



Revue de lecture

Faire réussir les coopératives agricoles

Une étude des coopératives indiennes par Tushaar Shah

Nicolas Faysse

Unité de recherche G-Eau, Cirad et Département Ingénierie du Développement, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. Contact : faysse@cirad.fr

Tushaar Shah est un chercheur indien qui a beaucoup travaillé sur l'utilisation et la gestion des eaux souterraines en Asie du Sud. Dans les années 1990, Shah a cherché comprendre ce qui pouvait expliquer la diversité des trajectoires de succès et d'échecs des coopératives, à partir de l'étude d'une cinquantaine de coopératives et associations d'agriculteurs en Inde. Les résultats de son étude sont publiés dans deux livres : « Faire réussir les coopératives agricoles » en 1995 et « Catalyser la coopération : la conception des organisations auto-gouvernées » en 1996.

Shah étudie pourquoi tant de coopératives ont fonctionné si bien en Inde, parfois depuis plusieurs décennies, parfois sans aucun appui extérieur, alors que d'autres, pourtant recevant l'appui de l'Etat et d'organisations non gouvernementales, n'ont jamais eu la réussite escomptée. Le livre cherche à comprendre comment des coopératives peuvent être capables d'exister dans le monde actuel.

Les limites des théories existantes sur les coopératives

Pour Shah, deux principales raisons sont habituellement proposées pour expliquer la performance des coopératives, ou plus généralement des organisations

professionnelles agricoles. La première raison est le *contexte*, c'est-à-dire que l'Etat appuie les coopératives ou bien le fait d'avoir une culture locale propice à l'action collective. La deuxième raison se rapporte aux *leaders*, ces personnes qui peuvent porter l'action collective par leur charisme et leurs compétences. Shah récuse ces deux approches, d'abord en avançant des arguments de fond. Il présente de nombreux contre-exemples, notamment des cas d'échecs dans des zones largement reconnues pour être propices à l'action collective. De plus, Shah remarque que les leaders performants ne sont généralement pas préexistants aux coopératives, ils le deviennent avec le développement réussi des coopératives.



Coopérative laitière en Inde (Crédit : M. Kuper)

Ensuite, Shah récusé ces deux arguments du fait de leur manque d'utilité pratique. En effet, le fait que des contextes soient plus ou moins propices à la réussite des coopératives ne dit en rien comment faire dans les différents cas, et il est difficile d'imaginer une « école » pour des leaders de coopératives déjà désignés en avance.

Shah va donc chercher d'autres raisons qui peuvent expliquer le succès ou l'échec des coopératives. Avant cela, Shah initie une réflexion sur la définition des objectifs d'une coopérative et son fonctionnement.

Objectifs d'une coopérative

En général, les observateurs extérieurs fixent les buts d'une coopérative selon leurs propres centres d'intérêt. L'Etat voit souvent les coopératives comme des outils pour la mise en œuvre de son programme de développement agricole. Les chercheurs en sciences sociales auront tendance à étudier surtout la capacité des coopératives de

résoudre les inégalités sociales, ou la mise en œuvre de schémas démocratiques et participatifs au niveau du village. Mais tous ces buts correspondent peu fréquemment à ce que les membres de ces coopératives assignent eux-mêmes à leur organisation.

Shah insiste ainsi pour définir la performance d'une coopérative avant tout en prenant le point de vue de ses membres, c'est-à-dire **qu'une coopérative est performante si elle fait ce que ses membres attendent d'elle, et non ce qu'une organisation extérieure lui a recommandé de faire.**

Le fonctionnement d'une coopérative

Comment une coopérative peut-elle être performante dans des secteurs économiques où elle est souvent en compétition avec des entreprises appartenant à des investisseurs ?

Les coopératives et les entreprises appartenant à des investisseurs ont toutes à

mener deux principales activités : 1) articuler les buts des propriétaires pour formuler les objectifs de l'organisation ; et 2) mettre en œuvre ces objectifs. Les coopératives et les entreprises appartenant à des investisseurs font face à deux enjeux : la **facilité** d'articuler les buts des différents membres en buts cohérents de l'organisation dans son ensemble, et la **ténacité** avec laquelle ces deux activités sont menées. En général, les entreprises appartenant à des investisseurs ont plus de facilité et de ténacité que les coopératives, sauf si l'organisation de ces dernières est vraiment adéquate. En effet, le but d'une entreprise appartenant à des investisseurs est de maximiser les profits, c'est un but clair et partagé par tous les actionnaires et que les gestionnaires comprennent et poursuivent en général sans trop de difficultés.

Les coopératives qui réussissent sont continuellement menées de telle façon à répondre aux mieux aux objectifs centraux de leurs membres, et ainsi à s'assurer leur participation active. Quand l'organisation cesse de répondre aux objectifs centraux de ses membres, elle est vouée à la fragilité.

L'importance du schéma d'organisation

Shah étudie une large variété d'organisations professionnelles agricoles en Inde. Un des cas qu'il étudie concerne les organisations d'agriculteurs pour l'irrigation par le pompage. Shah étudie d'abord les associations d'irrigants créées par l'administration pour gérer des périmètres publics irrigués par pompage, toujours déficitaires. Ces associations sont sous le carcan lourd de l'administration, et la plupart d'entre elles ne fonctionnent pas correctement.

Shah montre, par contraste, le dynamisme de compagnies d'irrigation, initiées par les

agriculteurs, où ces derniers investissent ensemble dans le forage et les réseaux. Ces compagnies utilisent à peu près toutes un même schéma d'organisation : par exemple, le fait de partager les risques si on fore et on ne trouve pas d'eau, le fait que chaque membre a une part de l'eau produite proportionnelle à son investissement, ou qu'il n'y ait pas de redistribution des profits, conservés pour parer à des éventualités. Shah propose d'expliquer que, au-delà de caractéristiques ponctuelles, ce qui fait le succès de ces compagnies, c'est leur schéma d'organisation. Lorsque ce schéma est bien adapté à un enjeu collectif dans une région, il se propage généralement sans difficultés, sans que l'administration ait à interférer.

Les facteurs clés de performance

Shah fait une analyse systémique d'une cinquantaine de coopératives, et étudie les différents facteurs de performance qui pourraient expliquer les différences constatées de performance entre ces coopératives. Son analyse montre que **le facteur de performance le plus déterminant est la capacité des membres de peser sur les décisions du conseil d'administration et de lui demander des comptes.**

Shah montre que les coopératives performantes sont souvent des coopératives initiées par les agriculteurs et font preuve d'une forte énergie pour résister et s'adapter face à une menace (ou une opportunité) extérieure, dans une démarche d'auto-amélioration permanente. Les coopératives réussies cherchent toujours à augmenter leur «**prépondérance**», c'est-à-dire qu'elles cherchent continuellement à jouer un rôle central dans le quotidien des membres et dans leur secteur d'activités. Jouer un rôle central dans le quotidien de leurs membres les conduit souvent à une diversification des services proposés à leurs membres. Ceci les

amène souvent à aller au-delà de l'objectif initial pour lequel elles ont été créées.

Conséquences pour l'accompagnement

Shah tire deux enseignements de son analyse. Premièrement, il est important de laisser les coopératives d'agriculteurs innover dans leur schéma d'organisation. Deuxièmement, si une agence extérieure cherche à imposer ses objectifs, soit par la force soit par le biais d'incitations (des subventions par exemple), elle risque de limiter la capacité d'une coopérative à être attentive à répondre aux demandes de ses membres. Si on pense qu'il faut le faire pourtant, il faut essayer de le faire à travers l'éducation des membres, ou en laissant aux membres et au conseil d'administration la liberté de choisir si et comment incorporer ces objectifs « extérieurs » dans le programme de la coopérative.

Quelle pertinence pour le Maroc d'aujourd'hui ?

Les études menées ces 10 dernières années sur les organisations professionnelles agricoles au Maroc montrent la pertinence de la grille d'analyse de Shah pour comprendre les trajectoires de ces organisations. Ainsi, les associations d'usagers de l'eau agricole en grande hydraulique, ont connu des difficultés, car elles ont été définies en fonction des objectifs de l'administration, et non ceux des agriculteurs.

Par contraste, de nombreuses coopératives de collecte de lait dans le Tadla, les Doukkala et le Souss diversifient les services qu'elles proposent à leurs membres. Elles offrent des services diversifiés, comme l'assurance médical, les aliments de bétail, une épicerie,

un bus scolaire, etc.). Ceci leur permet de rester **prépondérante** dans le quotidien de leurs membres (Faysse et al., 2009) et ainsi d'assurer un lien fort entre les membres et la coopérative. Dans la région du Moyen Sebou, les associations d'usagers de l'eau agricole ont joué un rôle actif dans le développement des coopératives de collecte de lait. Lorsqu'un schéma d'organisation est bien adapté, il se diffuse, ainsi plusieurs coopératives de collecte de lait dans les Doukkala s'occupent du transport scolaire.

Dans certains cas, une même coopérative va élargir ses activités (cas des coopératives de collecte de lait dans le Tadla). Dans d'autres, comme autour de Taroudant, différentes organisations existent (coopérative de collecte de lait, coopérative de la réforme agraire, association d'usagers de l'eau) et regroupe, à peu près, le même collectif d'agriculteurs. Chaque association ou coopérative est alors spécifiquement mobilisée pour une thématique donnée.

Cependant, l'élargissement des champs d'activités des coopératives est vu parfois d'un œil défavorable par l'administration, qui considère que ces coopératives ne fonctionnent pas telles qu'elles sont censées fonctionner.

L'analyse de Shah, qui a maintenant presque 20 ans, est toujours aussi « percutante » et pertinente pour analyser des trajectoires des coopératives au Maroc, mais aussi pour définir des principes pour accompagner ces coopératives, d'une façon qui permette de renforcer leur vitalité et leur autonomie.

Pour en savoir plus

Shah T., 1995. *Making farmers' cooperatives work*. New Delhi: Sage. Une [synthèse de l'ouvrage en français](#) est disponible.

Shah T., 1996. *Catalysing co-operation. Design of self-governing organisations*. New Delhi: Sage. Une [synthèse de l'ouvrage en français](#) est disponible.

Faysse, N., Errahj, M., Kuper, M., Mahdi, M. 2009. De bénéficiaire à partenaire ? Evolution des rôles des agriculteurs familiaux pour la coordination au sein des périmètres de grande hydraulique au Maroc. T. Hartani, A. Douaoui, M. Kuper, (eds). *Economies d'eau en systèmes irrigués au Maghreb*. Actes du quatrième atelier régional du projet Sirma, Mostaganem, Algérie, 26-28 mai 2008. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/37/62/PDF/Faysse.pdf>