

Catalyser la coopération : la conception des organisations auto-gouvernées

T. Shah

Traduction N. Faysse

Préface

Dans le contexte actuel de la mondialisation, quel est le futur des coopératives ? Vont-elles progressivement disparaître face aux initiatives fondées sur l'investisseur-proprétaire capitaliste ? Ce livre s'intéresse à « l'autre entreprise », celle où les gens sont intéressés par les services qu'elle offre plus que le profit qu'elle fait. Le livre étudie pourquoi tant de coopératives ont fonctionné si bien en Inde, depuis plus de 40 ans, et d'autres, pourtant recevant l'appui de l'Etat et d'ONGs, n'ont jamais eu la réussite escomptée. Le livre cherche à comprendre comment construire des coopératives qui soient capables d'exister dans le monde actuel. Il cherche à montrer que les coopératives performantes sont différentes des autres dans leur façon de s'auto créer, s'auto préserver, et de s'améliorer. Quand l'organisation cesse de répondre à des besoins centraux aux agriculteurs, elle est vouée à la fragilité. La thèse de ce livre est la suivante: **les organisations qui mettent en œuvre une coopération à grande échelle ne réussissent que si elles sont continuellement menées de telle façon à répondre aux mieux à des buts centraux à leurs membres, et ainsi à s'assurer leur volonté de participation.**

PARTIE I : LA CHIMIE DE LA COOPERATION

Chapitre 1. Introduction

Beaucoup de gens pensent que les coopératives ne peuvent survivre que si elles sont gérées par des leaders performants. Ou si les conditions externes fournissent un cadre adéquat. Ou si leurs membres sont suffisamment homogènes pour faciliter l'action collective. Ou si l'action collective a émergé de façon bottom-up. Ce livre propose une manière différente d'aborder les raisons d'échec et de succès des coopératives.

On peut classifier les coopératives en Inde en 4 groupes.

- 1) La coopération **forcée**. Quand l'accès à certaines ressources passe obligatoirement par une coopérative.
- 2) La coopération **soudoyée**. Quand la coopérative permet d'avoir des avantages.
- 3) La coopération derrière un **leader**. Quand elle est à l'initiative d'un leader charismatique.
- 4) La coopération fondée sur la culture **communautaire**.

Aucune de ces approches ne peut fournir une base pour penser comment l'action coopérative peut devenir une forme alternative à grande échelle d'organisation. Les deux premières formes dépendent d'une aide extérieure, la troisième n'est pas reproductible et la dernière ne résiste pas aux ravages du temps.



On peut faire ressortir trois écoles de pensées principales sur la coopération. La tradition communautaire voit dans la coopération une forme naturelle des villages traditionnels en zone rurale, avec une approche souvent naïve. La seconde tradition voit dans la coopérative une forme de démocratie locale idéale, et qui doit être favorisée par l'éducation et la propagande. Les mots « coopération » et « action collective » sont souvent utilisés ensemble. Mais le premier est vu plutôt comme une réponse à des marchés oppresseurs tandis que le second renvoie plutôt à l'absence de marché (par exemple problème de gestion de ressource en bien commun). L'économie institutionnelle a une approche souvent naïve de la coopération, mais elle montre bien que cette action de coopération n'a rien de « naturel ». Il faut plutôt voir la coopération comment un équilibre difficile entre la confiance et la suspicion mutuelle, entre la loyauté désintéressée et le calcul égoïste.

La coopération implique des Organisations de Membres (OM), à la différence d'organisations qui appartiennent aux investisseurs (IOF). Ce qui est spécifique aux OM, c'est que la propriété et la gestion est aux mains des usagers : pour cela, ces derniers sont intéressés par la qualité du service rendu plus que par la marge bénéficiaire que l'organisation dégage.

La gouvernance : facilité et ténacité

On peut diviser l'action de gérer une organisation en deux activités : 1) articuler les buts des propriétaires et 2) poursuivre ces objectifs. Ce qui peut différencier certaines formes d'organisation, c'est 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 IOFs ont plus de facilité et de ténacité que les OMs, sauf si l'organisation de ces dernières est vraiment bien adéquate. En effet, le but d'IOF 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.

Dans des organisations publiques (par ex. municipalités) il est très difficile d'homogénéiser les désirs de tous les « membres » (citoyens dans le cas de la municipalité). La ténacité pour atteindre les buts fixés est généralement faible dans ces structures publiques.

Dans le cas de syndicats, il est facile de mettre en cohérence les buts de chacun, mais il y a le problème classique du passager clandestin pour une action qui produit un bien public (certains font grève, mais à la fin tout le monde profite de ce qui a pu être négocié avec la grève). En général, ce problème de passager clandestin n'existe pas dans les coopératives (elles peuvent exclure facilement certains membres du service qu'elle offre). Les coopératives en général articulent facilement le but des usagers, mais elles ont du mal à poursuivre leur but avec ténacité. Un des objectifs de ce livre est de voir comment concevoir les coopératives pour qu'elles puissent avoir à la fois une grande facilité d'articulation et une grande ténacité.

La coopérative représente souvent l'idéal démocratique, en particulier autour de trois grandes valeurs : l'auto-gestion, l'égalité et le volontarisme. Le principe d'égalité est en particulier mis en œuvre par le biais de la règle universelle de un membre – un vote. En tant qu'idéal démocratique, la coopérative doit maximiser un contrôle direct des membres sur la direction, et le fait que cette même direction doive rendre des comptes aux membres. En Inde, une approche très normative et dogmatique a été utilisée pour définir comment concevoir des coopératives, et cela a gêné la capacité d'expérimentation de nouvelles structures au niveau local.

Les bases de la coopération

On peut se poser deux questions de base : 1) les coopératives existeraient-elles d'elles-mêmes si il n'y avait pas d'efforts spécifiques pour les promouvoir ?; 2) Si oui, est-ce que ces coopératives choisiraient d'elles-mêmes les principes coopératifs, utilisés de façon standard de part le monde ?

Les expériences connues en Inde montrent qu'il existe des expériences de coopératives qui n'ont pas reçu d'appui, mais en général ces dernières expériences n'incluent pas l'ensemble des principes qui définissent légalement une coopérative en Inde. En général, en s'éloignant de ces principes « génériques », ces mêmes coopératives ont pu améliorer le contrôle des usagers sur la direction, et l'efficacité avec laquelle cette dernière rend les comptes aux usagers.

La coopérative est un modèle important pour des sociétés qui accordent de la valeur à l'égalité et la justice sociale. Cependant, ces dernières années, on a de plus en plus vu la perception d'un choix entre des coopératives médiocres et bureaucratiques d'une part, et d'autre part de vigoureuses entreprises privées.

Les IOFs investissent seulement là où il existe le potentiel d'augmenter la valeur ajoutée, tandis que les OMs donnent de l'importance à investir dans l'amélioration de la productivité de tous ses membres. Par exemple, dans le secteur du lait, un investisseur privé se contentera d'investir dans les endroits qui ont une meilleure productivité, sans chercher à améliorer la productivité de tous les producteurs du bassin d'approvisionnement. D'où une hypothèse : les IOFs seraient plus adaptées dans des secteurs où le capital est nécessaire dans la création de valeur, tandis que les OMs le sont plus dans les domaines où ce qui est important pour la création de valeur, ce n'est pas tant le capital sinon la coordination entre de nombreuses petites activités économiques indépendantes.

Les coûts de transaction de l'organisation

Les coûts de transaction pour l'organisation sont centraux dans l'émergence de la coopération. Lorsqu'il existe un leader charismatique, il permet de limiter de grande manière ces coûts de transaction (mais comme dit ci-dessus, on ne pourrait se satisfaire de cela et simplement espérer que de façon naturelle apparaissent des leaders localement partout). Un des principaux coûts de transaction est lié à l'environnement légal et les politiques publiques. Le fait d'avoir un carcan très strict de principes à suivre légalement augmente les coûts de transaction pour la conception locale de la coopération. Cependant, les coopératives ont bien besoin d'être reconnues auprès de l'Etat, ne serait-ce que pour s'assurer de l'application des contrats qu'elles pourraient signer avec d'autres organisations.

Un autre facteur important est le **schéma** de l'organisation. Ce terme là ne devrait pas être entendu au sens de quelque chose de fixé, mais inclure les différents processus de résolution de problème que les membres utilisent pour faire évoluer les structures. En général, lorsqu'un schéma apparaît comme bien adapté à une situation, il se diffuse très rapidement, comme nous le verrons dans le cas des coopératives sucrières du Gujarat du sud.

Egalité et inégalité

Quelle est la place de l'inégalité dans l'émergence des coopératives ? Notre étude suggère qu'un certain niveau d'inégalité est nécessaire à cette émergence, et donc qu'imposer de façon dogmatique une égalité parfaite entre les membres peut être contre-productive. En particulier, dans une coopérative, le groupe est généralement composé d'une majorité apathique et d'une minorité active : il faut laisser une certaine marge de manœuvre à cette minorité.

Le livre est organisé de la façon suivante. Le chapitre 2 décrit les conditions favorables existantes dans le Sud du Gujarat, tandis que le chapitre 3 montre des exemples d'échec dans ce terreau dit favorable. Les chapitres 4, 5 et 6 comparent trois expériences réussies de coopératives. Le chapitre 4 s'intéresse aux coopératives de puits dans le Nord du Gujarat ; le chapitre 5 les coopératives sucrières de l'ouest de l'Inde, le chapitre 6 les coopératives laitières fondées sur le modèle Amul. Ces coopératives ont réussi ni grâce au terreau (l'environnement socio-économique) ni grâce à ses leaders, ni enfin grâce à une politique d'appui spécifique de l'Etat. Le chapitre 7 présente une synthèse de ce qu'apprend les expériences en Inde, et fait le point sur d'autres grilles de lecture alternative. Le chapitre 8 présente 4 principes qui peuvent permettre de « catalyser » la coopération. Le chapitre 9

conclue sur comment on pourrait utiliser ces principes pour réamorcer le mouvement coopératif en Inde.

Chapitre 2 : Les leaders, la culture et la coopération : l'expérience du District du Surat

Le District du Surat est certainement une exception dans le sens où il existe une forte tradition culturelle du mouvement coopératif. La grande majorité des coopératives enquêtées étaient en bonne santé en 1991, et ce apparemment quel qu'ait été leur schéma. Il existe des coopératives sucrières, mais aussi des coopératives dans beaucoup d'autres domaines, tels que la banane ou le lait. Ces coopératives occupaient des positions importantes voire centrales à la fois dans le secteur économique où elles exercent (p.e. le lait) et le territoire dans lequel elles évoluent. Elles sont aussi centrales pour l'économie des foyers familiaux de leurs membres. Dans la région du Gujarat, les premières coopératives apparurent dans les années 20 pour le coton. Il y a donc une longue tradition du mouvement coopératif.

Il me semble que pour expliquer ces succès, la seule raison vraiment valable est la culture locale, et non les principes de conception de la coopération. Par ailleurs, les habitants sont plus riches que dans d'autres régions, et plus prêts à prendre des risques. Il y a aussi depuis le début du XX^{ème} siècle un long passé d'expériences réussies de coopératives, qui contribue grandement à la confiance accordée localement à ce modèle. Mais cette confiance n'est pas aveugle : elle est informée et critique. Par exemple, j'ai assisté à des Assemblées Générales de 3 coopératives, et les membres n'hésitent pas à poser des questions très directes et précises sur les comptes et l'usage de l'argent, et les leaders répondent patiemment aux questions posées.

Quelles sont les valeurs sur lesquelles se fondent les leaders dans cette région ? En vrac : parcimonie, intégrité, sacrifice personnel, séparation du travail coopératif et de l'activité politique, préférence pour l'accumulation du capital sur la redistribution des bénéfices, et acceptation du droit des membres de remettre en cause leur gestion. Les leaders ont une culture de chercher à avoir des coûts de gestion les plus bas possibles. Les membres de la direction d'une grande coopérative auront souvent d'abord « fait leur classe » comme membres de leur coopératives villageoises. Ces leaders doivent avoir montré de façon claire leur attachement à la cause publique et leur absence de volonté de bénéfice personnel.

Ces leaders ont leurs revenus assurés par ailleurs et ne reçoivent pas de salaires comme leaders de la coopérative. Curieusement, la plupart des leaders que j'ai vus ne pourraient pas être décrits comme charismatiques, en particulier en ce qui concerne leurs talents d'orateur. Le but poursuivi par ces leaders est la reconnaissance par la communauté qu'ils sont l'instrument du bien collectif.

Ces leaders ont aussi deux caractéristiques importantes : ils évitent les conflits dans leur électorat, et préfèrent accumuler le capital plutôt que redistribuer les bénéfices. Ces caractéristiques sont intéressantes car elles vont à l'encontre des vues classiques sur comment assurer le succès des coopératives. Entre autres, la direction n'est pas formellement élue, mais des propositions sont faites par la Direction sortante et généralement acceptées.

Finalement, un autre élément très spécifique des leaders de ces coopératives est leur capacité d'être dans des réseaux (proche du réseau japonais kieretsu à l'origine des succès comme Toyota ou Mazda). Les leaders sont membres de directions de coopératives laitières,

sucrières, de crédit, etc.¹ Ceci permet des rapprochements entre les différents types de coopératives (p.e. laitières et de crédit).

Toutes ces conditions ont fait du District du Surat un terreau fertile pour les coopératives. En particulier, nombreuses de ces coopératives ont su changer d'activités avec succès. Il y a en fait un cercle vertueux général dans ce district : la confiance portée par les gens dans ces structures explique en bonne part le succès prolongé de ces structures.

Les leaders de ces coopératives ne sont pas intéressés par leurs gains financiers, mais par un mélange de prestige, pouvoir et allégeance des membres de leurs coopératives. La relation entre les leaders et les membres est constamment actualisée, comme l'est ce qu'attendent la base de leur leader, et la crédibilité de ce dernier. Le succès d'une action collective passe très souvent par l'existence d'une minorité active, et en particulier le leader joue un rôle très important de catalyseur de l'effort de mise en œuvre de cette action collective.

Cette expérience du District du Surat est assurément intéressante, mais il n'est pas possible d'exporter cette forme bien spécifique de leadership hors du terreau socio-culturel très spécial de cette région.

Chapitre 3 : terreau fertile, idéaux stériles : l'échec des coopératives dans le Gujarat

Si une culture locale propice à l'action collective et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs politiques était une condition *suffisante* pour le succès des coopératives, alors toutes les coopératives des Etats du Gujarat et de Maharashtra seraient des succès. Mais ce n'est pas le cas, et de loin. Nous étudions dans ce chapitre les échecs apparus dans le District de Kheda, le berceau du modèle de coopérative laitière en Inde.

Les coopératives de chicorée de Kheda

En 1973, une compagnie privée (Bond) offrit de vendre des graines de chicorée dans la région de Kheda et d'acheter la récolte avec un monopole sur la vente. La chicorée était une culture nouvelle dans la région. 15 ans plus tard, la chicorée était produite en masse, mais les agriculteurs se sont rendus compte que la compagnie leur achetait le produit à un prix bien inférieur au prix de marché, et décidèrent de créer leur propre coopérative (nommée Narsanda) de commercialisation du produit.

Plus tard, une fédération de producteurs individuelles et de coopératives fut aussi créée avec le même but d'organiser la vente du produit aux transformateurs privés. Outre les problèmes dus à la volatilité des marchés, la coopérative Narsanda ne reconnaissait pas la qualité du produit, donc les agriculteurs vendaient leur bon produit aux privés directement et la moins bonne qualité à la coopérative.²

Cependant, la plupart des coopératives de chicorée qui étaient apparues avaient disparu autour de l'année 1991. Une des raisons est les tactiques de « guérilla » utilisées par Bond et les autres compagnies privées (par exemple en inondant le marché de graines de chicorée pour s'assurer une crise locale de surproduction). En résumé, deux raisons clés expliquent l'échec de ces coopératives: 1) l'impossibilité pour les coopératives de contrôler le nombre de graines mises sur le marché chaque année ; 2) l'impossibilité pour ces coopératives de contrôler les

¹ Note de NF : ces multiples casquettes des leaders locaux sont aussi très présentes dans le monde rural français.

² Ceci ce passe par exemple aussi pour les coopératives viticoles dans le Sud de la France.

comportements de leurs agriculteurs membres. La solution passerait donc par l'intégration verticale, depuis la sécurisation des graines importées d'Europe pour améliorer la qualité, jusqu'à l'intégration du processus de transformation de la chicorée.

Les coopératives de tabac

Le tabac a longtemps été la culture principale dans le District de Kheda, même si cela se passait dans un contexte d'exploitation des agriculteurs, en particulier : 1) les agriculteurs étaient seulement payés entre 1 an et 2 ans après la récolte ; 2) on diminuait le poids délivré en tabac de 1 Kg pour 20 kg au titre des « poussières ». Une coopérative fut créée pour commercialiser directement le tabac. Mais les différentes tentatives furent un échec. La raison principale est que la préparation du mélange de tabac qui va être fumé demande un mélange difficile de tabacs de différentes origines (et en particulier de différentes régions d'Inde), et le coût de la main-d'oeuvre est telle que finalement l'activité de transformation a un coût beaucoup plus important que celle de la simple production des feuilles de tabac. Tout ceci fait que les coopératives implantées localement dans une zone ne peuvent que difficilement intégrer en aval l'activité de transformation du tabac.

Les coopératives de coton du Gujarat

Les premières coopératives cotonnières au Gujarat apparurent dès les années 20, en réponse à la volonté des agriculteurs de s'émanciper de la domination des transformateurs en aval. Elles prirent en charge l'achat du coton produit auprès de ses membres, et les activités de transformation (*égrenage* et *presse*). Ces coopératives connurent leur âge d'or entre les années 30 et les années 80, et créèrent notamment une fédération de coopératives. Certaines d'entre elles avaient alors atteint une renommée mondiale pour la qualité du coton produit. Elles réussirent à fonctionner avec des marges de gain très faibles, grâce à un contrôle très strict des dépenses. Un schéma commun apparut et rapidement fut reproduit dans les autres coopératives cotonnières.

Cependant, la production de coton et la santé des coopératives diminuèrent brutalement dans les années 80, pour plusieurs raisons : 1) l'apparition de pestes sur le coton et la baisse des rendements ; 2) la baisse du prix du coton. En conséquence, les agriculteurs se tournèrent vers d'autres cultures telles que la canne à sucre et le coton (et la coopérative) devinrent marginaux pour les agriculteurs.

Les coopératives avaient auparavant un bon schéma, mais elles ne surent pas s'adapter aux changements macro-économiques (en comparaison, les coopératives sucrières dans la même zone surent s'adapter par exemple en travaillant beaucoup sur les problèmes de la lutte contre les maladies de la canne à sucre).

L'usine sucrière de la coopérative de Palaj dans le District de Khela

Les coopératives sucrières fonctionnaient bien dans le Surat, et l'initiative de créer des coopératives dans le Khela put s'inspirer de leur expérience. La Coopérative Palaj fut créée en 1968, avec l'idée de reproduire dans le Khela le succès existant dans le Surat.

Cependant, la première année, la sucrerie tomba en panne, ce qui fit que la canne ne fut pas utilisée et dut être brûlée sur les champs. Ceci conduisit à une perte de confiance des agriculteurs envers la coopérative, qui ne fut jamais rattrapée. Cela fut la première étape d'un cercle vicieux : les agriculteurs, qui avaient perdu la confiance, plantèrent moins de canne

l'année suivante, et à cause de cela la coopérative dut aller s'alimenter dans d'autres bassins de production, avec des coûts de transport beaucoup plus importants et une moindre qualité de la canne. La question de la confiance est vraiment un point clé : dans d'autres régions, les gestionnaires de la sucrerie n'hésitent pas à payer des sommes astronomiques à des consultants pour s'assurer de la bonne marche de l'usine pendant la période de coupe, et ainsi s'assurer que les agriculteurs vont être certains que quoi qu'il se passe, l'usine pourra fonctionner et la canne être utilisée.

Par ailleurs, la coopérative était gérée par une Direction qui n'était pas directement redevable aux agriculteurs, avec une ingérence politique forte. Enfin, la coopérative avait des coûts de personnel 5 fois plus importants que des coopératives similaires dans la région. Finalement, la distribution des périodes de récolte de la canne ne se faisait pas suivant un tirage au sort (comme c'est le cas dans d'autres coopératives de la région) mais par des arrangements obscurs qui tenaient avant tout au lien que les membres entretenaient personnellement avec certains membres de la direction.

D'autres expériences dans la région furent aussi des échecs cuisants, telle qu'une association de commercialisation de fruits et légumes, ou une fédération de commercialisation de riz et autres produits. Ces derniers exemples n'avaient même pas un objectif clair et une idée claire de pourquoi ils pourraient faire mieux que le secteur privé avec lequel ils étaient en concurrence.

Finalement, dans la région du Kheda, l'Etat a créé de nombreuses coopératives pour gérer les canaux tertiaires des grands périmètres irrigués. C'est un échec total : les agriculteurs ne savent même pas quand ils font partie de telles coopératives. Le problème de fond, c'est qu'on a essayé de résoudre le problème par le biais d'associations, alors que la question de fond est une question technique : tant qu'il n'y a pas de système pour 1) mesurer ce que les agriculteurs prélèvent ; et 2) fermer l'accès aux non-payeurs, nous resterons dans une situation d'accès libre et on ne peut pas escompter de solution : l'eau est utilisée en priorité par ceux en amont, et ceux en aval reçoivent ce qui reste. Le succès de ces coopératives est par ailleurs bien plus important aux yeux du gouvernement qu'aux yeux des agriculteurs eux-mêmes. Aux Philippines, cette réforme des AUEA a fonctionné, mais l'Etat a donné aux agriculteurs la capacité de décider des prix, de l'allocation de l'eau et de l'opération et maintenance.

Ces expériences montrent que ce qui est en question, ce n'est ni le terrain ni la culture, c'est le schéma de la coopération.

PARTIE II : TROIS ETUDES DE CAS

Chapitre 4 : Organisation d'agriculteurs pour l'irrigation par pompage : compagnies d'irrigation et coopératives de forages dans le Gujarat

Ce chapitre se propose d'étudier deux formes d'organisations d'agriculteurs pour le pompage. D'un côté, les coopératives d'irrigation, qui opèrent par l'initiative de l'Etat et dont les principes de schéma ont été fortement formatés par la machine administrative. De l'autre, des

compagnies de forage qui se sont créées complètement hors de l'influence de l'Etat, et par conséquent dont le schéma a été élaboré par les membres eux-mêmes. L'étude est fondée l'analyse de 26 coopératives et 13 compagnies.

Il y a la limitation méthodologique que les coopératives et les compagnies ne sont pas présentes exactement au même endroit (mais les conditions socio-économiques sont les mêmes). Les coopératives sont de Kheda, et les compagnies de Mehsana. Il faut chercher en moyenne l'eau bien plus profond dans la région de Mehsana (150 m) que dans la région de Kheda (100 m).

En 1975, l'Etat établit une régie publique pour le forage et la gestion de puits publics pour l'irrigation. Presque 3000 puits furent forés. La régie devint structurellement déficitaire, en particulier du au fait que les personnes assignées à l'opération des puits remplissaient très mal leur tâche. A la fin des années 1980, cette régie proposa aux agriculteurs de reprendre la gestion des puits, sous les conditions principales de former une coopérative et de payer les dettes que les agriculteurs du puits avaient auprès de la régie. A cause en particulier de cette dernière clause, l'accueil des agriculteurs fut plutôt tiède.

De l'autre côté, dans le Mehsana, les agriculteurs n'ont pas de taille d'exploitation suffisamment grande pour perforer un puits pour eux seuls, ils se regroupent donc pour faire cet investissement. La taille modale de ces compagnies est de 25 à 40 membres. Ilsregistrent l'investissement effectué comme compagnie, mais celles-ci n'ont pas vraiment de reconnaissance légale (l'argent est géré sur le compte d'un des membres de la Direction).

En termes de comparaison, les compagnies de Mehsana ont nécessité un investissement important, que n'ont pas payé les agriculteurs des coopératives de Khela. A cause des coûts des tuyaux, les agriculteurs du Mehsana ont eu soin de garder une étendue de distribution de l'eau pompée relativement « compacte ». Dans le cas du Khela, de nombreux agriculteurs se sont inscrits au moment de la passation, même si en pratique ils n'ont pas reçu de l'eau de la coopérative.

Nous avons voulu comparer l'efficacité de gestion des deux systèmes avec trois critères : 1) la quantité d'eau apportée à l'hectare au cours de l'année (avec l'idée que si la qualité et l'assurance d'un service est meilleure, les agriculteurs membres l'utiliseront plus); 2) le nombre d'heures de fonctionnement à l'année ; et 3) le nombre d'heures de fonctionnement rapporté au nombre d'heures pendant laquelle l'électricité était disponible (pour tenir compte de ce possible facteur limitant). Les données montrent que les compagnies utilisent les pompes durant 50% plus de temps que les coopératives en moyenne. Les compagnies ont un tarif plus élevé que les coopératives (même en tenant compte du différentiel de profondeur de pompage). Cependant, les membres des compagnies comptaient beaucoup plus sur l'eau de leur compagnie que ceux des coopératives pour irriguer (chaque agriculteur ayant en général le choix entre l'eau collective et l'eau offert par un voisin « privé »). Autre résultat : la plupart des compagnies étaient bénéficiaires, tandis que la majorité des coopératives étaient en déficit.

Pour comparer la performance, il faut en revenir au but même de ces organisations, que nous pourrions définir comme : assurer un service d'irrigation de haute qualité, à un coût raisonnable et de façon permanente. Nous discuterons plus tard dans ce livre trois conditions pour le succès du schéma d'une coopération : 1) il apparaît de lui-même ou avec des efforts extérieurs limités ; 2) il se perpétue par lui-même en générant ses propres ressources et se propage dans d'autres régions et cultures ; 3) il pourra se sacrifier ou se modifier pour pouvoir

se préserver. Les compagnies du Mehsana présentent ces 3 caractéristiques, tandis que les coopératives n'en présentent aucune. Les compagnies apparaissent d'elles-mêmes et sont jalouses de leur indépendance, tandis que les coopératives ont eu un capital gratuit, reçoivent de l'électricité à tarif subventionné, à tel point que les agriculteurs participent peut être avant tout à ces coopératives pour s'assurer ces subsides plus que pour autre chose. En conclusion, comme organisation, les coopératives du Khela sont fragiles et faibles par rapport aux compagnies du Mehsana.

Pourquoi une telle différence ? Après tout, la technologie est la même, les gens sont les mêmes. Mais les conditions de création sont très différentes. Pour pouvoir entrer comme coopérative et récupérer le réseau de la régie, les groupes d'agriculteurs doivent accepter un carcan très lourd de règles imposées par l'Etat et aussi suivre une procédure complexe avec l'administration. Mais les problèmes ne s'arrêtent pas à la création : même une fois que la coopérative est créée, la direction doit rendre compte de multiples choses à l'administration de tutelle. Tout ce carcan empêche les agriculteurs de gérer l'organisation de façon à remplir le but que *eux* lui assignent. Par exemple, comme les contrats de concession sont de 5 ans et théoriquement sans assurance de renouvellement, il n'y a pas pour les agriculteurs d'incitations à investir dans des opérations de maintenance à long terme. Par ailleurs, la part de capital de chacun des agriculteurs doit être la même, quelle que soit la superficie réelle, ce qui limite la capacité des agriculteurs à se mettre d'accord quand il y a une grande différence de superficie entre les membres d'une même coopérative. En plus, les prix sont maintenus bas, ce qui fait qu'en pratique les petits agriculteurs subventionnent les grands au sein de la même coopérative. Les compagnies de Mehsana, bien que compagnie de nom, fonctionnent en pratique comme une coopérative, avec une direction honoraire, des assemblées générales où les décisions sont prises chaque année. La règle de vote est de un homme un vote dans ces assemblées (mais les postes de direction sont donnés à des gens avec des surfaces plus grandes, ce qui fait que ces gens ont encore plus intérêt que les autres que la compagnie fonctionne bien).

En général, l'initiative de faire une compagnie vient d'un agriculteur avec une superficie plus grande que les autres. Cependant, pour lui, partager l'initiative avec d'autres personnes permet : 1) d'avoir plus facilement le capital nécessaire ; 2) de s'assurer que le forage aura un nombre suffisant d'heures de fonctionnement pour être rentable ; 3) absorber les risques de forer et de ne pas trouver d'eau. Chaque membre a une « part » de la compagnie, en général entre 4 et 12% (personne n'est au-delà de 45%). La plupart de ces compagnies ne redistribuent pas les profits, mais les conservent pour parer de futures éventualités. De nouvelles compagnies sont créées tous les jours dans la région, mais toujours avec le même schéma qui maintenant est devenu standard.

Chapitre 5 : le pouvoir du schéma : coopératives sucrières comme moteur de la croissance économique.

Les coopératives sucrières ont connu un grand succès dans le Gujarat, mais non dans le Nord de l'Inde. Dans les Districts de Surat et Bulsar, les 10 usines sucrières sont gérées par des coopératives. Ces coopératives doivent imposer beaucoup de discipline à ses membres, en particulier pour la coupe de la canne, mais les agriculteurs se plient volontairement à cette discipline parce la canne est un culture avec un profit stable et assuré. En plus, les coopératives aident dans la sélection des variétés et le traitement des maladies.

Fonctionnement des coopératives sucrières

Au début de chaque année, la coopérative Chalthan décide du nombre de jours de fonctionnement de l'usine, et donc de la quantité de canne nécessaire. Un point clé dans le bon fonctionnement d'une usine est s'assurer que la canne qui rentre a été coupée le plus tôt possible avant, parce que le taux de sucre utilisable de cannes laissées coupées dans un champ baisse rapidement. D'autres études ont montré que les usines privées de canne dans l'Uttar Pradesh n'arrivaient pas bien à faire face à ce problème de logistique. Dans le cas de la coopérative Chalthan, l'attribution des dates de coupe est faite en avance et au hasard (loterie). Par ailleurs, les agriculteurs en général font partie de plusieurs coopératives sucrières. Un marché des droits de « canne » s'organise. Les agriculteurs voient en la canne une bonne culture d'abord parce que les marges sont supérieures aux cultures alternatives, ensuite parce que la coopérative prend en charge la coupe, le transport et la commercialisation. La responsabilité principale des agriculteurs est l'irrigation.

Contrairement aux coopératives laitières où des gestionnaires non agriculteurs ont plutôt la mainmise sur la gestion, ces coopératives sucrières sont vraiment gérées avec un fort contrôle de la base de ses membres. L'aire de production de canne associée à une usine est divisée entre 12 et 15 zones, et chacune de ces zones peut voter pour un membre à la Direction de la coopérative. Les groupes qui se présentent pour les élections sont souvent sponsorisés par des partis, mais cela n'affecte pas la capacité de gestion des directions élues.

Les agriculteurs peuvent s'acheter et se vendre des parts de la coopérative. Pour les élections, la règle d'un homme un vote est respectée. Mais avoir plusieurs parts permet de pouvoir donner plus de canne à l'usine. Les prix de vente de ces parts sont en général très élevés. Ces prix de vente donnent un bon reflet de la confiance que les agriculteurs donnent à la coopérative, et peut servir d'index général de la performance de cette coopérative (ce que d'autres types de coopératives, telles que les coopératives laitières, n'ont pas). De telles coopératives sont capables d'être en compétition et de faire mieux que des usines sucrières privées, grâce à cet établissement d'une relation à long terme avec les agriculteurs qui lui produisent la canne. Les caractéristiques clé de ce schéma sont : 1) un régime dur et organisé de distribution des droits de production et d'organisation de la coupe ; 2) un réseau de contrats entre la coopérative et ses membres ; 3) un système électoral qui donne aux agriculteurs les plus grands de la zone d'assurer facilement l'agrégation des intérêts de tous les agriculteurs ; 4) des marchés informels d'achat et de vente de parts, qui permet entre autres de donner de façon aisée un indicateur de la performance d'une coopérative. Nous pensons qu'un tel schéma pourrait être utilisé dans d'autres régions avec d'autres cultures.

Chapitre 6 : Le schéma d'Anand

L'expérience de la coopérative de producteurs de lait du District de Kaira a été un sujet de recherche et d'intérêt dans le monde entier. La coopérative fut créée en 1946, en terminant un monopole de collecte de lait qu'avait auparavant un opérateur privé. D'autres coopératives similaires furent créées dans différentes zones du Gujarat. Chaque fois, ces coopératives purent rapidement atteindre plusieurs dizaines de milliers d'agriculteurs.

Le succès du schéma créé à Kaira est dû à deux individus exceptionnels. Ce schéma est robuste et s'est révélé plus intéressant que d'autres tentatives de conception essayées dans la région. Par exemple, un autre modèle de coopérative eut du succès, mais cela fut dû essentiellement à la personnalité du leader, et lorsque ce dernier modèle fut essayé dans d'autres zones sans le même leader, il n'a pas eu le succès escompté.

Quel est le schéma central de cette coopérative du Kaira (autrement dit de Anand) ? Selon une publication de cette même coopérative, le schéma principal est une structure de gouvernance à trois niveaux, intégrée verticalement, gouvernée démocratiquement et avec une structure de gestion professionnelle. De nombreux chercheurs ont établis les points importants des fonctions de la coopérative, tels que le paiement journalier ou hebdomadaire du lait aux agriculteurs, l'appui technique à des prix intéressants, des programmes d'éducation, des audits annuels et mis en concurrence des coopératives de collecte au niveau des villages, etc.

Nous voudrions donner ici une explication alternative. L'agence nationale laitière a cherché par la suite à diffuser ce modèle dans toute l'Inde, et a pris comme critère l'adoption par la coopérative de chacune des clauses des statuts de Anand. La version normative de ce qu'est le schéma Anand, c'est décrire le modèle par ces structures et ces fonctions, c'est-à-dire ce qui est facilement observable. Kurien, un des fondateurs du modèle Anand, forma des gens de l'agence nationale laitière et ne chercha pas à décrire les raisons du succès par le biais des structures ou des fonctions exercées, mais par le respect de 6 critères. Ces critères ne sont donc pas le produit d'une analyse extérieure d'un chercheur, mais d'un jeune gestionnaire qui a réellement participé à l'élaboration de la première expérience.

Proposition 1 : Le marché comme pré-condition pour la production de post-subsistance

Dans un système de production de subsistance, pour augmenter la production et la productivité, le premier pas est de stimuler le marché auxquels les agriculteurs ont accès à faible coût. De nombreux programmes du gouvernement n'eurent pas de succès parce que si les agriculteurs ne cherchaient pas à augmenter la productivité de leur vache, c'est simplement parce qu'ils ne savaient pas où ils pourraient vendre le surplus.

Proposition 2 : La commercialisation en tant que premier pas pour l'organisation de la coopérative

En suivant la première proposition, si les agriculteurs veulent se créer leur propre niche selon Kurien, ils doivent d'abord étudier le système de la demande de produits, et non leur propre système de production. Ces agriculteurs doivent avant tout s'assurer une part de marché sûre.

Proposition 3 : le schéma d'Anand : un concept d'organisation supérieur

Le gouvernement indien avait cherché à appuyer la production de lait, mais en général avec des solutions étatiques qui ne purent résister à la concurrence du secteur privé informel de collecte et de distribution. En particulier, dans le cas de Anand, la distance entre la coopérative et le marché (Bombay) était suffisamment grande pour que l'investissement dans des camions réfrigérés puisse permettre de laisser de côté les petits vendeurs privés.

Proposition 4 : le principe d'amorçage

Etudier les consommateurs avant d'étudier la production, c'est un peu le problème de la poule et de l'œuf. Comment connaître la demande des consommateurs pour un certain type de produit et de service que produirait la coopérative avant que celle-ci ait commencé à opérer ? Dans le cas de la coopérative laitière de Baroda, une coopérative avait des problèmes parce que pendant l'été, les petits vendeurs informels proposaient un prix plus haut qu'elle, et comme les villages étaient prêts de la ville de vente, ils pouvaient sans problème écouler leur

marchandise. Ceci affaiblissait grandement la coopérative. La solution fut de s'assurer petit à petit une part important de la consommation de lait pendant l'été, pour capturer le marché, ou autrement dit « amorcer la pompe ».

Proposition 5 : Le surplus des matières solides non grasses

Dans le schéma d'Anand, l'usine de poudre de lait revêt une grande importance. Elle permet d'offrir à l'agriculteur un prix par kilo de matière grasse présent dans le lait bien supérieur à celui du marché du beurre traditionnel. Par ailleurs, cette usine permet de gérer les excédents de production en hiver.

Proposition 6 : Contrôle par les membres et gestion professionnelle

Dans d'autres districts, des opérateurs privés avaient des usines, mais peu de la valeur ajoutée produite arrivait dans les mains des agriculteurs. Ce qui créait une opposition forte des agriculteurs. Dans le cas de Anand, la gestion était sous le contrôle des membres, même s'il y avait dans la gestion même l'utilisation de personnel professionnel.

Enfin, quel est le schéma Anand ? Selon nous, il ne s'agit pas tant d'une structure donnée, sinon une méthodologie pour construire et rendre permanente une entreprise à une échelle suffisante pour transformer l'économie de foyers en zone rurale. Cette méthodologie comprend un cœur et des éléments secondaires. Le cœur, ce sont les 6 propositions de Kurien. Elles n'accordent que peu d'importance aux statuts, taille et style de gestion. La dernière proposition simplement suggère que pour que l'organisation bénéficie au producteur, il doit être sur le siège du conducteur.

Cependant, on peut relever trois faiblesses dans ce schéma. D'abord, le schéma d'Anand n'accorda que peu d'importance à la structure de gouvernance des coopératives de collecte au niveau villageois, et eut souvent une approche très normative de la question, par exemple en imposant la règle d'un membre un vote. Une autre raison est que le modèle n'a pas de mécanisme pour l'auto financement, et ainsi les expériences furent toutes rendues possibles grâce à un financement extérieur initial. Enfin, le schéma ne dit rien sur comment la coopérative peut évoluer, en particulier dans le contexte actuel de dérégulation du secteur du lait en Inde.

L'Etat a cherché à reproduire l'expérience de Anand dans de nombreuses autres régions de l'Inde et pas seulement dans le secteur du lait, mais sans le même succès, essentiellement parce qu'il a cherché à copier ce qui est auxiliaire (ou bien le *soft*, c'est-à-dire les statuts et les fonctions) et pas tant le cœur (ou le *hard*) c'est-à-dire essentiellement les propositions de Kurien. Effectivement, reprendre les idées du *hard* nécessite une capacité d'imagination et d'adaptation à chaque contexte spécifique.

PARTIE III : SYNTHÈSE

Chapitre 7 : Le Schéma : le cadre pour orchestrer la coopération

En Inde, il y a eu un effort très important pour créer des coopératives, pour les valeurs de justice sociale qu'elles ont. Cependant, la plupart de ces efforts ont été infructueux. Les coopératives sont-elles un modèle voué à l'échec ? De nombreux chercheurs ont travaillé sur la question, le problème c'est qu'en général leurs conclusions ne peuvent améliorer la

promotion des coopératives. Par exemple, si la conclusion d'une étude c'est l'importance du leader, cela a peut d'utilité pratique pour promouvoir le modèle. Parce que c'est difficile de former un leader d'une part, et d'autre part parce que le leader se forme en même temps que la coopérative, et pas de manière isolée.

Des chercheurs qui ont travaillé sur la question ont conclu que ce qui doit être fait, c'est améliorer « le cadre » : minimiser les interférences de l'administration, avoir des appuis de l'Etat temporaires ou même les enlever, et améliorer l'éducation des populations. D'une certaine façon, leurs recommandations se résument à créer une « serre » dans laquelle de multiples formes de coopératives « fleurs » pourront apparaître et avoir du succès. Cependant, nos observations vont à l'encontre de ces conclusions : des coopératives ont prospéré dans l'Etat du Tamil Nadu, a priori peu propice au mouvement coopératif, tandis que dans le Gujarat, nous avons vu de nombreux exemples d'échec. En plus, porter l'accent sur le contexte, c'est oublier les efforts mêmes des membres qui créent la coopérative.

D'autres gens étudient en général quelques coopératives réussies, et concluent que ce qui compte, ce sont les leaders. Ils en concluent que ce qu'il faut, c'est un programme de grande ampleur pour créer une armée de leaders. Nous préférons étudier un grand nombre de coopératives (à la fois formellement enregistrées comme coopératives ou informelles, telles que les compagnies de forage), à la fois des réussites et des situations d'échec. A l'issue de cette comparaison, nous avons pu isoler trois facteurs caractéristiques du comportement des organisations performantes.

1. Le pouvoir de s'auto-créeer et de s'auto-propager.

Les organisations performantes, en particulier les plus petites, ont tendance à avoir été auto-crées, et les plus grandes de ces organisations performantes l'ont été avec un minimum d'effort extérieur.

2. Instinct d'auto-préservation

Les organisations performantes font preuve d'énergie et de volonté pour se préserver, par exemple pour résister ou changer face à une menace extérieure ou intérieure. En comparaison, les organisations non performantes sont passives face à ces mêmes menaces. Les compagnies de forage préfèrent rester informelles, plutôt que de s'enregistrer comme coopératives formelles, même si cette dernière décision leur permettrait d'avoir des tarifs plus avantageux d'électricité. En général, la bureaucratie et l'interférence politique se sont montrées comme le fléau des coopératives. Cependant, les coopératives sucrières sont devenues si puissantes qu'elles ont pu faire un lobbying politique pour résister à la politique de décentralisation.

3. L'auto-amélioration permanente

Les coopératives performantes ont des mécanismes d'auto-amélioration pour que la coopérative améliore toujours sa capacité d'atteindre le but pour lequel elle existe. En effet, ces coopératives tiennent leur raison d'être du service qu'elles apportent à leurs membres, et non des largesses du gouvernement. Un tel exemple est la contribution des coopératives laitières à l'amélioration permanente de la productivité des vaches des agriculteurs membres.

Ces organisations ont donc une énergie particulière pour remplir la mission qui leur a été donnée par ses membres. Leurs gestionnaires ne sont en aucune manière de qualité

exceptionnelle. Dans les coopératives laitières ou sucrières, les leaders changent souvent sans que cela ait un impact sur la performance des coopératives.

Un schéma d'organisation est robuste s'il est capable de revenir à l'équilibre après en avoir été sorti. Il ne faudrait pas entendre le mot « schéma » comme quelque chose de statique, un choix fait une bonne fois pour toute. C'est plutôt le résultat actuel d'une accumulation de décisions prises par le passé. Et le schéma que nous voyons maintenant évoluera certainement dans le futur.

Il est difficile d'étudier la phase de conception de ces schémas, parce qu'il n'y a pas de concepteur formellement identifiable : les schémas visibles actuellement sont le résultats de « mutations » progressives et spontanées.

Il existe un cœur central, un « schéma » central pour chaque type de coopératives qui ont réussi. Par exemple, dans le cas des compagnies de pompage : 1) l'auto-gouvernance complète par les membres et un nombre de membres entre 5 et 120 ; 2) l'inclusion réussite de quasiment tous les agriculteurs proches de la zone de forage ; 3) stricte proportionnalité entre la contribution en capital, la taille de la terre dans la zone de la compagnie, les droits d'eau, la part des profits et des risques ; 4) donner tous les pouvoirs à un gestionnaire, en général choisi parmi les agriculteurs ayant les plus grandes surfaces ; 5) coût de sortie de la coopérative élevé ; 6) stratégie d'éviter l'enregistrement comme une coopérative ; 7) le paiement de l'opérateur du forage lié à la réussite de la compagnie. Il est possible de faire une liste semblable de ce qui constitue le schéma des coopératives sucrières du Gujarat, ou des coopératives de coton à l'époque de leur succès.

En ce qui concerne le modèle d'Anand de coopérative laitière, trop de gens ont pensé que la structure de gouvernance à trois niveaux, le paiement journalier pour le lait, le test de qualité ou l'appui technique aux agriculteurs décrivaient le modèle. Mais ceci, c'est le soft, ce qui est facilement observable. Le dur, ce qui est vraiment caractéristique de ce modèle, ce sont les 6 propositions de Kurien décrites ci-dessus. Et le succès de la transplantation du modèle dans d'autres régions de l'Inde s'est arrêté lorsque seulement le soft a été mis en œuvre, et pas le hard, par exemple lorsque les directions des coopératives ont commencé à être nommées par le gouvernement et ont cessé d'être redevables aux agriculteurs membres.

Serre ou modèle standard ?

L'approche « serre » se concentre sur l'environnement : améliorer le cadre légal, l'éducation, et ensuite laisser faire la création de coopératives, dans leur diversité naturelle. Cependant les communautés en général ne cherchent pas à réinventer la roue, et lorsqu'elles se lancent dans une activité coopérative, elles regardent ailleurs ce qui se fait. Lorsqu'un modèle se propage, la différence se fait plus marquée entre ce qui est le soft et ce qui est le hard, et un schéma plus clair se dégage. Le modèle des compagnies de forage s'est fait progressivement pendant 40 ans d'expérimentation, et maintenant un groupe d'agriculteurs qui se lancent dans une démarche semblable vont instinctivement se fonder sur ce schéma.

Si nous cherchons à dépasser ce débat entre « serre » et « modèle standard », nous préférons parler de « culture de plantes ». Les coopératives utilisent elles-mêmes entre elles des modèles standard, dus aux coûts élevés d'expérimentation de nouvelles formes de schéma. Un pépiniériste pourra préparer une plante adaptée à un certain type de terre, mais l'adaptation de cette plante dans d'autres contextes dépendra de multiples facteurs et n'est pas garantie.

L'environnement est un facteur important pour le développement des coopératives. Mais ce serait une lecture un peu simple de penser que l'Inde de l'Ouest a eu un terreau fertile aux coopératives. C'est aussi que ces coopératives ont eu la capacité d'exercer un lobbying politique en leur faveur.

Chapitre 8 : Principes du schéma

Ce chapitre propose quelques principes de base pour les coopératives performantes. Trois entités sont différenciées : les membres-usagers (MU) qui sont aussi les propriétaires de la coopérative, la direction ou structure de gouvernance (SG) et le système d'opération (SO), c'est-à-dire l'ensemble des stratégies, processus au niveau même de l'organisation. Le succès souvent des coopératives et des entreprises privées, c'est que le système d'opération reste sous le contrôle du système de gouvernance pour atteindre les objectifs donnés. Au contraire d'une entreprise publique, ou souvent le système d'opération va, par clientélisme, servir avant tout d'autres personnes.

Trois types d'efficacité peuvent être différenciés. D'abord, la *cohérence de direction*, qui représente la capacité de la direction à se focaliser et à intégrer les besoins de ses membres, et non ceux par exemple d'intérêts politiques. Cette cohérence de direction correspond à la question de la *facilité* de la gouvernance vue en introduction. Le second type d'efficacité est l'*efficacité de gouvernance*, qui correspond à la *ténacité* avec laquelle l'organisation poursuit ses buts. Cela correspond à la volonté et les ressources du système d'opération de s'attaquer à l'agenda fixé par la structure de gouvernance. Le dernier type d'efficacité est l'*efficacité d'opération* : le SO est directement en contact avec les membres, et la qualité de cette relation détermine comment chacun profite de l'interaction : dans des coopératives performantes, cette interaction permet que le SO soit toujours sous la pression des membres pour être efficace, mais aussi les membres sont sous la pression du SO pour rester fidèle à la coopérative et ses normes.

Quatre principes pour l'élaboration d'un schéma peuvent être donnés.

Principe 1 : Choisir un but approprié et crucial pour ses membres

Des schémas robustes d'organisations de membres se focalisent clairement sur des buts qui sont centraux à leurs membres, et non les buts d'agents externes. L'exemple le plus parlant d'un manquement à ce principe, ce sont les coopératives de pompage vues plus haut. Les buts de la coopérative ne doivent pas être seulement intéressants ou pertinents pour ses membres, ils doivent être centraux, i.e. d'une importance cruciale pour eux.

Le but que la coopérative choisit doit être en principe atteignable par l'intervention d'une organisation. Cela ne sert à rien de créer des coopératives pour résoudre un problème de technologie. Un corollaire de la première affirmation est qu'une coopérative va décliner lorsque l'importance donnée au but poursuivie par la coopérative devient moindre aux yeux de ses membres, sauf si cette coopérative réussit à s'adapter aux nouveaux besoins de ses membres. L'exemple des coopératives cotonnières illustre ce point.

Finalement, les coopératives réussissent rarement lorsqu'elles produisent un bien public, c'est-à-dire un bien non séparable et dont il est très difficile d'exclure la consommation.

Principe 2 : Obtenir le système d'opération adéquat

Dans les coopératives bien construites, le système d'opération organise et maintient un avantage comparatif en développant de nouvelles formes de faire son activité économique, et en servant les membres aussi bien que les consommateurs. Très souvent, les coopératives sont créées avec l'idée que le secteur privé concurrent est monopolistique et inefficace, et qu'il suffira d'arriver en compétition pour le vaincre, mais c'est une idée naïve. Les coopératives qui ont réussi, celles que nous avons vu plus haut, ont souvent battu le secteur privé de commercialisation pas en faisant la même chose qu'eux, mais en trouvant de nouvelles manières de faire le négoce.

Le schéma de coopératives robuste se caractérise par enraciner le seul avantage que les coopératives ont par rapport à des entreprises à propriété par capital, c'est-à-dire leur relation spécifique avec leur membre.

Principe 3 : Assurer une gouvernance qui permette l'intégration des objectifs des membres

La performance du système d'opération, au regard de son potentiel, est déterminé par la qualité et le niveau des demandes qui lui sont demandées et l'appui donné par la structure de gouvernance.

Très souvent, une coopérative ne fonctionne pas bien parce que la direction élue n'est pas mise sous pression par les membres pour obtenir des résultats. Ceci se passera d'autant plus si il y a dans la direction de la coopérative des personnes qui ne sont pas élues et redevables aux membres. De la même façon, les idéaux du gouvernement ou d'agence extérieure qui imposent au sein du comité directeur un certain nombre de sièges pour les sections les plus faibles, les femmes, certaines castes, etc. affaiblissent la capacité de la structure de gouvernance de répondre au mieux aux exigences de ses membres.³

Un schéma robuste est fondé sur cette capacité d'agréger les demandes des membres. C'est pour cela que souvent, les membres du comité de direction d'une coopérative sont des politiciens avant tout, et non des hommes d'affaires.

Une autre conséquence est que la direction doit être directement responsable auprès de ses membres. Dans des systèmes à plusieurs niveaux (tels que le modèle de Anand), il n'y a pas ce lien direct et la capacité des membres de rejeter la gestion d'un niveau s'en trouve diminuée.

Parfois, des coopératives sont bloquées dans des mauvais schémas de fonctionnement, et n'arrivent pas à faire les changements nécessaires de l'intérieur, par exemple par ce que la direction profite de la situation actuelle. Dans ces cas-là, souvent l'appui au changement doit venir de l'extérieur. Les fédérations de coopératives auraient ici un rôle à jouer en théorie, mais en pratique elles le font rarement.

Il est possible de montrer quelques critères généraux pour assurer un bon schéma, tels que : 1) seulement les usagers-membres ont le droit de vote (pas de nomination extérieure) ; 2) les droits de vote sont proportionnels à l'utilisation faite de la coopérative ; 3) l'existence de plusieurs listes de candidats aux élections ; 4) une Direction avec peu de membres (pas plus

³ Il y a ici une idée de l'auteur qui peut être vue comme polémique et qui doit être présentée avec prudence. Selon lui, l'avantage d'avoir des agriculteurs plus grands que la moyenne dans la direction, c'est que ces personnes auront plus à gagner ou à perdre du résultat de la coopérative que les autres, et donc feront les efforts nécessaires pour que cette dernière soit gérée de façon efficace. De la même façon, Shah pense que une coopérative fonctionnera mieux si les droits de vote sont proportionnels à l'utilisation de la coopérative, et non la règle un homme un vote.

de 10) et élue pour des périodes courtes (entre 1 et 3 ans); 5) un PDG nommé par la Direction, qui peut le renvoyer quand elle le désire; 6) absence de siège réservé pour certaines catégories d'usagers (femme, tribu, etc.).

Principe 4 : Assurer, maintenir et continuellement veiller à la loyauté des membres.

Un mauvais départ et une mauvaise gestion peuvent amener à l'échec une coopérative qui a pourtant un bon schéma. Il est très important que les membres aient confiance dans leur coopérative. L'exemple donné ci-dessus du mauvais départ d'une usine sucrière, qui a miné dès le départ la confiance des membres, illustre ce point.

Les coopératives qui ont un schéma robuste mettent en oeuvre et renforcent une structure de droits des membre sur la coopérative, et de la coopérative sur les membres, comme méthode de soutenir et d'améliorer l'allégeance des membres et leur loyauté. Le problème de nombreuses coopératives en Inde, c'est que les agriculteurs vendent leur lait pendant l'été (moment de pénurie) à des opérateurs privés qui offrent plus que la coopérative, et pendant l'hiver (période de surproduction) jettent tout leur lait à la coopérative. Ceci est un symptôme d'un faible degré d'allégeance des agriculteurs envers leur coopérative. Les coopératives de micro-crédit telles que la Grameen Bank ont un bon degré d'allégeance : les taux de recouvrement des crédits effectués sont très élevés. L'éducation peut améliorer cette loyauté, mais plus que cela, c'est le réseau de droits de la coopérative sur les membres et des membres sur la coopérative qui va assurer cette loyauté.

Si nous lisons quelques uns des cas étudiés ci-dessus à la lumière de ces principes, nous obtenons le tableau suivant :

	Centralité du schéma au regard des objectifs des membres	Facilité d'intégration des objectifs des membres	Efficacité de la gouvernance	Efficacité du système d'opération
Compagnies de forage	Très haut	Haut	Haut	Haut
Coopératives de forage dans le Gujarat	Bas	Moyen	Haut	Moyen
Coopérative sucrière d'Inde de l'Ouest	Très haute	Haut	Haut	Haut

Chapitre 9 : Catalyser la coopération : une revue générale et des applications

Coopératives dans le nouvel ordre économique

Dans le monde socialiste et dans le Tiers-Monde, l'Etat a grandement appuyé la création de coopératives, qui ont été créées en grand nombre, appuyées fortement par l'Etat. Le désengagement général de l'Etat laisse ces coopératives dans une situation précaire : d'abord les subventions s'arrêtent, ensuite, souvent plus tard, le contrôle de la bureaucratie.

Dans ce contexte, de nombreuses coopératives vont disparaître, d'autres vont devoir s'adapter pour changer et survivre. Bien que ce changement macro-économique va apporter

globalement plus d'efficacité, on va créer de nouvelles distorsions le développement au niveau local : accentuation des déséquilibres entre les régions, vide institutionnel au niveau des foyers, et marginalisation croissante des secteurs les plus faibles.

En particulier, les entreprises à capitaux externes vont s'intéresser seulement aux zones où le profit est assuré : elles ne vont pas entrer dans des zones où il y a beaucoup de petits producteurs et de hauts coûts de transaction. Les coopératives peuvent ainsi coexister dans les zones de moindres attraits pour le privé.

Revue générale des arguments

Le livre est organisé autour de deux questions simples : pourquoi les coopératives réussissent-elles ou connaissent l'échec ? Comment une société peut augmenter les chances d'une coopérative de réussir ? Nous ne sommes vraiment pas les premiers à se poser cette question. D'autres chercheurs ont donné comme réponse les leaders, ou bien le contexte socio-économique. Mais nous avons vu que les leaders sont une condition *suffisante*, mais pas *nécessaire* pour le succès, tandis que le contexte socio-économique est une condition *nécessaire* mais pas *suffisante*. Mais le défaut principal de ces réponses est qu'elles n'ont pas d'application pratique : hors de question de former une « armée » de leaders.

Notre enquête en Inde a montré que les coopératives performantes avaient trois caractéristiques : 1) elles s'auto créaient ; 2) elles gardaient jalousement leur autonomie ; 3) elles cherchaient toujours à maintenir la loyauté de ses membres. Ces caractéristiques ne dérivent ni du type de leader, ni du contexte socio-économique, mais du *schéma* sur lequel elle fondée la coopérative.

Nous pensons que ces conclusions ont une utilité pratique. Il est nécessaire de réformer de nombreuses coopératives, sinon, dans le contexte de libéralisation, elles vont tout simplement disparaître.

Re-concevoir les coopératives laitières

Les coopératives faites sur le modèle d'Anand dans le Tamil Nadu n'ont pas suivi complètement le modèle originel, puisque l'Etat est devenu l'entité à qui le personnel de la coopérative est redevable. Plus que tout, il faut *privatiser* ces coopératives, et re-mettre le lien de contrôle entre les membres et le personnel technique de la coopérative. Il faudra aussi diminuer le nombre de personnel, actuellement trop grand dans ces coopératives. Il faudra encore mettre en œuvre des contrats plus clairs et plus demandant entre la coopérative et ses membres.