

Comment créer une coopérative

Initiatives économiques des agriculteurs



Agrodok 38

Comment créer une coopérative

Initiatives économiques des agriculteurs

Reitse Koopmans

Cette publication est sponsorisée par AgriCord, IFAP et Agriterra.

© Fondation Agromisa et CTA, Wageningen, 2006

Tous droits réservés. Aucune reproduction de cet ouvrage, même partielle, quel que soit le procédé, impression, photocopie, microfilm ou autre, n'est autorisée sans la permission écrite de l'éditeur.

Première édition: 2006

Auteur : Reitse Koopmans

Révision : Jeroen Boland

Illustrations : Barbera Oranje, Mamadi Jabbi

Conception : Janneke Reijnders, Jeroen Boland

Traduction : Contexte/Brigitte Venturi

Imprimé par : Digigrafi, Wageningen, Pays-Bas

ISBN Agromisa: 90-8573-059-7

ISBN CTA: 92-9081-323-7

Avant-propos

Les coopératives agricoles sont généralement créées dans les économies rurales pour passer d'une agriculture d'autosuffisance à une production uniquement commerciale. Les agriculteurs se rendent compte qu'en travaillant dans une exploitation individuelle, ils sont en position de faiblesse sur le marché. Ils cherchent alors à renforcer leur position en se regroupant pour créer une forme de coopération économique qui soit bénéfique à tous.

Cette publication a pour but de guider les groupes d'agriculteurs dans leurs démarches de mise en place d'une activité coopérative. Nous espérons qu'elle les aidera à se frayer un chemin et à faire de bons choix pour réussir dans leur initiative. Nous sommes conscients que cette publication n'est qu'un début. C'est pourquoi nous invitons nos lecteurs et lectrices à nous envoyer leurs commentaires sur ce document et à nous faire part de leurs expériences au sein des groupements d'agriculteurs. Nous joignons à la fin de cette brochure une liste d'affirmations visant à stimuler la discussion.

Cette publication est le fruit des efforts conjoints d'AgriCord, Agriterra et Agromisa, sur l'initiative de M. Kees Blokland, directeur d'Agriterra. AgriCord a apporté un soutien financier pour la publication. Agromisa et le CTA sont co-responsables de la production et de la distribution, avec l'assistance du réseau partenaire d'Agriterra.

Cette publication a été enrichie des commentaires de Mme Karen Holtby de la FIPA, M. Cees van Rij d'Agriterra et de Dr Anne van den Ban, Professeur émérite à l'Université de Wageningen.

Les illustrations ont été fournies par Agriterra, FAO, ICRA et ARCADIS Euroconsult (AEC).

Sommaire

1	Introduction	6
2	Qu'est-ce qu'une coopérative ?	9
2.1	Caractéristiques	9
2.2	Entreprises coopératives ou capitalistes : les différences	13
2.3	Principes d'une entreprise coopérative	14
2.4	Types et niveaux de coopératives	17
2.5	Détournement des principes coopératifs	17
3	L'intérêt des coopératives pour les agriculteurs	20
3.1	Les avantages du travail collectif	20
3.2	Avantages économiques	23
4	Conditions nécessaires à la création d'une coopérative	26
4.1	Lancement d'une coopérative	26
4.2	Des leaders engagés	29
4.3	Autres facteurs de réussite	32
5	Gestion d'une coopérative	36
5.1	Trouver un équilibre	36
5.2	Développement d'une structure coopérative	37
6	Statuts et règlements	43
7	Financement	45
7.1	Spécificité du financement coopératif	45
7.2	Sources de capital	46
8	Pièges à éviter	50
9	Mise en place d'une coopérative	54

Étape 1 : Développer le concept de base	59
Étape 2 : Parvenir à un consensus	61
Étape 3 : Constituer un comité de pilotage	65
Étape 4 : Étude de faisabilité et enquête auprès des membres	68
Étape 5 : Forme d'organisation	73
Étape 6 : L'engagement des membres	77
Étape 7 : Impliquer les autres parties prenantes	84
Étape 8 : Démarrer l'entreprise	87
Adresses utiles	89
Ouvrages recommandés	94
Annexe 1 : Huit étapes	96
Annexe 2 : Affirmations	98

1 Introduction

Dans les pays développés comme dans les pays en développement, la longue histoire des coopératives agricoles est jalonnée de réussites et d'échecs. Dans diverses régions du monde industrialisé, la formation des coopératives agricoles a indubitablement joué un rôle majeur dans le développement de l'agriculture ces 150 dernières années.

Ces coopératives ont été l'initiative de petits agriculteurs, propriétaires de fermes familiales, pour palier à la faiblesse de leur position sur le marché. En joignant leurs forces, ils ont pu améliorer leur position et obtenir des prix et des services plus intéressants pour l'approvisionnement en intrants agricoles, l'obtention de prêts ou encore la commercialisation de leurs produits. C'est ainsi qu'au sein de l'Union européenne, les coopératives agricoles possèdent actuellement 50% des parts de marché de toute la production agricole.

Dans les pays en développement, l'introduction des coopératives à des fins de développement agricole et rural date d'avant la période des indépendances. Quelques expériences se sont avérées concluantes mais d'autres ont été un échec. L'une des raisons récurrentes de l'échec a été le détournement du concept de coopérative à des fins idéologiques ou politiques. Les gouvernements et les entreprises parastatiques ont essayé d'influencer et de contrôler d'en haut le développement des coopératives, souvent pour en tirer eux-mêmes des bénéfices. De ce fait, les coopératives se sont peu développées ou n'ont pas résisté au temps. Certaines de ces « pseudo coopératives » contrôlées par l'État survivent encore dans quelques pays en développement.

La coopérative doit être considérée comme une entreprise commerciale privée possédée et contrôlée par ses membres qui en utilisent aussi les services. Ses objectifs sont avant tout économiques. Organiser et développer une coopérative n'est pas tâche facile. Les opérations sont bien souvent complexes et longues. Les conditions du marché, les politiques gouvernementales et l'environnement légal doivent

se prêter à un tel développement. De plus, il faut disposer d'une direction forte et de bonnes capacités managériales ainsi que de moyens financiers suffisants. Or, ces éléments sont rares dans les pays en développement. Il peut donc être préférable d'envisager d'autres formes de coopération comme une entreprise privée ou familiale, une association d'agriculteurs ou un autre type formel ou informel de partenariat.



Figure 1 : Séchage des grains de café dans une coopérative rurale

Il est communément admis que les coopératives sont un instrument par excellence pour contribuer au développement des populations pauvres. Cette affirmation est cependant incorrecte. L'histoire a montré que les coopératives ne sont pas les formes d'organisation les plus adaptées au développement des paysans pauvres. Cela se comprend car ces personnes sont souvent les moins à même de financer et d'organiser une coopérative. Généralement, ce sont les agriculteurs possédant une exploitation moyenne ou un peu plus grande qui prennent l'initiative de mettre en place une coopérative pour surmonter

certaines de leurs difficultés sur le marché. Cependant, une fois la phase de lancement achevée, les petits exploitants et les paysans pauvres peuvent se joindre à l'initiative et tirer les bénéfices de cette association.

Les évolutions actuelles, avec les réformes favorisant le libre-échange, la privatisation, la décentralisation et la participation, font que l'on redécouvre les coopératives. Elles sont désormais considérées comme des structures tout à fait adaptées aux initiatives économiques des agriculteurs. Les coopératives agricoles, impliquant la participation et la contribution active des membres, peuvent donc devenir des instruments puissants du développement de l'économie rurale.

Les gouvernements, bailleurs de fonds et organisations non gouvernementales sont de plus en plus nombreux à reconnaître la valeur instrumentale des coopératives indépendantes et authentiques pour le développement rural. Cependant, les gouvernements ne sont plus tentés d'interférer dans le développement des coopératives, si ce n'est en créant et en favorisant un environnement légal et économique favorable.

Les coopératives agricoles peuvent être organisées selon des modes fort différents. Il n'existe pas de formules ou de modèles à suivre car les conditions économiques, institutionnelles, sociales et légales varient énormément d'un pays à un autre.