

Faire réussir les coopératives agricoles

T. Shah, 1995

Titre en anglais : Making Farmers' Co-operatives work

Traduction N. Faysse

PARTIE I : UNE THEORIE DE COOPERATIVES DEPENDANTES DE LEUR RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR

Chapitre 1. Introduction

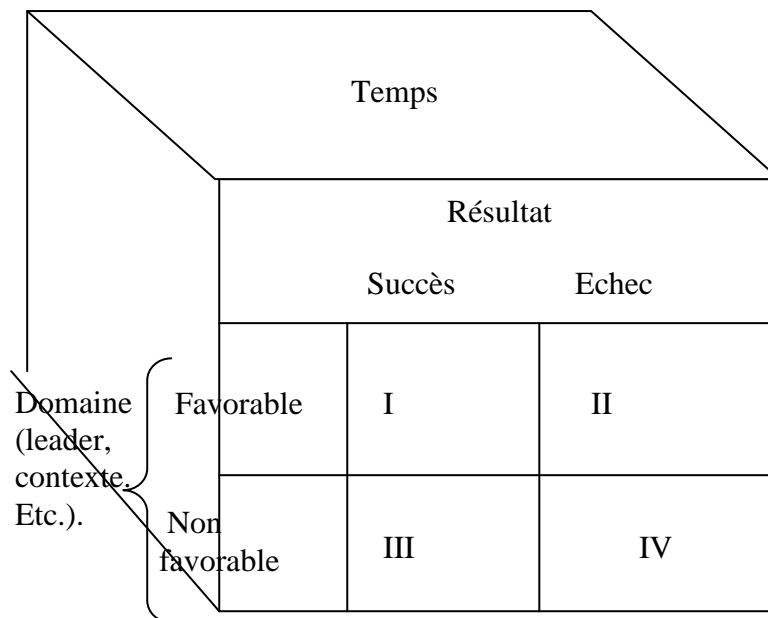
La littérature actuelle sur les coopératives donne comme conditions de succès : les leaders, l'application des principes recommandés par l'Association Internationale de Coopératives, ou bien la présence dans l'Inde de L'Ouest, considérée comme offrant un terrain propice au succès des coopératives, et l'absence d'interférence entre monde de la coopérative et monde politique.

Ces conditions sont très souvent tirées de l'analyse seule de coopératives réussites (et en particulier extrêmes, non représentatives), et non de manière parallèle d'échecs, et une approche différente est essayée dans ce livre. Par ailleurs, la création du leader ou la capacité d'une coopérative d'être non influencée par la politique sont deux éléments qui se sont construits *avec, en même temps* que le succès de la coopérative, et non de façon antérieure.

En général, les recherches menées sont de nature « quasi-positivistes » : pour étudier pourquoi les coopératives fonctionnent bien, on étudie des coopératives qui fonctionnent très bien, ensuite on étudie les facteurs qui font qu'il est possible d'atteindre cette situation, et enfin on rédige des recommandations sur comment gérer ces facteurs de façon à arriver à un fonctionnement « idéal ». Cette approche a été utilisée en ce qui concerne les leaders (avec pour conclusion évidente mais stérile : il faut stimuler l'apparition de leaders). Mais cette approche est incomplète, il aurait fallu étudier dans ce cas des leaders qui n'ont pas réussi.

Cette même approche a été aussi utilisée en ce qui concerne l'application des principes internationaux des coopératives : 1) gouvernance démocratique (un homme un vote) ; 2) participation volontaire (n'importe qui peut être membre) ; 3) équité (le surplus est distribué selon l'utilisation des services) ; 4) un intérêt fixe et limité sur la contribution en capital des membres ; 5) la coopération avec d'autres coopératives et 6) l'éducation coopérative, pour propager l'idéal coopératif dans la société. Il y a derrière cela l'hypothèse aussi que des principes moraux nobles sont aussi de bons principes pour mener une activité économique. En pratique, si la valeur morale de ces principes est hors de doute, leur utilité pour gérer un négoce est douteuse.

La dernière école se concentre sur le contexte, le *background*, dans lequel les coopératives évoluent, par exemple le niveau d'éducation des membres. Les adeptes de cette école ont des recommandations telles que une égalité poussée entre les membres, un haut niveau d'éducation personnel, etc. Autrement dit, ces études ne se sont intéressées qu'au cadran I de la figure ci-dessous. L'étude proposée ici prend en compte tous les cadrans de la figure, en y incluant la dimension de l'évolution temporelle des coopératives.



La différence avec l'autre livre compagnon¹, c'est que dans l'autre livre niveaux local et fédéral de coopérative étaient analysés sans distinction : nous entrons ici dans une analyse plus fine de ces deux niveaux.

Chapitre 2. Le but d'une coopérative

Nous avons étudié 50 coopératives entre 1989 et 1991, pour comprendre les raisons du succès des coopératives, et pour voir si les critères de performance habituellement utilisés pour des entreprises à capitaux privés externes étaient aussi valables pour les coopératives.

Il est possible de différencier entre les coopératives indépendantes, et celles qui sont reliées à un système fédéral. Ce système fédéral permet de faciliter la mise en œuvre initial de la coopérative, mais aussi il peut se révéler oppressif, d'autant plus qu'il est en situation de monopole naturel. Le système fédéral peut se passer d'une coopérative membre, tandis que souvent la coopérative dépend du système fédéral pour son bon fonctionnement.

De nombreux critères ont été utilisés pour juger de la performance des coopérative : 1) la durabilité financière et la croissance ; 2) l'accumulation du capital ; 3) le fait de répondre aux objectifs des membres ; 4) l'adhésion aux principes coopérativistes reconnus à l'échelle internationale ; et 5) la présence de la coopérative dans sa zone d'action. Cependant, de

¹ Il existe aussi une synthèse en français de ce livre compagnon.

nombreux cas d'étude montrent que ces critères ne réussissent pas à saisir ce qui fait qu'une coopérative ait du succès ou soit en échec.

Coopératives en échec et coopératives florissantes

Une coopérative de crédit en Inde était très peu utilisée par ses adhérents, principalement parce que ce qu'elle proposait n'était pas pertinent dans le contexte local. D'autres coopératives de transformation de la canne à sucre ne furent pas capables d'affronter le secteur privé concurrent. Il semble qu'une fois que des coopératives entrent dans une situation médiocre, elles sont rapidement sous le coup d'un cercle vicieux d'échec. Que la raison initiale soit des facteurs externes ou des facteurs internes, une fois la médiocrité en place, la coopérative aura du mal à faire face à d'autres problèmes, même mineurs.

Ce qui distingue avant tout des coopératives réussies des précédentes, c'est la volonté et la vitalité de survivre et croître. Elles investissent dans la production d'impacts bénéfiques pour augmenter leur nombre de membres, renforcer les liens avec eux et améliorer leur impact général dans le domaine. Elles sont capables d'initier d'autres activités voire de changer de secteur d'activités si les circonstances le demandent. Cette capacité de diversification des activités fait qu'elles restent dans une position centrale vis-à-vis du quotidien de ses membres. Il semble que ces coopératives ne cherchaient pas à maximiser un des 5 groupes de critères vus précédemment, mais plutôt à changer l'économie de ses membres de telle sorte que la coopérative obtienne une position encore plus centrale dans leur quotidien. Elles cherchent à résoudre avant tout les obstacles critiques auxquels ses membres étaient confrontés.

Le but de notre recherche était de comprendre les coopératives : comment elles se comportent, elles agissent, elles décident et répondent à des stimuli. Nous avons donc d'abord cherché à répondre à la question : qu'est-ce que les coopératives cherchent à atteindre ? En général, les observateurs extérieurs fixent les buts d'une coopérative selon leurs propres centres d'intérêt : par exemple pour des chercheurs en science sociale, la capacité des coopératives d'aider les pauvres et de résoudre les inégalités sociales, ou la mise en œuvre de schémas démocratiques et participatifs au niveau du village. Mais ceci sont les buts que des extérieurs voudraient que les coopératives cherchent à atteindre, ce ne sont pas nécessairement ce que les coopératives cherchent à atteindre elles-mêmes. Du coup, les théories fondées sur ces critères ne permettent pas d'expliquer pourquoi les coopératives agissent telles que l'on peut les observer en pratique.

Le critère de prépondérance

D'une façon simple, on peut proposer une typologie entre des coopératives médiocres qui opèrent comme des Unités de Décision Captives (UDC) d'un côté, et de l'autre côté des coopératives florissantes qui se comportent comme des Unités de Décision Autocentrées (UDA). Ces dernières recherchent la prépondérance². Des coopératives prépondérantes sont centrales dans le quotidien de ses membres (critère de *centralité*) et dans le secteur d'activité où elles sont présentes (critère de *prééminence*). La recherche de la proéminence correspond donc au procédé par lequel les coopératives passent d'une situation périphérique au quotidien de ses membres et au secteur d'activité où elles interviennent, à une situation centrale dans les deux sphères. Une des manières de faire est proposer d'autres services à ses membres de façon à vaincre les concurrences (entre autres privés), et intégrer la filière tant verticalement

² Traduction proposée de *saliency*.

que horizontalement. L'étude des coopératives florissantes montre que c'est ce critère qu'elles suivent, et non des critères plus conventionnels tels que la maximisation de leurs revenus.

Par la suite, on utilisera :

Prépondérance = centralité + prééminence

Il ne faut pas voir les stratégies de mise en place de services très variés aux adhérents comme de la charité, mais comme une stratégie agressive de business pour améliorer l'allégeance des membres actuels et potentiels de la coopérative. Par ailleurs, une coopérative est liée à un territoire, celui de ses adhérents, elle ne peut moins facilement se diversifier dans de nouvelles zones comme pourrait le faire un négoce privé³. Pour elle, la diversification passe donc plus facilement par une augmentation des services à ses adhérents.

Par ailleurs, la recherche de la prépondérance est un objectif consensuel entre les membres existants, les employés, les leaders voire le système fédéral. D'autres objectifs plus conventionnels, tels que la croissance par la diversification des zones et des membres ou la maximisation des revenus des membres (qui se traduit souvent par de faibles sommes réinvesties dans la coopérative) ne rencontrent pas un tel consensus.

Finalement, le cadre théorique peut se résumer à deux hypothèses de comportement : 1) quand les coopératives n'ont pas le pouvoir de définir et de poursuivre ses buts, elles opèrent comme des UDC d'une possible agence extérieure, et ce qu'elles cherchent devient alors non déterminé, et il est difficile d'analyser leur performance ; 2) quand elles ont le pouvoir et la liberté de UDA, elles finissent par chercher la prépondérance, même si elles n'explicitent pas nécessairement ce critère.

Chapitre 3. Une théorie sur les coopératives dépendantes de leurs relations

Nous avons étudié 50 coopératives, à la fois florissantes et en situation d'échec. Evidemment, il n'y a pas de critères tranchants de succès ou d'échec qui ait émergé. Cependant, nous avons pu tirer quelques enseignements sur le rôle de leaders forts pour démarrer le succès et sur le comportement des coopératives, leurs leaders et leurs employés.

Leçons tirés des histoires de succès

Les cas de succès que nous avons rencontrés furent tellement dépendants du leader initial que le succès de la coopérative est difficilement séparable de celui du leader. Ces derniers se sont appliqués dans quatre domaines : la conception stratégique, la construction de l'intégrité, la construction d'une culture et l'institutionnalisation.

Souvent, les leaders initiaux ont imprimé leur propre stratégie à la coopérative avec à chaque fois des choix très personnels. Deuxièmement, ils ont construit l'intégrité de la coopérative en mettant en place des lois et des normes. Le déclin d'une coopérative commence souvent par l'absence ou le déclin de ces normes, entre autres avec l'arrivée de leaders corrompus qui utilisent la coopérative pour leurs bénéfices personnels. Troisièmement, ils impriment leur marque sur la culture de la coopérative. Par exemple, une coopérative de coton avait une culture de coopérative centrée autour de la frugalité des dépenses et de la suspicion

³ Cf. Commentaires de Loultiti à la conférence de Cahors 2006.

institutionnalisée. Quatrièmement, les coopératives créées par des leaders courent toujours le danger de décliner une fois le leader parti. Nous avons noté une institutionnalisation à la fois d'un style de prise de décision et de la structure générale de l'organisation. Dans deux cas étudiés, les leaders ont su anticiper leur départ en définissant clairement les structures de prises de décision.

Plutôt que nous concentrer sur comment faire apparaître le plus grand nombre possible de leaders locaux, nous pensons qu'il y a une plus grande importance pratique de comprendre comment des coopératives avec des leaders moyens peuvent améliorer leurs performances. Après tout, de nombreuses entreprises privées sont florissantes même sans leaders exceptionnels. Le premier pas de notre enquête est de conceptualiser une coopérative villageoise et d'explorer les relations qui influencent son fonctionnement et sa performance.

La coopérative en tant que système

Dans notre modèle, l'unité d'analyse est la coopérative villageoise, membre d'un système fédéral. Nous supposons que chaque coopérative possède un *potentiel organisationnel de performance*, déterminé par le type d'activités et sa structure. La performance d'une coopérative par rapport à ce potentiel est déterminé par la performance des 5 éléments suivants : 1) la structure de gouvernance ; 2) les liens critiques ; 3) le système relationnel avec les usagers ; 4) l'environnement à l'échelle micro ; et 5) le système d'opération (Figure 1).

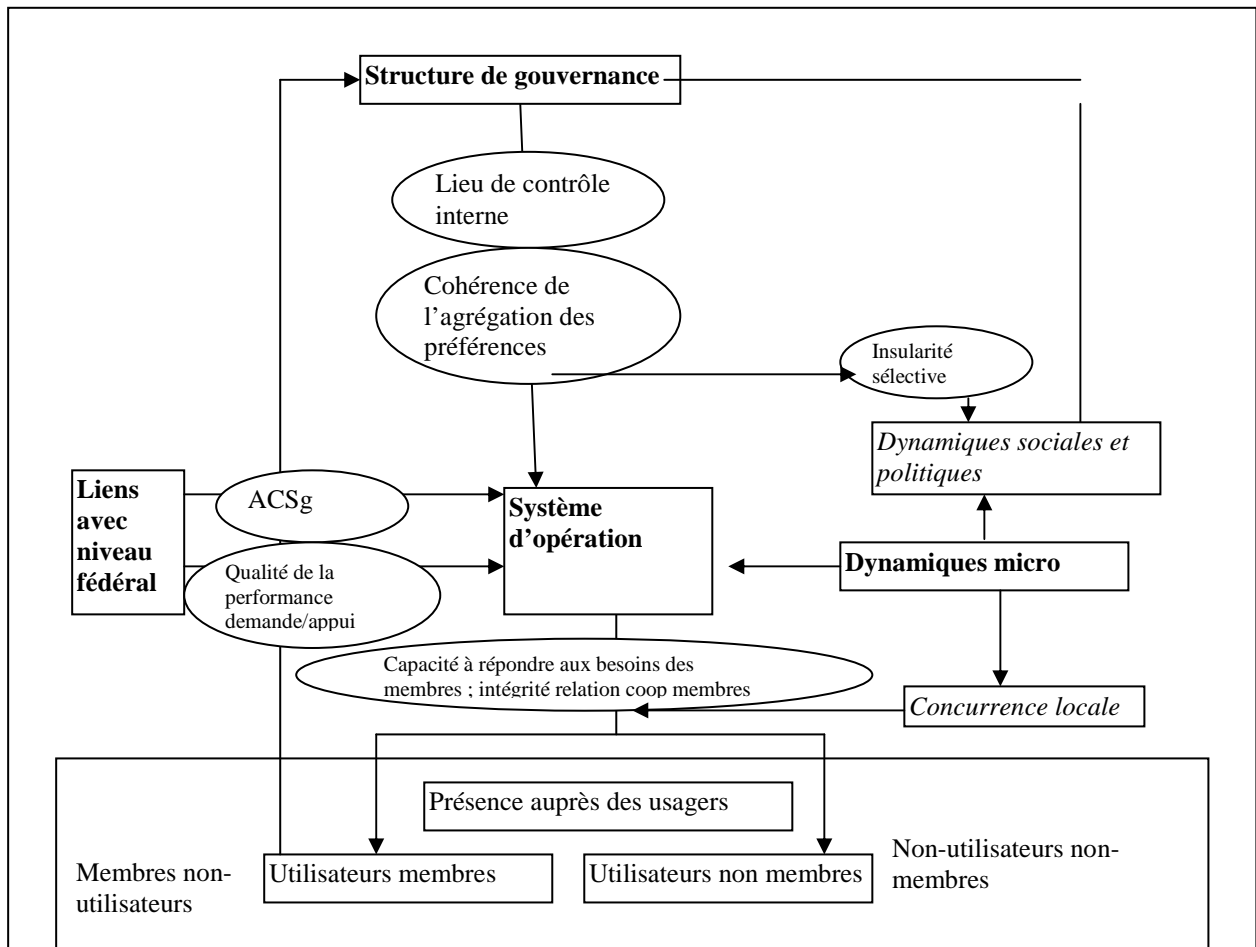
Structure de gouvernance

Il s'agit principalement du comité de gestion et du directeur de la coopérative, en charge d'agrèger les préférences des membres et de concevoir des buts, des stratégies et des décisions. La performance de la structure de gouvernance dépend de deux critères : le *lieu interne du contrôle* et la *cohérence de l'agrégation des préférences des membres*. Le premier critère correspond à savoir si la structure de gouvernance se sent responsable et en capacité de prendre les décisions nécessaires pour le bon fonctionnement de la coopérative. Le deuxième critère se réfère à la capacité de la structure de gouvernance de définir des objectifs de la coopérative qui correspondent aux priorités de ses membres.

Liens critiques

L'appartenance à un système fédéral permet à des coopératives villageoises d'obtenir des Avantages Comparatives Spécifiques globaux (ACSg), qui lui permettent d'être en meilleur position face à des concurrents locaux (nous distinguons ces ACSg d'ACS locaux que pourrait mettre en place la coopérative villageoise elle-même). Exemples d'ACSg : économie d'échelle, partage de risques, accès à des technologies, accès à des marchés distants, nouvelles opportunités de création de valeurs. Le niveau fédéral propose à la fois des demandes (par exemple en termes de production) et des appuis, et la performance du niveau fédéral influe grandement sur celle au niveau local. La qualité des liens entre niveau local et niveau fédéral dépend de : 1) le potentiel organisationnel de performance du niveau fédéral ; 2) sa capacité à agrèger les préférences de ses organisations membres ; 3) l'efficacité du système d'opération fédéral ; et 4) l'efficacité de la coordination entre niveau local et fédéral. En particulier, cette capacité d'agrégation sera faible, si le niveau fédéral est géré de manière bureaucratique.

Figure 1. La coopérative villageoise vue comme un système



Présence auprès des usagers

Deux caractéristiques de ce système relationnel définissent ce qui peut être potentiellement obtenu: 1) le volume d'activités que la coopérative peut espérer avoir dans sa zone ; et 2) sa capacité à jouer un rôle central dans le quotidien de ses membres. Ce potentiel peut changer en fonction des conditions extérieures (par exemple la baisse structurelle au niveau national d'un prix de vente de produit).

Micro-environnement

Ce terme désigne l'environnement immédiat, et regroupe à la fois le système politico-social et le système compétitif. Le premier affecte la structure de gouvernance, le second le système d'opération. Nous proposons que des coopératives florissantes sont capables de créer une *insularité sélective*, qui les protège des dysfonctionnements de l'environnement immédiat.

Système d'opération

Trois caractéristiques du système d'opération : 1) l'efficacité d'opération, qui regroupe de nombreuses choses, non seulement l'efficacité technique et économique, mais aussi la capacité de trouver des opportunités d'augmentation de la valeur ajoutée ; 2) la capacité à répondre aux besoins des membres de la coopérative (par exemple, la capacité d'une coopérative laitière de répondre à des plaintes de ses membres concernant des tests de matière grasse dans le lait) ; 3) maintenir la relation entre les membres et la coopérative, en s'assurant

de l'honnêteté des transactions et d'une proportionnalité entre la contribution faite par un membre et les gains qu'il en tire.

Principes de conception

Les autres modèles qui cherchent à expliquer la performance des coopératives considèrent les mécanismes de fonctionnement interne comme étant une boîte noire, et cherchent seulement à voir l'effet de variables externes sur les performances mesurées. Notre démarche est originale dans la mesure où nous nous intéressons à ces mécanismes organisationnels internes à la coopérative.

Le potentiel de performance dépend du résultat interactif du fonctionnement de chacun des 5 sous-systèmes. Nous considérons qu'il y a une forte interdépendance entre ces 5 sous-systèmes. Une très bonne performance (ou contre-performance) dans un des sous-systèmes conduira à une amélioration (resp. diminution) de la performance d'autres sous-systèmes.

Facteurs influençant les variables mesurables

Les facteurs explicatifs du fonctionnement d'une coopérative peuvent être classifiés en 4 groupes : le contexte, le schéma organisationnel, la qualité des liens critiques avec le niveau fédéral, et l'environnement macro.

- 1) Les facteurs de contexte incluent l'environnement socio-politique, l'économie locale, la présence d'un leader particulier, etc. Ces facteurs ne sont pas répliquables et on ne peut pas influencer sur eux. Par conséquent, bien qu'ils aient une importance non négligeable, ils sont peu intéressants pour comprendre comment améliorer la performance des coopératives.
- 2) Les variables du schéma organisationnel correspondent à tout le système de fonctionnement de la coopérative, à la fois sur le papier et en pratique. Ce système est le produit d'une longue histoire de chercher par tâtonnement de solutions en termes d'organisation face aux problèmes qui se sont posés à la coopérative par le passé.
- 3) Les liens critiques avec le niveau fédéral. En Inde, le niveau fédéral affaiblit souvent plutôt qu'il n'appuie les coopératives villageoises. Alors qu'en théorie, la raison d'être de ce niveau fédéral serait avant tout d'appuyer le niveau local. La différence entre théorie et pratique vient avant tout du fait que le niveau fédéral est en situation de monopole vis-à-vis des coopératives locales.
- 4) L'environnement macro-économique, qui regroupe l'environnement légal, politique et économique.

Conclusion

De l'analyse systémique, nous pouvons isoler 10 variables qui sont influencées par les 4 types de facteurs évoqués ci-dessus. Mais, comme nous l'avons vu, les facteurs de contexte sont donnés et ne peuvent être influencés. Les facteurs macro tels que l'éducation, un système politique qui appuie les coopératives, etc. peuvent être modifiés sur le long terme mais la recherche en science sociale ne peut contribuer grandement dans ce domaine. Nous nous intéresserons donc principalement aux variables du schéma organisationnel et à la qualité des liens critiques avec le niveau fédéral, qui peuvent permettre de trouver des leviers fonctionnels pour améliorer la performance des coopératives.

La Table 1 suivante indique le lien entre variables d'étude et facteurs (liens proposés de façon intuitive).

Table 1. Lien entre variables d'étude et facteurs

	Facteurs de contexte	Facteurs de schéma organisationnel	Qualité des liens avec niveau fédéral	Environnement macro-politique
Structure de gouvernance				
Lien interne du contrôle	Basse	Haute	Haute	Haute
Cohérence de l'agrégation des préférences	Modérée	Haute	Haute	Modérée
Liens critiques				
ACSg	Basse	Haute	Haute	Modérée
Qualité de la performance de la demande et de l'appui	Basse à modérée	Modérée	Haute	Modérée
Micro-environnement				
Insularité sélective	Haute	Modérée à haut	Modérée à haute	Modérée
ACSI	Modérée	Haute	Haute	Modérée
Présence auprès des usagers				
Présence dans la zone	Haute	Modérée	Basse	Basse
Potentiel de centralité pour le quotidien des membres	Haute	Modérée	Basse	Basse
Système d'opération				
Capacité à répondre aux besoins des membres	Modérée	Haute	Haute	Modérée
intégrité relation coop membres	Modérée	Haute	Haute	Basse

Chapitre 4. Le cadre d'étude pour l'enquête de terrain

Ce chapitre fait le pont entre la partie théorique (chapitres 2 et 3) et l'étude de terrain des chapitres 5, 6 et 7. Pour rappel, dans le chapitre 2 nous avons fait l'hypothèse que les coopératives UDA recherchent la prépondérance, tandis que dans le chapitre 3, nous identifions 5 sous-systèmes et 10 variables qui influent sur la performance d'une coopérative. Le but de notre travail de terrain est de tester ces propositions. 100 coopératives furent étudiées, principalement à travers des travaux d'étudiants (au total, 1900 membres interviewés et 1800 jours de recherche). Une semaine d'enquête par coopérative. L'échantillonnage a été contraint par les lieux de stage des étudiants. Les coopératives étaient en majorité soit des coopératives laitières, soit des coopératives de service.

Indicateurs de performance de la coopérative

8 indicateurs de performance organisationnelle furent sélectionnés, répartis en 4 catégories :

- Indicateurs fondés sur la perception des membres de la coopérative
- Indicateurs fondés sur les résultats d'activités
- Indicateurs fondés sur un bilan qualitatif fait par l'équipe de recherche
- Indicateurs fondés sur des variables indirectes de la prépondérance

Dans chacune des 100 coopératives, 20 membres furent interrogés, selon les 4 affirmations suivantes (notées de 1 à 5).

Affirmation 1 : la coopérative offre tous les services à ses membres qu'on pourrait attendre d'une coopérative de ce type, et qui seraient consistents avec ses objectifs.

Affirmation 2 : La qualité des services offerts par la coopérative est très bonne.

Affirmation 3 : Les activités faites par la coopérative sont compétitives par rapport à d'autres possibilités alternatives dans le village et aux environs

Affirmation 4 : La coopérative offre aux membres le support dont ils ont besoin en terme d'intrants et de techniques pour améliorer leur production et leur productivité.

Perception des membres

Nous avons utilisé la moyenne sur les affirmations et sur les membres comme indicateur de la perception des membres sur la performance de la coopérative. Evidemment, un point limitant est que la coopérative est jugée selon la référence que se font les membres de ce que pourrait faire une coopérative dans le cas idéal, et ce point de référence peut varier grandement entre les régions.

Résultats d'activité

Trois critères : le chiffre d'affaires total durant une année ; le chiffre d'affaire par membre ; et le ration profit net/chiffre d'affaire. La comparaison entre coopératives avec ces critères n'a de sens que si elles sont dans le même secteur d'activité.

Bilan qualitatif fait par l'équipe de recherche

Fait sur la base d'entretiens avec des membres de base, du conseil d'administration, de la consultation des registres, de l'historique de la coopérative, etc.

Variables indirectes de la prépondérance

Nous avons défini la prépondérance, comme la somme de la centralité et de la prééminence (voir chapitre 2). Il est possible d'avoir des critères de la prééminence, mais il faudra utiliser plutôt des variables indirectes pour mesurer la centralité.

Comme les membres d'une coopérative peuvent faire le choix de la mettre à une position centrale de leur quotidien ou bien au contraire de ne lui donner qu'une position périphérique, nous faisons l'hypothèse que la centralité de la coopérative pour le quotidien de ses membres est une variable indirecte de la perception qu'en ont ses membres de sa performance. Ce critère permet de mettre au centre la perception des membres, et non les critères d'évaluation d'un observateur extérieur. Par ailleurs, une coopérative *centrale* pour ses membres évidemment impliquera de répondre positivement aux indicateurs habituels tels que la qualité des services, la compétitivité, l'écoute des besoins des membres, etc. Parmi les limites de ce critère : d'abord, la non prise en compte des effets externes (par exemple une coopérative centrale pour ses membres peut ne pas du tout s'occuper d'intégrer les femmes ou les intouchables). Ensuite, la centralité dépend de la concurrence locale. Finalement, c'est un indicateur qui demande beaucoup plus d'informations que des indicateurs financiers

classiques. Ce critère n'implique pas une contribution à redresser les inégalités locales, et n'implique pas non plus des profits importants.

Trois mesures de la centralité

La centralité peut être mesurée à travers trois critères : la centralité dans le secteur d'activité, la centralité du point de vue des membres, et la centralité dans la région (on entend ici par région la zone géographique de présence des membres de la coopérative, sans préjuger de son extension). La centralité dans le secteur d'activité peut être mesurée par la part de la coopérative dans ce secteur d'activité dans sa région. La centralité du point de vue de ses membres peut être mesurée par la part des activités faites avec la coopérative par ses membres, rapportée à l'ensemble des activités faites par ses membres. Par exemple, une coopérative laitière peut avoir une centralité de secteur d'activité forte (elle est la seule à collecter du lait dans la région) mais une centralité du point de vue des membres faible (le lait n'est qu'une activité mineure dans leur quotidien). La centralité dans la région est sa présence dans l'économie de la région, et est mesurée par la part du chiffre d'affaire de la coopérative en regard à toute l'activité économique de la région.

De tous ces indicateurs, le plus difficile est la centralité du point de vue des membres, puisqu'il faut connaître leurs revenus individuels. On a préféré donc utiliser plus simplement 4 indicateurs :

- centralité secteur activité : part de marché de la coopérative
- centralité membres : la part du chiffre d'affaire de la coopérative par membre.
- centralité dans la région : nombres de membres réels de la coopérative par rapport au nombre de membres potentiels
- une estimation indépendante faite de la centralité dans la région par l'équipe de recherche.

Déterminants de la performance

Il s'agit des 10 indicateurs vus au chapitre 3.

Lieu interne du contrôle

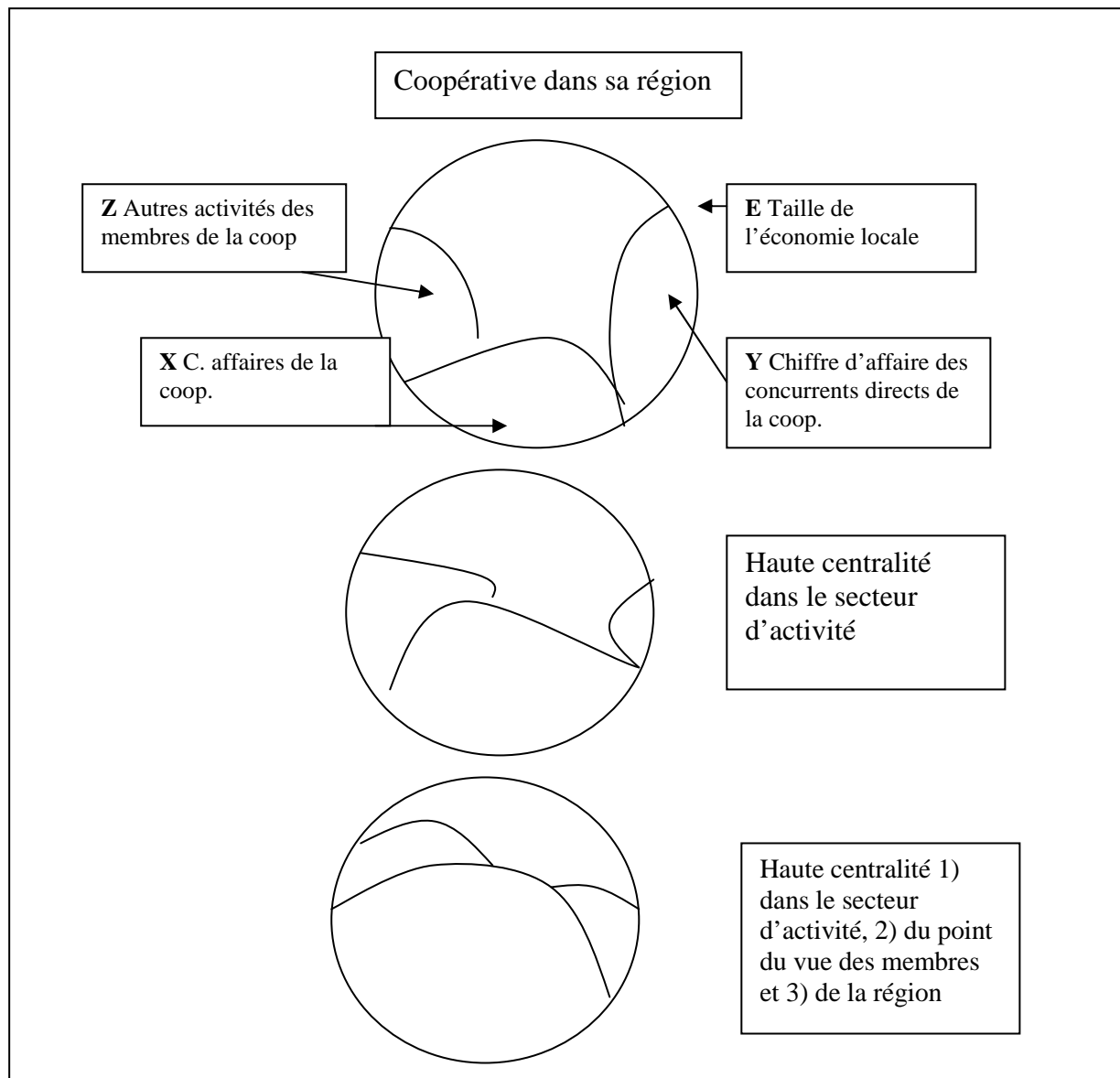
Deux critères : 1) si il y a un Conseil d'administration élu. 2) Le degré selon lequel le Conseil d'administration et le gestionnaire se sentent en mesure de formuler des stratégies pour la coopérative. Ce dernier critère a été évalué entre autres utilisant un questionnaire posé aux 20 membres de base et au conseil d'administration, demandant une réponse aux affirmations suivantes.

Affirmation 1. Le comité de gestion de la coopérative montre un intérêt actif pour gérer les affaires de la coopérative. (+)

Affirmation 2. Le comité de gestion a un contrôle complet sur la marche de la coopérative et les décisions à son encontre. (+)

Affirmation 3. C'est le gestionnaire/gestionnaire qui en pratique gère la coopérative. (-)

Figure 1. Centralité d'une coopérative



Cohérence de l'agrégation des préférences

Critères : 1) la liste des décisions prises par la coopérative qui ont encouragé/découragé les membres de faire des activités avec elle ; 2) les résolutions du Conseil d'administration durant les 5 dernières années qui ont eu un impact sur les membres, les employés et la marche globale de la coopérative ; 3) perceptions du conseil d'administration, suivant 10 affirmations.

Affirmation 1. Le but premier de la coopérative est d'aider le développement global du village. (-).

Affirmation 2. Une coopérative devrait insister que seuls les usagers de ses services deviennent membres. (+)

Affirmation 3. L'objectif principal de la coopérative est de maximiser les bénéfices de ses membres. (+)

Affirmation 4. Les profits d'une coopérative devrait être utilisés pour une amélioration générale de la région. (-)

Affirmation 5. La fonction de membre d'un comité de coopérative est de représenter et de protéger l'intérêt des membres qui l'ont élu au comité. (-)

Affirmation 6. Le profit net de la coopérative devrait être redistribué de façon égale entre les membres. (-)

Affirmation 7. Le surplus net de la coopérative devrait être redistribué de façon proportionnelle aux activités que chaque membre a avec elle.

Affirmation 8. La fonction principale d'un comité est de s'assurer que la coopérative est gérée dans l'intérêt de ses membres.

Affirmation 9. Ceux qui font du négoce avec la coopérative ont un intérêt plus important dans les affaires de la coopérative et donc vont être plus efficaces comme membres du CA. (+)

Affirmation 10. Le membre du CA devrait s'efforcer à représenter les intérêts de tous les membres. (+)

Avantage comparatif

- Evaluation des groupes de prix/services offerts par la coopérative en regard aux propositions des concurrents locaux
- Questions aux membres du Conseil d'Administration (CA) sur leur volonté d'améliorer leur avantage comparatif
- Perception des membres et des employés du niveau fédéral sur les avantages comparatifs de la coopérative.

Niveau fédéral : Demande de performance et appui à la performance

Les 20 membres de base interrogés eurent à juger le niveau fédéral à travers la réaction aux trois affirmations suivantes :

Affirmation 1. Les employés de l'organisation fédérale sont en contact direct et fréquent avec le CA, le gestionnaire et les membres. (+)

Affirmation 2. S'il y a des irrégularités dans la gestion de la coopérative, les employés au niveau fédéral sont disposés à intervenir. (+)

Affirmation 3. Les employés au niveau fédéral appuient la coopérative et ses membres. (+)

Intensité de la concurrence

Micro-environnement

En particulier, étude de la proportion de notables dans la gestion de la coopérative.

Insularité sélective

Etude de politiques, décisions, etc. faites pour protéger la coopérative de l'influence de son environnement socio-politique.

Le potentiel de centralité dans le type d'activité et la région

La taille absolue du secteur d'activité. Le potentiel de centralité de la coopérative.

La capacité d'agrégation des objectifs des membres.

Questions ouvertes et réponses à une liste de 7 affirmations, posées à la fois aux 20 membres de bases et à 10 fonctionnaires au niveau fédéral.

Affirmation 1. Les membres de la coopérative ont foi dans la gestion par le gestionnaire/gestionnaire.

Affirmation 2. coopérative offre tous les services à ses membres qu'on pourrait attendre d'une coopérative de ce type, et qui seraient consistents avec ses objectifs.

Affirmation 3. La qualité des services offerts par la coopérative est très bonne.

Affirmation 4. Les conditions de négoce offertes par la coopérative sont concurrentielles par rapport à d'autres alternatives au village et dans les environs.

Affirmation 5. La coopérative fournit à ses membres l'appui dont ils ont besoin en termes techniques et pour améliorer leur productivité.

Affirmation 6. Le gestionnaire et les employés font leur travail au meilleur de leur capacité.

Affirmation 7. La coopérative est gérée par un gestionnaire selon les intérêts des membres.

L'intégrité de la relation entre membres et coopérative

A partir d'observations personnels et du test de l'affirmation suivante :

Affirmation 1. Selon moi, les transactions entre la coopérative et les membres sont honnêtes (+).

Dans les chapitres suivants, nous prenons une approche comparative. Nous avons séparé par régions à cause de différences importantes entre les régions, et qui ont une influence importante sur le fonctionnement des coopératives.

PARTIE II. ANALYSE EMPIRIQUE

Chapitre 5. Coopératives villageoises en Inde du Sud

Nous avons étudié 21 coopératives dans l'Inde du Sud : coopératives laitières, d'intrants agricoles, de commercialisation, de tisserands.

Coopératives de Coimbatore, Tamil Nadu

L'aspect central de notre analyse de ces coopératives est l'impact fort et désorganisant du contrôle étatique sur la performance ces coopératives rurales. Les CA élus furent remplacés par un Fonctionnaire Spécial.

Des coopératives de production de sucre ont une performance médiocre, entre autres parce qu'elles n'occupent qu'une place économique très faible dans la région. En revanche, les coopératives de tisserands fonctionnent meilleur, atteignant des taux de 35% en termes de centralité dans leur région de fonctionnement. Quant aux coopératives laitières, les faibles prix imposés par le gouvernement encouragèrent le détournement du lait vers le secteur privé.

En conclusion, les coopératives du Tamil Nadu souffrent en général d'une faible structure de gouvernance, du fait en particulier du rôle du Fonctionnaire Spécial. Les enquêtes effectuées montrent que les membres de base font beaucoup moins confiance à lui qu'au CA pour gérer la coopérative. Seules les coopératives de tisserand ont un CA réellement capable de prendre des décisions. De plus, le niveau fédéral n'appuie pas, il n'y a pas d'insularité sélective et les joutes politiques locales interfèrent sur le fonctionnement de la coopérative. Autre conséquence, l'absence d'intégrité dans les transactions entre membres et coopérative. Les coopératives du Tamil Nadu sont médiocres parce qu'elles fonctionnent comme des Unités de Décision Captives, avec une structure de gouvernance très faible.

Chaque coopérative a été évaluée selon les deux tables suivantes.

Ex. de indicateurs de performance

	Perception des membres	Membres en % des membres potentiels	Présence dans le secteur d'activité	Présence dans la région	Bilan des chercheurs	Chiffre d'affaire	Profit net en % du chiffre d'affaire
	4.5	83	97%	35%	Bonne	72	2,5

Ex. de Performance de système

	Structure de gouvernance		Liens avec niveau critique		Micro environnement			Centralité secteur/région	Système d'opération	
	Lieu de contrôle	Agrégation des demandes	Avantages compétitifs	Demande et appui de performance	Intensité de la concurrence	Appui/fragilité	Insularité sélective		Réponse besoin membres	Intégrité relation membre coop.
Ex. Coop l	Fonction	Basse	Financement maison	Basse	Forte	Fragilise	Faible	Modérée	Modérée	Haute

Coopératives laitières de Vizag, Andhra Pradesh

Ces coopératives sont gérées par des CA élus, et ont mis en place des structures de gestion financière transparente. Il y a une bonne structure de gouvernance, et des incitations pour les employés à avoir de bonnes performances. Cependant, leur développement était très limité par un niveau fédéral exigeant et interventionniste, mais qui par ailleurs n'apportait pas l'appui nécessaire.

Coopératives laitières à Idukki, Kerala

Ces coopératives ont des avantages spécifiques : une centralité importante dans la région, une longue tradition coopérativiste, hauts taux de scolarité et des personnels compétents, et peu de concurrence locale. Au total, ces coopératives fonctionnent bien et investissent même dans des projets de développement locaux. Leur faiblesse, c'est leur faible importance dans le secteur d'activité local, ce qui empêche une réelle amélioration de la productivité.

Le système de gouvernance fonctionne bien, avec un CA qui se réunit régulièrement et qui contrôle les activités des gestionnaires. Comme résultat, ces coopératives étaient capables de gérer le problème de mouillage de lait beaucoup mieux que d'autres coopératives d'autres régions.

Chapitre 6. Coopératives villageoises dans le Nord de l'Inde

Nous avons étudié 38 coopératives villageoises, dont 20 laitières, 12 de services et 6 de producteurs d'oléagineux. En comparaison avec les coopératives du Tamil Nadu et leurs CA « émasculés », les coopératives du Nord ont mis en place un CA réellement élu de façon démocratique. Mais ceci ne garantit pas un haut niveau de performance. En termes de volume d'activités, et de satisfaction des membres, elles sont loin derrière les coopératives de la région de Vizag en Andhra Pradesh.

Coopératives de Barabanki, Uttar Pradesh

La culture locale est fondée sur une absence de respect de la loi, la culture du conflit réglé par la violence. Les coopératives étudiées ont des performances faibles, à la fois quant à la perception des membres et quant aux trois indicateurs de centralité (secteur activité, membre, région).

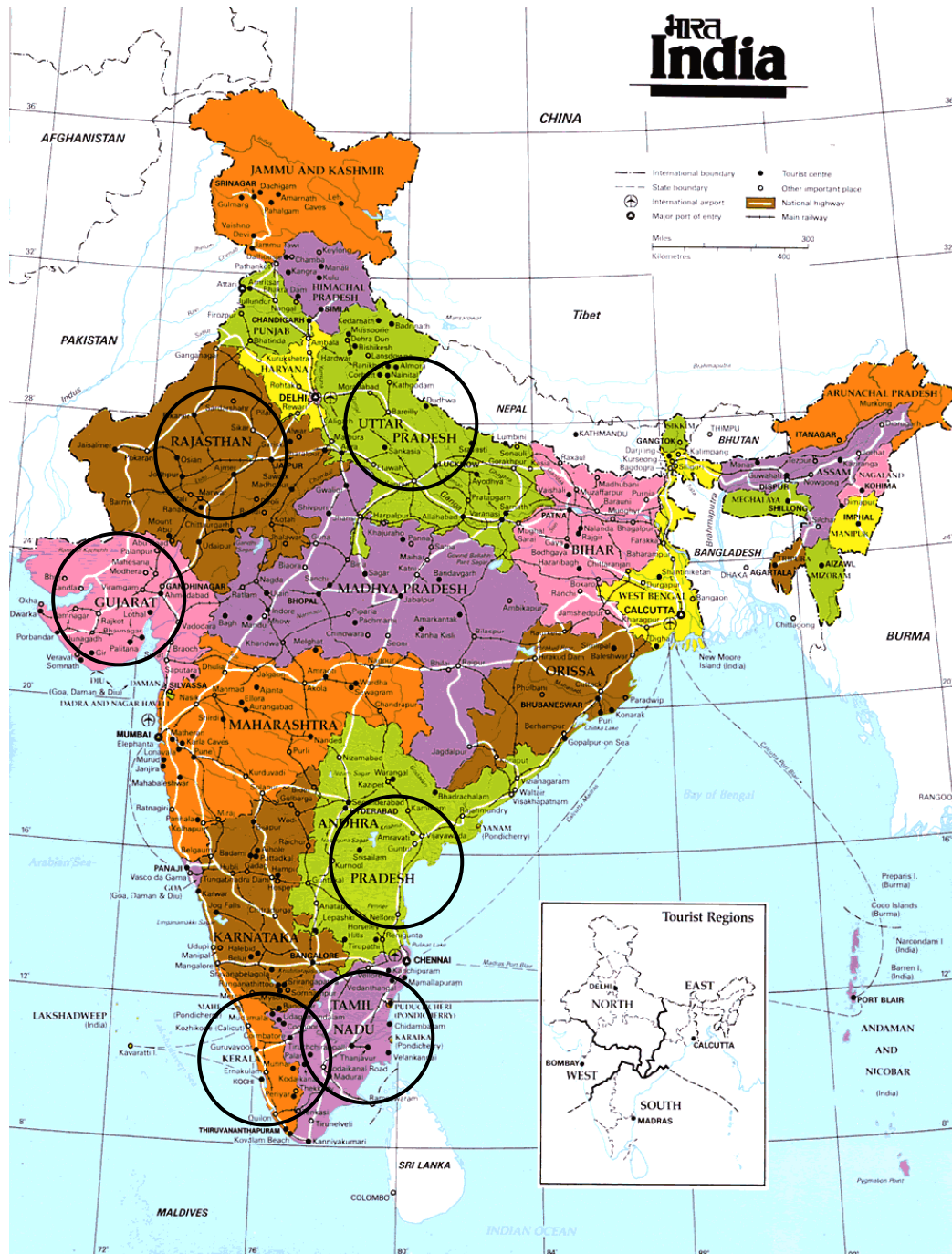
Dans les 6 coopératives laitières de Barabanki, le CA est apathique et laisse au gestionnaire la gestion, qui devient souvent le personnage central et le seul preneur de décision. Dans 3 sur 6 cas, le gestionnaire gère la coopérative comme un négoce privé. La structure féodale influe

beaucoup, avec un rôle important des luttes de pouvoir entre castes dans la gestion de la coopérative. Dans les 3 derniers cas, un bon gestionnaire permet d'atteindre de bons niveaux de performance, et essaient d'isoler progressivement la gestion de la coopérative des joutes de pouvoir locales.

Les 4 coopératives de service de la région font du crédit et vendent des intrants, du gasoil et du sucre entre autres. Elles font face au même problème de faiblesse du CA, mais avec des conséquences différentes puisque dans ce cas c'est le niveau fédéral qui domine la structure de gouvernance et c'est lui qui marginalise le CA.

La coopérative de service Sadhullapur est la première (par rapport aux précédentes) pour laquelle les indices de performance ne vont pas tous dans le même sens. D'un côté, une bonne perception des membres et de hauts indices de centralité. De l'autre, un CA non opérationnel, un système d'opération qui fonctionne mal. L'explication possible est que il y eut un bon leader il y a quelques années, et donc la bonne santé apparente est due à l'inertie (temporaire) de la gestion précédente.

Finalement, dans ce cas des coopératives de service, le niveau fédéral n'était pas aux ordres des coopératives, mais de la banque nationale gouvernementale.



Coopératives de Meerut, Uttar Pradesh

Même s'il n'y a pas à Meerut de problèmes de caste, les coopératives y sont médiocres. Les quelques exemples de succès sont avant tout attribuables à la personnalité du gestionnaire. En effet, dans les coopératives laitières de cette zone, les gestionnaires reçoivent 50% des profits nets. Mais elles souffrent d'un manque d'appui de la fédération de coopératives (il n'est pas rare que le camion de ramassage du lait ne vienne pas) et d'une mauvaise gestion interne. En plus, ces coopératives sont peu centrales dans le secteur, avec pour une d'entre elle seulement 12% des parts de marché dans sa localité. Mais dans deux d'entre elles, des cercles vertueux étaient en marche, et les coopératives commençaient à devenir plus centrales à leurs membres.

Finalement, dans la région de Meerut, ce qui fait problème, c'est un niveau fédéral de mauvaise qualité, et aussi une concurrence féroce du secteur privé.

Coopératives de Ajmer et Bikaner, Rajasthan

Ici aussi, nous avons rencontré des indicateurs qui vont dans des directions contraires, avec une bonne perception de la performance d'un côté et de l'autre de faibles indicateurs de centralité.

Dans cette zone, nous avons étudié 8 coopératives laitières, et 5 de service.

Les coopératives laitières font face à de nombreux problèmes : un niveau fédéral qui ne les appuie pas (prix très bas, pas d'aliments de bétail, parfois le niveau fédéral rejette tout le lait d'une coopérative par manque de qualité). Dans l'une d'elle, les agriculteurs vendent leur lait en hiver (haute lactation) à la coopérative, mais en été ils vendent au privé, qui offrent alors de meilleurs prix. La coopérative enfin paie les agriculteurs souvent avec retard. La mauvaise perception du niveau fédéral s'est traduite par de très bas scores dans la mesure de cette perception (voir les 4 affirmations testées à ce sujet, chapitre 4).

(Analyse de coopérative d'oléagineux que nous n'avons pas repris ici)

Conclusion

Dans les coopératives observées d'Inde du Nord, le CA est élu, mais il est en général apathique et lorsqu'il s'intéresse aux affaires, c'est pour des gains personnels. Les cercles vicieux d'échec sont monnaie courante. Bien que les différents exemples donnés affrontent des problèmes variés, la première action à faire serait d'améliorer la structure de gouvernance. Les coopératives du Nord de l'Inde sont des Unités de Décision Autocentrées (UDA), mais elles ne cherchent à atteindre rien en particulier, encore moins la prépondérance. C'est dû à la culture locale, mais aussi à la source réelle et la distribution du pouvoir de prise de décision dans le système coopératif du Nord de l'Inde.

Chapitre 7. Coopératives villageoises dans le Gujarat

Dans le Gujarat, nous avons étudié 25 coopératives. C'est dans le Gujarat que se trouvent les meilleures coopératives d'Inde, probablement du fait de l'environnement local, la culture et les caractéristiques de ces coopératives. De bonnes relations avec un niveau fédéral, des structures de gouvernance et d'opération fonctionnant bien, un système d'agrégation des préférences ambitieux, tout cela joue en faveur d'un cercle vertueux de performance. Evidemment, ceci est l'image d'ensemble, et il existe de nombreuses coopératives médiocres aussi dans cette région, en proie aux mêmes problèmes qu'ailleurs.

(Analyse de coopératives diverses que nous n'avons pas repris ici).

Au-delà de la diversité des cas d'étude, ce qui frappe dans le Gujarat, c'est l'importance du contrôle par les membres. Aussi, de bonnes conditions socio-économiques locales, qui n'interfèrent pas de façon négative dans la gestion de la coopérative (contrairement à ce qui se passe en Inde du Nord). Comparant les coopératives laitières et les coopératives de service entre autres, il apparaît que la qualité du niveau fédéral est aussi clé dans la performance finale.

PARTIE III. SYNTHÈSE ET LEÇONS

Chapitre 8. Synthèse et vue d'ensemble

Si l'hypothèse que la performance d'une coopérative, c'est d'être une Unité de Décision Autonome et de rechercher la prépondérance, alors : 1) Si une agence extérieure cherche à imposer ses objectifs, soit par la force soit par des incitations, alors la coopérative va devenir une Unité de Décision Captive (UDC). 2) Les coopératives prépondérantes produisent des effets socio-économiques locaux, mais seulement comme externalités. 3) Une agence extérieure qui chercherait à augmenter ces externalités (par exemple améliorer la condition des plus pauvres) ne peut le faire que si son intervention permet à la coopérative de rester une UDA.

Notre hypothèse initiale était : la performance implique la centralité. En effet, les membres répondent à une coopérative qui fonctionne bien en la préférant à ses concurrents (*centralité de secteur d'activité*), ils préfèrent augmenter la quantité de services qu'elle offre (*centralité par rapport aux membres*), et préfèrent permettre à la coopérative de prendre une part dominante dans l'économie locale (*centralité de région*).

Le but de ce chapitre est d'organiser une comparaison entre les différentes régions d'Inde étudiées. Nous séparons d'un côté les coopératives laitières et de l'autre, les coopératives de service. En général, les coopératives de service ont un plus grand potentiel de devenir central, mais la plupart n'atteignent pas ce potentiel. Au final, en tant que classe, les coopératives laitières ne fonctionnent pas mieux ou moins bien que les coopératives de service.

En faisant (de façon arbitraire) une distinction entre les coopératives prépondérantes et celles non-prépondérantes, les différences sont très claires. Les prépondérantes ont des mécanismes de contrôle internes, et une meilleure capacité d'agrégation des demandes de ses membres.

Un même typologie plus générale séparant d'un côté 10 coopératives fonctionnant bien dans toutes celles étudiées et 10 qui sont médiocres, montre que tous les indicateurs de performance utilisées évoluent dans le même sens, en particulier les critères de centralité.

Par ailleurs, un des facteurs clés pour que la coopérative soit prépondérante, c'est qu'il y ait un contrôle interne à la fois possible formellement et mis en pratique. Les coopératives du Tamil Nadu n'ont pas de contrôle interne ; celles du Nord de l'Inde ont formellement des mécanismes de contrôle interne (le CA est librement élu et en théorie libre de gérer la coopérative comme il l'entend) mais en pratique le CA ne le fait pas.

Chapitre 9. Organiser des coopératives prépondérantes : un cadre d'étude pour l'action

Si un Martien avait suivi notre recherche jusqu'à maintenant, en saurait-il plus sur comment monter une coopérative qui marche ? Nous avons vu que la performance est fortement influencée par 1) l'environnement macro de la région ; 2) la culture locale et la structure sociale ; 3) le schéma, la gouvernance et la gestion du système fédéral et des coopératives

villageoises. Le deuxième point doit être considéré comme donné, au moins dans le court terme.

La table suivante montre les acteurs concernés par les points d'action sur lesquels il est possible d'intervenir.

Table 2. Acteurs et points d'action

	Contexte macro	Schéma de systèmes fédéraux	Gouvernance et gestion des systèmes fédéraux	Gouvernance et gestion des coopératives locales
Concepteurs de politiques publiques	***	**	**	*
Organisations de lobbying	**			
NGOs	**			
Organisations à niveau supra	**	***	**	
Leaders de systèmes fédéraux	*	**	***	***
Membres, leaders et gestionnaires de coopérative villageoises	*		*	***

Avant de continuer, nous devons clarifier notre choix d'appuyer des coopératives. Deux raisons font qu'un Etat attaché au développement rural devrait appuyer les coopératives. D'abord, elles sont un moyen adéquat pour permettre l'expression des initiatives locales. Ensuite, les coopératives apportent à ses membres l'opportunité de s'auto-gouverner, de devenir plus autonomes. Par conséquent, l'Etat doit appuyer : 1) sans chercher à imposer ses propres objectifs aux coopératives, 2) laisser de l'espace aux coopératives pour créer leurs propres règles et mettre en œuvre l'auto-gestion plutôt que d'imposer des règles spécifiques de l'extérieur.

Pour nous, agents externes aux coopératives, il est important de reconnaître constamment et évaluer le dilemme entre *appuyer* les coopératives villageoises et *les utiliser* pour réaliser nos buts et nos visions.

Le contexte macro

Le cadre légal doit pouvoir donner un maximum d'autonomie aux coopératives vis-à-vis de l'administration. Autant il est possible de réserver certains sièges d'un conseil de village à des castes les plus pauvres, autant faire la même chose dans une coopérative va affaiblir sa capacité à créer un schéma robuste et à rentrer en concurrence avec d'autres acteurs privés dans son secteur d'activité.

Ceci ne veut pas dire que les pouvoirs publics doivent se désintéresser complètement des coopératives : comme nous l'avons vu dans l'Inde du Nord, l'indépendance des coopératives n'est pas une garantie de bon fonctionnement. C'est toute la différence entre intervention et interférence. Les principes qui guident un tel appui peuvent être :

- 1) laisser à la coopérative l'opportunité d'expérimenter de nouveaux schémas d'organisation.
- 2) Ne pas chercher à imposer des objectifs externes. Si on pense qu'il faut le faire pourtant, essayer de le faire à travers l'éducation des membres, en laissant aux membres de base et au CA le soin d'incorporer ces objectifs dans le programme de la coopérative.

La conception de systèmes fédéraux de coopérative

Nous étions partis avec l'idée qu'améliorer une coopérative revient à renforcer les 10 variables de mesures de l'état des 5 sous-systèmes d'une coopérative. A la fin de notre enquête, notre conclusion est que la principale à renforcer, c'est celle de la capacité d'agrégation des demandes des membres, à la fois au niveau du village et au niveau fédéral. C'est pour nous même une condition suffisante, dans le cas où la coopérative a un bon potentiel de centralité.

Les conditions pour avoir cette capacité d'agrégation, c'est que 1) la coopérative fonctionne plus avec la valeur ajoutée obtenue à partir des activités qu'elle produit que les subventions qu'elle reçoit ; 2) les pouvoirs de gouvernance, autant sur le papier qu'en pratique, sont dans les mains du CA au niveau local et fédéral ; 3) il y a des mécanismes en place pour s'assurer que le CA est incité à répondre au mieux toujours aux problèmes importants pour les membres.

Pour nous, une autre conséquence, c'est que les droits de vote doivent être proportionnels aux activités que chaque membre a avec la coopérative. En cela, nous ne sommes pas d'accord avec les principes génériques de l'Alliance Coopérative Internationale. Et ceci doit être valable non seulement au niveau local, mais aussi au niveau fédéral.

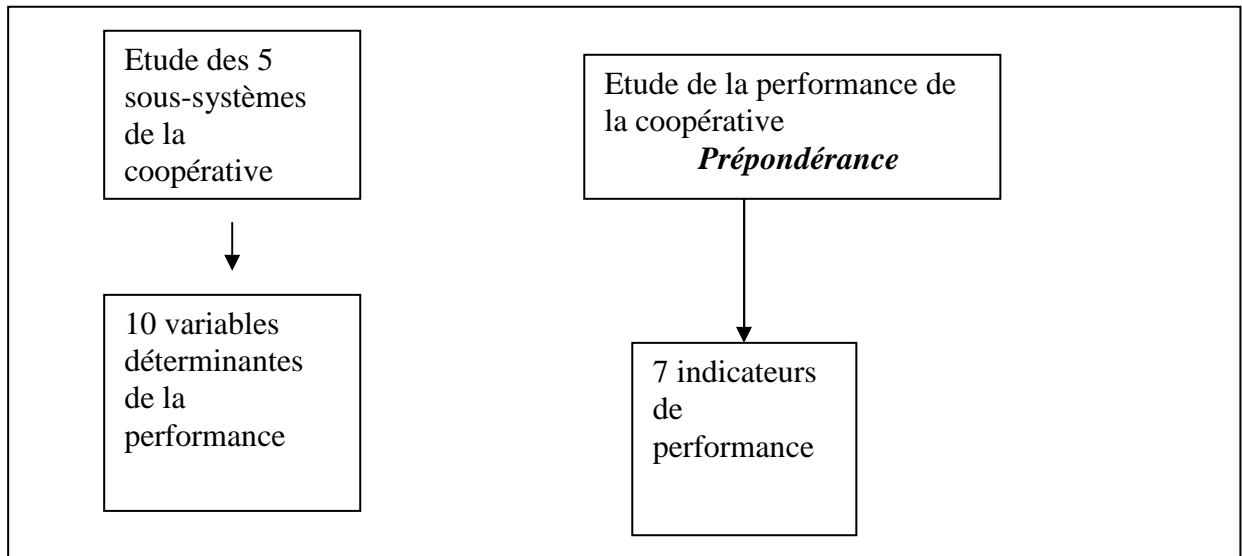
Lorsque les mécanismes d'élection du président se font avec une séparation par zone, par catégorie, etc., son élection devient vraiment indirecte et il n'est pas rare d'avoir des présidents qui, dans le cas du secteur laitier, n'ont pas d'intérêt propre dans ce secteur.

Conclusions

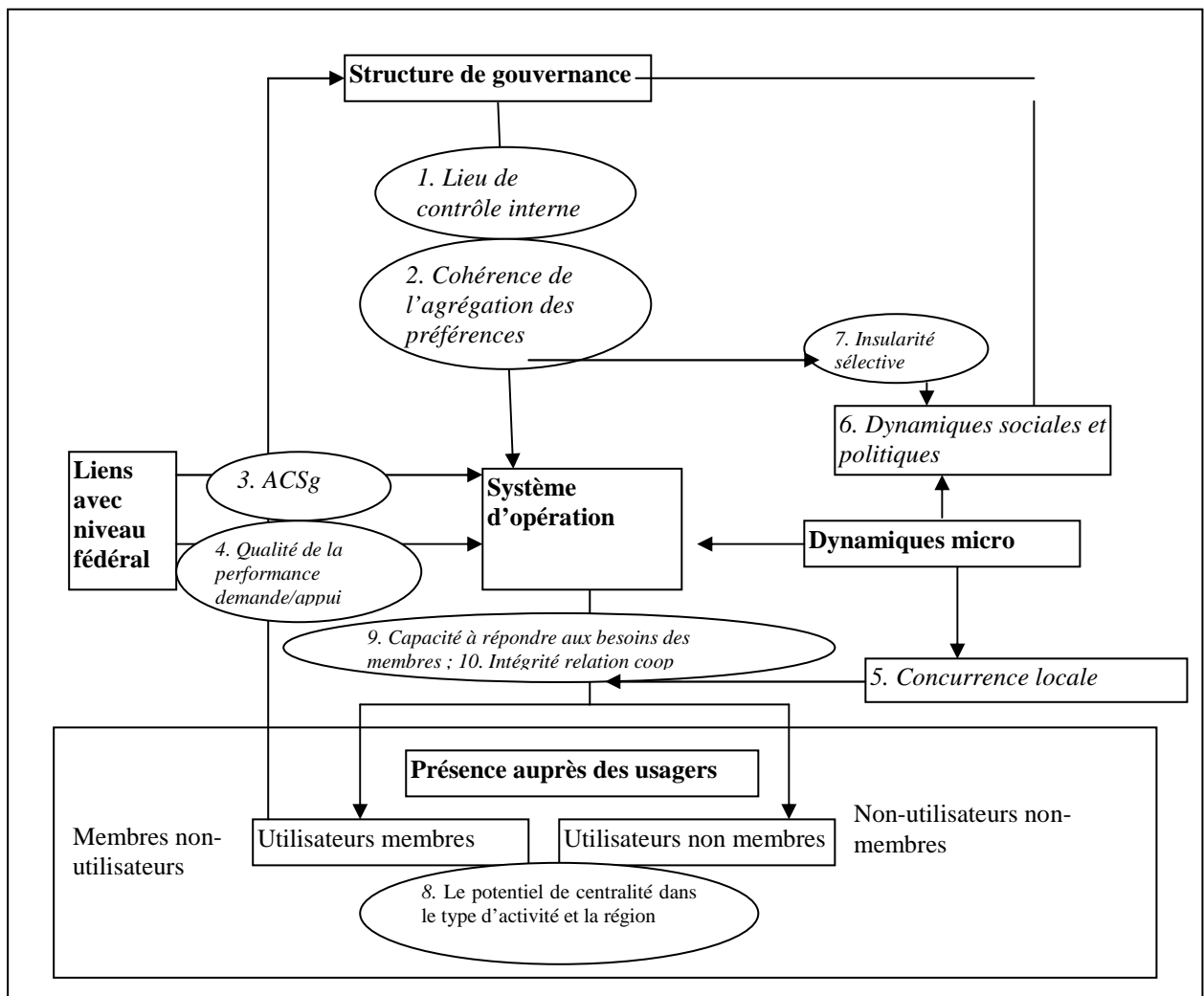
Dans ce livre, nous avons cherché à aller au-delà de la simple constatation que des leaders exceptionnels pouvaient mener à bien des coopératives. Il est nécessaire de réformer la loi fondamentale des coopératives, mais l'important, c'est surtout que les personnes externes aux coopératives arrêtent de chercher à leur imposer leurs propres idéaux.

Une des conclusions de notre étude, c'est que si de nombreuses coopératives ne fonctionnent pas bien, c'est qu'elles ne *cherchent pas* à fonctionner bien. Ceci vient de la structure de gouvernance, qui ne réussit pas à transmettre au système d'opération les priorités de ses membres. C'est seulement quand ce problème de structure de gouvernance est résolu qu'on peut s'intéresser à améliorer la gestion de la coopérative de façon plus classique.

Annexe. Grille d'analyse utilisée dans Shah (1995)



1 Etude des 5 sous-systèmes



- 2) Le nombre de membre actuel % nombre potentiel => données locales
- 3) La centralité dans le domaine d'activité => données locales
- 4) La centralité dans la région => données locales
- 5) Le bilan des chercheurs qualitatif
- 6) Le chiffre d'affaire par an, au total et par membre => données coopérative
- 7) Le profit net par membre => données coopérative

3 Information à obtenir et questionnaires

3.1 Informations dans la région

- 1) Potentiel de centralité, Taille absolue du secteur d'activité
- 2) Evaluation des groupes de prix/services offerts par la coopérative en regard aux propositions des concurrents locaux
- 3) Intensité concurrence
- 4) Environnement micro

3.2 Informations à obtenir au niveau de la coopérative

- 1) Existence CA élu
- 2) la liste des décisions prises par la coopérative qui ont encouragé/découragé les membres de faire des activités avec elle ;
- 3) les résolutions du Conseil d'administration durant les 5 dernières années qui ont eu un impact sur les membres, les employés et la marche globale de la coopérative
- 4) Questions aux membres du Conseil d'Administration (CA) sur leur volonté d'améliorer leur avantage comparatif
- 5) Etude de politiques, décisions, etc. faites pour protéger la coopérative de l'influence de son environnement socio-politique

3.3 Questionnaire à 20 membres de base de la coopérative

(Attention, répétitions entre certaines des affirmations)

Perception de la performance de l'organisation

Affirmation 1 : la coopérative offre tous les services à ses membres qu'on pourrait attendre d'une coopérative de ce type, et qui seraient consistents avec ses objectifs.

Affirmation 2 : La qualité des services offerts par la coopérative est très bonne.

Affirmation 3 : Les activités faites par la coopérative sont compétitives par rapport à d'autres possibilités alternatives dans le village et aux environs

Affirmation 4 : La coopérative offre aux membres le support dont ils ont besoin en terme d'intrants et de techniques pour améliorer leur production et leur productivité.

Lieu interne de contrôle

Affirmation 1. Le comité de gestion de la coopérative montre un intérêt actif pour gérer les affaires de la coopérative. (+)

Affirmation 2. Le comité de gestion a un contrôle complet sur la marche de la coopérative et les décisions à son encontre. (+)

Affirmation 3. C'est le gestionnaire/gestionnaire qui en pratique gère la coopérative. (-)

Niveau fédéral : Demande de performance et appui à la performance

Affirmation 1. Les employés de l'organisation fédérale sont en contact direct et fréquent avec le CA, le gestionnaire et les membres. (+)

Affirmation 2. S'il y a des irrégularités dans la gestion de la coopérative, les employés au niveau fédéral sont disposés à intervenir. (+)

Affirmation 3. Les employés au niveau fédéral appuient la coopérative et ses membres. (+)

La capacité à répondre aux besoins des membres

Affirmation 1. Les membres de la coopérative ont foi dans la gestion par le gestionnaire/gestionnaire.

Affirmation 2. coopérative offre tous les services à ses membres qu'on pourrait attendre d'une coopérative de ce type, et qui seraient consistents avec ses objectifs.

Affirmation 3. La qualité des services offerts par la coopérative est très bonne.

Affirmation 4. Les conditions de négoce offertes par la coopérative sont concurrentielles par rapport à d'autres alternatives au village et dans les environs.

Affirmation 5. La coopérative fournit à ses membres l'appui dont ils ont besoin en termes techniques et pour améliorer leur productivité.

Affirmation 6. Le gestionnaire et les employés font leur travail au meilleur de leur capacité.

Affirmation 7. La coopérative est gérée par un gestionnaire selon les intérêts des membres.

L'intégrité de la relation entre membres et coopérative

Affirmation 1. Selon moi, les transactions entre la coopérative et les membres sont honnêtes (+).

3.4 Questionnaire aux membres du CA

Lieu interne de contrôle

Affirmation 1. Le comité de gestion de la coopérative montre un intérêt actif pour gérer les affaires de la coopérative. (+)

Affirmation 2. Le comité de gestion a un contrôle complet sur la marche de la coopérative et les décisions à son encontre. (+)

Affirmation 3. C'est le gestionnaire/gestionnaire qui en pratique gère la coopérative. (-)

Cohérence de l'agrégation des préférences

Affirmation 1. Le but premier de la coopérative est d'aider le développement global du village. (-).

Affirmation 2. Une coopérative devrait insister que seuls les usagers de ses services deviennent membres. (+)

Affirmation 3. L'objectif principal de la coopérative est de maximiser les bénéfices de ses membres. (+)

Affirmation 4. Les profits d'une coopérative devrait être utilisés pour une amélioration générale de la région. (-)

Affirmation 5. La fonction de membre d'un comité de coopérative est de représenter et de protéger l'intérêt des membres qui l'ont élu au comité. (-)

Affirmation 6. Le profit net de la coopérative devrait être redistribué de façon égale entre les membres. (-)

Affirmation 7. Le surplus net de la coopérative devrait être redistribué de façon proportionnelle aux activités que chaque membre a avec elle.

Affirmation 8. La fonction principale d'un comité est de s'assurer que la coopérative est gérée dans l'intérêt de ses membres.

Affirmation 9. Ceux qui font du négoce avec la coopérative ont un intérêt plus important dans les affaires de la coopérative et donc vont être plus efficaces comme membres du CA. (+)

Affirmation 10. Le membre du CA devrait s'efforcer à représenter les intérêts de tous les membres. (+)

3.5 Questionnaire niveau fédéral

Niveau fédéral : Demande de performance et appui à la performance

Affirmation 1. Les employés de l'organisation fédérale sont en contact direct et fréquent avec le CA, le gestionnaire et les membres. (+)

Affirmation 2. S'il y a des irrégularités dans la gestion de la coopérative, les employés au niveau fédéral sont disposés à intervenir. (+)

Affirmation 3. Les employés au niveau fédéral appuient la coopérative et ses membres. (+)

La capacité d'agrégation des objectifs des membres.

Affirmation 1. Les membres de la coopérative ont foi dans la gestion par le gestionnaire/gestionnaire.

Affirmation 2. coopérative offre tous les services à ses membres qu'on pourrait attendre d'une coopérative de ce type, et qui seraient consistents avec ses objectifs.

Affirmation 3. La qualité des services offerts par la coopérative est très bonne.

Affirmation 4. Les conditions de négoce offertes par la coopérative sont concurrentielles par rapport à d'autres alternatives au village et dans les environs.

Affirmation 5. La coopérative fournit à ses membres l'appui dont ils ont besoin en termes techniques et pour améliorer leur productivité.

Affirmation 6. Le gestionnaire et les employés font leur travail au meilleur de leur capacité.

Affirmation 7. La coopérative est gérée par un gestionnaire selon les intérêts des membres.