leur toit. Par ailleurs, l'Organisation estime à 360 millions le nombre de travailleurs en situation de sous emplois<sup>44</sup>.

Bien évidemment, emploi décent et pauvreté sont inexorablement liés, l'absence d'un emploi décent rend l'individu plus vulnérable et susceptible de tomber dans une situation de pauvreté.

### ***L'économie informelle et ses conséquences pour les travailleurs***

L'expression « économie informelle » est généralement utilisée pour décrire les activités qui ne sont ni reconnues, ni enregistrées, ni protégées, ni réglementées par les pouvoirs publics<sup>45</sup>.

Ces dernières années le poids de l'économie informelle n'a cessé de prendre de l'ampleur tant dans les pays industrialisés où elle est souvent appelée « économie parallèle », que dans les pays en développement et ceux en transition.

La croissance de l'économie informelle est engendrée par la croissance de la pauvreté, celle-ci étant une des principales causes d'entrée dans l'économie informelle. La raison est très simple. Les individus se trouvant dans une extrême pauvreté sont prêts à accepter tout emploi, même s'il est exercé dans des conditions particulièrement difficiles. Bien souvent, beaucoup de ces travailleurs ne parviennent jamais à sortir de la pauvreté et sont pris dans le cercle vicieux de la pauvreté. En effet, les emplois de ce secteur sont le plus souvent de piètre qualité, non productifs et non rémunérateurs, ni reconnus ni protégés par la législation, avec une absence de droits au travail, une protection sociale inexistante et une absence de représentation et de voix<sup>46</sup>. Bref, on y constate un déficit en travail décent. Si on ajoute le fait que la majorité des travailleurs concernés possède un faible niveau d'éducation, on comprend alors pourquoi il est très difficile pour un individu oeuvrant dans l'informelle d'intégrer l'économie dite formelle.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'importance de l'économie informelle dans certains pays. Il montre qu'il existe des écarts importants entre les pays en ce qui concerne le pourcentage de l'emploi formel par rapport à l'emploi total. Celui-ci varie de 5 à plus de 70 pour cent. Parmi les différentes régions, ce sont les pays d'Afrique occidentale et orientale, l'Asie du Sud et la région andine qui présentent généralement la plus forte proportion d'emploi dans l'économie informelle par rapport à l'emploi total.

---

<sup>44</sup> BIT: *A Global Agenda for Employment*, Discussion Paper (Genève, 2001).

<sup>45</sup> BIT: *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment in Kenya* (Genève, 1972).

<sup>46</sup> BIT: *Travail Décent et Economie Informelle*, Rapport présenté à la Conférence internationale du Travail (Genève, 2002).

Figure 7: Personnes exerçant un emploi dans l'économie informelle (dans certains pays)

Pays	Année	Nombre (milliers)			Femmes en % des hommes	Pourcentage de l'emploi total		
		Total	Hommes	Femmes		Total	Hommes	Femmes
<b>Afrique</b>								
Afrique du Sud	1999	2 705.5	1 162.0	1 544.0	133	26.1	19.3	35.5
Bénin	1999	275.5	174.8	100.7	58	46.0	50.0	41.0
Botswana	1996	60.5	21.1	39.4	187	19.3	12.3	27.6
Ethiopie	1999	1 149.5	485.6	663.9	137	50.6	38.9	64.8
Kenya	1999	1 881.0	1 090.4	790.6	73	36.4	43.9	29.5
Mali	1996	370.6	214.3	156.3	73	71.0	s.o.	s.o.
République Unie de Tanzanie	1995	345.2	221.0	124.9	57	67.0	59.7	85.3
<b>Amérique Latine</b>								
Barbade	1998	6.9	4.2	2.7	63	5.9	6.8	4.9
Brésil	1997	18 113.3	8 652.6	9 460.6	109	34.6	28.3	43.4
Mexique	1999	9 141.6	5 693.8	3 447.7	61	31.9	32.7	30.7
Pérou	1999	3 606.1	1 897.8	1 708.3	90	53.8	48.9	60.6
<b>Asie</b>								
Inde	2000	79 710.0	63 580.0	16 130.0	25	55.7	55.4	57.0
Népal	1999	1 657.0	1 052.0	605.0	58	73.3	67.4	86.5
Philippines	1995	539.3	282.8	256.5	91	17.3	15.8	19.4
Turquie	2000	10 319.5	1 183.0	136.5	12	9.9	10.6	6.2
<b>Europe centrale et orientale</b>								
Ex-rép. yougoslave de Macédoine	1999	152.0	96.0	56.0	58	27.8	s.o.	s.o.
Géorgie	1999	103.3	73.6	28.6	39	6.9	10.0	3.8
Lituanie	1997	93.0	68.3	24.7	36	8.5	11.9	4.8
Pologne	1998	1 166.0	817.0	349.0	43	7.5	9.5	5.0
Slovaquie	1999	450.0	343.5	106.5	31	23.0	30.5	12.9
Ukraine	1997	755.9	345.4	420.5	122	4.9	4.5	5.3

Source : Bureau de Statistique du BIT, sur la base de données nationales officielles

Le regroupement des travailleurs en organisations syndicales est un moyen qui permettrait aux travailleurs du secteur informel d'améliorer leurs conditions de travail à travers des revendications et des négociations collectives. Mais dans certains cas, la législation du pays refuse le droit syndical dans l'économie informelle. Dans d'autres pays, la législation ne reconnaît tout simplement pas la qualité de travailleurs et d'employeurs aux

personnes qui exercent dans l'économie informelle ; ou alors les réglementations imposent un nombre élevé et coûteux de travailleurs pour la constitution d'un syndicat.

Tous ces obstacles expliquent pourquoi à l'heure actuelle, des millions de travailleurs ne jouissent pas des droits aussi fondamentaux que la liberté d'association ou de droit syndical et de négociation collective. Ces travailleurs ne peuvent pas de ce fait améliorer leurs conditions de travail.

### ***Le déficit en protection sociale***

Un autre problème auquel font face un grand nombre de travailleurs est l'absence d'une protection sociale adéquate. Actuellement, plus de la moitié de la population mondiale n'a accès à aucune forme de protection sociale. En Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, on estime que 5 à 10 pour cent seulement de la population active sont couverts par le régime légal de sécurité sociale et que dans certains cas ce taux est même en baisse. En Amérique latine, les taux s'étagent entre 10 et 80 pour cent. En Asie du Sud-Est et de l'Est, les taux varient entre 10 et près de 100 pour cent. Dans la plupart des pays industrialisés, le taux de couverture est proche de 100 pour cent, mais dans un certain nombre de pays, notamment parmi ceux en transition, l'observation des obligations en matière de sécurité sociale a décliné ces dernières années<sup>47</sup>.

La croissance de l'économie informelle est là encore préjudiciable. En effet, la protection sociale est inexistante au sein de ce secteur, or ses emplois sont les plus exposés aux risques liés au travail (maladies, accidents de travail etc.).

Le VIH/SIDA est un autre défi pour la protection sociale. L'épidémie a maintenant atteint toutes les parties du monde, et parfois dans des proportions plus qu'inquiétantes. Une sécurité sociale adéquate est indispensable compte tenu du coût encore exorbitant des traitements<sup>48</sup>. L'information et les mesures de prévention au sein du lieu de travail sont encore insuffisants, surtout dans les pays en développement.

Tous ces faits liés au déficit en matière de sécurité sociale contrastent avec la conclusion de plusieurs études qui ont prouvé qu'il existe un lien entre la sécurité sociale, l'emploi et le développement. Il existerait une corrélation positive entre la productivité et la sécurité sociale<sup>49</sup>. Mais d'énormes progrès

---

<sup>47</sup> BIT: *Sécurité sociale, Questions, défis et perspectives* : Rapport soumis à la Conférence internationale du Travail (Genève, 2001).

<sup>48</sup> Dans un pays industrialisé comme les Etats Unis, le coût des soins en cas de VIH/SIDA est de 20 000 \$ E-U par an et par patient.

<sup>49</sup> Lire à ce sujet le chapitre II du rapport du BIT: *Sécurité sociale, Questions, défis et perspectives*.

restent à faire dans ce domaine car comme l'affirme un rapport du BIT : « il est inhumain de vivre et de travailler dans une insécurité permanente qui menace la sécurité matérielle et la santé des individus et des familles »

Ce constat déplorable sur la situation des travailleurs dans le monde constitue un énorme défi pour les organisations de travailleurs. La forme d'organisation coopérative possède le potentiel nécessaire pour aider ces organisations à le relever.

### **La réponse coopérative**

Les coopératives jouent, dans le monde entier, un rôle de plus en plus important dans la création d'emplois, la croissance économique et le développement social. Mais comme nous l'avons vu, leur rôle et leur importance ne sont en rien récents. Les organisations de travailleurs, dans leur souci d'améliorer les conditions de vie et de travail de leurs membres, étaient et seront encore inévitablement amenées à collaborer avec les coopératives. La question est maintenant de savoir dans quelle mesure elles le font.

Les coopératives emploient plus de 100 millions de femmes et d'hommes, et comptent plus de 800 millions de membres. La variété de leur forme, leur présence et leur poids financier dans chaque secteur de l'économie sont des preuves qu'elles ont encore aujourd'hui le potentiel d'apporter une réponse aux maux des travailleurs dans le monde entier.

Plus particulièrement, l'entreprise coopérative apporte une réponse aux trois notions clés associées à la pauvreté tel que défini par la Banque Mondiale<sup>50</sup>: l'opportunité, l'autonomisation et enfin la sécurité<sup>51</sup>.

*Opportunité* : les individus pauvres ignorent en général les opportunités qui leur sont offertes de se sortir eux-mêmes de la pauvreté et de ses conséquences, économiques bien sûr, mais aussi sociales. La pauvreté ne se manifeste pas seulement sur un plan monétaire à travers une absence de ressources financières. La pauvreté se traduit aussi par une absence de libertés essentielles d'action et de choix. Les coopératives grâce à leur capacité à toucher tous les secteurs de l'économie, représentent un moyen pour les pauvres d'identifier ces opportunités. Comme nous l'avons vu, les coopératives offrent aux agriculteurs n'ayant pas les capacités leur permettant de commercialiser leurs produits, la possibilité de se regrouper, de bénéficier d'économies d'échelle et ainsi d'obtenir des intrants à des prix abordables et grâce au groupe constitué, de commercialiser leurs produits ; à l'individu exclu des systèmes financiers classiques, les coopératives lui

---

<sup>50</sup> Rapport sur le Développement dans le monde, Banque Mondiale (2002).

<sup>51</sup> Lire à ce sujet Johnston Birchall dans *Rediscovering the cooperative advantage, Poverty Reduction through self-help* (BIT, 2003).

donnent la possibilité d'obtenir un crédit dans de bonnes conditions et un endroit où sécuriser son épargne ; aux personnes ne disposant pas des ressources financières leur permettant d'acheter les produits alimentaires de base, les coopératives leur donnent la possibilité d'obtenir ces mêmes produits à un prix inférieur au prix du marché grâce à l'achat en gros, etc.

*Autonomisation*<sup>52</sup> : Ce mot d'apparence complexe, signifie tout simplement que les personnes pauvres n'ont pas la possibilité de prendre leur destin en main. L'autonomisation est le processus essentiel qui renforce les capacités de l'individu lui permettant alors de répondre à ses besoins, de résoudre lui-même ses problèmes et acquérir les ressources nécessaires pour prendre le contrôle de sa vie. La coopérative est un des moyens par lequel l'autonomisation des individus dans le besoin est possible. Son organisation démocratique, basée sur le principe « un membre, une voix » et la participation active de ses membres, donnent à chacun la possibilité de faire entendre ses intérêts. Ceux-ci étant par définition convergents si ce n'est communs, chaque personne par son adhésion à la coopérative, se donne la possibilité de répondre à ses propres besoins en participant activement à la vie de la coopérative.

*Sécurité* : Les personnes plongées dans la pauvreté sont les plus vulnérables aux risques et surtout à leurs conséquences (pertes d'emplois et de revenus par exemple), qu'il s'agisse de risques naturels (inondation, sécheresse, tremblement de terre), de risques en matière de santé (épidémie, maladie, accident du travail), de risques sociaux (violence domestique, crime) etc. Le problème est que les pauvres n'ont souvent pas les moyens d'éviter ou de gérer ces risques. La coopérative offre la possibilité de faire passer ces risques individuels au stade de risque collectif en regroupant les membres désirant se couvrir contre un même type de risque, à moindre coût. Dans ce domaine, les coopératives d'assurance ont déjà fait leur preuve, tant dans les pays industrialisés (surtout en Europe et au Japon) que dans les pays en développement (dans les pays africains francophones notamment).

Les coopératives ont par conséquent toutes les armes pour s'attaquer aux multiples dimensions de la pauvreté.

### *Coopérative et défense des droits des travailleurs*

Une part importante et croissante de la main d'œuvre totale dans le monde est située dans l'économie informelle, principalement dans les pays en développement. Les organisations de travailleurs ont pour devoir de se préoccuper du sort de tout travailleur, quel que soient son emploi et la localisation de son travail. La croissance de l'économie informelle, de part

---

<sup>52</sup> «Autonomisation» est la traduction française du mot anglais «empowerment» aussi traduit par: responsabilisation, participation, démarginalisation, etc.

ses caractéristiques qui ont été mentionnées auparavant, représente un des plus grands défis à relever pour les organisations de travailleurs dans leur combat pour la défense des droits des travailleurs. Même dans un lieu où règne l'absence de règles quant aux conditions de travail, une insuffisance ou une absence de protection sociale, les intérêts et les droits des travailleurs doivent être représentés et défendus.

Mais dès à présent, une clarification doit être apportée. L'objectif final est de défendre les droits des travailleurs et non pas comme on pourrait le croire de créer des syndicats<sup>53</sup>. Il appartient aux travailleurs eux-mêmes, et à eux seuls, de déterminer par quel moyen ils comptent faire entendre leurs intérêts et leur voix. Les syndicats de part leur raison d'être, ont indiscutablement un rôle à jouer dans cette initiative mais ils ne constituent qu'un moyen, non pas un but en soi. Bien sûr, le contexte créé par l'économie informelle ne rend pas la tâche facile car :

- Les travailleurs de l'économie informelle ne constituent pas un groupe uniforme : il peut y avoir entre eux des différences d'intérêts manifestes ;
- Il se peut que leurs intérêts ne soient pas les mêmes que ceux de la majorité des syndiqués actuels. Les liens ethniques, familiaux et de parenté peuvent être plus forts chez eux que la solidarité entre travailleurs ;
- Les travailleurs sont parfois à tel point absorbés par le combat quotidien pour la survie qu'ils ne sont pas portés à adhérer à une action collective, en particulier lorsqu'ils ne voient pas comment cette action ou l'affiliation à un syndicat peut les aider à résoudre leurs problèmes concrets et leurs besoins essentiels et immédiats ;
- Le caractère extrêmement précaire de leur travail fait qu'ils craignent souvent trop de perdre leur emploi pour adhérer à un syndicat ;
- Il existe souvent des obstacles juridiques à la constitution de syndicats dans l'économie informelle ;
- Il peut être difficile pour les syndicats d'entrer en contact avec les travailleurs du secteur informel et de les mobiliser, en particulier les travailleurs à domicile et dans les micro-entreprises – organiser des campagnes peut être coûteux et difficile et nécessiter beaucoup de temps et de ressources.
- Les syndicats peuvent éprouver des difficultés à retenir ces travailleurs comme membres, vu la précarité de leur emploi, et ils

---

<sup>53</sup> BIT: *Travail décent et économie informelle*, Rapport soumis à la Conférence internationale du Travail (Genève, 2002).

devront dès lors voir si tenter de les organiser constitue une utilisation efficace de leurs ressources humaines et financières ;

- Beaucoup de syndicats ne possèdent pas les stratégies adéquates pour organiser les travailleurs de l'économie informelle ;

Il se peut que les syndicats existants estiment qu'il n'est pas justifié d'organiser ces travailleurs et soient hostiles aux changements de politique et d'affectation des ressources requis pour les approcher. Pour les syndicats, la difficulté consiste à établir le contact avec des groupes nouveaux sans porter atteinte à leur base d'appui traditionnelle<sup>54</sup>.

Ces neuf défis à relever pour les syndicats peuvent être résumés en seulement cinq points :

- la difficulté de concilier les intérêts divergents des travailleurs ;
- les conséquences de la précarité de l'emploi dans l'économie informelle sur l'engagement des membres ;
- les difficultés d'une organisation des travailleurs en raison des coûts financiers nécessaires ;
- l'absence de stratégie de la plupart des syndicats pour un milieu qui leur est inconnu ; et
- le manque d'intérêt des premiers concernés autrement dit des travailleurs.

La forme d'organisation coopérative a le privilège de résoudre ces cinq problèmes. En effet, la coopérative est une entreprise gérée démocratiquement par ses membres, réunis volontairement pour atteindre un but commun. De fait, par définition, les travailleurs ne peuvent avoir des intérêts divergents (cf. (1)). Ensuite, les membres s'étant volontairement réunis et la coopérative exigeant une participation active de chacun, les membres-travailleurs ne peuvent qu'éprouver de l'intérêt pour une entreprise qu'ils ont créée et dont ils contrôlent la gestion (cf. (5)). Ceci nous amène à la co-propriété de la coopérative. Les membres-travailleurs en sont les co-propriétaires et éventuellement employés dans le cas d'une coopérative de travailleurs. Ils la gèrent tous entièrement. Ils sont par conséquent maître du destin de leur entreprise et de la stabilité de leur emploi (cf. (2)). Le caractère démocratique de la coopérative implique que chaque membre-travailleur a son mot à dire sur la stratégie à adopter (cf. (4)). Enfin, comme nous l'avons vu au chapitre 5, la coopérative présente une palette de possibilités lui permettant de financer ses activités : le bénéfice tiré par ses activités, le financement par une coopérative d'épargne et de crédit en sont quelques exemples (cf. (3)).

---

<sup>54</sup> BIT: *Promoting gender equality: A resource kit for trade unions, Booklet 4 : Organizing the unorganised: Informal economy and other unprotected workers* (Genève, 2001).

Les coopératives sont un moyen d'organiser les travailleurs de l'économie informelle et de les rendre « formels ». Comme nous le verrons au chapitre 11, il est difficile de trouver un pays ou une région n'ayant pas de législation portant sur les coopératives et leur promotion sur le plan national voire international.

Les coopératives constituent donc un moyen de représentation pour ces millions de travailleurs. Elles possèdent deux des aspects essentiels nécessaires à toute organisation désirent défendre les droits des travailleurs :

- 1) la représentativité nécessaire : l'assemblée générale organe suprême de la coopérative est composée de la totalité des membres,
- 2) la transparence : le contrôle de la gestion démocratique de la coopérative la garantit.

Les coopératives et les syndicats ont des rôles et des spécificités complémentaires. Les coopératives peuvent constituer un interlocuteur pertinent pour les syndicats. Un interlocuteur qui les aidera dans la réalisation de leurs activités. En l'absence d'employeurs facilement identifiables comme, par exemple, dans le cas des travailleurs à domicile, il est difficile de démontrer que les travailleurs se trouvent dans une relation d'emploi et qu'ils ont droit, en tant que « salariés », à la protection de leur travail et à la négociation collective. L'aspect formel des coopératives est ainsi d'un atout considérable pour les organisations de travailleurs, à savoir les syndicats. Les stratégies des syndicats basées sur leur expertise dans le domaine de l'emploi formel doivent être adaptées au nouveau contexte de l'économie informelle. Les coopératives de part les étroites relations qu'elles entretiennent avec ce milieu, sont en mesure de les aider.

Le double statut employé-propriétaire des membres de certaines coopératives comme les sociétés coopératives de production, implique que ces membres ayant une meilleure connaissance des risques à couvrir, sont mieux à même de proposer des services adéquats.

Le potentiel déjà prouvé des coopératives en matière de création d'emplois et de sécurité sociale est une garantie incontestable que les coopératives sont également d'un atout et d'une importance non négligeable pour l'économie « formelle » et pour ses travailleurs.

Par ailleurs, sous cet angle aussi, syndicats et coopératives ont des rôles complémentaires :

- Les coopératives d'épargne et de crédit ont déjà montré qu'elles possèdent une capacité à mobiliser des montants considérables d'épargne. Cette épargne pourrait être une source de financement non négligeable pour les membres des syndicats ;
- Grâce aux activités coopératives, les syndicats peuvent acquérir une plus grande stabilité et plus de continuité dans leur existence et

accroître ainsi la fidélité de leurs adhérents. Il est en effet reconnu que beaucoup de travailleurs adhèrent aux syndicats en vue de résoudre un problème particulier mais une fois le problème résolu, ils se désintéressent souvent de l'organisation ;

- En créant des coopératives, les syndiqués deviennent des entrepreneurs et acquièrent ainsi une connaissance économique qui renforce leur pouvoir de négociation.

La transformation et le rachat d'entreprise sont deux aspects intéressants de l'action coopérative menée par les organisations de travailleurs. La transformation de l'entreprise aux salariés sous la forme d'une société coopérative ouvrière de production (SCOP) permet aux dirigeants d'une entreprise d'associer leur personnel dans une structure nouvelle et authentiquement participative et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise. Pour de nombreux dirigeants en effet, la transformation de l'entreprise n'est pas toujours facile, soit il n'existe pas de descendance directe, soit celle-ci n'a aucune envie ni les possibilités de poursuivre l'œuvre accomplie par les dirigeants. La transformation de l'entreprise sous forme SCOP permet de répondre à ces soucis et de transmettre aux travailleurs l'entreprise qu'ils ont eux-mêmes contribué à faire prospérer.

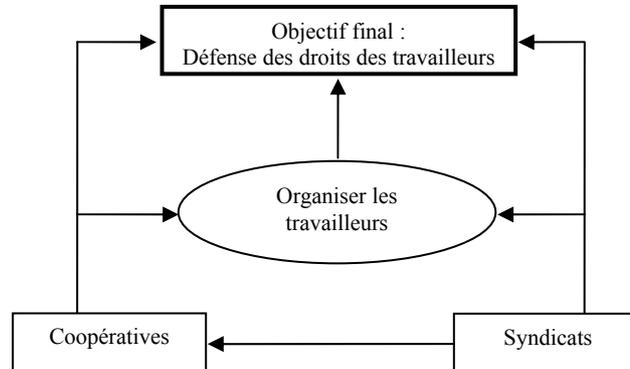
Fondée en 1946, l'entreprise « Bourgeois », s'est fait connaître par ses fours de cuisson grand public, qui lui valurent une image de qualité et de sérieux. Suite au départ de son fondateur, l'entreprise passe aux mains du groupe « Valeo », puis connaît une phase difficile qui la conduit au dépôt de bilan en 1981. C'est alors que le personnel de l'entreprise, conscient de la qualité du matériel qu'il produit, décide de la racheter. C'est la naissance de la Scop Bourgeois, qui maîtrise depuis 15 ans une évolution tant technologique que commerciale et compte aujourd'hui 194 salariés dont 169 associés. En 1986, elle a engagé un partenariat avec le groupe américain Hobart, leader mondial de l'équipement de cuisines de restauration, ce qui lui permet de conforter sa position face à l'internationalisation du marché. Aujourd'hui, Bourgeois est le premier constructeur français de fours et possédait en 1995 un chiffre d'affaires de plus de 22 millions de dollars.

De même, le rachat par les salariés de l'entreprise publique ou privée en faillite représente une autre option. Au Royaume-Uni<sup>55</sup>, le Congrès gallois des syndicats a institué, en 1983, le Centre coopératif du pays de Galles pour aider les chômeurs à créer leur entreprise. La coopérative agricole KASUCO (KWACI), établie aux Philippines, en 1991, par les bénéficiaires d'un programme de réforme agraire est le fruit du rachat de la société sucrière par les salariées avec l'aide du Congrès national des syndicats de l'industrie sucrière des Philippines (NACUSIP).

<sup>55</sup> W. Watson: *Involvement of trade union in the United Kingdom, Review of international cooperation*, vol. n°1/1997 (Genève, ACI, 1997).

Les organisations de travailleurs peuvent informer, éduquer, aider et former les membres qui souhaitent créer des coopératives. Elles peuvent négocier avec les organisations d'employeurs pour obtenir le prélèvement automatique des cotisations syndicales destinées à financer les coopératives d'épargne et de crédit ; et aussi aider les travailleurs du secteur informel à créer et développer leurs propres coopératives dans le but d'améliorer leurs conditions de travail et d'accroître leurs revenus<sup>56</sup>.

Figure 8: Relation Syndicats-Coopératives



Le graphique ci-dessus donne un résumé de nos propos. Si les travailleurs présentent un niveau suffisant d'organisation ce qui est généralement le cas dans l'économie dite formelle, les syndicats sont alors en mesure de défendre les droits des travailleurs de manière directe. Mais une collaboration avec les coopératives peut s'avérer être bénéfique et productive à bien des égards comme nous l'avons vu. Au contraire, dans le cas où les travailleurs présentent un niveau insuffisant d'organisation, voire ne sont pas organisés du tout comme c'est le cas dans l'économie informelle, ils n'existent alors pas d'interlocuteur « fiable » pour les syndicats. Les coopératives constituent un partenaire et une forme d'organisation pour les travailleurs susceptible d'aider les syndicats à atteindre leur but qui est de défendre les intérêts de leurs membres. A noter que les coopératives ont également cet objectif et qu'elles sont en mesure de l'atteindre indépendamment du rôle ou de l'existence des syndicats. Mais la collaboration entre les deux organisations est plus que souhaitable.

La formule coopérative, grâce à son adaptation à une gamme relativement large d'activités, peut permettre aux organisations de travailleurs de joindre la proposition constructive à l'action revendicative, sans pour autant compromettre leur vocation principale.

<sup>56</sup> BIT: *La promotion des coopératives*, Rapport V (1) présenté à la Conférence internationale du Travail (Genève, 2001).

Dans les faits la collaboration syndicat-coopérative existe déjà. A Singapour par exemple, le Congrès national des syndicats (NTUC), a appuyé la création d'un important réseau de coopératives : coopérative de consommateurs au juste prix, coopérative de garantie de revenus, coopérative d'assurance maladie, crèche coopérative. Les objectifs de ces coopératives sont : d'aider à la stabilisation des prix des biens de premières nécessités et des services ; de renforcer et de protéger le pouvoir d'achat des travailleurs et enfin de permettre aux dirigeants des syndicats d'acquérir une expérience de gestion, et de comprendre les problèmes rencontrés par la gestion et ainsi d'aider à promouvoir de meilleures relations travail-gestion. Au Kenya, les syndicats ont permis la création du Groupement national de coopératives d'habitation. Au Philippines, la LEAD-CO-TUCP a été créée par l'appui du Congrès philippin des syndicats (TUCP) pour améliorer la vie des familles pauvres de la communauté de Dagat-dagatan en aidant les membres à s'approvisionner en eau potable, à acquérir un logement décent, etc. Le projet SYNDICOOP du BIT dont nous reparlerons au chapitre 12, est une autre illustration d'un partenariat syndicat-coopérative. Le but du projet est d'améliorer les conditions de travail et d'existence des travailleurs non protégés de l'économie informelle dans certains pays africains préalablement sélectionnés à travers des projets pilotes visant à créer des emplois décents et des revenus.

Comme l'a précisé le Secrétaire général de l'Organisation Régionale Africaine de la Confédération Internationale des Syndicats Libres :

« Pour les centaines de millions de travailleurs non employés, surtout dans le secteur rural, la possibilité de constituer des coopératives et toute autre forme d'associations d'aide mutuelle est l'un des moyens par lesquels la liberté d'association peut aider à éradiquer la pauvreté. Pour les femmes et les autres couches opprimées par la société le droit de créer des organisations pour promouvoir et défendre leurs intérêts peut contribuer à faire toute la différence »<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> A. Kailembo, *Syndicats et allégement de la pauvreté: vers une stratégie exhaustive*, Document de base du symposium de haut niveau sur le rôle des syndicats dans l'allégement de la pauvreté en Afrique (Nairobi, 2001).

### **Le Congrès National des Syndicats de Singapour et les Coopératives**

Le lien qui unit les syndicats singapouriens et les coopératives est loin d'être récent. Créée en 1970, la première coopérative appuyée par le Congrès National des Syndicats (NTUC) de Singapour fût une coopérative d'assurance. A l'époque, huit syndicats, une société d'épargne et de crédit et des membres du Comité Central NTUC se cotisèrent et rassemblèrent 1 million de dollars pour créer la coopérative d'assurance. A cette date, Singapour venant tout juste d'accéder à l'indépendance, ne possédait pas un système de sécurité sociale très développé et le décès d'un travailleur, surtout lorsqu'il s'agissait du soutien de famille, entraînait presque obligatoirement l'appauvrissement pour sa famille. La coopérative d'assurance de NTUC a donc fourni des polices d'assurance-vie à faible prime à la portée des travailleurs à bas revenus. Mais la coopérative d'assurance bénéficie très vite d'une gamme très large de produits : des plans d'assurance familiale, des services d'hypothèque, des plans d'épargne et d'investissement, des contrats d'assurance spéciale pour les entreprises, etc. La coopérative reverse par ailleurs 98% du surplus à ses assurés sous forme de primes.

Mais le NTUC n'a pas seulement appuyé la création d'une coopérative mais d'un réseau tout entier de coopératives dont les objectifs sont les suivants :

- Contribuer à la stabilisation des prix des services et des biens de premières nécessités ;
- Renforcer et protéger le pouvoir d'achat des travailleurs ;
- Permettre aux leaders syndicaux d'acquérir une expérience dans le domaine de la gestion et les aider à comprendre les problèmes rencontrés par les dirigeants et ainsi les aider à promouvoir de meilleures relations de travail.

Parmi la grande variété de coopératives créées avec l'appui du NTUC, il y a :

***Une coopérative de consommateurs*** du nom de « Fair Price » soit « Le prix juste » ; elle s'apparente à une coopérative de consommateurs. Elle a été mise en place suite à la hausse des prix consécutive aux crises pétrolières des années 70. Son objectif était de stabiliser le coût de vie à Singapour à travers des opérations commerciales et de ventes au détail. Ses résultats sont plus qu'éloquents. En 2001, la coopérative « Fair Price » possédait le plus bas prix d'ensemble pour son panier de biens de premières nécessités. Dans ce panier de 200 produits, 59% avait des prix plus bas que ceux des principaux concurrents, tandis que 30% avait des prix similaires. Seulement 11% des produits avait des prix supérieurs. Durant les 15 derniers mois, Fair Price a aidé les consommateurs, à partir de ce panier de 200 produits, à économiser 3,6 millions de dollars.

- ***Des crèches coopératives*** dont l'objectif est de fournir des soins de qualité à des prix accessibles aux enfants de parents exerçant une activité professionnelle. NTCU gère actuellement 38 centres et s'occupe de près de 4 000 enfants, forme environ 1 000 éducateurs chaque année dont 90% sont employés par d'autres crèches.

- **Une coopérative de santé** pour répondre aux besoins croissants de la population suite à l'augmentation des coûts des soins médicaux. Cette coopérative est la seule organisation à fournir des services médicaux de base dans trois branches : pharmacie, médecine générale et dentaire.
- **Des coopératives de soins pour personnes âgées** en vue de fournir des services et des équipements de qualités, à des prix abordables pour les personnes âgées. Ces coopératives fonctionnent comme des centres de soin de jour qui permettent aux personnes âgées de s'engager dans des activités qui les gardent physiquement, socialement et mentalement en bonne santé.
- **Une coopérative de logement** créer pour aider les singapouriens à répondre à leurs aspirations d'être propriétaire de leur maison, de leur appartement en leur vendant des logements de qualité à un prix juste et équitable. C'est ainsi que des immeubles de co-propriété ont été construits pour répondre aux besoins des travailleurs ayant un revenu moyen. En septembre 2002, la coopérative de logement de NTUC a lancé la construction d'immeubles de co-propriété de 391 unités à un prix moyen de 368\$ psf. Comme pour ses précédents projets, la coopérative a réservé 10% des unités pour ses leaders syndicaux et 5% pour ses leaders à la base. A ce jour, 70% de ces unités ont été réservées.
- **Une coopérative d'épargne et de crédit**, dont l'objectif est de promouvoir l'épargne et le crédit parmi ses membres et fournir un financement abordable à ceux-ci. En moyenne, la coopérative possède des taux d'intérêt très attractifs qui concurrencent les taux de ses principaux rivaux.
- **Une coopérative de soins dentaires** qui fournit des services de qualité aux travailleurs à des prix avantageux. En moyenne, les membres syndicaux sont facturés de 10 à 20% moins cher que le taux pratiqués par les autres organismes,

Toutes ces coopératives sont guidées par les mêmes principes, à savoir :

1. La coopérative doit être pleinement compétitive par rapport aux autres entreprises privées, et ne peuvent pas attendre un traitement privilégié de la part du Gouvernement.
2. Le mouvement syndical devrait s'engager dans la forme d'organisation coopérative dans les domaines où il possède un avantage naturel inhérent.
3. Les coopératives doivent avoir un haut niveau d'intégrité.
4. Les coopératives doivent pratiquer une gestion efficace.

### Collaboration Syndicat-Coopératives, l'exemple des ouvrières indiennes

Las de subir les méfaits de l'économie informelle (précarité de l'emploi, mauvaises conditions de travail, absences de protection sociale...), des femmes de l'Etat de Gujarat en Inde ont créé en 1972 la Self Employed Women's Association (SEWA). Ce syndicat féminin avait pour but initial de représenter les femmes qui travaillent à leur compte comme vendeuses de légumes, couturières à domicile ou chiffonnières et de les organiser. Depuis, de nombreuses ramifications se sont ajoutées au rôle de représentation de l'organisation syndicale : opérations bancaires, coopérative de marketing, prestation de services, éducation et militantisme en faveur de la modification des politiques officielles. SEWA regroupe actuellement plus de 220 000 femmes auto-employées.

A l'époque de la création de SEWA, les femmes qu'elles représentaient étaient désespérément pauvres (malgré des journées de travail de 18 heures), notamment parce qu'elles sont plus susceptibles d'être exploitées et n'étaient protégées ni par le droit de la sécurité sociale ni par la législation sur salaire minimum. Le syndicat a organisé ses adhérents notamment sous forme de coopératives locales. Les résultats ont été plus que concluants. En zone rurale, les migrations saisonnières dues au chômage endémique qui peut sévir en fonction de la mousson ont considérablement diminué. En région urbaine, le poids du syndicat facilite les négociations avec les agents économiques. Par ailleurs, le statut de femme des adhérentes les empêchait de subvenir à leur besoin de financement par le bénéfice d'un prêt auprès de banques commerciales. Certaines femmes ont même été obligées d'emprunter à des bailleurs de fonds à des taux d'intérêt annuels atteignant parfois 3 000%.

La solution est venue de la formule coopérative. Une banque coopérative a été créée. En 1999, la banque SEWA comptait 125 000 comptes d'épargne et avait accordé 30 000 prêts qui souvent ont permis aux emprunteuses d'accroître leur productivité et leur revenu.

**Tableau d'évolution de la Banque Coopérative SEWA pour l'année 1999-2003**

	1999-2000	2000-2001	2001-02	2002-03
<b>Nbre de membres</b>	25 011	25 464	26 793	29 595
<b>Part sociale*</b>	241 600	244 867	261 711	330 488
<b>Nbre de comptes</b>	139 611	119 583	172 010	202 706
<b>Total des dépôts*</b>	4 688 244	5 958 266	10 319 800	13 865 067
<b>Nbre de prêts et de comptes sur avances</b>	33 709	39 284	44 187	50 849
<b>Prêts et avances*</b>	2 012 755	1 993 911	2 372 200	2 968 556
<b>Profits *</b>	53 822	40 489	79 333	115 022

Source : SEWA Bank, Rapport annuel (\*en dollars)

SEWA est également devenu une coopérative de marketing après que son syndicat ait réussi à faire valoir les droits des femmes auprès de commerçants qui exploitaient les brodeuses. Suite à l'action syndicale menée par les membres de SEWA, les commerçants ont refusé de faire affaire avec les femmes impliquées. Une coopérative de marketing a été créée pour aider les ouvrières indiennes à mettre leurs produits sur le marché. La stratégie appliquée par ces travailleuses indiennes a été reprise par une organisation syndicale en Afrique du Sud, la Self Employed Women's Union (SEWU), et en Turquie.

SEWA est la preuve concrète qu'une action conjointe syndicat-coopératives peut permettre aux travailleurs et travailleuses d'améliorer leurs conditions socio-économiques. Un exemple à suivre...

### **Points clés du chapitre « Les organisations de travailleurs dans la promotion des coopératives »**

- Les mouvements coopératif et syndical ont pour origine commune la Révolution industrielle au XVIII<sup>ème</sup> siècle.
- Les coopératives et les organisations de travailleurs ont pour objectif commun d'améliorer la situation socio-économique de la population travailleuse à travers la démocratisation de la vie.
- Pour atteindre cet objectif, les syndicats utilisent l'arme des négociations collectives, tandis que les coopératives utilisent une forme d'organisation basée sur des principes démocratique et participatif.
- La forme d'organisation coopérative apporte une réponse aux trois notions clés associées à la pauvreté : l'opportunité, la responsabilisation ou autonomisation et enfin la sécurité.
- Les coopératives peuvent aider les syndicats dans leur tâche qui est de défendre les intérêts de leurs membres notamment dans l'économie informelle où les coopératives peuvent être vues comme un moyen d'organisation et de représentation des travailleurs oeuvrant dans cette économie.
- Le potentiel en matière de création d'emplois des coopératives est un atout considérable pour les syndicats ; n'ayant pas pour « mission » de s'occuper des chômeurs, les coopératives, en permettant aux chômeurs d'accéder au monde de l'emploi, représentent une passerelle entre leur statut de chômeur et leur appartenance à un syndicat.
- La diversité des coopératives leur permet de jouer un rôle significatif dans les programmes de lutte contre la pauvreté ainsi que dans les initiatives visant à développer des systèmes financiers et de protection sociale.
- Dans les faits, la collaboration syndicats-coopératives existe : on trouve beaucoup d'exemple de syndicats qui sont à l'origine de la création des coopératives pour répondre aux besoins de leurs membres.



Depuis le début des années quatre-vingt, on assiste dans les pays en développement et en transition notamment, à une redéfinition du rôle de l'Etat. Celui-ci ne se fait plus aussi dominant et aussi présent dans la vie économique et sociale mais préfère se désengager de certaines activités, souvent sous la pression extérieure (cf. programmes d'ajustement structurel). Il appartient ainsi au secteur privé de remplir le vide ainsi créé et d'assurer certaines fonctions qui étaient jusque là de la responsabilité de l'Etat.

Les coopératives ont subi les conséquences de ce désengagement étatique et sont alors revenues au premier plan. Mais parfois, il arrive qu'elles aient du mal à saisir les opportunités et les possibilités qui se présentent à elles. Il reste du devoir de l'Etat de créer un environnement favorable à leur développement.

### **Reconnaissance de l'institution coopérative**

Les pouvoirs publics ne peuvent promouvoir le développement des coopératives sans au préalable reconnaître l'institution coopérative en tant que telle. Cette reconnaissance passe par l'élaboration d'une législation adaptée aux spécificités coopératives. Le caractère particulier et distinctif de la forme d'organisation n'est malheureusement pas toujours pris en compte dans les législations nationales.

Selon les pays, deux tendances se distinguent. D'une part, les pays dans lesquels la coopérative n'est pas une forme particulière d'organisation bien qu'ayant sa propre législation (France et Belgique). D'autre part, les pays à forte identification coopérative qui ont doté leurs coopératives d'une organisation particulière et d'une législation propre et dont les principes ont parfois valeur constitutionnelle (Portugal, Espagne, Italie).

Le caractère particulier de l'institution coopérative a également un impact sur la législation fiscale. La coopérative ne réalise pas de bénéfices en tant que tel. L'excédent est affecté au développement de la coopérative, aux ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative, au soutien d'autres activités approuvées par les membres. Il est par conséquent difficile de les soumettre à l'impôt sur le revenu. Dans la pratique en général, les bénéfices d'une coopérative ne seront imposés que lorsqu'ils parviennent entre les mains des membres ou s'ils sont mis en réserve en tant que richesse collective de la coopérative. La fiscalité peut être d'un poids considérable pour les coopératives. C'est un fait souvent reconnu

par les pouvoirs publics. Les coopératives dont l'objectif est de promouvoir l'intérêt de leurs membres, peuvent être reconnues comme servant l'intérêt général et bénéficier ainsi d'avantages fiscaux. Il n'est aucunement demandé aux pouvoirs publics d'avantager la coopérative par rapport aux autres formes d'entreprise, mais seulement de tenir compte de ses particularités, pour les faire bénéficier d'un traitement égal et équitable qui tienne compte de leur nature particulière.

### **Etat et promotion coopérative**

Le champ d'action relativement large des coopératives (fourniture de services financiers, protection sociale, alimentation...etc.) laisse à supposer que les coopératives sont d'un intérêt public, surtout si on garde à l'esprit le septième principe coopératif relatif à l'engagement de la coopérative vis-à-vis de sa communauté. A ce titre, il paraît logique d'attendre des pouvoirs publics qu'ils encouragent le développement des coopératives et leurs attribuent la fonction d'intérêt public telle que la Recommandation n°193 le stipule. Les coopératives sont un moyen reconnu pour réduire le chômage grâce aux emplois créés dans chacune de leurs activités.

Mais même s'il est attendu de l'Etat qu'il encourage le développement des coopératives, il est aussi primordial qu'il ne s'ingère pas totalement dans la gestion de la coopérative. Toute incitation des pouvoirs publics doit être de nature temporaire et transitoire pour un évident souci d'indépendance.

Néanmoins l'Etat peut être amené à fournir quelques services techniques en vue notamment de faciliter la création de coopératives. Dans certains pays, les pouvoirs publics possèdent en leur sein des services actifs chargés exclusivement des coopératives (c'est le cas notamment au Canada). Ces services ont souvent pour fonction de répandre les principes et les règles relatifs aux coopératives, d'aider à la création et à l'organisation de coopératives, d'aider même à leur fonctionnement et à leur gestion en leur apportant les avis, les conseils et le contrôle nécessaire.

La représentation des coopératives au sein de l'appareil étatique est un point important. Etant donné, la variété d'activités qu'assume le mouvement coopératif, il serait préférable qu'il existe dans l'administration un organe spécialement conçu pour promouvoir les intérêts des coopératives. Un tel organe a d'ailleurs été créé dans la Commission européenne<sup>58</sup>. Ceci faciliterait également la coordination entre les différents ministères.

Les pouvoirs publics se doivent également de prendre des mesures dans le domaine de l'éducation et la formation (cf. chapitre huit). Tant dans les pays

---

<sup>58</sup> La Commission européenne a en effet créé une direction spéciale, DGXXIII dont l'objectif est de promouvoir les intérêts des entreprises de l'« économie sociale » : coopératives, associations et mutuelles.

en développement que dans les pays industrialisés, on assiste à une carence dans le domaine de l'enseignement coopératif. Mises à part quelques exceptions (le Canada, les Etats-Unis, l'Allemagne, le Bénin en sont quelques-unes), les coopératives ne sont pas suffisamment voire pas du tout incorporées aux programmes de l'enseignement général, technique et supérieur. Ceci est préjudiciable dans le sens où il ne permet pas à certains individus qui en ont pourtant besoin, de bénéficier de la valeur ajoutée de coopératives.

Les systèmes d'enseignement et de formation devraient fournir davantage d'informations sur un modèle d'entreprise à même de jouer un rôle dynamique dans la vie des collectivités locales, dans la création de richesses nationales et dans la stabilité internationale<sup>59</sup>.

### **La législation coopérative**

La législation, et à travers elle, le droit, sont les moyens les plus appropriés pour régir l'activité des agents économiques. La législation représente l'ensemble des lois et des dispositions législatives d'un pays.

La législation coopérative permet de réglementer l'activité des coopératives, de définir les modalités de constitution d'une coopérative, son mode de fonctionnement, etc. A titre d'exemple, c'est la législation coopérative qui réglemente les personnalités juridique et morale à la coopérative. Celles-ci permettent respectivement, aux sociétés coopératives d'avoir une identité distincte par rapport aux autres entreprises privées et donnent aux membres la possibilité de conclure des contrats avec des tierces parties.

La législation coopérative présente différentes formes selon les pays :

- certains pays ont préféré adopter une loi unique applicable et valable pour toutes les coopératives (Allemagne, Brésil, Côte d'Ivoire, Thaïlande, Mexique entre autres) ;
- d'autres ont des lois spécifiques pour un type ou un secteur donné de coopératives et réglementent à part l'activité des coopératives (Ethiopie, Japon, France, Roumanie entre autres);
- dans certains pays, les coopératives sont réglementées par des chapitres particuliers de codes plus généraux comme le Code Civil ou le Code du Commerce (Suisse, Belgique entre autres) ;

---

<sup>59</sup> BIT: *Promotion des coopératives* (Genève, 2001).

- il arrive aussi que les coopératives soient réglementées par des prescriptions spéciales régissant l'application d'une loi plus générale aux coopératives (Royaume Uni par exemple).

Quelques pays comme le Danemark et la Norvège ont la particularité de ne pas avoir de législation coopérative tout en possédant en leur sein un grand mouvement coopératif. Mais ces exemples ne restent que des cas isolés.

Malgré la diversité en matière de législation coopérative, il convient de préciser qu'en général, toute législation sur les coopératives comprend d'ordinaire trois parties.

En premier lieu, une loi, une ordonnance, un décret, une proclamation ou une décision, quel que soit le terme qui la désigne dans le pays considéré, énonce les caractères fondamentaux et les principes généraux. Cet instrument législatif est difficile à adapter et n'entre généralement pas dans les détails car il est suivi par des règlements.

Dans un deuxième temps, des règlements élaborés conformément à la loi, sont diffusés. Ils doivent indiquer les points que les coopératives enregistrées devront ou pourront régler dans leur statut.

Enfin, en troisième lieu, viennent les statuts qui régissent les modalités de son fonctionnement<sup>60</sup>.

La législation coopérative suit une évolution différente selon les régions. Dans les pays industrialisés où le poids des coopératives dans l'économie peut s'avérer être considérable selon les secteurs, la législation permet aujourd'hui aux coopératives de recueillir des fonds sur les marchés de capitaux tout en limitant l'accès au droit de vote des non-membres en vue de respecter le principe d'autonomie et d'indépendance de la coopérative.

Dans les pays en transition, le passage d'une économie planifiée à une économie de marché a eu de lourdes conséquences pour les pays d'Europe centrale et orientale. Avant l'effondrement du système socialiste, les coopératives devaient se conformer au plan économique centralisé, élaboré par l'Etat. Suite à la chute du socialisme, la législation de ces pays s'est évertuée à donner un statut d'entreprise privée à la coopérative. Mais la tâche s'est révélée très difficile en raison de l'absence de droits de propriétés privées. Ces difficultés ont surtout été subies par les coopératives collectives agricoles. Il s'en est suivi une intense activité législative dont le point d'aboutissement a été l'intrusion des coopératives dans la législation soviétique en 1988. Mais des progrès et des améliorations législatives restent à faire.

---

<sup>60</sup> BIT: *Initiation à la pratique de la coopération* (Genève, 1962).

Dans les pays en développement, la libéralisation économique, la mondialisation et les programmes d'ajustement structurel ont contribué à diminuer la mainmise de l'Etat sur la coopérative. Les textes de loi ont tenté de suivre cette évolution avec parfois quelques succès notamment en Asie (Malaisie, Mongolie, Népal, Thaïlande, Vietnam). Après une emprise totale du mouvement coopératif par l'Etat, les textes de loi des pays en développement s'efforcent de donner aux coopératives l'autonomie et l'indépendance.

#### **Le contenu d'une loi coopérative**

Préambule

Il définit le cadre d'interprétation de la loi.

Des dispositions générales

Cette partie comporte entre autres la définition d'une société coopérative, les principes coopératifs, une définition des termes utilisés dans la loi...etc.

De la constitution, de l'inscription et de la publicité

La partie relative à la constitution indique les modalités de constitution de la coopérative (la qualité des membres, leur nombre, des restrictions sur l'âge).

Cette section comporte également des indications quant à la procédure d'enregistrement de la coopérative auprès de l'administration compétente et ses conséquences ainsi que sur les règles liées à l'admission et à la démission des membres et les conditions de leur exclusion et leur suspension.

Des obligations et de droits des membres

Il est fait référence ici : à l'obligation personnelle des membres suite à leur adhésion à la coopérative (respect des statuts, participation active à la vie de l'organisation...), aux obligations financières des membres (souscription d'un nombre défini de parts sociales) et à leurs droits personnels et financiers (participation aux assemblées générales, utilisation des services fournis par la coopérative, droit à des ristournes...)

Des organes et de la gestion de la société coopérative

Une liste des différents organes de la coopérative ainsi que leur composition et leurs pouvoirs est établie (Assemblée générale, le Conseil d'administration, le Comité de surveillance)

Du financement, de la comptabilité et de la distribution des résultats

Compte tenu du souci d'autonomie des sociétés coopératives, la loi se doit de définir et clarifier les règles quant aux ressources financières internes et externes de la coopérative : définition et description de la part sociale, relations avec les non membres, définition du fonds de réserves, modalités de distribution de l'excédent en fin d'exercice et de transactions avec les usagers.

De l'audit

L'audit est une procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise, et de l'exécution de ses objectifs. Il permet de voir si les intérêts des tiers, des administrateurs et des membres sont préservés. L'audit peut être interne (réalisé par des membres élus en assemblée générale) ou externe (réalisé par une union, une fédération, une confédération ou bien des auditeurs libres).

La périodicité des audits internes et externes doit être clairement définie par les textes de loi.

Des différentes formes de dissolution ;

Les textes de loi règlent également la marche à suivre des dissolutions sans liquidation (fusion de coopératives, scission et transformation de coopérative) et des dissolutions avec liquidation.

Des structures simplifiées

La loi peut éventuellement prévoir la constitution de forme d'organisation moins complexe que la coopérative classique.

Des organisations faitières

Le droit coopératif se doit de définir le rôle des unions, fédérations et confédérations ainsi que leurs pouvoirs.

De la résolution des différents

La loi coopérative précise de quelle manière les différents relatifs aux affaires coopératives sont traités et arbitrés.

Des dispositions diverses, transitoires et finales

Cette partie peut comporter des précisions sur les sanctions pénales encourues en cas de réalisation de certains actes, des informations sur le décret d'application...etc.

Source :BIT : Canevas de législation coopérative ; Programme COOPREFORM (Genève, 1997)

### **Points clés du chapitre « Etat et promotion des coopératives »**

- On assiste de plus en plus à un poids et une place croissante des coopératives dans les secteurs où l'Etat s'est désengagé.
- Les coopératives parviennent à assurer la fourniture de services publics jadis fournis par l'Etat.
- En raison du principe de traitement égalitaire par rapport aux autres formes d'entreprises, et de l'utilité reconnue des coopératives, l'Etat se doit de promouvoir les coopératives et de créer un environnement favorable à leur développement.
- La reconnaissance de l'institution coopérative par l'Etat est un préalable indispensable à toute politique de promotion des coopératives.
- Même s'il ne doit pas s'ingérer dans la vie coopérative, l'Etat peut être amené à fournir quelques services aux coopératives notamment d'ordre technique afin de faciliter leur création ou dans le domaine de l'éducation et de la formation coopérative.
- L'Etat se doit d'établir un environnement favorable au développement des coopératives à travers notamment une législation adaptée à leurs besoins ;
- La législation coopérative permet de réglementer l'activité des coopératives, de définir les modalités de constitution d'une coopérative, son mode de fonctionnement, etc. ;
- Sur le plan de la législation coopérative, il existe différents groupes de pays :
  - les pays qui ont une loi unique et valable pour toutes les coopératives ;
  - les pays qui ont une loi spécifique pour un type de coopérative ou un secteur donné ;
  - les pays où les coopératives sont réglementées par des chapitres particuliers de codes plus généraux ;
  - les pays dans lesquels les coopératives sont réglementées par une prescription spéciale ;
  - et enfin les pays n'ayant pas de réglementation sur les coopératives.
- La redéfinition du rôle des coopératives dans les économies nationales a rendu nécessaire un changement de la législation coopérative, notamment dans les pays en développement et en transition.



## Réglementation régionale

A l'heure où la mondialisation et l'intégration régionale, tentent d'élargir les frontières, la question de l'harmonisation des législations nationales est toute naturelle. Cette harmonisation a déjà démarré aux quatre coins du monde. Elle est dictée par l'ampleur prise par le mouvement coopératif dans certains secteurs de l'économie dans un contexte de plus en plus concurrentiel et rythmé par la mondialisation et la libéralisation des économies.

### Les expériences africaines

L'Afrique est le continent le plus riche en expériences abouties dans le domaine. Ces expériences portent sur la réglementation d'un type bien précis de coopératives, les coopératives d'épargne et de crédit et leurs activités mais également sur l'élaboration d'un acte uniforme sur le droit des sociétés coopératives.

En 1993, l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine<sup>61</sup> (UEMOA) a adopté une loi nommée loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit). Cette loi avait pour principal objectif de réglementer les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Le but étant de régir les organismes de crédit n'ayant pas le statut des banques classiques à savoir les systèmes à caractère mutualiste comme les coopératives d'épargne et de crédit. L'originalité de cette loi tient au fait qu'elle donne la possibilité aux organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative (tontines, caisses villageoises) d'exercer leurs activités légalement après avoir passé un accord de cinq ans au maximum, appelé « convention », avec l'autorité administrative compétente (le Ministre des Finances le plus souvent).

L'Afrique Centrale, à travers la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale<sup>62</sup> (CEMAC), a préféré réglementer l'activité même de la

---

<sup>61</sup> Cette organisation créée en 1994 vise à unifier des espaces économiques nationaux. Elle comprend le Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal, Bénin, Guinée-Bissau, Niger, Togo.

<sup>62</sup> La CEMAC comprend 6 pays de l'Afrique Centrale à savoir le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, Guinée Équatoriale, Tchad. Elle cherche entre autres à promouvoir les marchés nationaux par l'élimination des entraves au

microfinance. Par « microfinance », la CEMAC entend la fourniture de services financiers (épargne et crédit) par des structures n'ayant pas le statut de banques. Cette loi est très controversée en raison de nombreuses carences présentes dans le texte de loi. On peut reprocher à cette loi principalement de faire mention dans ces articles des formes juridiques habilitées à exercer les activités liées à la microfinance alors que cette loi est censée réglementer uniquement l'activité de microfinance. Par ailleurs, la loi ne fait aucun cas des coopératives d'assurance ni même des tontines alors que celles-ci sont omniprésentes dans la zone CEMAC et interdit aux coopératives d'utiliser l'appellation « banque » contrairement à leur existence dans les faits<sup>63</sup>.

Dans un champ plus large encore, l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires regroupant seize pays africains<sup>64</sup> a décidé d'adopter un acte uniforme sur les sociétés coopératives, mutualistes et autres formes de Systèmes Financiers Décentralisés dans la zone OHADA. Cette organisation créée en 1993, a pour but de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire existant dans les Etats membres, due notamment à l'ancienneté des textes juridiques en vigueur.

L'avantage de ce processus est qu'une fois adopté par le Conseil des Ministres de la Justice et des Finances des Etats membres, cet acte uniforme sera applicable dans toute la zone OHADA, c'est-à-dire dans les seize pays membres.

### **L'expérience européenne**

L'Union Européenne (UE) s'est, elle aussi intéressée à la législation coopérative à travers l'élaboration et l'adoption du statut de la « société coopérative européenne » en juillet 2003. Au sein des 15 membres que compte l'Union européenne, on dénombre actuellement plus de 180.000 coopératives regroupant plus de 80 millions de membres et plus de 3,2 millions de travailleurs. A cela devraient s'ajouter 300.000 entreprises, 5 millions de salariés et 150 millions de membres après l'incorporation des pays candidats à l'élargissement. De tels chiffres expliquent pourquoi, l'UE s'est intéressée au statut d'une société coopérative européenne (SCE). Il était essentiel que les coopératives dont les activités ne sont pas destinées à répondre exclusivement à des besoins existant au niveau local, aient la

---

commerce intercommunautaire, la coordination des programmes de développement, l'harmonisation des projets industriels des Etats membres.

<sup>63</sup> La Raiffeisen Bank en Allemagne, Suisse et Autriche, la Rabobank aux Pays-Bas, le Crédit Agricole en France sont autant d'exemples qui tendent à prouver l'existence des banques coopératives.

<sup>64</sup> Ces pays sont le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Centrafrique, les Comores, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, la Guinée Bissau, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo.

possibilité d'exercer leurs activités à l'échelle de la Communauté. L'objectif de ce statut est de faciliter le développement des activités transnationales des coopératives en les dotant d'instruments juridiques adéquats en d'autres termes, permettre la création de nouvelles coopératives de personnes physiques ou morales à l'échelle européenne. A titre d'exemple, la SCE constitue une arme économique pour les coopératives agricoles dans le marché unique et la mondialisation. Elle leur permettra d'élargir leurs approvisionnements et leurs débouchés, et cela tout en respectant leurs principes particuliers et leur mission d'organisation économique de la production. A l'échelle européenne, elles pourront jouer un rôle dans l'organisation des marchés.

### **Points clés du chapitre « Réglementation régionale»**

- La mondialisation et la croissance des coopératives dans certains secteurs ont encouragé certaines harmonisations législatives sur les plans régional et international ;
- Il existe plusieurs initiatives de réglementations régionales : en Afrique avec la réglementation des activités et des institutions de microfinance, et au niveau européen avec la création du statut de la Société Coopérative Européenne.

**Partie IV**

---

**Le BIT et les Coopératives**



L'Organisation internationale du Travail (OIT) entretient des liens étroits et anciens avec le mouvement coopératif mondial. Il est intéressant de préciser que le premier Directeur général du Bureau international du Travail (BIT), M. Albert Thomas, était membre du Comité exécutif de l'Alliance Coopérative Internationale, organisation porte-parole du mouvement coopératif à l'échelle mondiale.

### **Le rôle des coopératives dans l'obtention d'un Travail décent**

L'OIT, agence spécialisée des Nations Unies créée en 1919, a pour mission de défendre et promouvoir les droits des travailleurs hommes ou femmes, tels qu'ils sont universellement reconnus. Cette Organisation permanente comprend :

- une Conférence générale des représentants des Membres ou Conférence internationale du Travail (CIT);
- un Conseil d'administration
- un Bureau international du Travail sous la direction du Conseil d'administration

La CIT élabore et adopte des normes sur les droits des travailleurs, l'emploi et d'autres questions relevant du mandat de l'OIT. Une norme peut avoir deux formes : 1) une convention qui oblige les Etats membres qui l'ont ratifiée à l'appliquer, 2) une recommandation qui est une directive de politique générale, qui, même si dans les textes rien n'oblige les Etats membres à l'intégrer dans leur législation nationale, est généralement appliquée.

Lors de la 87<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail, le Directeur général a recentré les activités du BIT sur l'obtention par tous d'un Travail Décent. Le but fondamental de l'OIT aujourd'hui est que chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Rapport du Directeur général présenté lors de la 87<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail (Genève, 1999).

Comme nous l'avons écrit au chapitre 9, par Travail Dément, le Directeur général entend un travail productif alliant protection des droits, revenu suffisant et protection sociale appropriée. Malheureusement, peu de travailleurs peuvent se targuer d'avoir un tel travail.

L'OIT a toujours reconnu et reconnaît encore aujourd'hui que les coopératives jouent un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie et de travail et dans la fourniture des services et infrastructures essentiels dans les régions négligées par les entreprises publiques et les investisseurs. Fortes de l'adoption en juin 2002 de la Recommandation n° 193 sur la promotion des coopératives<sup>66</sup>, les coopératives s'inscrivent parfaitement dans les nouvelles activités du Bureau international du Travail visant à promouvoir les opportunités pour les femmes et les hommes d'obtenir un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Comme nous l'avons vu tout au long de ce manuel, les coopératives répondent à toutes les composantes du Travail Dément en offrant des opportunités économiques pour ses membres à travers la réalisation d'une entreprise commune, en fournissant une protection sociale de base à ses membres par une assistance mutuelle, en permettant à ses membres de faire entendre leur voix grâce à l'organisation démocratique de la coopérative, etc.

En outre, c'est encore avec la formule coopérative que le BIT compte relever, dans le cadre de son mandat, le défi de la pauvreté. A ce titre, le rapport du Directeur général est très clair :

*« La participation et l'intégration sont deux facettes fondamentales de la nouvelle approche de la réduction de la pauvreté. Les coopératives sont un instrument idéal dans une stratégie de ce type et le BIT tire depuis longtemps parti de leur dynamisme (...) Les coopératives ont fait preuve de leur aptitude à construire de nouveaux modèles de lutte contre l'exclusion et la pauvreté, notamment en favorisant les initiatives locales de développement »<sup>67</sup>*

### **Le Service des coopératives du BIT**

Toutes les actions relatives aux coopératives sont menées à travers le Service des coopératives du BIT, créé en 1920.

Le Service des coopératives du BIT (COOP) s'efforce de promouvoir les valeurs et les principes coopératifs. Il fournit aux Etats Membres des

---

<sup>66</sup> Voir chapitre 13 à ce sujet.

<sup>67</sup> Rapport du Directeur général pour la 91<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail (Genève, 2003).

services de conseil et d'assistance technique, il organise des réunions internationales, il produit de la documentation et accomplit un travail d'information pour mieux faire connaître l'institution coopérative. L'assistance technique couvre un champ très large, de la législation et de la politique coopérative et de la formation du personnel aux programmes de créations d'emplois, de réduction de la pauvreté ou du développement économique local.

### *Politique et législation coopérative*

La démocratisation de la vie civile, la déréglementation des économies nationales et la mondialisation du commerce et de la finance, ont bouleversé le milieu dans lequel opèrent les coopératives. S'ajoute à cela, le retrait de l'Etat et la fin de son soutien au milieu coopératif notamment dans les pays en développement.

Ces changements économiques et politiques ont rendu nécessaire l'élaboration de nouvelles politiques de développement coopératif.

Dans cette optique, le Service des Coopératives assiste plusieurs Etats Membres dans la formulation de politiques de développement coopératif, l'objectif étant de créer un environnement favorable au développement des coopératives.

Le programme COOPREFORM mis en place en 1993 a été conçu dans le but d'aider à la création d'un climat favorable au développement coopératif en révisant le cadre politique et juridique des pays concernés. Plus précisément ces trois objectifs étaient : 1) d'aider les décideurs à instaurer un climat favorable au développement coopératif ; 2) d'aider les gouvernements et les mouvements coopératifs à concevoir un cadre juridique favorable au développement de coopératives viables et autonomes ; 3) renforcer les capacités des organisations nationales avec la mise à disposition de services d'appui techniques au profit de leurs membres. Au final, 62 pays ont pu bénéficier du programme. Les résultats étaient entre autres :

- la publication de 10 documents nationaux sur les coopératives et l'ajustement structurel ;
- l'aide à la rédaction d'au moins 50 législations coopératives et de modèles de lois ;
- l'assistance pour l'élaboration de 29 projets de documents de politiques coopératives ;
- Par ailleurs, l'adoption de la Recommandation n°193 par les Etats Membres, les encourage à adapter leur politique en matière coopérative au contenu de ladite Recommandation. Des services de consultations visant à promouvoir la recommandation n°193 ont déjà été fournis à 16 pays.

### *Développement des Ressources Humaines et création de réseaux*

Un des éléments majeurs contribuant au succès des entreprises coopératives est le développement des ressources humaines qui permet à terme aux acteurs concernés de participer aux activités de la coopérative. L'éducation et la formation des membres et du personnel ne constituent qu'une partie du développement des ressources humaines. Le recrutement, le placement du personnel, le développement de la carrière du personnel, l'évaluation des performances de groupes ou individuelles, etc. sont autant d'éléments qui doivent être pris en compte.

La création de réseaux est la principale stratégie que le Service des Coopératives utilise pour promouvoir le développement des ressources humaines. L'information et l'expertise sont échangés grâce à la création de réseaux entre institutions coopératives. Le projet MATCOM et le programme COOPNET représentent l'illustration de la stratégie choisie par le Service des Coopératives.

MATCOM est un projet financé en partie par l'Italie qui soutient le développement des ressources humaines à travers le développement de matériels de formation interactive et l'enseignement à distance. Une grande variété de matériels de formation a été produite grâce à ce projet.

Le programme COOPNET a facilité l'établissement d'un réseau d'échange entre les institutions coopératives de développement des ressources humaines existantes et d'autres organisations impliquées dans le développement des ressources humaines des coopératives. Grâce au réseau s'est établi un flux d'échanges d'informations et d'expertises entre les institutions coopératives, permettant non seulement d'asseoir la base d'un partage d'informations plus efficace, mais également de stimuler la rationalisation des activités aux niveaux régional, inter-régional et mondial. Les objectifs de COOPNET portaient sur l'amélioration des politiques et des programmes coopératifs de développement des ressources humaines. Les formateurs, les responsables des institutions et programmes coopératifs de développement des ressources humaines ont été les bénéficiaires directs du programme.

COOPNET a pu offrir ses services en Asie, en Afrique de l'Est, du Centre et Australe, en Amérique Latine et en Afrique de l'Ouest. Dans toutes ces régions, les coordinateurs nationaux ont organisé des ateliers nationaux et sous-régionaux avec les réseaux existants et les partenaires de développement, effectué des missions consultatives, publié des outils de formation, initié des activités pilotes au niveau national.

Outre la formation des membres et du personnel, le résultat a été la mise en place d'un réseau électronique qui aujourd'hui encore est fonctionnel. Un

bulletin électronique, COOPNET AL DIA a été créé, permettant le renforcement du réseau entre les coopératives.

#### ACOPAM\*

ACOPAM a été l'un des projets régionaux les plus importants de coopération technique de l'OIT et les plus durables en Afrique. Ce programme a acquis une expérience remarquable et une expertise de longue durée dans le développement de différents types de coopératives agricoles qui ont eu un impact considérable sur l'(auto)-emploi au Sahel.

Le programme a encouragé l'auto-emploi des populations du Sahel par la promotion des coopératives et d'autres organisations d'entraides telles que :

- Des projets d'irrigation autogérés (périmètres irrigués);
- Des associations de gestion de terroir ;
- Des banques céréalières villageoises ;
- Des associations de crédit et d'épargne ;
- Des mutuelles de santé de base ;
- Des coopératives de commercialisation pour les producteurs de cultures de rente.

ACOPAM a lancé 247 banques céréalières coopératives qui ont amélioré la sécurité alimentaire de 86.000 familles dans trois pays. Grâce à ce système, les paysans ont maintenu leurs exploitations et sont restés économiquement indépendants. Au Burkina Faso par exemple, ACOPAM a introduit un système innovateur de commercialisation groupée du coton qui a offert aux groupements villageois un revenu supplémentaire du fait de la rémunération de leurs services par les usines d'engrenage. La plus grande partie de ce revenu supplémentaire est investi dans des projets de développement communautaires destinés à améliorer les conditions de vie au village. Ce système a remporté tellement de succès qu'aujourd'hui 80 % du coton cultivé au Sahel est commercialisé par des groupements coopératifs.

\*A l'origine, ACOPAM signifiait « Appui Coopératif aux Activités de développement assistées par le PAM en zone soudano sahélienne » L'acronyme a été maintenu bien que le mandat du projet ait beaucoup évolué depuis sa conception en 1978.

#### *Organisation des travailleurs de l'économie informelle*

Les organisations de travailleurs et les coopératives ont traditionnellement partagé les mêmes buts et objectifs (promotion de la démocratie, lutte contre la pauvreté, protection des travailleurs, préservation et création d'emplois, etc.) et dans certaines régions, ces deux formes d'organisation ont des origines communes.

On trouve dans les faits une multitude d'exemples qui prouve l'énorme potentiel d'action que revêt une collaboration coopératives-organisations de

travailleurs dans le domaine de la création d'emplois décents et de la protection des droits des travailleurs. Ces deux éléments sont absents depuis trop longtemps de l'économie informelle, et aux dires des nombreux rapports sur la pauvreté une action visant à répondre à cette carence devenait de plus en plus urgente. C'est de ce constat qu'est né le projet SYNDICOOP.

Le but du projet est d'améliorer les conditions de travail et d'existence des travailleurs non protégés de l'économie informelle dans certains pays africains préalablement sélectionnés à travers des projets pilotes visant à créer des emplois décents et des revenus. Au préalable, les capacités des organisations de travailleurs et coopératives seraient renforcées pour leur permettre de travailler ensemble dans l'informelle. Ce projet est le fruit d'une collaboration entre le BIT (à travers le Service des Coopératives et le Bureau des Activités des Travailleurs), l'Alliance Coopérative Internationale et la Confédération Internationale des Syndicats Libres.

### *Les populations indigènes*

Les populations indigènes et tribales (PIT), estimées à plus de 300 millions de personnes, appartiennent aux communautés les plus pauvres et les plus marginalisées du monde. Les défis de développement auxquels ces populations doivent faire face sont totalement différents de ceux de la société environnante puisque les façons dont ils gagnent leur vie, conservent leurs langues et leur relation avec l'environnement et surtout à la nature, sont différentes.

Le BIT est la seule organisation au sein des Nations Unies, à posséder deux instruments légaux définissant les droits des PIT relatifs aux populations indigènes et tribales<sup>68</sup>. Le programme INDISCO complète cette initiative en faveur de la défense des droits de ces communautés. Il a été élaboré dans le but de soutenir les PIT et leurs organisations à mettre en œuvre leurs propres initiatives et plans de développement en accord avec la Convention n°169. La stratégie INDISCO consiste à appuyer des projets pilotes de démonstration, à soutenir les meilleures pratiques et à établir des liens entre les expériences faites à la base et l'environnement politique plus large.

Depuis 1994, ce programme gère un portefeuille de projets de développement à la base des PIT en Asie du Sud et du Sud-Est, en Afrique et en Amérique centrale. Le programme a un impact considérable sur la création des sources de revenus durables, d'organisations viables et d'emplois décents. Dans toutes ces régions, le programme vise à renforcer les formes d'organisation traditionnelles, en établissant notamment des coopératives, pour les aider à s'adapter aux nouvelles contraintes tout en se basant sur les ressources naturelles locales afin de garantir que le

---

<sup>68</sup> La Convention n° 107(1957) et la Convention n° 169 (1989).

développement soit durable. A Orissa en Inde par exemple, les communautés tribales ont grandement amélioré leur situation économique en fondant des organisations d'entraide et des coopératives pour produire et commercialiser des tasses et des assiettes faites de feuilles Sal, des cordes et des nattes en herbe de Sabai et de la soie des vers à soie Tasar.

### **SYNDICOOP en bref**

#### ***Historique et objectif du projet***

Au 25<sup>ème</sup> congrès à Varsovie, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) adopta une résolution sur une action unifiée des coopératives et des syndicats. Dans la même optique, sous la coordination du BIT, un Symposium International sur les Syndicats et le Secteur Informel s'est tenu à Genève en 1999. Ce Symposium est à l'origine de la création du projet SYNDICOOP visant à améliorer les conditions de travail et d'existence des travailleurs non protégés de l'économie informelle.

Les objectifs du projet sont : (i) renforcer les capacités des coopératives et des syndicats pour leur permettre d'organiser les travailleurs de l'économie informelle ; (ii) améliorer les conditions de travail et d'existence pour les bénéficiaires des projets pilotes.

La stratégie utilisée est une étroite collaboration entre les syndicats et les organisations coopératives pour :

- Recueillir de l'information sur l'économie informelle ;
- Rassembler et analyser les connaissances dans le domaine des bonnes pratiques ;
- Publier des études de cas ;
- Identifier les points d'entrée ;
- Créer un réseau entre les syndicats et les coopératives ;
- Former les dirigeants et le personnel des syndicats et des coopératives ;
- Faciliter la mise en place de projets pilotes dans des pays sélectionnés.

#### ***Produits obtenus***

Actuellement le projet agit dans 3 pays africains : l'Ouganda, la Tanzanie et Rwanda à des degrés d'évolution différents. Durant l'année 2003, des études ont été menées dans chacun de ces pays pour déterminer un processus d'organisation des groupes informels en coopératives et en fonction des conclusions de ces études, des stratégies spécifiques à chaque pays ont été adoptées. Un Comité de Pilotage a été créé dans les trois pays composés des organisations de travailleurs et de groupes du secteur informel sélectionnés et de représentants du Gouvernement.

A ce stade, les réalisations du projet sont entre autres:

En Tanzanie :

- Sept groupes pilotes identifiés et sélectionnés comme des partenaires locaux avec un total de 363 personnes dont 190 femmes et 173 hommes (seulement deux groupes sont enregistrés en tant que coopératives) ;
- Dix organisateurs de coopératives et de syndicats ont été formés pour organiser les bénéficiaires du projet à former et gérer les coopératives. Ils ont également reçu quelques notions sur le syndicalisme ;
- Élaboration de manuels sur les coopératives d'épargne et de crédit, les connaissances coopératives, les syndicats et les compétences entrepreneuriales.

En Ouganda :

- Préparation d'un manuel de formation pour les membres du Comité de Pilotage ;
- Une étude sur les questions liées au genre a été entreprise ;
- Soutien technique sous la forme de pratiques comptables ;
- Mobilisation de l'épargne et opérationnalisation d'un fonds de prêt rotatif.

Au Rwanda :

- Identification de cinq groupes cibles ;
- Elaboration de quatre manuels de formation sur les coopératives en général, les coopératives d'épargne et de crédit, le syndicalisme, les projets générateurs de revenus ;
- Formation des dirigeants et des membres des groupes cibles.

***Stratégie utilisée : le cas de l'Ouganda***

Afin de mettre en œuvre le projet SYNDICOOP, un Comité de Pilotage a été créé, composé de l'Organisation Nationale des Syndicats, de l'Alliance Coopérative d'Ouganda, du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Industrie, d'Afrique Pauvreté (ONG représentant les groupements de l'économie informelle), l'Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit d'Ouganda (UCECO). Le rôle de coordinateur du Comité a été donné à l'UCECO.

Par la suite, les membres du Comité de Pilotage ont émis une proposition pour exécuter le projet SYNDICOOP. La proposition est basée sur cinq objectifs :

- 1) Développer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation et une campagne de recrutement pour les groupes sélectionnés ;
- 2) Développer des outils de formation et de méthodologies innovants pour assurer la fonction de formation afin d'autonomiser (« empower ») les groupes ;
- 3) Mettre en place des institutions bien gérées, solides à travers le renforcement des capacités ;
- 4) Fournir des services de crédit rotatif ;
- 5) Parvenir à une meilleure base financière des groupes et financer les activités des membres pour un bien être et un revenu accrus.

Dans le cadre de l'atteinte de ces objectifs, le Comité a déjà adopté plusieurs stratégies à savoir :

- conduire des études visant à rassembler des informations sur l'économie informelle ;
- rassembler et synthétiser les compétences et les connaissances sur les bonnes pratiques commerciales ;
- fournir un soutien technique aux groupes afin de protéger les ressources des membres ;
- publier des études de cas ;
- développer un travail de formation et de méthodologies innovants ;
- faciliter l'établissement de projets pilotes générateurs de revenus.

### **Points clés du chapitre « Le BIT et les coopératives »**

- De puis sa création, le BIT a toujours accordé une place importante à la forme d'organisation coopérative dans ses stratégies en matière d'emploi et de protection sociale.
- Toutes les actions relatives aux coopératives sont menées à travers le Service des coopératives du BIT.
- Le Service des coopératives agit dans le domaine :
  - de la politique et de la législation coopérative ;
  - du développement des ressources humaines dans les coopératives ;
  - en relation avec l'économie informelle, notamment dans l'organisation des travailleurs oeuvrant dans cette économie ;
  - de la défense des droits des populations indigènes et tribales ;
  - de l'étude et de la documentation.

La Recommandation n°193 sur la promotion des coopératives de l'Organisation internationale du Travail (OIT) est un grand pas en avant dans la mise en place d'un environnement international favorable au développement des coopératives. Le 3 juin 2002, la CIT a adopté à une quasi-unanimité, la Recommandation n°193 sur la promotion des coopératives. Cette Recommandation remplace la précédente Recommandation n°127 dont la portée était limitée aux pays en développement étant devenue caduque au vu des changements intervenus depuis la date de son adoption en 1966. La Recommandation reprend la définition de la coopérative énoncée dans la Déclaration sur l'identité coopérative de l'ACI. Par ailleurs, elles incluent les valeurs, l'éthique et les principes coopératifs et le texte complet de cette Déclaration est une preuve de la réaffirmation de l'identité coopérative.

Cet instrument est d'une portée considérable pour les différents acteurs du mouvement coopératif. En effet, tout en soulignant l'importance des coopératives pour la création d'emplois, la mobilisation des ressources et le développement économique et social de toute la population<sup>69</sup>, la Recommandation n°193 définit les rôles des gouvernements, des organisations d'employeurs, de travailleurs et des organisations coopératives dans la promotion des coopératives.

### *Rôle des gouvernements dans la promotion des coopératives*

La Recommandation n°193 donne une place importante aux gouvernements dans la promotion des coopératives. Il leur est demandé notamment de mettre en place une politique et un cadre juridique favorables au développement des coopératives conforme à leurs valeurs et à leurs principes. Ce cadre devrait inclure des mesures de surveillance des coopératives et l'élaboration de politiques spécifiques aux coopératives et à leurs besoins.

Il est attendu plus particulièrement des gouvernements qu'ils fassent bénéficier les coopératives de mesures qui ne soient pas moins favorables que celles dont bénéficient les autres formes d'entreprises, qu'ils prennent des mesures d'appui en faveur des activités des coopératives surtout dans le domaine de l'emploi et des activités s'adressant aux groupes ou régions

---

<sup>69</sup> Préambule de la Recommandation n°193 sur la promotion des coopératives.

défavorisées. Ces mesures pourraient prendre la forme d'avantages fiscaux, de prêts ou de dons.

La promotion de l'égalité entre hommes et femmes dans les coopératives et dans leurs activités relatives ainsi que des normes fondamentales du travail de l'OIT (et de sa Déclaration) dans les politiques nationales sont autant d'éléments dont il est fait référence dans la Recommandation quant au rôle des Gouvernements.

Le développement des ressources humaines dans les coopératives est également pris en compte. Les gouvernements sont encouragés à adopter des mesures pour développer les ressources humaines du mouvement coopératif ainsi que la connaissance des valeurs, avantages et bienfaits de ce mouvement. Les politiques nationales devraient développer les compétences techniques et professionnelles, les capacités d'entreprendre et de gérer, la connaissance du potentiel économique et la compétences générale en matière de politique économique et sociale des adhérents, des travailleurs et des gestionnaires, et améliorer leur accès aux technologies, de l'information et de la communication.

La Recommandation encourage les gouvernements à promouvoir l'enseignement des principes et pratiques coopératifs et la formation relative à tous les niveaux appropriés des systèmes nationaux d'éducation et de formation dans l'ensemble de la société.

La facilitation de l'accès des coopératives au crédit et aux marchés, l'adoption des mesures relatives à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail, la promotion du rôle important des coopératives dans le processus de « formalisation » du secteur informel, la fourniture de services d'appui aux coopératives (dans les domaines de la gestion, de la comptabilité, de l'audit...) sont d'autres sujets dont il est fait explicitement référence dans le texte.

### ***Rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs et des organisations coopératives***

La Recommandation n° 193 attribue aux organisations d'employeurs, de travailleurs et des organisations coopératives un rôle crucial et complémentaire dans la promotion des coopératives.

Il est demandé aux organisations d'employeurs d'élargir l'adhésion et la fourniture des services aux coopératives souhaitant les rejoindre.

Les organisations de travailleurs sont encouragées à assister les travailleurs des coopératives dans l'adhésion à des syndicats, à assister les membres des organisations de travailleurs à établir des coopératives, à participer à la constitution des coopératives en vue de créer ou maintenir de l'emploi, à

promouvoir la productivité, l'égalité des chances et les droits des travailleurs associés, à entreprendre des activités d'éducation et de formation.

Les organisations coopératives, quant à elles, sont encouragées à collaborer avec les organisations de travailleurs au développement des coopératives ; à fournir des services techniques commerciaux et financiers ; à promouvoir l'intégration horizontale et verticale des coopératives ; à investir dans le développement des ressources humaines ; à représenter les coopératives au niveau international et à encourager les collaborations internationales.

Après avoir sollicité le rôle de chacun dans la promotion des coopératives, la Recommandation encourage la coopération internationale sous forme d'échanges d'information sur les politiques et programmes qui ont prouvé leur efficacité à créer des emplois et à générer des revenus pour les membres des coopératives et à travers les relations entre les institutions et organismes nationaux et internationaux impliqués dans le développement des coopératives

Cette Recommandation est d'un atout considérable pour le développement et la promotion des coopératives car elle s'adresse directement à l'ensemble des Etats membres de la Conférence internationale du Travail soit les 177 pays, tout en définissant les rôles de leur gouvernement, de leurs organisations de travailleurs, d'employeurs et des organisations coopératives.

La Résolution sur le rôle des coopératives dans le développement social des Nations Unis adoptée en janvier 2002, renforce l'idée selon laquelle les coopératives jouent un important rôle dans le développement social en promouvant la pleine participation de toute la population (femmes, jeunes, personnes âgées, et les personnes ayant un handicap) dans le développement économique et social. La Résolution encourage également les Etats Membres des Nations Unies à créer un environnement favorisant le développement des coopératives.

Il est donc internationalement reconnu que les coopératives représentent un instrument majeur pour la création d'emplois et la génération de revenu et par voie de conséquence pour la lutte contre la pauvreté.

**Points clés du chapitre « La Recommandation n°193 de l'OIT »**

- La Recommandation n° 193 sur la promotion des coopératives de l'Organisation internationale du Travail est un grand pas en avant dans la mise en place d'un environnement international favorable au développement des coopératives ;
- La Recommandation n°193 définit les rôles des gouvernements, des organisations d'employeurs, de travailleurs et des organisations coopératives dans la promotion des coopératives ;
- La Résolution des Nations Unies sur le rôle des coopératives dans le développement social reconnaît la contribution et le potentiel des coopératives dans le développement social et encourage les Etats membres à créer un environnement favorable à leur développement ;
- Le potentiel des coopératives en matière de développement économique et social est internationalement reconnu.

## Bibliographie

- ACI : Déclaration sur l'Identité Coopérative (1995).
- Banque Mondiale: *Rapport sur le développement dans le monde* (2001).
- Banque Mondiale: *Rapport sur le développement dans le monde* (2002).
- Birchall, J.: *The International Cooperative Movement*, Manchester University Press, (Manchester 1997a).
- Birchall, J.: *Rediscovering the cooperative advantage, Poverty reduction through self-help*, (Genève, 2003).
- Birchall, J.: *Organising Workers in the Informal Sector: a strategy for trade union-cooperative action*, ILO (Geneva 2001a).
- BIT: *La coopération (cours d'éducation ouvrière)* (Genève, 1956).
- BIT: *Initiation à la pratique de la coopération* (Genève, 1962).
- BIT: *Les coopératives d'habitation* (Genève, 1964).
- BIT : *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment in Kenya* (Genève, 1971).
- BIT: *Co-operative management and administration* (Genève, 1988).
- BIT: *Canevas de législation coopérative* (Genève, 1997).
- BIT: *Rapport du Directeur général sur le Travail Décent* (Genève, 1999).
- BIT: *Les syndicats et le secteur informel : Pour une stratégie globale, Colloque International sur l'organisation des travailleurs du secteur non structuré* (Genève, 1999).
- BIT: *Promotion of Cooperatives: Report V(1)* International Labour Conference 89th Session, (Geneva, 2000c).
- BIT: *Promoting gender equality: A resource kit for trade unions, Booklet 4 : Organizing the unorganised: Informal economy and other unprotected workers* (Genève, 2001).

- BIT: *Poverty reduction and decent work in a globalizing world, Working Party on the Social dimension of Globalization*, (2001c).
- BIT: *Sécurité sociale, questions, défis et perspectives*, Conférence Internationale du Travail, 89eme session (Genève, 2001).
- BIT: *Decent Work and informal economy*, International Labour Conference, 90th session (Geneva, 2002).
- Canadian Cooperatives Association: *Promise the Future: a collection of essays on cooperatives and poverty reduction*, CCA (Ottawa, 2001).
- Commission des Communautés Européennes: *L'avenir des coopératives en Europe*, (1984).
- Couture, M-F.: *Coopératives de services d'appui aux entreprises : Quels potentiels pour les pays en développement ?* (Genève, 2002).
- Craig, J.: *The Nature of Co-operation* (Montreal, 1994).
- Davis, P.: *Managing the Cooperative Difference: a survey of the application of modern management practices in the cooperative context*, ILO Cooperative Branch (Geneva, 1999).
- Draperi, J-F.: *La coopérative, une autre façon d'entreprendre* (2002).
- Food and Agriculture Organization: *Bangladesh dairy cooperative lifts farmers out of poverty*, archived press release, found at [www.fao.org](http://www.fao.org), (2002a).
- Galor, Z.: *The Cooperative, the Member – and the Question of Ownership* (Israel, 1994).
- Galor, Z.: "Dividing the results in a cooperative and the participation of members" *Journal de l'ACI Vol 4, N°3* (1995).
- Galor, Z.: *Trade Union Enterprises: A New Approach to the Problem of the Relation Between the Trade Unions and Cooperatives* (Israel, 1991).
- Galor, Z.: *Chômage et Emploi* (Israël, 1994).
- Gbedjissokpa, G. et Ndjeumi, J.: *L'entrepreneurship coopératif « Manuel pédagogique »*.
- Kamdem, E.: *La coopérative, une analyse historique et spatiale* (à paraître).

- Laidlaw, A.: *Cooperatives in the Year 2000* (Geneva, 1980).
- Lambert, P.: *La doctrine coopérative*, (1964).
- Louis, R.: *Organisation et fonctionnement administratif des coopératives* (1976).
- Münkner, H.: *Chances of Cooperatives in the Future*, Marburg Consult for Self-help Promotion (Marburg, 1995).
- Münkner, H. (ed): *Best Practice: Innovative approaches to cooperative solutions of housing problems of the poor* (ICA Housing Cooperatives Habitat II plus 5), (Marburg 2001).
- Schwettmann, J.: *Coopératives et Emploi en Afrique* (Genève, 1997).
- Thériault, C.: *Le colonialisme est-il responsable de la richesse de l'Occident et des retards de développement du Tiers Monde* (2002).
- Vézina M. : *L'éducation coopérative au sein du réseau des coopératives en milieu scolaire : un enjeu stratégique* (2002).