

MANUEL SUR LA GESTION ENTREPRENEURIALE DES COOPERATIVES



1^{ère} Edition

Avec l'appui technique de
INADES-Formation Togo



Février 2012



SOMMAIRE

Liste des acronymes	4
Préambule.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction.....	6
MODULE 1 : Comprendre le mécanisme des coopératives agricoles.....	7
1.1 QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE?.....	8
1.2 CE QU'EST UNE COOPERATIVE ?.....	8
1.3 MISSION ET OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE COOPERATIVE	9
1.4 CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE LA COOPERATIVE	9
1.5 PRINCIPES COOPERATIFS	9
1.6 CONDITIONS DE VIABILITE D'UNE COOPERATIVE	10
MODULE 2 : Quelques éléments pratiques pour la création.....	12
des coopératives au Togo	12
2.1 CADRE JURIDIQUE REGISSANT LES SOCIETES COOPERATIVES AU TOGO.	13
2.2 QUELQUES INFORMATIONS SUR LA NOUVELLE LOI	13
2.3 HUIT ETAPES POUR ARRIVER AU DEMARRAGE DE L'ENTREPRISE COOPERATIVE.....	15
2.4 COMMENT MENER UNE ETUDE DE FAISABILITE ET UNE ENQUETE AUPRES DES MEMBRES	17
MODULE 3 : Organisation et fonctionnement d'une entreprise coopérative ...	18
3.1 DEUX GRANDES COMPOSANTES D'UNE COOPERATIVE	19
3.2 POUVOIRS DES ORGANES.....	20
3.3 QUALITES DES ELUS ET RELATIONS AVEC LES SALARIES	21
3.4 PARTICIPATION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE COOPERATIVE	22
3.5 MOBILISATION DE RESSOURCES FINANCIERES DANS UNE COOPERATIVE	23
3.6 COMMUNICATION AU SEIN D'UNE COOPERATIVE	25
3.7 GESTION DES CONFLITS DANS LES COOPERATIVES	28
MODULE 4 : Développement organisationnel d'une entreprise coopérative... 30	30
4.1 ASSURER LA VISIBILITE DE L'IDENTITE ET DE L'UTILITE DES OP : DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX DES ORGANISATIONS PAYSANNES	31
4.2 DIAGNOSTIQUER SON ORGANISATION	31
4.3 D'UNE VISION AU PLAN D'ACTION	32
MODULE 5 : Outils de gestion d'une coopérative.....	34
5.1 GESTION D'UNE COOPERATIVE : QU'EST CE QUE C'EST ?	35
5.2 OUTILS DE GESTION D'UNE COOPERATIVE	36
5.3 MECANISMES DE CONTROLE D'UNE COOPERATIVE.	46
MODULE 6 : Marketing, Négociation et contractualisation	48
6.1 NOTION DE MARKETING.....	49
6.2 NOTION DE NEGOCIATION	50
6.3 NEGOCIATION COMMERCIALE.....	51

6.4 PARTENARIAT	52
6.5 CONTRATS	52
6.6 NOTION DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE	54
Conclusion	55
Annexes	56
ANNEXE 1 : EXERCICES PRATIQUES	57
ANNEXE 2 : EXEMPLES DE CONTRATS	61
ANNEXE 3 : CANEVAS A SUIVRE POUR L'ELABORATION DES STATUTS DES COOPERATIVES ET POUR L'OBTENTION DE L'IMMATRICULATION	64

Liste des acronymes

ACI	: Alliance Coopérative Internationale
AG	: Assemblée Générale
AGC	: Assemblée Générale Constitutive
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
AGR	: Activité Génératrice de revenu
CA	: Conseil d'Administration
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CG	: Comité de Gestion
Com. S	: Commission de Surveillance
COOP-CA	: Société Coopérative avec Conseil d'Administration
CS	: Conseil de Surveillance
CTA	: Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale
DPCA	: Direction de la Planification et la Coopération Agricole
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	: Franc de la communauté Financière Africaine
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
ICAT	: Institut de Conseil et d'Appui Technique
ITRA	: Institut Togolais de Recherche Agronomique
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	: Organisation Non gouvernementale
OP	: Organisation Paysanne
SCOOPS	: Société Coopérative Simplifiée
UA	: Union Africaine
UEMOA	: Union Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

Préambule

La première édition de ce Manuel de gestion entrepreneuriale des coopératives est le fruit de la concrétisation des échanges et réflexions sur la recherche de synergies et de complémentarités entre les ONG belges Louvain Coopération au Développement/Direction Régionale Afrique de l'Ouest (LD/AO) et Vredeseilanden Country Office-West Africa (VECO-WA).

Co-financé par la Direction Générale du Développement (Gouvernement du Royaume de Belgique), à travers les fédérations des ONG belges ACODEV et COPROGRAM, le Manuel a été réalisé grâce à l'appui technique de INADES-Formation Togo. Un processus participatif ayant impliqué, les partenaires opérationnels de LD/AO et de VECO-WA dans la région des Savanes du Togo, des organisations de producteurs et leurs faïtières, des services déconcentrés de l'Etat, des ONG intervenant dans l'encadrement des coopératives, des institutions de microfinance, a permis de valider le présent Manuel au cours d'un atelier tenu à Dapaong en février 2012.

Louvain Coopération au Développement et VECO souhaitent que les différents acteurs s'approprient ce Manuel qui vient combler un déficit constaté actuellement dans la région des Savanes, en matière d'accompagnement des organisations de producteurs dans la gestion entrepreneuriale de leurs structures. Une large diffusion du présent document et surtout une bonne application de son contenu contribueront à améliorer la gestion des organisations de producteurs, afin qu'elles deviennent progressivement de véritables entreprises coopératives.

Le présent Manuel est un guide et se veut dynamique. Les critiques et contributions des uns et des autres permettront d'améliorer les prochaines éditions.

Les Directions Régionales Afrique de l'Ouest de
Louvain Coopération au Développement et de Vredeseilanden

Introduction

Les organisations coopératives ont souvent été créées par les structures d'encadrement publiques ou privées, sans une véritable participation de leurs membres. Dans plusieurs cas, les membres se détournent de leurs propres organisations qu'ils considèrent comme la propriété de l'Etat ou des organisations d'appui telles que les ONG. Il devient alors difficile que la coopérative profite réellement aux membres. C'est ainsi que plusieurs organisations coopératives n'ont pas permis à leurs membres de résoudre leurs problèmes.

De nos jours, tout le monde parle de la privatisation, de la décentralisation et de la participation qui donnent plus de responsabilités aux populations pour leur propre développement. Ceci implique que l'accent soit davantage mis sur l'auto-promotion c'est-à-dire que chacun doit compter sur ses propres moyens, plutôt que sur l'aide de l'Etat ou de l'extérieur.

La mise en pratique de ces idées suppose un long processus de formation adéquate et une meilleure organisation afin de développer les compétences entrepreneuriales. Ainsi, les organisations d'appui notamment les ONG sont à pied d'œuvre pour apporter un encadrement adéquat aux coopératives. Mais les résultats sont encore en deçà des attentes.

Les organisations coopératives au Togo sont encore faibles. Elles sont caractérisées par beaucoup de faiblesses parmi lesquelles on peut citer : méconnaissance des textes régissant les organisations coopératives, absence d'une vision et d'objectifs clairs, non respect des dispositions prévues par leurs propres textes, services à rendre aux membres souvent mal définis ou inexistant, insuffisances dans la gestion (technique, financière, comptable et commerciale), absence de stratégie de mobilisation de ressources, mauvais fonctionnement des organes élus, faible capacité d'initiative des élus, insuffisance dans la gestion de l'information et dans la communication, absence de mécanisme de contrôle, etc.

Sans prendre en compte tous les manquements constatés dans les coopératives au Togo, le présent manuel explique de façon très résumée un certain nombre d'éléments sur la gestion entrepreneuriale des coopératives. C'est une source d'inspiration et de suggestions pour les responsables des coopératives, les animateurs et les personnes-ressources, chargés d'aider les coopératives à être plus efficaces et plus efficientes.

Il est structuré en six (6) modules suivants :

- Module 1 : Comprendre le mécanisme des coopératives agricoles
- Module 2 : Quelques éléments pratiques pour la création des coopératives au Togo
- Module 3 : Organisation et fonctionnement d'une entreprise coopérative
- Module 4 : Développement organisationnel d'une entreprise coopérative
- Module 5 : Outils de gestion d'une coopérative
- Module 6 : Marketing, négociation et contractualisation

Chaque module est organisé de la manière suivante :

- ✓ Objectifs pédagogiques ;
- ✓ Points clés d'apprentissage ;
- ✓ Contenu ;
- ✓ Exercice pratiques (tous les exercices sont regroupés dans l'annexe 1).

Il peut être lu de façon individuelle. Mais au sein des coopératives, l'utilisation du manuel donnera plus de résultats si les coopérateurs le lisent en groupe ou du moins à deux et font les exercices pratiques en annexes.

Le lecteur est prié de se référer aux documents consultés (liste à la fin du manuel) pour les détails.

MODULE 1 : Comprendre le mécanisme des coopératives agricoles

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :

- expliquer la mission et les objectifs d'une entreprise coopérative ;
- citer les caractéristiques fondamentales d'une entreprise coopérative ;
- énumérer et expliquer les valeurs et les principes coopératifs ;
- citer les conditions de création et de développement d'une coopérative ;
- développer des attitudes favorables à l'évolution de sa coopérative en respectant les principes et valeurs coopératifs.

Points clés d'apprentissage

- Ce qu'est une coopérative
- Mission et objectifs d'une coopérative
- Principes et valeurs coopératifs
- Conditions indispensables pour aboutir à la réussite d'une coopérative

1.1 QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE?

De façon simple, on peut appeler entreprise une activité que quelqu'un mène pour générer de l'argent, tirer un profit en termes d'argent. Par exemple, le paysan qui produit du maïs pour vendre, son exploitation constitue une entreprise pour lui. Une dame qui produit de la boisson locale à base du sorgho (Tchakpalo) pour vendre, son activité est son entreprise. Nous pouvons donc désigner par entreprise une activité génératrice de revenus (AGR) pour son initiateur.

Une AGR est une activité menée par un individu ou un groupe de personnes (hommes, femmes ou jeunes) dans le but de gagner de l'argent. Il y a plusieurs types d'activités génératrices de revenus. On peut citer par exemple les AGR suivantes :

- a. **la production** : agriculture, élevage (de porcs, de poules, de moutons), maraîchage ...;
- b. **la transformation** : préparation de la bière du sorgho, des beignets, des galettes, des gâteaux, du beurre de karité, de l'huile de palme, gestion d'un bar restaurant, etc. ;
- c. **les fabrications artisanales** : fabrication d'éventails, de paniers, de balais, tressage de sacs, teinture, couture, tricotage, etc. ;
- d. **le petit commerce** : vente de céréales, de lait, de miel, de légumes, de sel, de poissons, de pétrole, de savon, etc. ;
- e. **les prestations de service** payées : métayage au champ, puiser de l'eau pour quelqu'un contre de l'argent, faire la lessive aux gens, porter les bagages des gens au marché, etc.

De façon générale, une entreprise est une organisation de production de biens (exemple : Tchakpalo, maïs, oignon, tomate transformée, savon, sacs,) et services (facilitation d'achat d'engrais, recherche de marché pour vente de produits dans un groupe, métayage) à caractère commercial. Il existe plusieurs forme d'entreprise : entreprise agricole, commerciale, privée, publique, individuelle, collective (coopérative, société).

1.2 CE QU'EST UNE COOPERATIVE ?

La coopérative (ou l'entreprise coopérative) est une association de personnes qui se sont **volontairement** regroupées pour **atteindre un but commun**, par la constitution d'une entreprise dirigée **démocratiquement**. C'est un groupement poursuivant des **buts économiques, sociaux et éducatifs**. La coopérative vise **la satisfaction d'un ou de plusieurs besoins propres aux membres**.



La coopérative constitue souvent une réponse à un problème économique qui affecte les membres négativement.

Les **membres de la coopérative** appelés **coopérateurs** donnent des parts sociales pour constituer leur capital commun qui leur permettra de développer les activités de la coopérative.

Une coopérative peut avoir un seul objet, par exemple l'approvisionnement en intrants agricoles, la commercialisation ou la production d'une seule culture (nouvellement lancée). D'autres coopératives sont des entreprises polyvalentes offrant une grande variété de services à leurs membres : approvisionnement en intrants agricoles, transformation et stockage de produits agricoles, commercialisation et octroi de crédits.

1.3 MISSION ET OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE COOPERATIVE

Toute entreprise coopérative a pour mission (vocation première) de « **satisfaire les besoins des coopérateurs** ».

Les objectifs principaux d'une coopérative sont les suivants :

- Offrir aux membres des biens et des services à faible coût ;
- Maximiser les ristournes (remise, rabais) que les membres retirent de leurs transactions (travail) avec la coopérative.

1.4 CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE LA COOPERATIVE

Une coopérative :

- est une entreprise contrôlée par un groupe de personnes ;
- ne cherche pas à maximiser les profits mais à maximiser le bénéfice que les membres retirent de leurs transactions commerciales avec la coopérative ;
- est régie par des règles particulières qui garantissent l'égalité des membres dans la **répartition du pouvoir** et l'équité dans la **répartition de l'avoir (bénéfice)**.

Les coopératives ont des caractéristiques communes suivantes :

- les membres (coopérateurs) ont au moins un intérêt en commun ;
- le but poursuivi par les adhérents est l'amélioration de leur situation économique et sociale à travers des actions communes ;
- les membres se servent d'une propriété collective dont la gestion commune leur offre des biens et/ou des services.

Les membres de la coopérative partagent les bénéfices réalisés et les risques. Ils bénéficient généralement d'une rémunération limitée sur la part sociale libérée. Ils peuvent utiliser tous les services et autres avantages fournis par la coopérative.

Une partie des excédents générés par la coopérative est généralement réinvestie dans la coopérative pour financer son développement ou sous forme de réserves pour faire face à des besoins financiers futurs.

1.5 PRINCIPES COOPERATIFS

Les sept (07) principes coopératifs suivants constituent les lignes directrices que toutes les coopératives doivent respecter.

- ☞ 1^{er} Principe : **adhésion volontaire et ouverte à tous**
- ☞ 2^{ème} Principe : **pouvoir démocratique exercé par les membres**
- ☞ 3^{ème} Principe : **participation économique des membres**
- ☞ 4^{ème} Principe : **autonomie et indépendance**
- ☞ 5^{ème} Principe : **éducation, formation et information**
- ☞ 6^{ème} Principe : **coopération entre les coopératives**
- ☞ 7^{ème} Principe : **engagement envers la communauté**

1^{er} 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. Ces personnes doivent être déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'appartenance politique ou la religion.

2^{ème} 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.

3^{ème} principe: participation économique des membres : Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Les membres bénéficient d'une rémunération limitée sur la part sociale payée. Ils affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement la dotation de réserves dont une partie au moins ne peut être partagée, des ristournes aux membres selon l'importance de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4^{ème} 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.

5^{ème} principe: éducation, formation et information : Les coopératives organisent à l'intention de leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés l'éducation et la formation nécessaire pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative.

6^{ème} principe: coopération entre les coopératives : Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7^{ème} principe: engagement envers la communauté : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

1.6 CONDITIONS DE VIABILITE D'UNE COOPERATIVE

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

Les coopératives durables qui rendent des services efficaces à leurs membres sont fondées dès leur création sur un certain nombre de conditions.

Les conditions nécessaires à la création d'une coopérative sont :

- les problèmes ou les contraintes existant ne peuvent pas être résolus **individuellement** ;
- les personnes concernées doivent former un **groupe motivé avec une cohésion sociale** ;
- l'autopromotion coopérative reste la seule **alternative possible** ;
- les avantages liés à l'**adhésion** (accès aux biens, intrants, crédits, services, débouchés, etc.) sont supérieurs aux **obligations** (ex: contribution aux ressources en argent, en temps, en terre ou en équipement, etc.) ;
- au **moins une personne** dans le groupe possède des capacités de leader et **prend l'initiative** de le représenter. Il est indispensable qu'il/elle soit fiable et ait du charisme pour la réussite du travail de l'entreprise.

✚ **Conditions de durabilité des organisations coopératives**

Une coopérative doit remplir certaines conditions si elle veut prospérer et se développer après sa création. Pour cela, il est nécessaire que :

- ⇒ la coopérative donne des avantages visibles et concrets (économiques et sociaux) aux membres ;
- ⇒ la coopérative dispose de dirigeants motivés, expérimentés et dynamiques (forte capacité d'initiative) qui sont capables de planifier et d'exécuter des politiques économiques et commerciales ;
- ⇒ elle doit être capable de fournir des biens et services aux membres, en tenant compte à la fois de leurs intérêts et de leurs besoins, ainsi que des objectifs poursuivis par l'entreprise coopérative ; les membres participent en tant qu'utilisateurs et propriétaires (les membres ont à la fois le droit et le devoir de participer à la fixation des objectifs, à la prise de décisions ainsi qu'à son contrôle et son évaluation, ils décident également des services à offrir et bénéficient des fruits récoltés) ;
- ⇒ les responsables communiquent suffisamment à l'intérieur de la coopérative et avec les partenaires.

Les principaux objectifs des coopératives étant **l'amélioration des conditions économiques et sociales** des membres, ceux-ci ont **l'obligation de développer et d'entretenir des comportements** :

- d'honnêteté,
- de transparence,
- de responsabilité sociale.

✚ **Conditions nécessaires pour réussir une AGR dans une coopérative**

Quand on est en coopérative, la réussite d'une AGR dépend de :

- **la bonne organisation** : mise en place des différents responsables, des activités et des sous-activités à mener ; tenue régulière des réunions ; existence et respect des textes organiques (statuts et règlement intérieur) et des règles de gestion, mise en place et tenue des documents de gestion, respect des rôles et responsabilités ;
- **l'entente entre les membres** : le respect mutuel, la transparence dans la gestion, le partage des informations, etc. ;
- **la disponibilité de moyens** : financiers, matériels et humains ;
- **les compétences** : savoir planifier, gérer (négocier, faire les comptes, calculer, maîtriser les outils de gestion par exemple cahier de caisse, reçus, etc.), savoir évaluer (voir si le résultat qu'on a obtenu est bon ou mauvais et prendre une décision pour améliorer...), et projeter (prévoir les activités et les moyens d'avance...) ;
- **la connaissance du circuit commercial** : il s'agit de trouver le marché c'est-à-dire les clients, connaître leur goût et leur offrir des produits de qualité qui répondent à leurs besoins et à des prix auxquels ils peuvent acheter. En ce moment, on a beaucoup de clients et l'écoulement des produits est facile et rapide. Si le circuit commercial est mal connu, il y aura très peu de clients et la vente sera difficile. La conséquence est le découragement et la faillite entraînant la perte du capital de l'entreprise.

N.B. L'activité doit être adaptée au milieu et susceptible d'apporter réellement de l'argent. On parle d'activité porteuse.

MODULE 2 : Quelques éléments pratiques pour la création des coopératives au Togo

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :

- expliquer quelques aspects liés à l'acte uniforme de l'OHADA portant sur les sociétés coopératives ;
- citer les étapes de mise en place d'une coopérative.

Points clés d'apprentissage

- Cadre juridique régissant es sociétés coopératives au Togo
- Quelques aspects liés à l'acte uniforme de l'OHADA portant sur les sociétés coopératives
- Etapes de mise en place d'une coopérative

2.1 CADRE JURIDIQUE REGISSANT LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES AU TOGO.

Jusqu'au 15 mai 2011, les organisations coopératives sont régies au Togo par l'ordonnance N°13 du 12 Avril 1967.

Mais un nouvel Acte Uniforme relatif au droit des sociétés coopératives a été adopté le 15 décembre 2010 à Lomé par le Conseil des Ministres de l'OHADA. Cette nouvelle disposition est entrée en application le 16 mai 2011 dans les 17 pays concernés.

A compter du 16 mai 2011, et conformément à l'Acte Uniforme de l'OHADA, on ne parle plus de groupement agricole mais de **Société Coopérative agricole**.

2.2 QUELQUES INFORMATIONS SUR LA NOUVELLE LOI

2.2.1 Types de sociétés coopératives exigés par la loi

Toutes les sociétés coopératives agricoles ne peuvent prendre que l'une des deux formes ci-après :

☞ **la Société Coopérative Simplifiée « SCOOPS », constituée par cinq personnes physiques ou morales au moins et quatorze au plus.**

- Si le groupement Bantieben de Nioukpourma constitué de 9 personnes physiques veut devenir une SCOOPS, **il organise une AGC sur la base de nouveaux textes suivant le nouveau canevas.**
- Cinq groupements (Todimpo, Yaomonde, Payen, Totkaab, Totliebe) sont cinq personnes morales et peuvent se jumeler pour constituer une SCOOPS.
- Trois groupements (Todimpo, Yaomonde, Payen) donc personnes morales peuvent s'associer à deux personnes physiques (Douti et Kolani) pour constituer une SCOOPS.

☞ **la Société Coopérative avec Conseil d'Administration « COOP-CA », constituée par quinze personnes physiques ou morales au moins.**

Exemple :

- Dix sept (17) groupements agricoles (personnes morales) peuvent tenir une AGC et devenir une COOP-CA ;
- Quinze (15) groupements agricoles (personnes morales) et quelques personnes physiques peuvent tenir une AGC et devenir une COOP-CA.

2.2.2 Différence entre SCOOPS et COOP-CA

La différence entre les deux types de coopératives est déterminée par :

- L'effectif des sociétaires ;
- Le montant du capital social ;
- La composition des organes de gestion et de contrôle.

La matrice suivante précise les éléments qui différencient ces deux types de coopératives :

	Effectifs	Capital social en FCFA	Organes de gestion	Organe de contrôle
Société coopérative Simplifiée (SCOOPS)	5 à 14 personnes physiques ou morales	Entre 1 000 000 et 4 999 999	Comité de gestion	Commission de surveillance
Société Coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA)	Au moins 15 personnes morales ou physiques	5 000 000 et plus	Conseil d'Administration+ 1 responsable chargé de la direction	Conseil de Surveillance + Commissaire au compte

2.2.3 Pièces à déposer pour l'immatriculation

Pour obtenir l'immatriculation, toute société coopérative naissante ou en restructuration (pour se conformer à l'Acte Uniforme de l'OHADA) doit fournir les pièces suivantes :

- 1) Une demande d'immatriculation adressée à Monsieur le Directeur de la Planification et de la Coopération Agricole ;
- 2) Trois (3) copies des statuts ;
- 3) Trois (3) copies du règlement intérieur ;
- 4) Trois (3) copies de la liste des membres du Comité de Gestion ou du Conseil d'Administration de la Société Coopérative ;
- 5) Le procès verbal de l'Assemblée Générale Constitutive ;
- 6) Une attestation de suivi technique de l'ICAT ou d'une ONG agréée ;
- 7) Un compte d'exploitation prévisionnel ;
- 8) Une attestation d'ouverture de compte et de relevé de compte bancaire ;
- 9) Les casiers judiciaires des membres des organes élus ;
- 10) Une fiche de création ou de modification à retirer à la DPCA ;
- 11) S'agissant des activités réglementées, les autorisations préalables requises ;
- 12) Des frais d'étude de dossiers de 2 500 FCFA pour les SCOOPS et de 7 500 FCFA pour les COOP- CA.

2.2.4 Procédure à suivre pour l'immatriculation

Lorsque les pièces ci-dessus exigées sont réunies, la société coopérative doit suivre les procédures suivantes :

- Les dossiers d'immatriculation sont transmis aux services d'encadrement de proximité (étatique ou ONG agréées par l'Etat) qui, après étude préalable, sont transmis au Ministère en charge de l'Agriculture par le biais de la Direction déconcentrée de région où est implantée la société coopérative).
- Au dépôt, le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche délivre une quittance à la Société Coopérative.
- Les dossiers immatriculés ou non sont mis à la disposition des Sociétés Coopératives via les structures d'encadrement de proximité.

Le suivi des Sociétés Coopératives est assuré par le Ministère en charge de l'Agriculture à travers ses services compétents, qui peut retirer l'immatriculation et interdire leurs activités. Cette décision doit être motivée et notifiée à la Société Coopérative concernée.

L'ICAT en collaboration avec la DRAEP doit assurer un contrôle périodique des Sociétés Coopératives et fournir un rapport à l'autorité Administrative chargée de la Coopération Agricole. Ce rapport permet de prendre des grandes décisions d'orientation ou de radiation de la société coopérative défailante.

2.3 HUIT ETAPES POUR ARRIVER AU DEMARRAGE DE L'ENTREPRISE COOPERATIVE

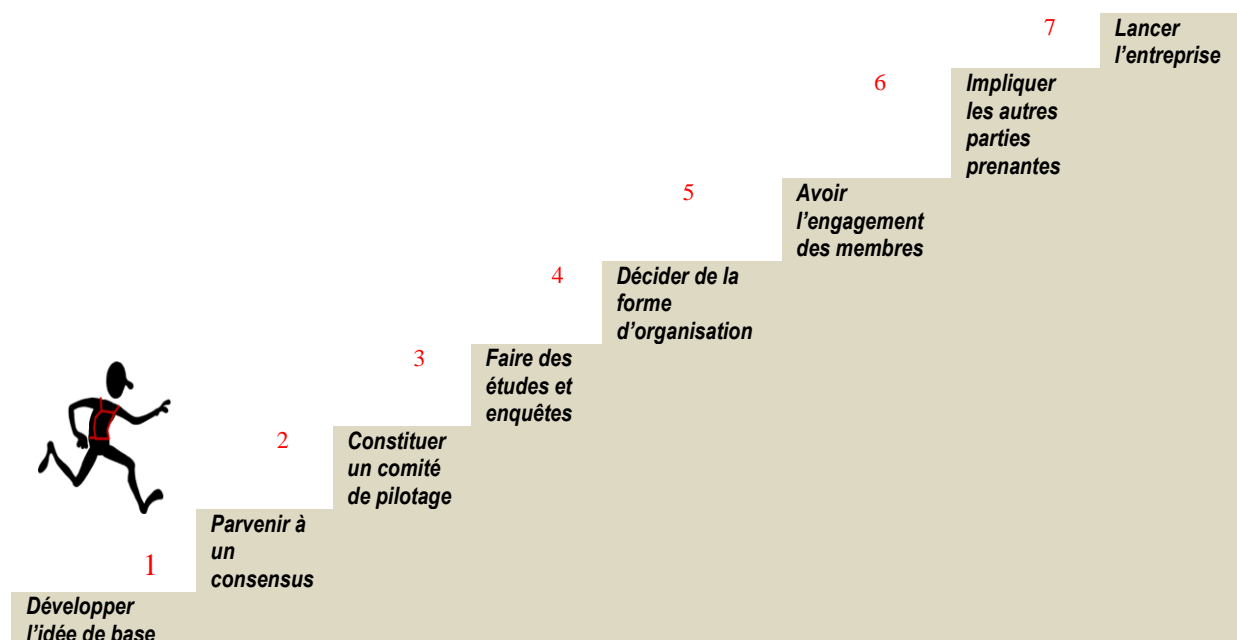
Il n'existe pas de liste d'étapes à respecter pour créer une coopérative. Le processus peut varier avec les situations. Cependant, nous pouvons retenir huit étapes préliminaires à la création d'une coopérative, constituant une base commune à toutes les formes de coopératives.

Pour arriver à une coopérative viable, le groupe doit :

- ☞ développer l'idée d'une initiative économique collective après avoir constaté un problème commun et être convenu de le résoudre ou après avoir identifié une opportunité prometteuse
- ☞ parvenir à un consensus concernant l'entreprise en suscitant l'intérêt des membres potentiels ;
- ☞ identifier les leaders potentiels, constituer un comité de pilotage, préparer un plan de travail et distribuer les tâches ;
- ☞ mener une étude de faisabilité et une enquête auprès des membres ;
- ☞ mettre au point une structure institutionnelle et obtenir la confiance des membres potentiels ;
- ☞ s'assurer de l'engagement des membres ;
- ☞ s'assurer de l'engagement des principales autres parties prenantes ;
- ☞ constituer le personnel et les biens pour démarrer l'entreprise coopérative.

Etapes pour arriver au démarrage d'une entreprise coopérative

8



Il faut considérer ces huit étapes comme un processus de va et vient. Il est conseillé de revenir à une étape passée lorsque de nouvelles données apparaissent. Le détail des huit étapes est présenté ci-dessous.

Étapes pour arriver au démarrage d'une entreprise coopérative

Étape 1 : Développer l'idée de base

- Développer l'initiative proposée et les idées
- Constituer un groupe de base engagé
- Discuter des autres options en dehors de la forme coopérative
- Rassembler des informations
- Discuter de l'étendue et de la nature du problème commun
- Étudier les aspects sociaux et économiques du problème

Étape 2 : Parvenir à un consensus

- Discuter au sein du groupe de base pour savoir si la nouvelle coopérative peut répondre de façon adéquate aux problèmes et opportunités identifiés
- Étudier les autres formes d'organisation possibles
- Tenir des réunions pour faire le point sur l'étendue et la nature de la solution coopérative
- Proposer l'approche coopérative lors d'une réunion
- Si les membres potentiels se montrent suffisamment intéressés, établir un premier budget

Étape 3 : Constituer un comité de pilotage

- Identifier les leaders
- Former un comité de pilotage
- Constituer des groupes de travail
- Se mettre d'accord sur le calendrier et les tâches
- Assigner des tâches aux membres potentiels pour les étapes suivantes
- Mettre en confiance les membres potentiels

Étape 4 : Faire des études et enquêtes

- Mener une étude de faisabilité
- Faire une enquête auprès des membres potentiels
- Se mettre d'accord sur la faisabilité et en informer les parties prenantes
- Obtenir le soutien et l'expertise de personnes-ressources

Étape 5 : Décider de la forme d'organisation

- Déterminer la structure organisationnelle
- Préparer les projets de statuts et règlements intérieurs
- Déterminer quels sont les besoins en capitaux

Étape 6 : Avoir l'engagement des membres

- Établir un plan d'entreprise détaillé
- Tenir la première assemblée générale (AGC) visant à approuver les textes et le plan d'entreprise
- Conduire des opérations d'acquisition des capitaux propres auprès des membres et les enregistrer comme adhérents

Étape 7 : Impliquer les autres parties prenantes

- Formaliser les relations avec les clients ou les fournisseurs
- Garantir le financement complémentaire nécessaire

Étape 8 : Lancer l'entreprise

- Constituer des commissions
- Garantir le financement complémentaire / les actifs nécessaires
- Démarrer les activités Faire des démarches pour l'immatriculation

2.4 COMMENT MENER UNE ETUDE DE FAISABILITE ET UNE ENQUETE AUPRES DES MEMBRES

Le but d'une étude de faisabilité est d'analyser les opportunités et freins importants qui pourraient favoriser ou empêcher la création de l'entreprise, et de considérer également les autres facteurs permettant de déterminer sa viabilité. On peut par exemple s'interroger sur :

- la demande pour les produits à commercialiser ;
- le potentiel et les difficultés du marché ;
- les infrastructures et la logistique ;
- les coûts opérationnels ;
- le financement disponible.

D'autres questions qu'il convient de se poser sont :

- Y a-t-il un seuil minimal de volume d'affaires à atteindre pour que l'activité soit rentable ?
- Y a-t-il suffisamment de membres potentiels désireux de rejoindre et de soutenir l'organisation ?
- À quoi peuvent s'attendre les membres en retour ?
- Que faut-il faire pour inciter les membres à avoir un volume d'affaires suffisant ?
- Dispose-t-on suffisamment de leaders compétents pour développer et diriger la coopérative ?
- Peut-on trouver un équilibre entre les besoins des membres et la rentabilité de la coopérative ?
- Le groupe est-il capable de prendre des décisions ?

Une étude sur les membres potentiels est aussi utile pour aider à déterminer la faisabilité de l'entreprise et pour donner confiance. L'étude permet d'évaluer la volonté des membres potentiels à rejoindre et soutenir la coopérative. En les interrogeant, on peut obtenir des informations intéressantes sur leurs profils et leurs souhaits :

- lieu d'implantation des membres potentiels ;
- taille et types d'exploitation, parcelles et types de culture ou nombre de têtes de bétail et besoins pour des services spécifiques ;
- volonté et possibilité d'investir dans une activité coopérative ;
- volonté d'accepter les règles et responsabilités en tant qu'adhérents ;
- attitudes envers les activités coopératives en général.

MODULE 3 : Organisation et fonctionnement d'une entreprise coopérative

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :

- citer les deux composantes d'une coopérative ;
- énumérer les organes d'une coopérative ;
- citer les pouvoirs des organes et des élus ;
- assurer leurs rôles et responsabilités de leaders pour un bon fonctionnement de leur organisation ;
- dire pourquoi la participation est si importante pour les coopératives ;
- expliquer les stratégies de mobilisation de ressources financières dans une coopérative ;
- citer quelques techniques pour éviter et mieux gérer les conflits au sein des coopératives.

Points clés d'apprentissage

- Grandes composantes d'une coopérative
- Pouvoirs des organes d'une coopérative
- Qualités d'un leader ;
- Participation dans une coopérative
- Communication et gestion des conflits au sein d'une coopérative
- Stratégies de mobilisation de ressources financières dans une coopérative
- Gestion des conflits dans une coopérative

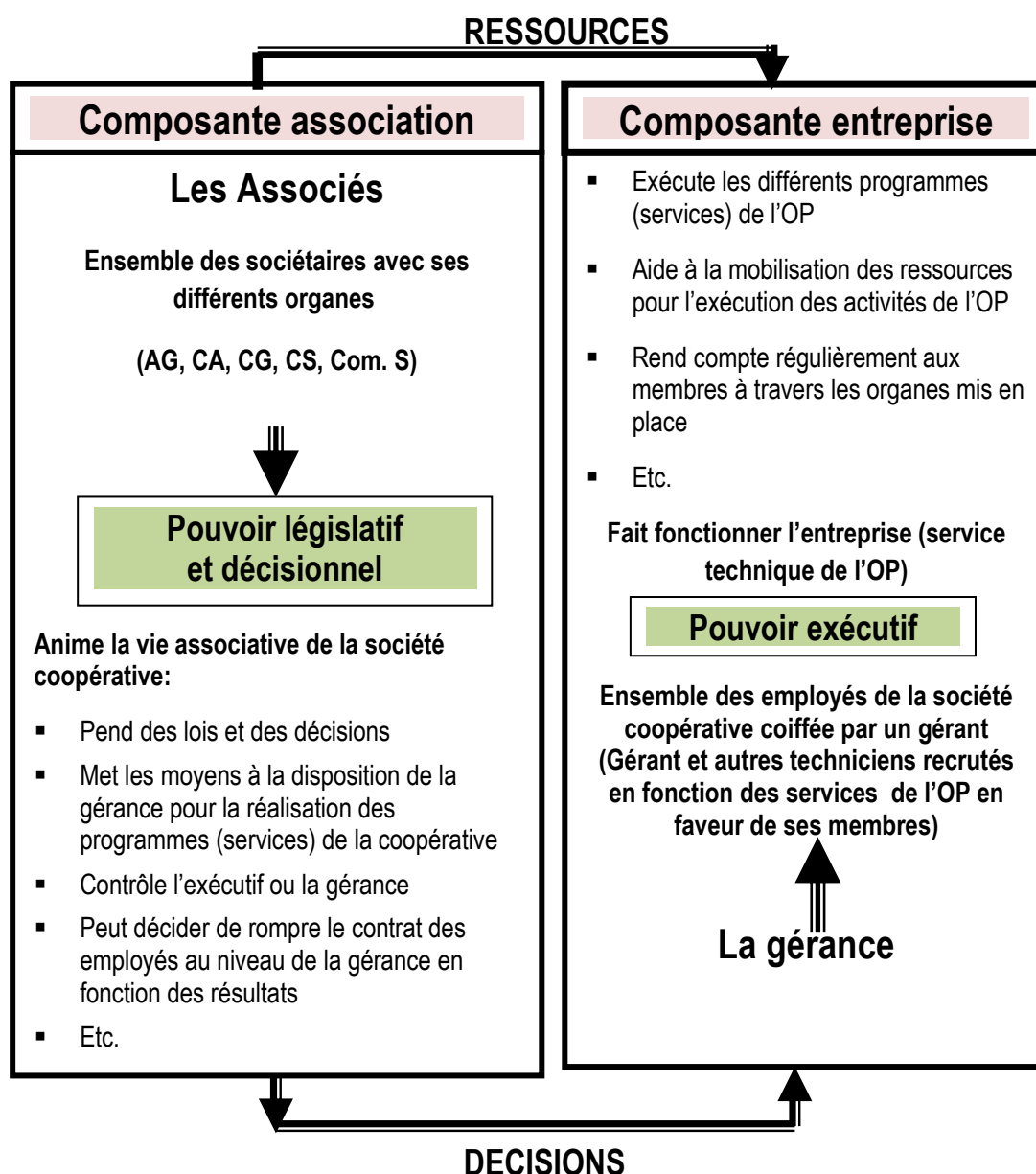
3.1 DEUX GRANDES COMPOSANTES D'UNE COOPERATIVE

Une coopérative a deux grandes composantes : **une composante association et une composante entreprise**. La composante associative représente l'ensemble des membres qui ont créé la coopérative et tous ceux qui y ont adhéré plus tard. Elle a le pouvoir de décision à travers ses organes mis en place à cet effet. L'association mobilise les moyens nécessaires à la réalisation des activités de la coopérative.

La composante entreprise est l'ensemble des activités mises en place et réalisées par la coopérative pour atteindre ses objectifs. Selon le type de coopérative, la réalisation des activités peut être déléguée à des salariés sous la responsabilité d'un responsable chargé de la direction.

Souvent, c'est la composante associative qui est plus visible alors que les activités indispensables à l'atteinte des objectifs de la coopérative sont marginales. Ce genre de coopérative n'est pas durable car les membres finissent par démissionner un à un. Le schéma ci-dessous illustre les deux grandes composantes d'une coopérative.

SCHEMA D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT D'UNE OP A VOCATION COOPERATIVE



La gestion d'une société coopérative nécessite des organes fonctionnels.

3.2 POUVOIRS DES ORGANES

Suivant les nouveaux textes qui régissent les sociétés coopératives agricoles au Togo,

- ☞ La société coopérative simplifiée est administrée par les organes suivants :
 - L'Assemblée Générale (AG) ;
 - Le Comité de Gestion (CG) ;
 - La Commission de Surveillance (Com. S) ;

- ☞ La société coopérative avec conseil d'administration est administrée par les organes suivants :
 - L'Assemblée Générale (AG) ;
 - Le Conseil d'Administration (CA) ;
 - Le conseil de Surveillance (CS).

Pouvoirs de l'Assemblée générale (AG)

L'AG regroupe tous les membres de la coopérative. C'est l'organe suprême de décisions et ses décisions doivent être exécutées. Ses pouvoirs se résument ainsi :

- définir les orientations de la coopérative ;
- étudier et approuver le rapport de gestion, le rapport d'activités, le rapport financier, le rapport du conseil de surveillance / commission de surveillance ;
- approuver les comptes et statuer sur les modes de répartition des trop-perçus ou excédents selon les recommandations formulées par le Conseil d'Administration ou le comité de gestion ;
- définir et modifier les statuts ou les règlements ;
- élire les membres du CG ou CA et des différents comités qu'elle a institués et dont elle a définis les mandats, responsabilités et pouvoirs ;
- exercer tout autre pouvoir que lui confère la loi ou ses règlements.

Pouvoirs du Conseil d'Administration (CA) / Comité de gestion

Le CA a pour rôle de veiller à ce que la coopérative serve bien les intérêts des membres c'est-à-dire maximiser l'avantage que les membres vont tirer de leur coopérative (ou adhésion). Cela signifie que le CA ou le CG doit veiller à ce que la coopérative offre les meilleures conditions d'achat et de vente des biens et services à ses membres. Il doit aussi veiller que la coopérative puisse bien satisfaire les demandes exprimées en assemblée générale.

Tous les pouvoirs du CA lui sont conférés par l'AG et peuvent se résumer comme suit :

- définir les politiques générales de la coopérative et les soumettre à l'AG pour analyse et approbation ;
- coordonner les activités et assurer le bon fonctionnement de la coopérative ;
- mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale et rendre compte à l'AG ;
- assurer le respect des statuts et règlements intérieurs de la coopérative ;
- mettre en place des commissions spécialisées pour faciliter le service aux membres ;
- représenter la coopérative ;
- recruter et révoquer le responsable de la direction, déterminer ses attributions et fixer sa rémunération conformément à la législation en vigueur, au statut du personnel et à la grille salariale approuvée ;
- recevoir et analyser les demandes d'adhésion.

Pouvoirs de la Commission de surveillance (Com. S) / Conseil de surveillance (CS)

C'est un organe de contrôle interne qui a accès à toutes les informations concernant le fonctionnement de la coopérative. Il a le droit de demander aux administrateurs, au gérant et aux employés de la coopérative tout renseignement qu'il juge opportun. Il fait part aux membres des résultats de sa vérification. Par conséquent le CS / la Com. S :

- suit les activités quotidiennes de la coopérative ;
- contrôle la gestion des biens et des services de la coopérative ;
- rend compte à l'AG ;
- veille à la gestion des conflits au sein de la coopérative ;
- propose des perspectives.

N.B. Au niveau des COOP-CA, le conseil d'administration peut, après consultation du conseil de surveillance, recruter et nommer, en dehors de ses membres, un directeur ou un directeur général qui doit être une personne physique.

La fonction du directeur dans une coopérative est la même que celle du Directeur de toute entreprise. Il se charge de planifier, organiser, diriger et contrôler l'entreprise de manière à atteindre les objectifs fixés par le CA. Dans ce cadre, le Directeur :

- s'occupe des activités quotidiennes de la coopérative ;
- recherche le marché pour la vente des produits / biens et services ;
- rend compte au CA ;
- etc.

3.3 QUALITES DES ELUS ET RELATIONS AVEC LES SALARIES

Tout responsable élu doit être engagé pour la coopérative. Il/elle doit comprendre les désirs des membres et s'engager à les satisfaire.

En clair, les responsables doivent :

- Etre engagés ;
- Etre disponibles ;
- Etre honnêtes ;
- Avoir un esprit de sacrifice ;
- Etre transparent.

Ils doivent en outre :

- focaliser l'attention des membres sur la réalisation des objectifs de la coopérative ;
- favoriser la cohésion et un esprit de coopération entre les membres et avec les partenaires ;
- être de bons communicateurs.

L'attention du Conseil d'administration et du Directeur doit se concentrer sur :

- une vision partagée de la propriété de l'organisation et une compréhension claire des principaux objectifs de la coopérative ;
- l'enregistrement, la mise en œuvre et le suivi des résultats des décisions ;
- la familiarisation avec les informations financières et le contrôle de base, afin de les utiliser dans le processus de prise de décisions.

➤ **La position du Directeur face aux administrateurs :**

Partout où une coopérative réussit, il y a en général de bonnes relations entre le Directeur qui est salarié et le Conseil d'administration. La confiance, le respect mutuel, l'ouverture et l'honnêteté concourent tous à entretenir de bonnes relations entre les salariés et le CA / CG.

De bonnes relations entre le Directeur et le Conseil sont généralement le résultat d'une définition claire des limites du travail du Directeur et des décisions réservées au Conseil d'administration.

3.4 PARTICIPATION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE COOPERATIVE

Dans une coopérative, la participation peut être définie comme étant l'action de participer, de contribuer, de prendre part à la vie / aux activités de la coopérative. Elle est importante à la fois au niveau des prises de décisions qu'au niveau de la mobilisation de ressources financières.

Dans le module1, il est dit que les membres de la coopérative ont un double rôle en tant que propriétaires et utilisateurs de la coopérative. Leur participation à travers ces deux rôles est importante dans la durée de vie des coopératives. La participation des membres est essentielle pour le fonctionnement efficace d'une coopérative. Elle permet d'atteindre les résultats suivants:

- un sens élevé «de propriété» de la part des membres ;
- un engagement accru dans la réalisation des activités coopératives ;
- une viabilité sociale durable ;

Il existe différents niveaux de participation :

- ☞ Participation passive : les membres reçoivent seulement l'information sur ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé ;
- ☞ Participation intéressée : les membres participent pour recevoir quelque chose en retour (cette forme de participation prend fin dès que l'intéressement cesse) ;
- ☞ Participation par consultations : les membres participent en répondant aux questionnaires d'enquête ou autre technique similaire (ils n'ont pas la possibilité d'influencer le processus surtout que les résultats ne sont ni partagés ni correctement vérifiés) ;
- ☞ Participation interactive : les membres participent à l'analyse de situations, à l'élaboration de plans d'action. Ils peuvent ainsi contrôler les décisions et trouver un intérêt à maintenir la structure ;
- ☞ Auto-promotion ou participation active : les membres participent au développement de leur coopérative en prenant des initiatives indépendamment de celles de leur direction et des institutions extérieures.

Dans une coopérative, la participation peut être bloquée par plusieurs facteurs :

- le non renouvellement des organes de la coopérative ;
- la peur des responsables d'impliquer les membres surtout s'ils savent qu'ils ne gèrent pas bien ;
- l'inexistence de services à l'endroit des membres.

Le niveau de participation peut être amélioré par :

- une adaptation du Règlement intérieur de la coopérative ;
- une description des tâches de la direction et des membres ;
- un renforcement des capacités des responsables élus par la formation ;
- un renouvellement des personnes dans les organes de décision ;
- une communication accrue aux membres ;
- une gestion transparente des ressources

3.5 MOBILISATION DE RESSOURCES FINANCIERES DANS UNE COOPERATIVE

Comme dit plus haut, la participation se fait au niveau des prises de décisions et aussi au niveau de la mobilisation de ressources financières. Il est très important pour une coopérative de mobiliser de l'argent car sans l'argent, elle ne peut rien faire, les membres ne bénéficieront de rien, ils seront alors découragés et la coopérative va disparaître.

3.5.1 Sources de financement d'une coopérative

Les financements de la coopérative peuvent provenir de trois sources :

- ☞ **Les apports des membres** doivent représenter la plus importante source de financement de la coopérative. Les apports des membres comprennent :
 - ✓ les contributions normales fixées par les statuts (frais d'adhésion, part sociale, cotisations périodiques) ;
 - ✓ les contributions spéciales comme des cotisations extraordinaires ;
 - ✓ les prélèvements spéciaux (prélèvement sur livraison de produits, distribution des intrants, etc.).
 - ✓ les prestations de services / activités collectives génératrices de revenu.

- ☞ **Les excédents nets ou réserves** constituent une forme d'épargne et de garanties financières pour la coopérative.

- ☞ **Les fonds extérieurs peuvent provenir des banques commerciales, des organisations d'appui**, des fournisseurs ou acheteurs.

Pour mobiliser les ressources internes il faut :

- identifier la pratique (prélèvement sur service rendu, cotisations extraordinaires, etc.) ;
- mettre en place une organisation pour la mise en œuvre de la pratique ;
- mettre en place des documents de gestion ;
- rendre compte de la gestion aux membres.

Pour mobiliser des ressources externes il faut :

- identifier la pratique (crédit, subvention, préfinancement, etc.) ;
- mettre en place une organisation pour la mise en œuvre ;
- identifier les partenaires financiers potentiels (il faut créer un petit répertoire de partenaires financiers potentiels) et connaître les domaines d'intervention de chacun ainsi que les conditions exigées par chacun ;
- choisir un projet / une action en tenant compte des réalités du milieu ;
- élaborer un projet /plan d'affaire/demande de financement ;
- soumettre et suivre le dossier ;
- mettre en place des documents de gestion ;
- rendre compte de la gestion aux membres et aux partenaires financiers.

3.5.2 Présentation d'un dossier de financement

Voici les principaux éléments à mettre dans un dossier de financement :

0. Résumé du projet ;
1. Présentation de l'organisation / description de l'entreprise ;
2. Contexte et justification :
 - Situation géographique ;
 - Situation économique / une analyse du marché
 - Justification du projet ;

3. Description du projet :

- Nature du projet ;
- Objectifs ;
- Stratégie / un plan marketing et de vente ;
- Bénéficiaires ;
- Ressources (moyens) ;
- Calendrier d'exécution;

4. Résultats attendus.

5. Financement (Budget).

NB : Il faut préciser dans le dossier de financement l'apport des bénéficiaires même en nature.

Pour améliorer le financement d'une coopérative, il est important d'investir les fonds existants, de constituer des réserves et solliciter les contributions des membres. Il est difficile d'attirer suffisamment de capitaux de la part des membres qui préféreraient plutôt utiliser leur argent là où ils pourraient mieux gagner. C'est particulièrement le cas lorsque :

- les membres ne dépendent pas des services de la coopérative ;
- ils ont des marchés, fournisseurs ou employeurs eux-mêmes ;
- beaucoup de non membres ont pu obtenir les mêmes services sans avoir eu besoin d'investir ;
- les membres n'ont pas une idée claire quant aux buts et objectifs poursuivis, ou au futur envisagé pour la coopérative.

3.5.3 Comment choisir le projet ou l'activité génératrice de revenu ?

Il ne suffit pas de s'engager aveuglement dans ce que les autres font parce qu'ils réussissent. Le risque d'échec peut être grand si on ne fait pas attention. Avant de se lancer dans une AGR, vous devez réfléchir beaucoup sur ce que vous voulez faire. Vous devez des analyses pour évaluer les avantages et les inconvénients de votre idée et faire un choix éclairé.

Mais, où trouver les bonnes idées de projet ou d'AGR ?

- Observez votre milieu ;
- Discuter avec les autres coopératives ou autres groupes qui font des affaires ;
- Circuler pour voir et comprendre certaines choses.

Vous devez aussi vous assurer que votre idée correspond à vos intérêts, à vos habiletés personnelles et qu'elle respecte vos capacités.

Pour y parvenir, voici à titre indicatif, quelques questions qu'il faut se poser et trouver aussi des réponses :

- Notre idée est-elle déjà exploitée ?
- Notre idée suit-elle les tendances du marché, c'est-à-dire ce que les gens veulent ?
- Le produit ou le service que nous voulons offrir comblera-t-il les besoins d'une certaine clientèle ?
- Offre-t-il quelque chose de nouveau ?
- Notre idée correspond-elle aux intérêts des membres et à nos capacités ?
- Qu'est-ce qui nous pousse à retenir cette idée ?
- Quels sont les problèmes que nous pourrions rencontrer ?
- Est-ce qu'il ya la concurrence ?
- Sommes-nous prêts à entreprendre cette idée ou ce projet ?

3.6 COMMUNICATION AU SEIN D'UNE COOPERATIVE

3.6.1 C'est quoi communiquer ?

Communiquer, c'est discuter, causer ou échanger des informations. «**La communication est un processus par lequel un individu "A" appelé «Émetteur» transmet un message (M) à travers un canal © à un individu "B" appelé «Récepteur» et attend en retour une réaction (un message en retour) appelé Feed back. »**

Pour qu'il y ait communication, il faut nécessairement :

- Un émetteur : le président par exemple en train de parler lors d'une réunion;
- Un récepteur : les participants à la réunion ;
- Un message qui est le contenu de la communication ;
- Un canal qui est le véhicule ou le contenant du message ;
- Un feedback ou "message retour"

Sans feedback, il n'y a pas de la communication. Dans un processus de communication, l'émetteur devient le récepteur à un instant donné et vice versa. Le processus de communication est donc dynamique et non statique.

Les composantes du système de communication doivent réunir les caractéristiques suivantes :

L'émetteur doit :

- Etre patient
- Savoir choisir le moment
- Mettre le récepteur en confiance
- Etre clair et précis
- S'exprimer librement
- Connaître ou parler le langage du récepteur
- Connaître les centres d'intérêt du récepteur
- Etre à l'écoute du récepteur
- Etre attentif
- Maîtriser le contenu de son message
- S'exprimer dans un langage facile à comprendre par le récepteur
- Maîtriser son canal (disponibilité, gestion)

Le récepteur doit :

- Etre disponible à recevoir le message
- Etre capable de bien comprendre et analyser le message
- Connaître l'émetteur
- Etre capable d'envoyer le message en retour
- Etre attentif
- Etre patient

Le message doit être :

- Précis, clair et concis
- Compréhensible
- Captif
- Adapté au récepteur

Le canal doit être :

- Performant
- Approprié au message
- Accessible
- Attractif
- Disponible
- Facile à utiliser
- Direct

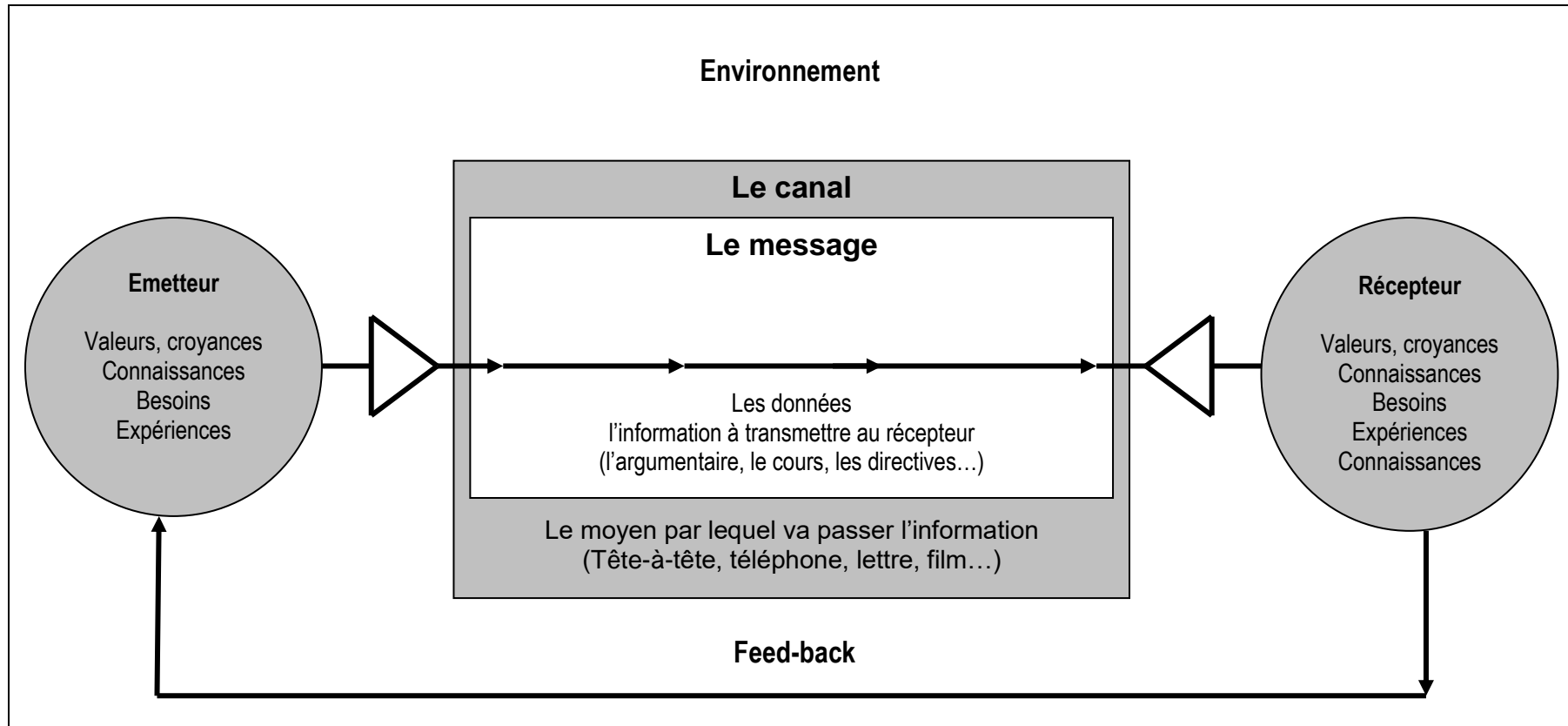
Le feed-back doit :

- Etre clair, conforme au message reçu
- Situer l'émetteur

La communication peut être non verbale (gestes, façon de regarder, etc.).

Pour communiquer, le choix du canal est très important pour éviter les risques de perte ou de déformation partielle ou totale du message donné.

SCHEMA DU PROCESSUS DE COMMUNICATION



3.6.2 Pourquoi une bonne communication au sein d'une coopérative ?

La bonne communication et la libre circulation des informations jouent un rôle important dans le succès du développement des organisations coopératives. Pour cela :

- une bonne communication à l'intérieur d'une coopérative est importante pour maintenir une vision partagée et des actions coordonnées ;
- une bonne communication avec les partenaires de la coopérative est essentielle pour promouvoir l'image de la coopérative au sein de la communauté, dans les marchés, et auprès des structures publiques et des ONG ;
- une bonne pratique de communication est nécessaire pour assurer le fonctionnement correct, efficace et harmonieux de la coopérative.

3.6.3 Quelques pratiques de bonne communication au sein d'une coopérative

- ☞ Les membres ont d'abord besoin d'être bien informés sur les activités et les décisions que prennent le Conseil d'Administration, la direction technique et/ ou tout autre organe. Ensuite les objectifs et les plans d'action doivent être fondés sur les besoins et les intérêts des membres individuels. Pour cela les responsables et le Directeur doivent être à l'écoute des membres de leur coopérative afin de connaître leurs aspirations. Ils doivent partager régulièrement les informations avec les adhérents aussi bien sur les activités internes qu'externes de la coopérative.
- ☞ Les membres individuels ou organisés en sous-groupes doivent communiquer et partager les résultats de leurs travaux ou réflexions avec l'ensemble des autres membres. Le Conseil d'administration et la direction technique doivent être accessibles et disponibles vis-à-vis des membres chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

3.6.4 Quelques difficultés de communication constatées dans les coopératives

- Rétention des informations d'intérêt commun détenues par des sous-groupes de la coopérative, par exemple, le Directeur, les membres du conseil, des groupes de travail particuliers, les hommes vis-à-vis des femmes, etc. ;
- Manque de transparence dans les prises de décisions ;
- Ignorance des besoins et intérêts des membres ;
- Communication à sens unique, sans mécanismes de retour (structures fonctionnant du sommet vers la base);
- Crainte éprouvée par les membres à l'égard de leurs supérieurs ;
- Minorités silencieuses (par exemple, les femmes) ;
- Manque de moyens de communication (par exemple : transport, téléphone, etc.).

3.6.5 Comment réussir une séance d'information / de communication ?

Questions à se poser pendant la planification d'une séance d'information/communication : *Qui?, Quoi?, Pourquoi?, Quand?, Où?, et Comment ?*

A Qui vais-je parler? Quel genre de personnes sont-elles? Connaissent-elles suffisamment le thème pour pouvoir agir sur l'information? A qui devrait-on parler?

Quel est le but de ce message? Que vais-je dire? Quelles informations de base dois-je inclure? Que puis-je laisser de côté?

Pourquoi ce message est-il émis? Pourquoi est-il important que les destinataires reçoivent ce message? Pourquoi faut-il faire ce changement ?

Quand devrais-je communiquer l'information? A quel moment les destinataires en auront-ils besoin?

Où puis-je les rencontrer? Où peuvent-ils recevoir cette information?

Comment ceci peut-il leur être communiqué? Quel est le canal le plus efficace à utiliser?

Parfois, les membres peuvent ne pas être satisfaits des services ou activités de leur coopérative. S'il existe une mauvaise communication interne, plutôt que de faire des critiques, ils ont tendance à se taire car ils pensent que les critiques seraient inutiles ou qu'elles pourraient même leur causer des tords. A long terme, les problèmes de communication non résolus peuvent mettre en danger la survie d'une coopérative.

3.7 GESTION DES CONFLITS DANS LES COOPERATIVES

3.7.1 Ce qu'est un conflit

On entend par conflit une mésentente, un affrontement, une contestation, une opposition, un différend, un litige, des tensions, des disputes ou encore une rupture de dialogue. C'est en fait une opposition d'intérêts entre des personnes ou entre des groupes de personnes.

Dans tout contexte coopératif, des conflits sont appelés à apparaître parce qu'un nombre de personnes différentes ayant des intérêts des fois divers travaillent ensemble.

3.7.2 Sources des conflits au sein des coopératives :

Dans une coopérative, les conflits pourraient provenir :

- d'une sous-information, d'une désinformation, d'une confusion dans la définition des rôles ;
- de la mauvaise gestion ;
- des détournements ;
- du non respect des textes statutaires ;
- du manque de respect mutuel ;
- du manque de transparence ;
- du non renouvellement des organes ;
- de la non tenue des réunions et AG ;
- etc.

3.7.3 Comment éviter les conflits dans une coopérative

☞ ***Pour éviter que les conflits arrivent dans les organisations, il faut avoir à l'esprit que :***

- les assemblées générales, les réunions du CA et autres sont des occasions privilégiées pour donner l'information aux membres de l'organisation ;
- les statuts et le règlement intérieur d'une organisation constituent ses outils essentiels de gestion et doivent donc être respectés.

☞ ***Pour mieux prévenir les conflits au sein de la coopérative, les responsables doivent veiller :***

- à la tenue régulière des réunions des instances (AG, réunions du CA, etc.) ; c'est à l'occasion de ces rencontres que les membres ont la possibilité d'être informés sur la vie de l'organisation, qu'ils sont impliqués dans la prise de décision ;
- à rendre compte aux membres de l'exécution des activités, de la situation financière de l'organisation, de ses succès et de ses échecs ;
- à appliquer les dispositions relatives aux sanctions telles que prévues dans le règlement intérieur ;
- à l'alternance démocratique en respectant le renouvellement périodique des organes.

☞ **Pour le maintien et le renforcement des bonnes relations entre les premiers responsables il faut que :**

- chaque responsable fasse son travail ;
- la gestion soit transparente et équitable ;
- le président veille à ce que tous les membres soient traités de la même façon ;
- en cas de problème la vérité soit dite ;
- tous les membres se respectent mutuellement ;
- les réunions et A.G. se tiennent régulièrement ;
- les premiers responsables et les membres acceptent travailler pour le développement de l'organisation.

3.7.4 Gérer un conflit

Malgré toutes les précautions, les conflits peuvent toujours survenir et il faut maîtriser certaines techniques pour les gérer. Si les conflits font partie de la vie en groupe (coopérative), leurs effets dépendent de comment ils sont résolus. Il n'existe pas de recettes toutes faites applicables partout et à tout moment pour régler un conflit. Mais il existe des pistes à adapter aux différents cas qui peuvent se présenter. En général, la **négociation** est une voie royale pour résoudre les conflits par la communication.

Les trois stades dans la gestion du conflit

- ☞ **Analyse du conflit** : quel que soit le niveau où naît le conflit, il pourrait être la manifestation d'un malaise dont la cause devra être détectée assez tôt afin que le règlement soit définitif. Il faut déterminer les intérêts en jeu ou les causes.
- ☞ **Mise au point d'un plan** : trouver des idées et un plan d'action – chercher des solutions
- ☞ **Discussion** : s'efforcer de comprendre les préoccupations de l'autre pour arriver à des solutions avantageuses pour les deux parties.

Démarche pour animer une réunion de résolution d'un conflit :

- Faire énoncer les positions et raisonnements de chacun ;
- Rechercher des points convergents (communs) ;
- Rechercher des points divergents (différents) : les blocages, les désaccords ;
- Rechercher des solutions originales et créatives ;
- Choisir une solution ou un ensemble de solutions ;
- Faire énoncer les critiques ;
- Retravailler la ou les solutions ;
- Obtenir l'accord des différentes parties sur la solution retenue.

La communication est donc la base de la gestion de tout conflit au sein d'une coopérative.

Quelques astuces pour construire et maintenir une communication effective pour la gestion efficace des conflits :

- Ecouter, écouter encore, toujours écouter ;
- Comprendre et décrire le point de vue des autres ;
- Identifier les besoins, intérêts, préoccupations et craintes ;
- Encourager les parties opposées à s'écouter ;
- Se concentrer sur **les problèmes** et non sur **les gens** ;
- Commencer à discuter d'une manière constructive (et continuer de discuter) ;
- Etre créatif pour trouver des solutions aux conflits.

MODULE 4 : Développement organisationnel d'une entreprise coopérative

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :

- expliquer la nécessité pour toute coopérative de développer des services en faveur des membres ;
- faire une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) et l'appliquer à la situation des coopératives ;
- formuler clairement la vision de la coopérative et la faire partager par tous les membres ;
- définir des actions à partir de la vision.

Points clés d'apprentissage

- Visibilité et utilité d'une organisation paysanne / Développement des services en faveur des membres
- Diagnostic d'une organisation
- Formulation d'une vision et élaboration d'un plan d'action

4.1 ASSURER LA VISIBILITE DE L'IDENTITE ET DE L'UTILITE DES OP : DEUX PRINCIPES FONDAMENTAUX DES ORGANISATIONS PAYSANNES

L'organisation d'une coopérative se fonde sur deux principes :

- servir en premier lieu les intérêts des adhérents, de sorte que tous les objectifs atteints bénéficient au bout du compte aux adhérents ;
- conserver une approche entrepreneuriale en identifiant et exploitant les débouchés commerciaux.

Toute coopérative doit alors faire en sorte que son identité et son utilité soient visibles :

- **Le principe d'identité:** Une coopérative professionnelle a forcément une identité (une histoire et un espace géographique, des règles de fonctionnement, ses objectifs propres, sa vision stratégique). Cette identité doit être clairement définie et partagée par l'ensemble des membres. Une organisation qui n'a pas d'objectif précis connus de tous les coopérateurs ou qui n'a pas de règles de fonctionnement ne peut pas survivre.
- **Le principe d'utilité :** La coopérative doit être utile aux membres si ceux-ci s'engagent activement pour la faire vivre et lui permettre d'atteindre les objectifs qu'ils se sont donnés à travers elle. L'utilité de la coopérative pour les membres vient des services développés en leur faveur.

Une coopérative qui n'observe pas ces deux principes est appelée à mourir. Le développement de services en faveur des membres est très important car sans les services, les membres seront découragés et se retireront un à un ou seront réticents à participer.

Le degré de participation des membres dans une coopérative dépend beaucoup de l'impact que la coopérative a sur la vie quotidienne de ses membres. Si la coopérative échoue dans la satisfaction des besoins des membres, son avenir est alors en danger.

Les contributions au capital, à l'établissement des buts, au processus de prise des décisions et de suivi que les membres d'une coopérative sont prêts à apporter sont en rapport avec ce qu'ils espèrent gagner en retour.

4.2 DIAGNOSTIQUER SON ORGANISATION

Diagnostiquer sa coopérative revient à faire une analyse du contexte. Cette analyse porte à la fois sur l'environnement interne et sur l'environnement externe. Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) peut aider la coopérative à avoir une bonne compréhension des questions internes et des facteurs externes, pour une meilleure prise de décisions. L'analyse est faite sous quatre angles:

- ☞ **Les forces:** les caractéristiques internes (telles que les aptitudes et ressources) mobilisées ou utilisées efficacement et qui peuvent apporter des bénéfices à l'organisation.
- ☞ **Les faiblesses:** les caractéristiques internes qui limitent le potentiel de l'organisation, telles que le manque des ressources, l'incompétence ou le mauvais fonctionnement des organes.
- ☞ **Les opportunités:** les facteurs externes qui peuvent améliorer la position compétitive de l'organisation, et qui devraient être exploités à fond.
- ☞ **Les menaces:** les désavantages extérieurs qui peuvent freiner l'avancement et le développement de la coopérative.

Cette analyse permet d'avoir l'image de l'organisation. Elle aide tous ceux qui sont impliqués à partager une image commune quant aux chances de réussite de la coopérative et les risques de son échec. Ainsi, elle contribue à favoriser une perspective partagée des objectifs avec des actions de redressement en cas de risques d'échec.

Exemple de synthèse de l'analyse FFOM de la coopérative Bantieben

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence des organes - Bantieben est une structure organisée de la base au sommet, représentative et couvre toute l'étendue de la région et connu par l'Etat - Bantieben est soutenue par des organisations d'appui - Forte sollicitation Bantieben (visibilité et crédibilité relative) - Bantieben est une initiative des producteurs et fondée sur leurs préoccupations réelles - Disponibilité et engagement des leaders - Effort de mobilisation de ressources financières endogènes 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de la direction technique (gérant, siège, etc.) au niveau de Bantiben et ses démembrements - Faible effectif des producteurs adhérents - Faible capacité financière et matérielle de Bantieben - Faible capacité technique des leaders de Bantieben - Déficit de communication - Faible collaboration entre Bantieben et les autres OP faitières - Les démembrements de Bantieben ne sont pas encore suffisamment forts pour soutenir la faitière - L'effectif des producteurs membres est faible par rapport à l'effectif total des membres
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté et engagement de l'Etat à promouvoir la production agricole - Volonté et engagement de l'Etat à promouvoir les organisations paysannes - Disponibilité des organisations d'appui à renforcer les compétences techniques des organisations paysannes - Harmonisation de la loi OHADA en matière de la coopération agricole - L'intégration économique (CDEAO, UEMOA, UA) - Valorisation des produits locaux par la recherche - Alimentation de base constituée de céréales 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité politique - Concurrence potentielle entre les organisations paysannes faitières - Développement de l'agriculture dans les pays du Sahel - Non appropriation de la politique nationale de commercialisation des produits agricoles - La cherté de la vie - La consommation des produits agricoles importés - Dégradation des sols

4.3 D'UNE VISION AU PLAN D'ACTION

La combinaison du succès économique à court terme et de la survie à long terme peut se réaliser plus facilement si la coopérative a une vision claire de son avenir. Cette vision doit être, fondée sur une hiérarchie d'objectifs à savoir un principal et plusieurs autres en appui au premier.

Pour une société coopérative, la vision est un "rêve" qui décrit une situation meilleure que les coopérateurs veulent atteindre dans un avenir plus ou moins lointain. La vision est une image mentale du futur idéal de la coopérative. Elle doit être partagée par tous les membres de la coopérative. Cette vision partagée déterminera les décisions, les choix, et les activités à l'intérieur de la coopérative.

Quand le rêve (la vision) est formulé et partagé par tous les membres de la coopérative, cela stimule et pousse les uns et les autres à travailler pour que cela devienne une réalité. La vision est formulée à partir des résultats du diagnostic.

Exemple de vision

D'ici 2016, Bantieben est une coopérative de producteurs de céréales solidement implantée sur le plan régional, légitime et représentative, qui bénéficie d'un environnement favorable à la réalisation de ses activités, contribue à la sécurité alimentaire au Togo et au bien être des producteurs céréaliers membres.

La vision s'inscrit dans un plan d'action qui est outil de gestion qui définit les grandes lignes d'actions à entreprendre et leur calendrier d'exécution sur une période donnée.

Le plan d'action stratégique est élaboré pour une période plus ou moins longue (3 à 5 ans). Il définit à partir d'une vision partagée par les coopérateurs et sans détail : **ce qu'on veut faire (Actions), pourquoi on veut le faire (Objectifs et résultats attendus), comment le faire (stratégie), avec qui on veut le faire (Acteurs) et avec quels moyens on veut le faire**. Le plan d'action précise ainsi les actions de la coopérative et permet de ne pas aller dans tous les sens. Il s'agit de la planification stratégique qui permet de définir des grandes orientations et actions de l'entreprise coopérative à long terme en tenant compte des résultats de l'analyse FFOM.

La planification opérationnelle est la programmation des objectifs à court terme (généralement sur un an) et des activités à partir des actions arrêtées. Elle permet de :

- préciser les résultats à atteindre ainsi que les objectifs ;
- établir un programme qui comprend les activités à faire, les étapes à réaliser dans le temps ;
- prévoir les moyens à employer pour atteindre les objectifs fixés et comment les mobiliser ;
- élaborer un budget détaillé pour soutenir la réalisation des activités planifiées.

La fixation des activités est faite à partir des six (6) questions suivantes :

- | ▪ Questions | : Informations recherchées |
|--------------------|---|
| ▪ Pourquoi faire ? | : Raison profonde et but visé ; |
| ▪ Quoi faire ? | : Ensemble d'activités nécessaires pour atteindre le but ; |
| ▪ Qui ? | : Ressources humaines nécessaires pour réaliser les activités ; |
| ▪ Où ? | : Prévision de lieux ; |
| ▪ Quand ? | : Délais de réalisation ; |
| ▪ Comment ? | : La manière de faire, la stratégie d'intervention. |

MODULE 5 : Outils de gestion d'une coopérative

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :




- expliquer le système de gestion d'une entreprise coopérative agricole ;
- citer les documents nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise coopérative;
- concevoir et élaborer les documents nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise coopérative ;
- tenir régulièrement les différents documents de gestion administrative et financière / comptable.

Points clés d'apprentissage

- Documents de gestion financière et comptable
- Documents de gestion administrative
- Mécanisme de contrôle au sein d'une coopérative

5.1 GESTION D'UNE COOPERATIVE : QU'EST CE QUE C'EST ?

La gestion d'une coopérative est l'ensemble des dispositions prises et mises en œuvre pour faire fonctionner correctement la coopérative en vue d'atteindre les objectifs visés par les membres. Elle comprend la **planification**, l'**organisation**, la **direction** et le **contrôle**.

<p>PLANIFICATION</p>  <p>(1) Fixer des objectifs en tenant compte des contraintes</p> <p>(2) Elaborer un plan d'action : les activités à mettre en place en précisant</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qui le fait ? ➤ Avec quel moyen ? ➤ Quand ? 	<p>➤ ORGANISATION</p>  <p>(3) Répartir les responsabilités et les tâches de chaque membre et organe par rapport au plan d'action</p> <p>(4) Répartir les moyens à mobiliser pour chaque tâche</p>	<p>➤ DIRECTION</p>  <p>(5) Coordonner la bonne réalisation des actions dans le respect des règles de la coopérative</p>
<p>CONTRÔLE</p> <p>(6) Suivre et surveiller les activités réalisées</p> <p>(7) Détecter les difficultés et prendre des mesures correctives si nécessaire</p>		

☞ *Qui fait quoi dans la gestion de la coopérative ?*

SECRETARE

- ✓ Tient le **registre des membres**
- ✓ Rédige le **PV** des réunions
- ✓ **Archive** tous les documents
- ✓ Tient le **cahier de visites**
- ✓ Assiste et conseille le président

PRESIDENT

- ✓ **Convoque** et **préside** les réunions
- ✓ **Ordonne les dépenses**
- ✓ **Signe** les dossiers administratifs et financiers

TRESORIER

- ✓ Assure la recherche, la collecte et la gestion des fonds
- ✓ Encaisse les cotisations des membres
- ✓ Elabore le projet de budget avec le secrétaire
- ✓ Exécute les dépenses sur ordre du président
- ✓ Cosigne les opérations de caisse avec le président

CONSEILDE SURVEILLANCE

- ✓ S'assure du bon fonctionnement du bureau
- ✓ S'assure du respect des règles définies dans les textes
- ✓ Rend compte à l'AG de l'état des lieux du bureau

☞ Pourquoi est-il nécessaire d'assurer une bonne gestion de sa coopérative ?

- Pour réaliser ses **OBJECTIFS**
- Pour **INFORMER** les membres de l'ensemble des activités entreprises
- Pour gagner la **CONFIANCE** de tous les membres
- Pour être **RECONNU** comme une coopérative crédible auprès des partenaires

5.2 OUTILS DE GESTION D'UNE COOPERATIVE

Pour bien gérer sa coopérative, il faut mettre en place des **documents de gestion** et les remplir régulièrement. Ces documents :

- servent à faciliter le **travail des membres des organes** ;
- **rendent compte** aux membres de la gestion de la coopérative ;
- permettent de **rassurer les membres** de la **bonne gestion de la coopérative** ;
- permettent également aux **partenaires d'apprécier l'organisation et le fonctionnement** de la coopérative.

Les documents de gestion d'une coopérative peuvent être classés en trois groupes :

- les documents juridiques (statuts et règlement intérieur) qui sont mis en place à la création de la coopérative ;
- les documents de gestion administrative et technique
- Les documents de gestion financière et comptable

5.2.1 Documents de gestion administrative et technique

☞ Registre des membres

Il permet de connaître ses membres. Il est indispensable de connaître avec précision l'identité des membres de sa coopérative ainsi que le niveau de libération des parts sociales. C'est le **secrétaire** qui est responsable de ce document.

N° d'ordre	Date d'adhésion	Nom et prénoms	Date de naissance (âge)	Droit d'adhésion	Parts sociales		Ayant droit	Signature
					souscrites	versées		

☞ Cahier de visite

Il permet à la coopérative de connaître ses visiteurs. Il est important de garder les contacts des personnes qui rendent visite à votre coopérative (formateur, conseiller). Cela vous permettra de les contacter si besoins. C'est le secrétaire qui est responsable de la bonne tenue de ce document.

Dates	Nom et Prénoms	Structure de provenance / Fonction et contact	Objet de la visite	Observations	Signature

☞ Plan annuel des activités

En début d'année ou lors de l'AGO le plan annuel des activités élaboré par le CA doit être validé par les membres. Il permet de **lister l'ensemble des activités que la coopérative veut mener durant l'année** pour atteindre ses objectifs.

⇒ C'est l'ensemble des membres du bureau qui est responsable de l'élaboration de ce document.

Activités prévues	Période de réalisation												Personnes responsables
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

☞ Cahier de suivi des activités

Au fur et à mesure que les activités se réalisent, il est important d'en garder une trace dans un cahier pour pouvoir **faire le bilan en fin d'année** et **évaluer si l'ensemble des activités prévues dans le plan annuel d'activité a été réalisé**.

⇒ C'est le secrétaire en lien avec le responsable de l'activité qui est responsable de la tenue de ce document

Date	Activités menées	Participation		Résultats obtenus	Difficultés rencontrées	Observations
		hommes	femmes			

☞ Cahier de réunion / procès-verbal

A chaque fois que la coopérative organise une réunion, il est nécessaire d'établir un **procès-verbal**. Ce document sert de mémoire pour les réunions suivantes.

⇒ C'est le **secrétaire** qui est responsable d'élaborer les procès-verbaux.

Les éléments suivants doivent figurer dans le cahier de réunion

Informations d'ordre général	Décisions prises
<ul style="list-style-type: none"> - Date - Nature de la réunion (réunion du bureau, du CA, du comité de contrôle...) - Objet de la réunion - Ordre du jour - Nombre de participants (H/F) - Date et lieu de la prochaine réunion - Signatures du Président et du Secrétaire 	<p>Lister les décisions :</p> <p>1-</p> <p>2-</p> <p>3-</p> <p>Et préciser pour chaque décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La date d'exécution - Le responsable de l'exécution - Observations

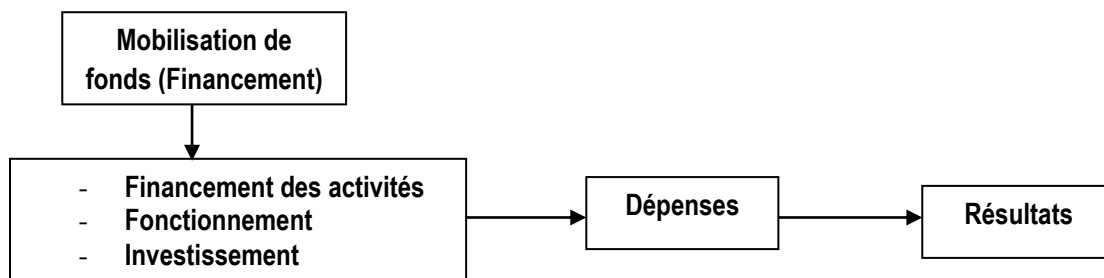
5.2.1 Outils de gestion comptable et financière d'une coopérative

☞ Qu'est-ce que la gestion financière et comptable d'une coopérative ?

Pour réaliser des tâches ou des activités, une coopérative doit commencer par engager des dépenses. La structure doit financer les activités, couvrir ses frais de **fonctionnement** et effectuer des **investissements avant de pouvoir compter à son tour sur les résultats**.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

Schéma : De la mobilisation des fonds à l'obtention de résultats



Toute personne qui gère de l'argent pour le compte d'une coopérative doit impérativement tenir une comptabilité. La comptabilité permet **d'enregistrer par écrit et de classer la totalité des informations financières** portant sur toutes les opérations d'une coopérative ayant entraîné une entrée ou une sortie d'argent.

- ⇒ C'est le **trésorier** de la coopérative qui est responsable de la tenue de l'ensemble des documents comptables et de l'enregistrement des entrées et des sorties d'argent
- ⇒ Le trésorier doit **présenter à l'ensemble des membres de la coopérative lors de l'AGO** les résultats comptables.

La comptabilité permet de :

- ⇒ Savoir si on a gagné ou perdu de l'argent sur une période donnée
- ⇒ Apprécier la rentabilité de ses activités et services rendus

Il existe 3 types de documents comptables et financiers

1- Les supports comptables

- le cahier de caisse
- le cahier de banque
- le cahier des cotisations
- le cahier des subventions
- le cahier de stock
- le cahier de vente
- le cahier d'achat
- le cahier d'entretien équipements
- le tableau d'amortissement

- Ils permettent de **suivre l'ensemble des entrées et sorties** d'argent
- Pour **connaître à tout moment l'état des finances** de la coopérative
- Il faut les **remplir sans délai**, dès qu'une opération financière à lieu

2- Les pièces comptables

- Factures
- Reçus
- Bons de commande
- Bordereau de livraison
- Etc.

- Les pièces comptables permettent de **justifier les dépenses**
- Il faut **conserver l'ensemble des pièces comptables**
- En toute rigueur, toute entrée ou sortie d'argent doit être justifiée par une pièce comptable

3- Les documents de situation annuelle

- Le budget
- Le compte d'exploitation (prévisionnel ou réel)
- Le bilan

- Le budget permet de prévoir ses dépenses
- Le compte d'exploitation permet de savoir si on a gagné ou perdu de l'argent sur l'année

➤ Les supports comptables d'ordre général

☞ Cahier de caisse

Le cahier de caisse sert à enregistrer **toutes les entrées (recettes) et sorties (dépenses) d'argent**

Page 1

Date	N° de la pièce	Libellé (Désignation ou objet)	Entrée	Sortie	Reste en caisse
Reste en caisse à reporter					

Page 2

Date	N° de la pièce	Libellé (Désignation ou objet)	Entrée	Sortie	Reste en caisse
		Report			
Reste en caisse à reporter					

☞ Cahier de banque

Le cahier de banque sert à enregistrer les mouvements d'argent entre la **coopérative** et la **banque** (dépôt d'une épargne par exemple)

Page 1

Date	N° de la Pièce	Libellé (Désignation ou objet)	Entrée	Sortie	Reste en banque
Reste en banque à reporter					

Page 2

Date	N° de la Pièce	Libellé (Désignation ou objet)	Entrée	Sortie	Reste en banque
		Report			
Reste en banque à reporter					

☞ Cahier des cotisations

Le cahier de cotisations permet de connaître les membres qui ont cotisé à la coopérative, et de relancer ainsi les membres qui n'ont pas cotisé

N° d'ordre	Date	Nom et Prénoms	Montant cotisé	Signature Empreinte digitale
TOTAL				

☞ Cahier des subventions reçues

Le cahier des subventions reçues permet de **lister l'ensemble des subventions perçues** pour la coopérative. Si l'argent de la subvention va dans la caisse en liquide, il faudra inscrire dans le cahier de caisse, ou dans le cahier de banque si cet argent est déposé à la banque.

Date	Origine	Objet	Valeur

➡ Les supports comptables pour la gestion des stocks

☞ Cahier de gestion des stocks

Le cahier de gestion des stocks permet d'enregistrer **toutes les entrées et toutes les sorties de stocks (produits à vendre, engrais, etc.) dans le magasin** de la coopérative. Il peut être tenu par le magasinier.

Page 1

N° d'ordre	Date	Libellé (Objet de l'opération)	Entrée	Sortie	Reste	Observation	Signature	
							Magasinier	Intéressé
Reste à reporter								

Page 2

N° d'ordre	Date	Libellé (Objet de l'opération)	Entrée	Sortie	Reste	Observation	Signature	
							Magasinier	Intéressé
		Report						
Reste à reporter								

N.B. Etablir une fiche par produit

☞ Cahier des ventes

Le cahier des ventes permet d'enregistrer l'ensemble des ventes réalisées par la coopérative (déstockage de sac de maïs par exemple)

Date	Produits	Nom du client	Quantités	Valeur	Observation

Cahier d'achat

Le cahier d'achat permet d'enregistrer l'ensemble des achats effectués pour le compte de la coopérative (achat d'égreneuse par exemple).

Date	Matériel / Equipment	Quantités	Valeur	Durée de vie

➤ Supports comptables pour la gestion des équipements

👉 Tableau de gestion de l'équipement

Le tableau de gestion de l'équipement permet d'enregistrer tous les mouvements de l'équipement et les recettes réalisées.

Equipement	Nom de l'emprunteur	Sortie			Retour			Signature magasinier
		Date	Montant de location	Signature emprunteur	Date	Montant payé	Signature emprunteur	

👉 Cahier d'entretien de l'équipement

Le cahier d'entretien de l'équipement permet d'enregistrer toutes les tâches d'entretien réalisées sur l'équipement.

Date	Type d'infrastructure ou équipement	Type d'entretien effectué	coût	Par Qui?	Observations

👉 Tableau des amortissements

L'amortissement d'un équipement et la valeur que l'équipement perd chaque année. Le suivi de l'amortissement d'un équipement permet d'anticiper la dépense qu'il faudra réaliser pour remplacer ledit équipement, en fin de vie.

Méthode pour calculer l'amortissement :

$$\text{Amortissement annuel} = \frac{\text{Montant à l'achat}}{\text{Durée de vie de l'équipement}}$$

Date	Désignation	Valeur à l'achat	Taux d'amortissement	Amortissement de la période	Amortissement antérieur	Total des amortissements	Valeur actuelle

➤ Supports comptables pour le suivi de la gestion de la distribution des intrants

☞ Fiches de suivi de la distribution des intrants

N° d'ordre	Date	Nom et prénoms	Quantité intrants (préciser l'unité)			Valeur		Signature
			NPK	Urée	Semences	engrais	semences	
TOTAL								

➤ Pièces comptables

☞ Bon de commande

Il permet de lancer des commandes de marchandises auprès d'un fournisseur en cas de besoin. Et le paiement n'interviendra que lorsque la facture parviendra à la coopérative.

NOM et ADRESSE de la coopérative : Bon de commande N° A : (Adresse du fournisseur) Veuillez nous fournir, aux conditions les plus favorables les marchandises suivantes :					
N°	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Prix total	Observations
Lieu + date : Nom et Signature du magasinier ou du gérant du groupement					

☞ Bordereau de livraison

C'est un document qui **accompagne la marchandise à livrer** à une tierce personne ou à une société. Il donne des informations sur le produit à livrer, l'expéditeur et le récepteur.

Adresse de la coopérative :		Bordereau de livraison N°			
Livré par :		Destination :			
N°	Article	Quantité	Observations		
Transportées par : Date : Nom et Signature du chauffeur :			Marchandises reçues : en bon état Réceptionnée par : Date : Signature :		

☞ Facture

Adresse de la coopérative : Date : Facture N° Doit : M				
N°	Désignation	Quantité	Prix Unitaire	Prix total
Total				
Signature du vendeur				

☞ Reçu

Le carnet de reçu se vend dans le commerce sous cette forme

B.P.F. :	B.P.F (Bon Pour Francs) :		
Pour :	Reçu de :		
Date :	La somme de :		
	Date :	Signature :	

☞ Documents financiers de situation annuelle

☞ Compte d'Exploitation (prévisionnel ou réel)

Le compte d'exploitation se présente sous la forme d'un tableau qui récapitule d'un côté les dépenses effectuées appelées « charges » et de l'autre côté les recettes faites appelées « produits ».

CHARGES (A)		PRODUITS (B)	
Désignation (libellé)	Montant	Désignation (libellé)	Montant
Carburant		Revenu de la location de l'égreneuse	
Réparations et entretiens		Vente groupée	
Salaires ou indemnités		Cotisation annuelle	
Dotations aux amortissements		
Total des charges		Total des produits	
Résultat (bénéfice ou excédent)		Résultat (perte)	
TOTAL GENERAL		TOTAL GENERAL	

☞ Budget

Un budget est une prévision des recettes et des dépenses nécessaires à la réalisation des activités d'une organisation ou d'un individu, et ce pour une période donnée (le mois, le trimestre, l'année). On peut dire aussi que le budget est une prévision des moyens (recettes) dont compte disposer une organisation et de l'utilisation (dépenses) de ces moyens. L'importance du budget dépend de la taille de l'organisation. Selon l'ampleur des activités de l'organisation, le budget peut rester très simple ou devenir plus complexe.

Comment élaborer un budget ?

Le budget est élaboré en trois étapes :

- i. Recenser toutes les activités à mener durant une période donnée en tenant compte des besoins et des objectifs ;
- ii. Prévoir les dépenses (sorties) et les recettes (entrées) ;
- iii. Élaborer le budget : Ce travail consiste à présenter, dans un tableau, les différentes données recensées.

D'un côté, on inscrit les dépenses et de l'autre, les recettes. Ce tableau doit être équilibré en recettes et dépenses. Le budget doit refléter une réalité et pas une imagination. Il faut donc aller recenser les frais (coûts d'investissement, transport, main-d'œuvre, etc.) pour toutes les dépenses prévues. Il se peut que l'organisation ait oublié de tout prévoir. Ainsi, pour couvrir les dépenses inattendues en cours d'exécution de l'activité, l'organisation prévoit un certain pourcentage du budget total pour les imprévus. On peut s'aider du tableau suivant pour présenter le budget.

DEPENSES (Charges)			RECETTES (produits)		
Investissement		xxx	Ventes		xxx
Terrain	x		- Production	x	
Construction	x		- Services	x	
Matériel et équipement	x				
Fonctionnement		xxx	Produits (recettes) divers		xxx
Achats					
- Intrants	x		- Intérêts à recevoir	x	
- fournitures	x		- Banque	x	
- articles divers	x		- Prêts	x	
Transport					
- Intrants	x				
- Produits agricoles	x				
- Déplacement	x				
Impôts et taxes					
Services consommés			Cotisations		x
- Loyer,	x				
- Téléphone,	x		Subventions		x
- Électricité,	x				
- Papeterie,	x				
- Entretien / réparation	x				
- Assurance	x				
Charges diverses					
- Frais financiers	x	xxx			
Charges du personnel	x	x			
Dotations aux amortissements	x	x			
Imprévus (10%)		x			
Résultats		x			
TOTAL			TOTAL		

👉 Rapport financier

Le rapport financier est élaboré par le trésorier et validé en AGO. Il présente les comptes de la coopérative sur l'année (dépenses, recettes, soldes). Le rapport financier permet de :

- voir toutes entrées de fonds et les sources de financement ;
- apercevoir les dépenses effectuées au cours de la période ;
- gagner la confiance des membres et des donateurs ou des financeurs (les fonds donnés ont-ils permis d'effectuer les réalisations prévues) ;
- analyser les capacités d'autofinancement de l'organisation ;
- vérifier si les objectifs fixés pour la période sont atteints.

Les éléments suivants doivent être pris en compte dans le rapport financier :

- la situation des fonds disponibles ;
- les dépenses effectuées durant la période ;
- le solde des fonds disponibles pour la prochaine période ;
- l'estimation des dépenses de la prochaine période ;
- la recherche de fonds pour couvrir les dépenses estimées pour la prochaine période.

Voici une présentation simple d'un rapport financier.

A) Situations des fonds disponibles	xxx
- Solde	x
- Ventes de services	x
- Prélèvements sur vente groupée	x
- Ristournes sur ventes d'engrais	x
- Subvention partenaire X	x
- Cotisations ordinaires	x
- Cotisations extraordinaires	x
- Subvention État	x
- Intérêt reçu (banque)	x
- Intérêt reçu sur prêt	x
B) Dépenses effectuées durant la période	xxx
- Salaires	x
- Charges sociales	x
- Fournitures de bureau	x
- Loyer	x
- Services consommés (eau, électricité, téléphone, internet, fax)	x
- Organisation réunions du CA	x
- Organisation AGO	x
- Acquisition matériel informatique	x
- Réparation matériels informatique	x
- Réparation voitures et motos	x
- Perdiems administrateurs	x
C) Solde des fonds disponibles pour la prochaine période (A-B)	xxx

Bilan financier comparatif

Libellés	Période précédente	Période en cours	Variations	Observations
Solde au début de l'année				
Entrées totales				
Dépenses totales				
Reste (caisse + banque)				

Remarque : il faut annexer à ce rapport, le tableau de comparaison budget – réalisation.

Désignation des dépenses (charges)	Prévision	Réalisation	Ecart	Observations
Désignation des recettes (produits)				

5.3 MECANISMES DE CONTROLE D'UNE COOPERATIVE.

Le système de contrôle est nécessaire pour prendre de bonnes décisions.

☞ **Éléments à contrôler**

Les coopératives doivent élaborer leurs propres mécanismes de contrôle (périodicité, outils de contrôle, qui fait le contrôle, ...) qui sont adaptés aux besoins et ressources de leur organisation. Le contrôle effectué par les membres inclut :

- les procédures de planification formelles et participatives ;
- le suivi et l'évaluation ;
- les votes en assemblées générales ;
- l'élection des responsables et tout autre moyen qui influence la gouvernance (c'est-à-dire, les normes et structures pour garantir que la volonté des membres est exécutée) ;
- les procédures de décaissement et de justification de dépenses ;
- etc.

☞ **Outils de contrôle**

Les outils de contrôle sont :

- Le programme de contrôle ;
- Le tableau de rapprochement ;
- La fiche de billettage ;
- Le tableau de contrôle ;
- Etc.

➤ **Fiche de billettage**

C'est un outil qui facilite le comptage de l'argent existant en caisse chez le trésorier et de le comparer avec le solde (reste) théorique indiqué dans le cahier de caisse. En cas d'écart le trésorier doit donner des explications.

CONTRÔLE DE CAISSE		
ORGANISATION		
N°		Date
Gammes de billets et pièces	Nombre	Total existant
Billets	10.000	
	5.000	
	2.000	
	1.000	
Pièces	500	
	250	
	200	
	100	
	50	
	25	
	10	
	5	
	1	
Avance non encore justifiée		
Argent existant en caisse en FCFA		
Argent en caisse en lettre :		

CONFRONTATION

SOLDES	TOTAL EN FCFA	ECART par rapport au TOTAL existant (A)
Reste en caisse (A)		
Reste théorique (B)		ECART = B - A
EXPLICATIONS DES DIFFERENCES		
Attestation et signature du contrôleur et du trésorier de l'exactitude des soldes		
Nom et signature du Trésorier	Nom et signature du Président CS	Nom et signature d'un autre membre du CS

N.B. : Avance non justifiée indique un montant décaissé sur décharge en attendant la présentation des pièces justificatives (reçus).

➤ **Tableau de rapprochement**

Il permet de comparer les opérations enregistrées dans le cahier de banque à celles enregistrées dans le livret d'épargne ou portées par le relevé bancaire.

Cahier de Banque		DATE	OPERATIONS	IMF/IF	
Dépôt	Retrait			Dépôt	Retrait
Somme dépôt (A)	Somme retrait (B)		TOTAL	Somme dépôt (A)	Somme retrait (B)
	-		1 TEST 2		
	(A) – (B)		SOLDES	(A) – (B)	

➤ **Tableau de contrôle**

N°	Dates	Éléments contrôlés	Références de l'outil/pièce contrôlé	Résultats	Observations/Recommandations	Nom et Signature des contrôleurs

L'organe de contrôle se sert des statuts et du règlement intérieur, des documents comptables et financiers (cahier de caisse, cahier de banque, ..) pour faire son travail.

MODULE 6 : Marketing, Négociation et contractualisation

Objectifs pédagogiques du module

A la fin du module, l'apprenant sera capable de :

- expliquer quelques notions de marketing ;
- dire ce qu'est une négociation ;
- expliquer les circonstances dans lesquelles on négocie ;
- expliquer les phases de négociation et quelques comportements à adopter ;
- utiliser des astuces pour bien négocier ;
- citer les principaux éléments à mettre dans un contrat de transaction.

Points clés d'apprentissage

- Notion de marketing
- Techniques de négociation
- Négociation commerciale
- Contrats
- Partenariat
- Notion de l'agriculture contractuelle.

6.1 NOTION DE MARKETING

Le marketing est la manière par laquelle un fabricant / producteur arrive à vendre son produit à un bon prix. C'est aussi l'ensemble des techniques, méthodes et moyens utilisées pour vendre son produit.

Pour alors réussir sa négociation commerciale et donc vendre son ou ses produits, il est important pour la coopérative de faire du marketing.

Il est indispensable pour une coopérative de faire du marketing car elle doit vendre ou aider ses membres à vendre leurs produits.

Pour bien vendre son produit, le producteur doit faire attention aux quatre éléments suivants appelés les 4P du marketing : le Produit, le Prix, la Place et la Promotion.

Le Produit offert :

Il s'agit du produit qu'on veut vendre sur le marché (l'ensemble des personnes qui achètent ou qui sont capables d'acheter le produit).

Pour tout produit mis sur le marché, il faut s'interroger sur les aspects suivants :

- la quantité que l'on peut produire ;
- sa nature, sa composition ;
- sa qualité ;
- son utilité, c'est-à-dire, jusqu'à quel point le produit donne satisfaction au consommateur,
- la façon dont il est présenté (sa forme, son emballage) ;
- son accessibilité au consommateur, c'est-à-dire les moments où le consommateur peut trouver le produit.

Le Prix

Le prix, c'est l'argent qu'on reçoit après avoir vendu le produit. Pour fixer le prix de son produit, il faut tenir compte :

- du coût de production du produit ; il s'agit de l'ensemble des dépenses (ou charges) effectuées dans la fabrication du produit ;
- du marché, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de comment évoluent les prix des produits sur le marché ; il faut donc savoir à combien les autres vendeurs (concurrents) vendent leurs produits ;
- du bénéfice qu'on veut réaliser.

La qualité et le prix des produits sont déterminants dans la vente des produits. Plus le produit est de qualité et que les prix sont moins élevés, plus on a la chance de le vendre facilement. Il est alors indispensable de produire des produits de qualité mais aussi à des coûts raisonnables.

La Place (ou la distribution) :

Il s'agit d'identifier les lieux où le produit sera vendu. Ces lieux doivent être visibles, faciles d'accès et faciles à identifier. La place désigne également tout le réseau de distribution du produit, c'est-à-dire les intermédiaires entre le vendeur et le consommateur final. Les intermédiaires peuvent être des grossistes, des semi-grossistes ou des détaillants.

Plus les intermédiaires sont nombreux dans le circuit de distribution, plus le prix du produit est élevé. Car, chaque intermédiaire va ajouter son bénéfice au coût du produit. Il est donc important de réduire les intermédiaires. Tenter donc de connaître le consommateur final.

La Promotion :

La promotion permet de faire connaître le produit par le public. Elle représente l'ensemble des moyens de communication utilisés pour informer, inciter et convaincre le consommateur que l'entreprise a le produit qu'il lui faut. Il faut tout faire pour attirer les clients. Ces moyens de communication peuvent être la radio locale, la télévision, le bouche-à-oreille, les affiches, les réunions de sensibilisation, etc.

Quand on veut vendre ou quand on vend sur un marché, il faut :

- *Bien connaître ses clients : ce sont ceux qui achètent ou voudront acheter (client potentiel) le produit. Il est nécessaire de connaître leur goût et de savoir le prix auquel ils peuvent acheter ou achètent.*
- *Bien connaître ses concurrents : ce sont ceux qui vendent les mêmes produits sur les mêmes marchés. En les connaissant, on peut avoir une idée sur la qualité de leurs produits, leur prix de vente et ainsi, on peut développer des stratégies pour attirer les clients vers soi.*

6.2 NOTION DE NEGOCIATION

Négocier consiste à discuter pour s'accorder sur une conclusion mutuellement acceptable entre au moins deux parties. La négociation est particulièrement importante dans une organisation qui cherche à vendre. Comme c'est le cas d'une entreprise coopérative.

Le prix, la qualité, la durabilité, les livraisons, les garanties, etc., sont autant de facteurs qui doivent être discutés et faire l'objet d'accords avec les partenaires lors de la décision d'acheter des intrants ou de vendre des produits à un acheteur particulier ou pour toute autre opération. Dans toute négociation, on suppose qu'une partie a quelque chose à offrir dont l'autre a besoin.

Une bonne préparation d'une négociation donne beaucoup de chance de réussite. Les intérêts des coopératives doivent être clairs. Le but de la négociation doit aussi être clair. Les intérêts du partenaire dans la négociation devraient aussi être connus à l'avance.

Les phases de la négociation

Les phases de la négociation	Comportement
Etablir le contact et introduire la discussion	<ul style="list-style-type: none">- Créer et maintenir une atmosphère positive- Faire attention aux expressions non verbales : les gestes, le ton, etc.
Présenter objectivement le sujet	<ul style="list-style-type: none">- Discours bref,- Parler des intérêts du partenaire
Faire une discussion franche et sincère	Lorsque la discussion ne vient pas à bout des différences : <ul style="list-style-type: none">- Résumer les résultats partiels ;- Insister sur les progrès réalisés ;- Ménager des pauses, donner de nouvelles impulsions aux débats en posant de questions.

Le débat est l'élément le plus important dans les négociations. Il permet aux deux parties d'expliquer pourquoi elles considèrent qu'une opinion particulière est juste et de motiver leur prétention. Il comporte trois étapes suivantes.

- **Clarifier la nature et le but de votre propre contribution. Pour cela :**
 - clarifier la position que vous allez défendre ;

- introduire le discours de manière à associer votre propre argument à la précédente discussion ;
- insister sur l'importance de votre argument comparé à celui des autres.
- **Pour convaincre les autres, s'assurer :**
 - qu'aucune prétention ne soit faite sans justification ;
 - que pour les preuves, des faits vérifiables soient utilisés ;
 - de communiquer des expériences en tant que preuves utiles pouvant être généralisées ;
 - de ne pas monopoliser la parole pour imposer le silence à votre partenaire ou de le faire paraître idiot.
- **Intervenir dans l'exposé des arguments par les adversaires :**
 - lorsqu'il manque de clarté, répéter ce que l'un a compris de l'autre ;
 - reprendre et discuter les points essentiels (pas de hors sujets) ;
 - reprendre le sujet en discussion selon les deux points de vue et essayer de clarifier les choses.

6.3 NEGOCIATION COMMERCIALE

L'objectif de la négociation commerciale est de développer un partenariat avec une personne physique ou morale en vue de lui proposer des produits qui satisfont son besoin. Pour réussir cette négociation, il est nécessaire de :

☞ **Connaître le partenaire**

Avant d'engager toute négociation avec un partenaire, il faut avoir des connaissances sur lui, car si vous ne savez rien de quelqu'un, vous ne saurez pas comment le prendre.

☞ **Connaître son projet**

Vous devrez maîtriser très bien le projet et être prêt à répondre à toutes les questions qui y sont liées. Vous devez connaître tous les points forts et tous les points faibles de votre projet.

☞ **Connaître ses concurrents**

Vous devez connaître des projets similaires qui ont échoué et pourquoi ils ont échoué ainsi que leurs partenaires et des projets similaires qui ont réussi et pourquoi ils ont réussi, ainsi que leurs partenaires.

☞ **Contacter : savoir comment frapper sur des partenaires potentiels**

Il s'agit ici de savoir identifier les partenaires potentiels. Ceci suppose de connaître un certain nombre de critères d'éligibilité liés au partenaire: le domaine d'intervention de l'OP par rapport à celui du partenaire, la zone d'intervention de l'OP par rapport à celui du partenaire et les objectifs poursuivis par l'OP par rapport à ceux du partenaire. Il faut maintenant savoir comment s'introduire chez le partenaire.

☞ **Convaincre**

Il s'agit ici de convaincre le partenaire sur votre aptitude à lui proposer des produits répondant à ses exigences sous des conditions claires, concises et précises. Il est cependant indispensable de **maîtriser les critères d'acceptabilité/éligibilité de vos produits par rapport au besoin du partenaire, avoir à l'esprit les forces et les faiblesses de vos produits et savoir les vendre**. Il faut

créer le désir et le besoin de vos produits au client partenaire car toute négociation naît d'un désir : c'est ce désir qui provoque le besoin qui déclenche à son tour l'acte d'achat ou de vente ou mieux de la contractualisation entre les acteurs.

Le résultat d'une négociation ou de toute autre discussion importante est habituellement mis sous forme écrite. La forme que prend ce document final varie selon son utilisation. Les principales formes sont :

- la lettre de confirmation à l'adresse du partenaire ;
- le rapport à usage interne pour tous les participants ou à l'intention de toutes autres personnes concernées ;
- le procès verbal écrit par l'un ou l'autre partenaire ;
- le contrat entre les parties sous forme de document légal.

6.4 PARTENARIAT

Les coopératives ne peuvent pas travailler en vase clos. Elles ont besoin de travailler avec des institutions financières, des organisations d'appui techniques (structures étatiques, ONG), des clients, d'autres coopératives. Elles doivent donc chercher à développer une stratégie de partenariat.

Le sixième principe coopératif a insisté sur la nécessité pour les coopératives de développer un esprit de coopération. Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Le partenariat entre deux parties suppose que :

- chacune s'engage à la mesure de ses moyens et de ses compétences ;
- chacune reconnaît les compétences, les rôles et les responsabilités de l'autre ;
- toutes sont solidaires pour réaliser un même objectif qu'ils partagent.

En d'autres termes, chacun des partenaires (les entités impliquées) est nécessaire d'une façon spécifique pour l'autre. La dynamique ne peut être réelle que si chacun, est amené à dépasser sa propre logique, ses propres intérêts immédiats au profit des objectifs supérieurs, face aux enjeux qui s'imposent à tous. Mais, il ne peut le faire que s'il peut espérer en retour s'y retrouver dans ses finalités propres. L'esprit du partenariat contribue à passer d'un esprit de concurrence à celui de coopération, dans le respect mutuel des différences de chaque partenaire.

Dans toute négociation de partenariat ou de contrat, il faut avoir à l'idée que chacune des deux parties doit gagner quelque chose. On parle de négociation gagnant – gagnant. Il ne faut jamais chercher à gagner seul et que l'autre perde tout.

6.5 CONTRATS

La majorité des accords est matérialisée par un contrat, généralement reconnu comme un document ayant force de loi. Par le contrat, les deux parties s'engagent et s'obligent réciproquement. Le contrat impose des contraintes mais il est aussi une protection car l'engagement réciproque qu'il établit a valeur juridique. Le non-respect des termes du contrat par une partie permet à l'autre de le dénoncer et même de réclamer des dommages- intérêts.

Le contrat régule les conditions selon lesquelles une transaction ou un partenariat s'établit. On peut avoir plusieurs contrats :

- contrats de coopération entre partenaires ayant des intérêts analogues (coopérative/coopérative, ou coopérative/entreprise privée) ;

- contrats d'achat portant sur l'achat et la livraison de marchandises ;
- contrats de location concernant l'utilisation d'un immeuble et d'un véhicule ;
- contrats avec des ONG nationales ou internationales ;
- contrats avec les gouvernements.

Les règles et principes de ces contrats varient considérablement selon le sujet en question. Cependant, en général, ils comportent six parties :

- ☞ identité et localisation des partenaires du contrat ;
- ☞ but du contrat ;
- ☞ comment sont rémunérées les prestations de service inscrites dans le contrat ;
- ☞ quelles amendes sont prévues en cas de non-respect ;
- ☞ réglementations concernant les durées et les conditions d'annulation du contrat ;
- ☞ signatures des parties contractantes qui valident le contrat.

Pour les contrats de vente, on trouve principalement les éléments suivants et leurs spécifications

Principaux éléments constitutifs du contrat	Spécifications
Les parties contractantes	Raisons sociales et adresses des entreprises, personnes qui les représentent.
Le produit	Il doit être défini avec précision et, autant que possible, avec des critères mesurables. Selon les cas, des normes, des modèles, des gabarits, peuvent servir de référence. Il existe des produits pour lesquels certains critères de qualité sont difficilement mesurables (degré de fraîcheur ou de maturité des fruits et légumes, par exemple). Il faut également préciser les quantités, le conditionnement (pour les produits mis en vente directement aux consommateurs) et l'emballage utilisé pour la livraison.
La date d'entrée en vigueur du contrat et sa période de validité	Généralement, la date d'entrée en vigueur est la date de signature du contrat. Dans certains cas, des conditions préalables doivent être remplies pour que le contrat entre en vigueur, comme par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le paiement d'un acompte; ▪ l'obtention de documents (licence d'exportation) et de crédits bancaires; ▪ la mise en place d'une garantie bancaire, d'un crédit documentaire.
Les obligations du vendeur	Elles concernent notamment : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la délivrance de la marchandise en un lieu déterminé et en conformité avec la définition du produit. ▪ le transport et l'assurance ; ▪ le respect des dates de livraison qui doivent être bien précisées. Ces dates peuvent être fermes ou indicatives, dans ce cas, la fourchette de tolérance doit être spécifiée.
La juridiction compétente en cas de litige	S'il est indispensable de fixer la juridiction compétente en cas de litige, il ne faut pas oublier que pour tout problème on doit d'abord chercher une solution à l'amiable, négociée entre acheteur et vendeur.

Les deux parties sont libres d'apporter dans le contrat toutes les précisions qu'elles souhaitent. Ces précisions doivent avoir pour but de prévenir les problèmes pouvant se poser et de définir l'esprit dans lequel les deux partenaires vont travailler. Il importe que le contrat ne soit pas surchargé, il doit rester clair et précis.

Deux exemples de contrat types sont en annexe 3.

6.6 NOTION DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Aujourd'hui, les producteurs souhaitent vendre leurs produits avant de produire. C'est-à-dire trouver un marché sûr avant la production. Ceci évite au producteur agricole de vendre ses produits à n'importe quel prix ou de ne pas pouvoir les vendre du tout. Les coopératives agricoles cherchent ainsi des marchés, signent des contrats avant même la production. C'est cela l'agriculture contractuelle. L'agriculture contractuelle est en fait une agriculture qui favorise le développement et l'établissement de relations d'affaires durables et mutuellement bénéfiques entre différents acteurs. En général, l'agriculteur accepte de fournir certaines quantités d'un produit agricole donné qui doit respecter les normes de qualité établies par l'acheteur et qui doivent être livrées périodiquement selon le contenu du contrat. En contrepartie l'acheteur s'engage à acheter le produit et dans certains cas à soutenir la production en fournissant par exemple des intrants, l'aménagement du terrain et des avis techniques.

L'agriculture contractuelle offre de nombreux avantages aux deux parties prenantes à savoir le producteur d'une part et l'acheteur d'autre part.

Avantages de l'agriculture contractuelle au niveau des acteurs

Agriculteurs	Acheteur
<ul style="list-style-type: none">• Existence d'un marché sûr aux producteurs• Accès facile et régulière aux intrants et aux services de production ;• Facilite l'accès aux crédits agricoles ;• agriculteurs (apprentissage de nouvelles méthodes) ;• Sécurisation des producteurs par rapport aux risques relatifs à la fluctuation des prix des produits agricoles,	<ul style="list-style-type: none">• Offre des opportunités d'accès aux matières premières pour les activités de transformation et de commercialisation ;• Possibilité d'obtenir des produits agricoles de qualité sûre ;• Fiabilité de la production et partage du risque

Conclusion

Le présent manuel introduit les principaux aspects à connaître pour une meilleure gestion des entreprises coopératives. Ces différents aspects sont décrits de façon très résumée. L'objectif est de donner le goût aux différents acteurs des coopératives d'aller à la recherche approfondie de ces éléments.

Néanmoins, le lecteur y trouvera des éléments essentiels et élémentaires dont l'application rigoureuse pourra contribuer efficacement à l'amélioration de la performance des coopératives.

Annexes

ANNEXE 1 : EXERCICES PRATIQUES

Module 1

Les responsables si possible certains membres de la coopérative forment de petits groupes pour répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi nous nous sommes regroupés (répondre à quels besoins et quels sont nos objectifs) ? Avons-nous vraiment un ou des problèmes communs ?
- A la création de notre organisation, les conditions de création d'une coopérative étaient-elles remplies ?
- Est-ce que notre organisation est réellement une entreprise coopérative ? Si oui, quelles sont les activités menées pour générer de l'argent ?
- Les pratiques dans notre organisation respectent les sept (07) principes coopératifs ? Sinon, quels sont les principes qui ne sont pas respectés ? Que faire pour les respecter ?
- A ce jour, quelles sont les facteurs qui favorisent le développement de notre organisation ?

Une mise en commun ainsi qu'une synthèse seront faites par les groupes.

Module 2

Les responsables si possible certains membres de la coopérative forment de petits groupes pour répondre aux questions suivantes :

- Quel est le statut juridique de notre organisation ?
- Nos textes sont-ils conformes aux exigences de l'acte uniforme de l'OHADA ?
- Sinon, quels sont les éléments à modifier pour être conforme aux exigences de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives ?
- Que devons nous faire pour avoir notre immatriculation ?

Une mise en commun ainsi qu'une synthèse seront faites par les groupes.

Module 3

Exercice 1 : Constituer des groupes et répondre aux questions suivantes. Faire une synthèse des réponses après

- Quels sont les organes que nous avons dans notre coopérative ?
- Est-ce que ces organes sont conformes avec les exigences de l'acte uniforme de l'OHADA ?
- Nos organes sont-ils fonctionnels ?
- Avons-nous des problèmes de communication au sein de notre coopérative ? Si oui lesquels et quels en sont les causes ? Quelles solutions pouvons-nous apporter alors ?
- Comment faire participer tout le monde à la vie de notre coopérative ?
- Notre coopérative arrive-t-elle à mobiliser les ressources pour la réalisation des activités ? Sinon, pourquoi ? Que faire alors ?
- Avons-nous souvent eu des conflits au sein de la coopérative ? Si oui, compléter le tableau suivant

Conflits	Causes	Conséquences	Actions à mener
Mésentente entre les membres du CA	<ul style="list-style-type: none">- Mauvaise conduite du groupe par le président- Rivalités entre les membres- Intérêts personnels	<ul style="list-style-type: none">- Mauvais fonctionnement du CA- Retard dans la réalisation des activités	

Exercice 2 : Lors de plusieurs séances de travail, vous avez remarqué que certains membres de votre CA / CG ont tenu des propos irrespectueux sans en avoir conscience. Heureusement cela ne s'est pas dégénéré en conflit. Vous voulez éviter que cela ne dégénère en conflit un jour. Quelles dispositions prenez-vous pour prévenir d'éventuels conflits?

Exercice 3 : Vous êtes responsable d'une coopérative. A l'occasion d'une rencontre, un partenaire vous offre des équipements pour améliorer votre production. Que faites-vous de retour au village ? Pourquoi ?

Module 4

Exercice 1

- Notre coopérative a-t-elle une vision claire connue de tous les membres ?
- Si oui, quelle est cette vision et cadre-t-elle avec les besoins réels des coopérateurs ?
- Que fait notre coopérative pour nous ?
- Sommes-nous satisfaits des services rendus ?

Exercice 2 : Les responsables de la coopérative se mettent en petits groupes pour procéder à l'analyse FFOM. Pour cela, ils répondront à la question suivante.

Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de notre organisation ?
A partir des éléments identifiés, essayer de définir une vision pour votre coopérative.

Module 5

Exercice 1

- Quels sont les outils de gestion mis en place dans notre coopérative?
- Ces outils sont-ils pertinents, suffisants ou superflus ?
- Les outils sont-ils bien utilisés par ceux qui les détiennent ?
- Quels outils devons-nous prévoir ou supprimer pour nous conformer aux exigences de l'acte uniforme de l'OHADA

Exercice 2 : Tenue du Cahier de Caisse et contrôle de caisse

Les opérations suivantes ont été effectuées dans l'union des coopératives Totilibé.

02/01/11	Payement frais d'adhésion et part sociale de la coopérative Balk	7 000 F CFA
05/01/11	Payement cotisation de la coopérative Bantiben	1 000 F CFA
07/01/11	Achat de bics, cahiers, règle pour le secrétariat contre reçu N°0012	1 500 F CFA
10/04/11	Payement 4 mois de cotisations de l'OPC Swoswo	4 000 F CFA
30/04/11	Prélèvements suite à la vente groupée	30 000 F CFA
10/05/11	Payement cotisation de la coopérative Nano	1 000 FCFA
15/05/11	Prise en charge réunion du CA	8 000 F CFA
25/06/11	Cotisation payée à l'union ré	5 000 F CFA
18/07/11	Achat de sacs et de produits de traitement pour la conservation du maïs, reçu N° C0052	8 000 F CFA
18/07/11	Déplacement pour achat des produits de traitement	1 000 FCFA
19/07/11	Retrait de la caisse de l'union pour dépôt à la Caisse d'épargne et de crédit	19 500 F CFA
05/08/11	Retrait de la Caisse d'épargne et de crédit pour alimenter la caisse de l'union	15 000 F CFA
	Reste en caisse au 31/12/2011	20 000 F CFA

Remplissez le cahier de caisse et la fiche de billetterie.

Exercice 3 : Tenue du cahier de banque et rapprochement

Le trésorier d'une coopérative de Borgou a effectué les opérations ci-après sur le compte de l'union ouvert dans les livres de la Caisse d'épargne et de crédit du milieu au cours des trois premiers trimestres de l'année 2012.

12/03/12	Crédit intrants obtenu positionné sur le compte à la COOPEC	1 000 000 F CFA
13/03/12	Retrait pour achat des intrants (BR N°00102)	1 000 000 F CFA
10/04/12	Dépôt sur le compte à la Caisse d'épargne et de crédit du milieu (BV N°00215)	10 000 F CFA
02/05/12	Dépôt sur le compte à la Caisse d'épargne et de crédit du milieu (BV N°00070)	30 000 F CFA
25/06/12	Retrait de la Caisse d'épargne et de crédit du milieu (BR N°00056)	15 000 F CFA
12/07/12	Subvention reçu d'un partenaire et viré sur le compte à la Caisse d'épargne et de crédit du milieu (OV N°00025)	250 000 F CFA
30/07/12	Prélèvements frais de tenue de compte	350 F CFA
10/08/12	Dépôt sur le compte à la Caisse d'épargne et de crédit du milieu (BV N°00098)	10 000 FCFA
	Reste sur le compte à la Caisse d'épargne et de crédit du milieu au 31/12/2009	50 000 F CFA

Il vous demande de l'aider à enregistrer les opérations dans son cahier de banque.

BV : Bordereau de versement

BR : Bordereau de retrait

OV : Ordre de virement

Procéder ensuite à l'état de rapprochement

Exercice 4 : Tenue du Cahier de gestion de stock

Au cours de son activité de collecte et de vente groupée, les opérations suivantes ont été effectuées au sein du magasin de stockage de l'union des coopératives de Nano :

- 1- 15/09/12 : Coopérative TETOU a apporté 150 sacs de maïs blanc, 50 sacs de maïs jaune et 25 sacs de riz paddy
- 2- 16/09/12 : Coopérative KRIKRI a apporté 100 sacs de maïs blanc, 20 sacs de maïs jaune et 15 sacs de riz paddy
- 3- 17/09/12 : Coopérative LOTOU a apporté 300 sacs de maïs blanc et 100 sacs de riz paddy
- 4- 18/09/12 : Coopérative EYA a apporté 500 sacs de maïs blanc
- 5- 19/09/12 : Coopérative ESSIE a apporté 200 sacs de maïs blanc et 100 sacs de riz paddy
- 6- 20/09/12 : Coopérative KOTOU a apporté 500 sacs de maïs blanc, 150 sacs de maïs jaune et 100 sacs de riz paddy
- 7- 22/10/09 : Vente de 140 sacs de riz paddy à l'Etablissement SOCMEL, pour fabrication de farine de céréales
- 8- 28/10/12 : Vente de 200 sacs de maïs jaune à ANPAT
- 9- 10/11/12 : Vente de 20 sacs de maïs jaune aux éleveurs de la zone
- 10- 15/12/12 : Vente de 600 sacs de maïs blanc aux commerçantes de la région
- 11- 20/12/12 : Vente de 200 sacs de riz paddy à l'Etablissement APELIS, pour fabrication de farine de céréales
- 12- 25/01/11 : Vente de 300 sacs de maïs blanc aux commerçantes de la région
- 13- 15/02/12 : Vente de 850 sacs de maïs blanc à ANSAT

Exercice 5 : Remplissage du tableau d'amortissement des matériels

L'union des coopératives de Nano a acheté une égreneuse le 1^{er} Septembre 2011 à 500 000 F CFA. La durée de vie de cet équipement étant de 5 ans. Calculer les amortissements de l'égreneuse à la fin de chaque année et remplir le tableau suivant en considérant un amortissement linéaire.

Date	Désignation	Valeur à l'achat (A)	Taux d'amortissement	Amortissement de la période (B)	Amortissement antérieur (C)	Total des amortissements (D = B+C)	Valeur actuelle (E= A-D)
2011	Egreneuse						
2012							
2013							
2014							
2015							
2016							
TOTAL							

Module 6

Exercice 1 : Etude de cas de négociation

Les responsables de la coopérative se mettent en groupes de cinq pour discuter sur les sujets et leurs tactiques. La moitié du groupe devrait préparer les tactiques de la direction de l'hôtel, pendant que l'autre moitié joue le rôle de la coopérative.

Une personne du groupe de l'hôtel joue le rôle de Directeur général, et une autre du groupe de la coopérative joue le rôle de Directeur commercial lors du jeu de rôle

La scène

Groupes prenant le rôle de coopérative :

Vous êtes la personne chargée du service commercial d'une coopérative agricole, et vous venez juste d'être informée qu'un gros client (le principal hôtel de la région) a décidé d'acheter ses légumes chez un autre fournisseur. Seules de vagues raisons ont été données. La décision va fortement affecter les bénéfices de la coopérative et ses plans de développement. Vous prenez la résolution de rencontrer le Directeur général de l'hôtel pour essayer de négocier de nouveaux accords de ventes qui seraient acceptables pour les deux parties.

Groupes prenant le rôle de l'hôtel :

Décidés des raisons qui vous ont poussés à aller vers le nouveau fournisseur. Vous accepterez de rencontrer les représentants de la coopérative, et vous pourriez arriver ou non à un accord, selon les conditions offertes.

Exercice 2 :

Vous êtes le Responsable chargé de la direction d'une coopérative, vous devez négocier avec un client sur un nouveau produit. Quelles sont, selon vous, les qualités de votre produit ? Comment avez-vous fixé le prix de votre produit ? Quel est le coût de production de ce produit ?

ANNEXE 2 : EXEMPLES DE CONTRATS

Exemple 1 de contrat type

CONTRAT D'ACHAT DE MAÏS JAUNE

Entre

La Société Nationale de Transformation des Céréales (SONATRAC) représentée par son Directeur Monsieur Kossi SAMABI, Résident au Togo, sis Rue 9-107 Porte 452 - 01 BP 469 téléphone 00228 90 97 10 48 email kossamabi@yahoo.com ci-après dénommé le <<Client >> d'une part

ET

La Coopérative de Producteur de Maïs de Tambimong, reconnu sous le numéro récépissé 2004-002/MAEP/DPCA/CS/C du 17 novembre 1998 BP: 10 Tel : 00229 70 95 28 09 email cooptambimong@gmail.com numéro de compte 00125410 BIA Togo représenté par son président Issa KOMBIMA ci-après dénommé le << Fournisseur >> d'autre part

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

I. MARCHANDISE

- Caractéristiques : Le présent contrat a pour objet la transaction de maïs jaune qualité A , récolte de la campagne 2011/2012 selon les caractéristiques suivantes :
 - Taux d'humidité : 11% maximum ;
 - Corps étrangers organiques : 1% ;
 - Grains infestés : 2%
 - Grains brisés : 1%
 - Prédateurs vivants : 0% (inadmissible)
 - Absence de salmonelle
 - Aflatoxine inférieure à 20ppm
- Le fournisseur doit fournir les documents suivants :
- Quantité : Le maïs jaune sera livré dans des sacs en jute contenant chacun 50Kg. La quantité totale à livrer est de Quatre mille sacs (4 000) sacs de cinquante (50) kilogrammes soit Deux cent mille (200 000) kilogrammes.

II. LIVRAISON

- Période de livraison : La livraison se fera au plus tard le 28 février 2012.
- Lieu de livraison : La livraison se fera aux entrepôts de SONATRAC à Lomé et selon les quantités définies en annexe du présent contrat ;
- La représentante ou le gestionnaire du magasin devra apposer leur signature accompagnée du cachet sur le bordereau de livraison pour attester de la réception des vivres en quantité et en qualité.

III. PRIX

Le prix d'achat est fixé à 200 FCFA le Kg soit : **quarante millions** (40 000 000) FCFA le montant total du cout d'achat ; Le montant total du contrat est de : **quarante millions (40 000 000) FCFA.**

IV. PAIEMENT

Les paiements se feront par Cheque/Virement bancaire au compte 00125410 BIA Togo à 75% à la livraison et 30% dans un délai de 15 jours après réception des pièces attestant que les vivres ont été réceptionnés dans les entrepôts SONTRAC. Les montants correspondant aux quantités refusées pour cause de qualité ou de poids non atteint seront déduits des paiements.

V. DOCUMENTS :

- Le fournisseur doit fournir les documents suivants :
 - Un récépissé de reconnaissance attestant qu'il est une organisation paysanne de production agricole ;
 - Un bordereau récapitulatif des livraisons effectuées avec les signatures du représentant ;
 - Une facture adressée au Directeur de SONATRAC.

VI. EXPERTISE DE QUALITE

Le contrôle de qualité sera effectué par le Laboratoire National de Santé Publique (LNSP) à la charge du client. ; En cas de résultat d'analyse montrant la présence de mycotoxines ou toute autre substances toxiques mettant en danger la santé des bénéficiaires le présent contrat est annulé.

VII. RETARD DE LIVRAISON OU DE PAIEMENT

En cas de retard de la livraison des produits, l'acheteur sera en droit de réclamer des pénalités d'un montant égal à 0,5% du prix des marchandises par jour de retard a partir de l'expiration de la période convenue de livraison. De même pour le retard les mêmes pénalités seront réclamées par le vendeur.

VIII. RESILIATION DE CONTRAT

Au cas où le fournisseur ne sera pas à mesure de livrer la quantité du produit le contrat sera résilié sans autre forme.

IX. REGLEMENT DES DIFFERENDS

Toutes contestations ou difficultés nées à l'occasion de l'application du présent contrat seront réglées à l'amiable et le cas échéant, portées devant les juridictions compétentes de la république togolaise.

X. ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution du présent contrat et de leurs suites, les parties font élection de domicile aux tribunaux compétents de l'UEMOA sis à Ouagadougou.

Fait à Lomé le 25 décembre 2011

Et ont signé :

Pour le Vendeur
Le Président de la coopérative
Issa KOMBIMA

Pour l'Acheteur
Le Directeur de SONATRAC
Kossi SAMABI

Deuxième 2 de contrat type

Entre les soussignés :

D'une part

..... ayant son siège social àTél.

Représenté par M..... Tél..... Agissant aux présentes en vertu des pouvoirs qui résultent de ses fonctions.

Ci-après désignée « **Le fournisseur** »

Et

..... ayant son siège social à Tél.

Représentée par M..... Tél..... Agissant aux présentes en vertu des pouvoirs qui résultent de ses fonctions.

Ci-après désignée « **Le client** »

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

I Objet du contrat

Article 1 : le présent contrat a pour objet de définir les modalités conventionnelles d'une transaction commerciale notamment la vente de kilogrammes de de bonne qualité entre le fournisseur et le client.

II Engagements des parties

Article 2 : Engagements du fournisseur

..... S'engage à :

Vendre le produit (.....) dans les sacs en polypropylène à partir de son magasin à

Respecter le délai de livraison qui est de.....

Informé le client de tout retard qui pourrait survenir pour quelque cause que se soit ;

Livrer le produit de bonne qualité qui a fait l'objet du contrat.

Le fournisseur garantit, conformément aux dispositions légales, le client contre tout vice caché affectant les produits livrés et les rendant impropres à l'utilisation ainsi que les conséquences dommageables qui en résultent.

Article 3 : Engagements du client

..... S'engage à :

Prendre possession du produit bord magasin à par ses propres moyens de transport ;

Supporter les frais de transports y compris le chargement ;

Supporter les risques de pertes et de détérioration du produit qui pourraient survenir au cours du transport et au déchargement du produit.

III Modalités de remboursement

Article 4 : le prix

Les transactions, objet des présentes, sont consenties et acceptées moyennant un prix de francs CFA par kilogramme, soit un montant total de (.....) cfa.

Article 5 : Modalités de remboursement

Le règlement se fait :

IV Règlement de litiges

Article 6 : tout litige découlant de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat sera réglé à l'amiable entre les parties à défaut par les autorités compétentes de

VI Suivi

Article 7 : le suivi de la bonne exécution du présent contrat sera assuré par

Article 8 : le contrat prend effet à partir de sa date de signature.

Lu et approuvé par les deux parties et établi en 3 copies originales, chacune faisant foi :

Le Fournisseur

....., le2011
Le Client

Le Conseiller Juridique

ANNEXE 3 : CANEVAS A SUIVRE POUR L'ELABORATION DES STATUTS DES COOPERATIVES ET POUR L'OBTENTION DE L'IMMATRICULATION

Canevas d'attestation de suivi technique

TIMBRE DE L'INSTITUTION

N°-----/ICAT/ONG Date.....

Nous soussigné, Mme ou Mr..... Directeur de Délégation ou Chef d'agence ICAT Régionou Coordinateur de l'ONG..... Sise à atteste par la présente que la « SOOPS » ou la «COOP-CA » ci-après dénommée : au capital social dedont le siège est établi à Préfecture de est suivi techniquement par « l'ICAT » ou par l'ONG « »

En foi de quoi, nous lui délivrons la présente attestation pour servir et valoir ce que de droit.

Fonction du responsable

Signature et cachet de l'institution

Nom et prénoms

NB : Joindre une copie du récépissé de l'ONG

 **Canevas de demande d'immatriculation**

SCOOPS ou COOP-CA « »

ADRESSES

Le Président

A

Monsieur le Directeur de la Planification
et de la Coopération Agricole

Monsieur le Directeur,

Nous avons l'honneur de venir respectueusement solliciter l'immatriculation de la SCOOPS ou COOP-CA dénommée « » au capital social de «FCFA » sise à.....

La Coopérative a tenue son AGC leet a pour activités principales.....

Nous joignons à cette demande les pièces suivantes :

-
-
-

Dans l'attente d'une suite favorable, nous vous prions d'agréer Monsieur le Directeur, l'assurance de nos sentiments respectueux.

Signature

Cachet

Nom et prénoms du Président

CANEVAS DE STATUTS DE SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE SIMPLIFIEE «SCOOPS»

PREAMBULE (Donner les différentes raisons de création de la société coopérative.

Préciser la forme de la société coopérative choisie et à mettre en place en se référant à la loi qui permet la création de la société. Enoncer l'Acte uniforme de l'OHADA)

TITRE I : FORME - DENOMINATION – SIEGE SOCIAL- OBJET- LIEN COMMUN – ACTIVITES – DUREE DE VIE

Article 1 : Forme

Article 2 : Dénomination

Article 3 : Siège social

Article 3 : Objet social et lien commun

Article 4 : Activités

Article 6 : durée

TITRE IV : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE COOPERATIVE SIMPLIFIEE

Article 23 : Organes de la société coopérative

Article 24 : Assemblée Générale

Article 25 : Comite de gestion.

Article 26 : Commission de surveillance

Article 27 : Vacance de siège des membres du comite de gestion

Article 28 : Remboursement des frais

Article 29 : Fin de mandat des membres du comite de gestion

Article 30 : Procès – verbaux

TITRE V : DISPOSITIONS FINANCIERES

Article 31 : Ressources

<p>TITRE II : MEMBRES COOPERATEURS - ADHESION - RETRAIT- EXCLUSION</p> <p>Article 7 : Membres Coopérateurs Article 8 : Adhésion à la Société Coopérative Article 9 : Droits et obligations des coopérateurs Article 10 : Retrait des associés coopérateurs – Droit au remboursement Article 11: Exclusion des coopérateurs</p> <p>TITRE III : APPORTS – CAPITAL SOCIAL</p> <p>Article 12 : Les apports Article 13 : Capital social Article 14 : Modifications du capital social Article 15 : Augmentation du capital Article 16 : Réduction du capital : Article 17 : Libération des parts Article 18 : Limitation de la responsabilité des coopérateurs Article 19 : Dépôt des fonds et leur mise à disposition Article 20 : Transmission- nantissement des parts sociales Article 21: Obligations des héritiers ou des ayants droits des coopérateurs Article 22 : Perte de titre</p>	<p>Article 32 : Banque Article 33 : Caisse Article 34 : Etats financiers annuels Article 35 : Affectation et répartition des résultats</p> <p>TITRE VI : TRANSFORMATION-FUSION-SCISSION-DISSOLUTION-LIQUIDATION</p> <p>Article 36 : Transformation Article 37 : Fusion – Scission Article 38 : Dissolution Article 39 : Liquidation.</p> <p>TITRE VII : DISPOSITIONS GENERALES</p> <p>Article 40 : Constitution de la société Article 41 : Déclaration Article 42 : Modification des statuts Article 43 : Règlement Intérieur Article 44 : Entrée en vigueur</p>
---	--

CANEVAS DE REGLEMENT INTERIUR « SCOOPS »	
<p>CHAPITRE PRELIMINAIRE</p> <p>Article 1 : Article 2 : CHAPITRE I : FORME - DENOMINATION – SIEGE SOCIAL- OBJET- ACTIVITES – DUREE DE VIE- CAPITAL SOCIAL</p> <p>Article 3 : Forme Article 4 : Dénomination Article 5 : Siège social Article 6 : Objet Article 7 : Activités Article 8 : Durée de vie Article 9 : Capital social</p> <p>CHAPITRE II : ASSOCIE COOPERATEUR</p> <p>Article 10 : Qualité d'associé coopérateur Article 11 : Registre des membres Article 12 : Perte de qualité de membre</p> <p>CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT</p> <p>Article 13 : Assemblée Générale Article 14 : le comité de gestion Article 15: Attributions du comité de gestion Article 16 : La commission de surveillance Article 17 : Attributions de la commission de surveillance</p>	<p>CHAPITRE III : CONDITIONS DE PAIEMENT D'INDEMNITE DES MEMBRES DU COMITE DE GESTION ET DE SURVEILLANCE</p> <p>Article 18 : Conditions de remboursement des frais Article 19: Critères et conditions d'adhésion, de retrait, droits et obligations au remboursement, exclusion des coopérateurs</p> <p>CHAPITRE IV : DISPOSITIONS DIVERSES</p> <p>Article 20 : Attribution de droit de vote plural Article 21 : Conditions de souscription de parts sociales supplémentaires Article 22 : Autres prescriptions</p> <p>CHAPITRE V : DISPOSITIONS FINALES</p> <p>Article 23 : Article 24 : Article 25 :</p>

CANEVAS DEE STATUTS DE SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION « COOP--CA »	
<p>PREAMBULE Donner les différentes raisons de création de la société coopérative. Préciser la forme de la société coopérative choisie et à mettre en place en se référant à la loi qui permet la création de la société. Enoncer l'Acte uniforme de l'OHADA</p> <p>TTIITTRREE II : FORME - DENOMINATION – SIEGE SOCIAL- OBJET- LIEN COMMUN- ACTIVITES – DUREE DE VIE</p> <p>Article 1er : Forme Article 2 : Dénomination Article 3 : Siège social Article 4 : Objet et lien commun Article 5 : Activités Article 6 : Durée de vie</p> <p>TITRE II : MEMBRES COOPERATEURS - ADHESION - RETRAIT- EXCLUSION</p> <p>Article 7 : Membres coopérateurs Article 8 : Adhésion a la société coopérative Article 9 : Droits et obligations des coopérateurs Article 10 : Retrait des associés coopérateurs – Droits au remboursement Article 11: Exclusion des coopérateurs</p> <p>TITRE III : APPORTS- CAPITAL SOCIAL</p> <p>Article 12 : Apports Article 13 : Capital social Article 14 : Modifications du capital social Article 15 : Augmentation du capital social Article 16 : Réduction du capital social : Article 17 : Libération des parts Article 18 : Limitation de la responsabilité des coopérateurs Article 19 : Dépôt des fonds et leur mise à disposition Article 20 : Transmission, nantissement des parts sociales Article 21: Obligation des héritiers ou des ayants droits des coopérateurs Article 22 : Perte de titre</p>	<p>TITRE IV : ADMINISTRATION ET DIRECTION DE LA SOCIETE COOPERATIVE</p> <p>Article 23 : Organes Article 24 : Assemblée générale des associés coopérateurs Article 25 : Conseil d'administration Article 26 : Le conseil de surveillance Article 27 : Vacance de siège d'administrateur Article 28 : Remboursement des frais Article 29 : Fin de mandat d'administrateur Article 30 : Procès –verbal du conseil d'administration Article 31 : Nomination et durée du mandat du responsable chargé de direction</p> <p>TITRE V : DISPOSITIONS FINANCIERES</p> <p>Article 32 : Ressources Article 33 : Banque Article 34 : Caisse Article 35 : Etats financiers annuels Article 36 : Affectation et répartition des résultats</p> <p>TITRE VII : DISSOLUTION ET LIQUIDATION DES SOCIETES COOPERATIVES AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p>Article 37 : Dissolution Article 38 : Liquidation Article 39 : Fusion – scission</p> <p>TITRE VII : DISPOSITIONS GENERALES</p> <p>Article 40 : Constitution de la société Article 41 : Déclaration Article 42 : Modification des statuts Article 43 : Règlement intérieur Article 44 : Entrée en vigueur</p>

CANEVAS DU REGLEMENT INTERIEUR « CCP-CA »	
<p>CHAPITRE PRELIMINAIRE</p> <p>Article 1 :</p> <p>Article 2 :</p> <p>CHAPITRE I : FORME - DENOMINATION – SIEGE SOCIAL- OBJET- ACTIVITES – DUREE DE VIE- CAPITAL SOCIAL</p> <p>Article 3 : Forme Article 4 : Dénomination</p>	<p>CHAPITRE III : CONDITION DE PAIEMENT D'INDEMNITE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE</p> <p>Article 18 : Condition de remboursement des frais Article 19: Critères et conditions d'adhésion, retraits des coopérateurs</p> <p>CHAPITRE IV : DISPOSITIONS DIVERSES</p> <p>Article 18 : Attribution de droit de vote plural</p>

<p>Article 5 : Siège social Article 6 : Objet Article 7 : Activité Article 8 : Durée de vie Article 9 : Capital social</p> <p>CHAPITRE II : ASSOCIE COOPERATEUR</p> <p>Article 10 : Qualité d'associé coopérateur Article 11 : Registre des membres Article 12 : Perte de qualité de membre</p> <p>CHAPITRE II : FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION</p> <p>Article 13 : Assemblée générale Article 14 : Membre du conseil d'administration Article 15: Attribution du conseil d'administration Article 16 : Membre du conseil de surveillance Article 17: Attributions du conseil de surveillance</p>	<p>Article 19 : Condition de souscription de parts sociales supplémentaires Article 20 : Autres prescriptions</p> <p>CHAPITRE V : DISPOSITIONS FINALES</p> <p>Article 21. Article 22 : Article 23 : Adopté à Pour l'Assemblée Générale constitutive, Le Président du Conseil d'Administration</p>
---	---

Bibliographie :

1. CTA, Comment créer une coopérative Initiatives économiques des agriculteurs, 2006
2. OHADA, Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, février 2011
3. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Guide de vulgarisation des canevas de nouveaux textes et dispositions sur les sociétés coopératives agricoles au Togo, 2011
4. FAO & ACI, Développement des coopératives agricoles, 2001
5. INADES-Formation Togo, Comment mettre en place et gérer des infrastructures et équipements socio-économiques, 2008
6. INADES-Formation Togo, Comment avoir un bon groupement, 2007