Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences économiques

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en économie

Spécialité : économie et finance locale

Sujet :

Analyse de la performance d'une coopérative agricole : Cas de la CAPTO (wilaya de Tizi-Ouzou).

Présenté par :

MAHAMAT Idjil Moussa

MAHAMAT Issa Dogori

Soutenu devant le jury composé de :

Mme. AHMED ZAID MALIKA, Professeur, UMMTO, Présidente ;

Mr. AMGHOURS Smail, MCA UMMTO, Rapporteur;

Mme. Dr RAMDINI Samira, MCA UMMTO, Examinatrice.

Mr Guilan Hocine , gérant de la CAPTO , Invité

Date de soutenance :

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères et distingués vont à l'endroit de mon encadreur, Monsieur Smail amghours, pour la confiance qu'il nous accordé, son soutien et les précieux conseils qu'il nous a donner, ainsi que sa disponibilité tout au long de la réalisation de notre travail.

Je remercie également mon encadreur au niveau de la coopérative capto, Monsieur Guilan, pour son accueil chaleureux au sein de son institution ses conseils, ainsi que pour l'aide précieuse qu'il nous a accordé dans la collecte et le traitement des différentes informations nécessaires à l'aboutissement de notre travail.

Mes sincères remerciements sont aussi adressés aux enseignants de la spécialité « économie et finance locale » ainsi qu'à l'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou auprès des quels j'ai énormément appris, grandi, et mûri tout au long de ces cinq dernières années.

Pour finir, je ne saurais oublier d'exprimer ma reconnaissance envers ma famille, les membres de jury, amis, promotionnaires, ainsi que tous ceux qui, de près ou de loin ont permis la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à la famille IDJIL

Listes des Abréviations

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AC : Actif Circulant

CDG : Centre de Gestion

ANR : Association Nationale de la Révision

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'affaires

CA : Conseil d'Administrative

CAPTO : Coopérative agricole polyvalent de Tizi-Ouzou

DCT : Dette à Court Terme

DLMT : Dette à Long Terme

FR : Fonds de Roulement

VD : Valeur Disponible

VR : Valeur Réalisable

RE : Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

RC : Rentabilité Commerciale

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de liquidité Immédiate

RLR : Ratio de liquidité réduite

SCE : Société de coopérative européenne

OIT : Organisation international du travail

ONG : Organisation non gouvernemental.

Résumé

Notre objectif de recherche est de tenter d'analyser la performance de la coopérative CAPTO. Les résultats de notre recherche révèlent que CAPTO présente une performance mitigée. En effet, elle présente une structure financière déséquilibrée avec des fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésorerie nette défavorables. Bien qu'elle soit rentable économiquement et financièrement durant les années 2014 et 2015, CAPTO présente une évolution négative des rentabilités économique et financière entre les années considérées.

Mots clés :

Analyse **;** Performance ; Coopérative agricole, Tizi-Ouzou.

Abstract

Our research objective is to try to analyze the performance of the CAPTO cooperative. The results of our research reveal that CAPTO exhibits a mixed performance. Indeed, it has an unbalanced financial structure with unfavorable working capital, working capital requirements and net cash. Although it was economically and financially profitable during the years 2014 and 2015, CAPTO shows a negative evolution of economic and financial profitability between the years considered.

Key words

To analyses; Performance; Agricultural; Cooperative.

Liste Des tableaux

N°	Libellés	Pages
1	**Les indicateurs de liquidités**	40
2	**L'équilibre financier**	41
3	**Les ratios de liquidités**	41
4	**Les ratios de solvabilités**	42
5	**Les ratios rentabilités**	44
6	**La traduction des finalités en objectifs**	65
7	**Les indices de la performance**	66
8	**Typologie et fonction d'indicateurs**	68
9	**Les fonctions des différentes stratégies**	76
10	**Les ratios d'analyse**	83
11	**Le bilan de la CAPTO**	87
12	**Présentations du bilan passif de la coopérative CAPTO**)	89
13	**Présentation du bilan en grand masse pour 2014**	90
14	**L'équilibre financier de CAPTO**	91
15	**PRESENTATION DU BILAN EN GRAND MASSE POUR 2015**	91
16	**CALCUL DE RATIOS LIQUIDITES**	93
17	**COMPTE DE RESULTAT (TCR)**	94
18	**CALCUL DES RATIOS DE SOLVABILITE**	95
19	**COMPTE DE RESULTAT (TCR)**	97
20	**LES RATIOS DE RENTABILITE**	99

Liste des figures

N°	Libellés	Pages
1	Rôles de conseil d'administration	22
2	Organigramme du fonctionnement classique de la coopérative.	23
3	Organigramme du fonctionnement alternatif de la coopérative	24
4	Le triangle de la performance	63
5	Les fonctions des indicateurs de la performance	63
6	La planification stratégique de l'entreprise	74

Sommaire :

Remerciements I
Listes des Abréviations III
Liste Des tableaux V
Liste des figures VI
Sommaire : VII
Introduction Générale 8
Chapitre I: Les notions de base sur la coopérative : 4
Section 1 : Concepts et types de coopératives 5
Section2 : Caractéristiques, spécificités et objectifs de la coopérative agricole 12
Section3 : Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative 17
Conclusion du chapitre 32
Chapitre II :La performance de la coopérative 34
Section 1 : Les définitions et différents types de la performance 34
Section 2 : Performance dans les coopératives agricoles 38
Section 3 : Mesure d'évaluation de la performance d'une coopérative agricole 54
Conclusion du chapitre 77
Chapitre III : Etude cas de la coopérative agricole (CAPTO) 78
Introduction 79
Section 1 : Présentation de la CAPTO 79
Section 2 : Méthodologie de la recherche 82
Section 3 : Analyse de la performance de la coopérative agricole CAPTO 86
Conclusion du chapitre 101
Conclusion Générale 102
Bibliographie 105
Annexes 134
Table des matières 89

Introduction Générale

Toute organisation mue par la rationalité cherche à faire mieux et de plus en plus mieux dans le cadre de la réalisation de sa finalité. La performance est un principe, un idéal recherché par toute organisation préoccupée par l'amélioration continue de ses méthodes de gestion ou de son résultat, y compris les coopératives.

L'étude de la performance des coopératives agricoles a commencé à intéresser la communauté des chercheurs assez récemment et gagne en intérêt chaque année. Les coopératives jouent un rôle de plus en plus important dans la société en permettant à leurs adhérents de mieux s'organiser et de s'exercer dans les meilleures conditions. Elles sont présentes aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. On peut définir une coopérative comme étant une association, une organisation permettant aux adhérents de mieux organiser leurs activités communes et de partager les risques et les excédents qui en découlent. Étant une organisation, la coopérative CAPTO, objet de notre étude, se doit d'être performante. La performance est un construit selon Bourguignon. En effet, elle ne recouvre pas le même sens pour toutes les organisations. Ainsi, sa signification dépend fortement de la finalité et de la mission de l'organisation considérée[1].

Cependant, la littérature sur les coopératives agricoles met en évidence une grande diversité des méthodes et des outils ainsi que de variables et indicateurs pour évaluer leur performance. Parmi les articles issus de la revue systématique de la littérature, plusieurs études utilisent les mêmes indicateurs de performance que ceux couramment utilisés pour les entreprises classiques afin d'évaluer la performance des coopératives agricoles (Cechin et al, 2013 ; Sergaki et al, 2014 ; Li et al, 2015 ; Brandano et al, 2019). Certaines mettent en avant la mesure de l'efficacité économique (Rebelo et al, 2010 ; Saïsset, 2014 ; Donovan et al, 2017). D'autres proposent la performance via des ratios financiers[2].

De ce qui concerne nos questions principales sont suivantes :

En quoi une coopérative agricole, peut-elle être qualifiée de performante ?

La coopérative CAPTO peut-elle être qualifiée de performante ?

---

[1] Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", Management Science, Vol.29, n°3, 363-377.

[2] Louis-Antoine saisset : Gestion de la performance et du risque dans les coopératives agricoles selon une approche business analytics : analyse bibliométrique. Revue systématique de la littérature.

Ainsi, un certain nombre d'hypothèses nous semble inévitables :

Première hypothèse : la coopérative CAPTO présente une situation financière relativement équilibrée.

Deuxième hypothèse : la coopérative CAPTO est économiquement rentable durant les années 2014 et 2015.

Troisième hypothèse : la coopérative CAPTO présente une rentabilité économique croissante entre les années 2014/2015.

Quatrième hypothèse : la coopérative CAPTO est financièrement rentable pour les années 2014 et 2015.

Cinquième hypothèse : la coopérative CAPTO présente une rentabilité financière croissante entre 2014 et 2015.

Pour atteindre notre objectif de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons donc dû adopter une démarche hypothético-déductive. Nous allons mobilise des méthodes et outils destinés à évaluer la performance de la CAPTO dans l'optique financière. Des ratios financiers seront donc principalement utilisés pour fonder notre analyse de la performance de CAPTO. Pour réaliser le cadre théorique, nous avons utilisé diverses sources d'information à savoir les ouvrages, les thèses, les mémoires de fin de cycle, des articles, des sites web, etc.

Pour structure notre recherche, nous avons dû adopter un plan de travail compose de trois (3) chapitre.

Le premier chapitre, intitulé les notions de base sur les coopératives, nous a permis de nous familiariser les concepts propres aux coopératives.

Dans le deuxième chapitre intitulé la performance et la coopérative agricole, nous nous sommes efforcés de définir la notion de la performance en général et en particulier pour les coopératives agricoles. Dans le même chapitre, nous avons tenté de synthétiser et de présenter des méthodes et des outils mobilisés dans le cadre de notre analyse de la performance de la coopérative CAPTO.

Dans le troisième et dernier chapitre, nous avons présenté et analysé la performance d'une coopérative, grâce à l'analyse de document recueillis auprès de la coopérative CAPTO.

Chapitre I : *Les notions de base sur la coopérative*

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder les concepts de base sur la coopérative. Dans un premier temps, on va parler de l´historique, des définitions ; des valeurs ; des principes et les différents types de la coopérative. Dans un deuxième temps, on parlera, sur les caractéristiques, spécificité, et objectifs d'une coopérative agricole. Et dans un dernier temps, on mettra l'accent sur l'organisation structurelle et les financements, les avantages et les inconvénients de la coopérative.

Section 1 : Concepts et types de coopératives

1.1. Aperçu historique du mouvement coopératif

1.1.1. Dans le monde

Les coopératives font partie de l'économie sociale et solidaire au même titre que les mutuelles et certaines associations et entreprises sous statut commercial ayant la qualité d'« entreprise de l'Économie sociale et solidaires » au sens que donne la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. On peut résumer l'évolution des coopératives dans la chronologie suivante.

- XXIe siècle : une structuration du travail recommandée par l'OIT.
- XIXe siècle : construction de l'identité coopérative.
- En 1835, Michel-Marie Derrion crée la première épicerie sociale, coopérative, à Lyon.
- En 1844 est créée Équitables Pionniers à Rochdale en Angleterre.
- En 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeis en crée une boulangerie coopérative en : Allemagne.
- En 1884 naît l'ancêtre de la Confédération générale des SCOP, la Chambre consultative des associations ouvrières de production.
- En 1895, l'identité coopérative est déclarée par l'Alliance coopérative internationale.
- En 1901, la liberté d'association est définie en France.
- En 1966, l'OIT adopte une recommandation sur les coopératives pour les pays en voie de développement.

- En 1995, l'ONU proclame la Journée internationale des coopératives, célébrée chaque année le premier samedi de juillet, et ce depuis 1923 par l'ICA.
- Depuis 2002, l'OIT recommande la structuration coopérative des entreprises pour le travail décent.
- 2012 est l'année internationale des coopératives, ce qui a donné lieu notamment au premier Sommet international des coopératives au Québec. L'Organisation internationale du travail (OIT) recommande depuis 2002 la structuration coopérative du travail. La recommandation de l'OIT sur la promotion des coopératives a été adoptée le 20 juin 2002 par la Conférence générale et commence par rappeler « le principe inscrit dans la Déclaration de Philadelphie selon lequel « le travail n'est pas une marchandise ». » S'ensuit :

- L'article I.1 statut qui reconnut que les coopératives opèrent dans tous les secteurs de l'économie. La présente recommandation s'applique à toutes les catégories et formes de coopératives.
- L'article I.2 définit le terme « coopérative » en utilisant la définition de la Déclaration sur l'identité coopérative.
- L'article I.3 statue que « la promotion et le renforcement de l'identité des coopératives devraient être encouragés. » (Denis,2002)

1.1.2. Dans quelques pays

- **En Europe** :

La société coopérative européenne (SCE) permet de créer une coopérative pour une activité commune sur plusieurs pays de l'Union européenne, venant ainsi compléter le dispositif législatif existant.

- **En France** :

Les travaux s'intéressent actuellement aux aspects liés aux alliances nouées entre les groupes coopératifs agricoles qui sont aujourd'hui les acteurs majeurs de la coopération agricole. Ils s'intéressent aussi à l'innovation dans les coopératives par la mise en réseau de partenaires hétérogènes (Filippi, 2002 ; Filippi et Triboulet, 2008).

Nicolas, (1965) considérait que les groupements d'exploitations agricoles en France, pouvaient favoriser l'intégration, notamment la coopérative. Selon le même auteur, on

observe, au Canada, le même intérêt pour la formation de réseaux de coopératives qui, semblerait-il, ont du mal à se former à l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis et en Europe. En 2016 en France,

23 000 entreprises coopératives pèsent 317 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Elles emploient, directement et indirectement, plus d'un million de personnes. En France, une personne sur trois est membre d'une ou plusieurs coopératives. À elles seules, les 100 premières entreprises coopératives représentent un chiffre d'affaires cumulé de 240,5 milliards d'euros.

Les entreprises coopératives sont des acteurs économiques incontournables. Coop FR est l'organisation représentative des entreprises coopératives en France.

- **Aux États-Unis**

Après l'adoption en 1926 de la loi sur les coopératives aux États-Unis deviennent ces associations d'agriculteurs répandues, comme les coopératives. Quelle est la coopération, quels sont les avantages qu'il offre, a expliqué le service aux agriculteurs des coopératives agricoles. Le début du XXIe siècle a confirmé la viabilité du mouvement coopératif. À ce jour, la moitié des agriculteurs inclus dans les coopératives.

- **En Russie**

L'histoire du développement du mouvement coopératif en Russie commence au XIXe siècle. Le premier partenariat de prêt et de crédit créé frères Luginin de la région de Kostroma en 1865. Au début du XXe siècle, la Russie a pris une position de leader dans le monde du nombre de coopératives et de leurs membres. Événements de 1917 ont interrompu la poursuite du développement de la coopération. La reprise a commencé dans les années nonante. En 1992, elle a adopté une loi « sur la coopération des consommateurs en Russie » en 1996 – la loi « Sur l'activité des coopératives de production dans la Fédération de Russie. » En plus de ces lois fédérales, les coopératives sont régies par le Code civil de la Fédération de Russie. Chaque société se développe et prend l'assemblée générale de la charte, qui définit les contrôles de base de l'organisation (contribution de l'action, les membres participants de leur

responsabilité, etc.). Aujourd'hui, le nombre de coopératives en Russie, le nombre de participants ne cesse de croître.[1]

1-2. Définitions :

Le mot « coopérative » vient de deux racines latines Co – « ensemble », « ensemble » et opus – « travail », « travail ». Par conséquent, répondre à la question de ce que les coopératives ; la définition commune au niveau international dans une traduction simplifiée que l'action commune et la coopération.

Plusieurs et différentes interprétations et définitions sont données à la notion « coopérative ».

Selon l'alliance coopérative internationale (ACI) en 1996 « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies, pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux culturels, communs au moyen d'une entreprise dont la priorité est collective est ou le pouvoir est exercé démocratiquement »[2].

Pour l'Organisation Internationale de Travail (OIT), « les coopératives sont des associations de personnes qui sont groupées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement ».[3]

Selon Gaston Des chênes (1998) «la coopérative est une association libre de personnes possédant une entreprise économique qu'elles dirigent et contrôlent démocratiquement pour la mettre à leur service et au service de tout le peuple ».[4]

Pour Louis Favreau et Sayouba Ouedraogo (2008) : « une coopérative c'est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins

[1]LAOUDARE SAMIRA, Elevage caprin en Algérie cas de la willaya de tizi ouzou, ummto, faculté de sciences biologiques et agronomiques,2019/2020, p22-24.

[2] Michel Garrabe M : « les organisations de l'ESS » P1

[3] Idem. P.1

[4]CHATOU ASMAA, le développement des coopératives agricoles de Services et l'organisation de la filière pomme de terre : Cas de la wilaya de mascara, école nationale supérieure agronomique El-Harrach – Alger, 2013/2014, p. 16-19.

économiques, sociaux et culturels commuons au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement »[5].

Selon Chantal Chomel (2008), « les coopératives agricoles sont des « sociétés de personnes » inscrites, par leurs statuts juridiques mêmes, dans les territoires puisque, de par la loi, elles ont une circonscription territoriale et ne sont habilitées à collecter des produits ou à vendre des approvisionnements qu'à l'intérieur de cette zone. Cette relation au territoire se construit avant tout à travers le lien de la coopérative avec ses adhérents, agriculteurs liés par leurs productions et leurs exploitations à une zone géographique »[6].

Toutes ces interprétations, et autres données à la coopérative se rejoignent pour la présenter comme une forme d'organisation collective où les différents acteurs travaillent dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs.

1.3. Les valeurs et principes de coopératives

1.3.1. Les valeurs de coopératives

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'autopromotion, d'auto responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Ce sont des entreprises commerciales, dont les caractéristiques distinctes sont l'amélioration des conditions économiques et sociales des membres qui adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Les coopératives ont des caractéristiques communes de sorte que :

- Les membres ont au moins un intérêt en commun ;
- Le but poursuivi par les adhérents est l'amélioration de leur situation économique et sociale à travers des actions communes ;
- Les membres se servent d'une propriété collective dont la gestion commune leur offre des biens et/ou des services. Quelle que soit sa taille et ses activités, cette entité utilise les ressources des membres pour produire des biens ou des services.

[5] Idem p16-19

[6] Idem p16-19

1.3.2. Les principes de coopératives

Principes coopératifs peuvent être considérés comme l'expression pratique des valeurs qui sous-tendent la collaboration au sein des coopératives. Ces principes ont été développés sur une longue durée, depuis la création de la première Coopérative en 1844 par la Société des équitables pionniers de Rochdale au Royaume-Uni. On relève sept principes coopératifs 5 qui ont été reformulés par l'Assemblée générale de l'ACI en 1995. Ces principes guident l'établissement et l'exploitation des coopératives à travers le monde.

Selon [Espagne F., 2008], les principes fondamentaux (toujours en vigueur aujourd'hui) sont les suivants : Adhésion, Démocratie, Participation, Indépendance, éducation, formation et information, coopération et engagement

1.3.2.1. Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous.

Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, sa race, son affiliation politique ou religieuse.

1.3.2.2. Deuxième principe : pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes qui siègent en tant que représentants élus sont responsables envers les membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratique.

1.3.2.3. Troisième principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant est qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins

une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres.

1.2.3.4. Quatrième principe : autonomie et indépendance

Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie.

1.2.3.5. Cinquième principe : éducation, formation et information

Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération.

1.2.3.6. Sixièmes principes : coopération entre les coopératives

Les coopératives servent leurs membres le plus efficacement possibles, et renforcent le mouvement coopératif en collaborant via des structures locales, nationales, régionales et internationales.

1.2.3.7. Septième principe : engagement envers la communauté

Les coopératives œuvrent au développement durable de leur collectivité en appliquant des politiques approuvées par leurs membres. [7]

1.4. Les différents types de coopératives :

Une coopérative peut opérer dans pratiquement n'importe quel domaine où il existe un groupe présentant des besoins relativement homogènes et communs. Ainsi :

- Quand les membres sont des agriculteurs, ils bénéficient de la possibilité d'avoir recours à des intrants agricoles à prix équitables qui leur permettent d'améliorer la

[7] https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative

qualité de leurs produits. Ce faisant, ils font des économies d'échelles tout en augmentant la valeur ajoutée de leurs produits.

- Quand les membres sont des consommateurs, ils bénéficient de biens de qualités aux meilleures conditions possibles.
- Quand les membres sont des détaillants indépendants, ils bénéficient des ristournes dues à une économie d'échelle lors de l'achat des produits auprès des fournisseurs grossistes, ainsi que d'un accroissement de leur pouvoir d'achat commun.
- Quand les membres sont des travailleurs, ils participent à la gestion de l'entreprise et bénéficient d'un emploi et d'une rémunération juste et équitable de leur travail.
- Quand les membres sont des producteurs directs, ils bénéficient d'un plus grand accès aux marchés pour leurs produits et d'une meilleure maîtrise de la valeur ajoutée.
- Quand les membres sont des épargnants ou des emprunteurs, ils bénéficient d'une rémunération juste (équitable) de l'épargne et d'accès au crédit à un taux d'intérêt le plus bas possible[8].

Section2 : Caractéristiques, spécificités et objectifs de la coopérative agricole

2.1. Caractéristiques distinctives des coopératives

Principales caractéristiques de l'entreprise coopérative sont :

- La prise de décision est fondée sur le principe « un membre, une voix » ;
- La distribution des surplus est normalement proportionnelle à l'usage que chaque membre fait des services de la coopérative ;
- La valeur nominale de la part sociale ne reflète pas la valeur des actifs accumulés.
- Le membre est à la fois propriétaire et usager (client, fournisseur ou employé) de la coopérative ;
- Le capital social est variable ;
- En cas de liquidation, le principe de non-distribution (ou de distribution limitée) des réserves est appliqué. Par ailleurs, la forme d'organisation coopérative présente une certaine ambivalence. Elle est à la fois une association et une entreprise ;

[8] Commission des Communautés Européenne (Bruxelles, 2001).

- Répondre à certains objectifs économiques, communs à tous types d'entreprise, à savoir des objectifs de rentabilité financière notamment. C'est aussi cette ambivalence qui explique que la coopérative est régie par des règles de fonctionnement et des principes qui lui sont propres ;
- Valeurs et principes coopératifs ; La vie et le fonctionnement de personnelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité et une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. L'entreprise coopérative sont dictées par un certain nombre de valeurs. Ces valeurs sont l'entraide, la responsabilité. (Tchami, 2004)[9]

2.2. Spécificité d'une coopérative agricole

Comme toute entreprise, la coopérative agricole intervient dans un contexte économique concurrentiel et se trouve donc soumise à des contraintes économiques qui les obligent à renforcer leur performance. Elle peut également avoir à affronter des crises sectorielles ayant un impact négatif sur son activité. Ce contexte implique une nécessaire et permanente adaptation des structures qui peut avoir des conséquences sur l'emploi. Cependant, le traitement de ces conséquences s'inscrit nécessairement dans la spécificité de la coopération agricole. Une coopérative agricole est une entreprise qui obéit à des finalités qui lui sont propres : propriété des agriculteurs qui détiennent son capital et lui apportent leur production, elle a reçu pour mission de valoriser et de commercialiser la production de ses adhérents. La coopérative agricole est gouvernée par des principes de fonctionnement et des valeurs spécifiques qui la différencient des sociétés commerciales. Par leur nature, ces principes et ces valeurs participent à donner du sens à l'activité professionnelle des salariés au travers :

- Du lien étroit existant entre les salariés et les adhérents,
- De l'ancrage dans les territoires,
- Du mode de gestion (a-capitalisme et démocratie).

L'ensemble de ces valeurs permet aux salariés des coopératives d'exercer leur activité professionnelle dans un cadre qui contribue à diminuer les risques de mal être au travail.

[9]LAOUDARE SAMIRA, Elevage caprin en Algérie cas de la willaya de Tizi Ouzou, ummto, faculté de sciences biologiques et agronomiques,2019/2020, p24

2.2.1 Un lien étroit entre les adhérents et les salariés

- **Le principe de « double qualité »**

Une coopérative agricole est une société de personnes dont l'objet est de répondre aux besoins économiques, professionnels et de formation de ses associés, les exploitants agricoles. Les agriculteurs détiennent le capital (parts sociales) et sont également fournisseurs de leur production et utilisateurs des services de la coopérative.

- **La coopérative est le « prolongement de l'exploitation agricole »**

La coopérative à un objet lié à l'activité des agriculteurs. A l'amont, elle approvisionne les exploitations agricoles en intrants et, à l'aval, elle collecte, stocke ou transforme et commercialise ses produits ou encore ses services.

- **Incidences pour les salariés**

Les principes de double qualité et de prolongement de l'exploitation agricole conduisent à créer un lien étroit entre :

- Les salariés et les agriculteurs adhérents à la coopérative.
- L'activité professionnelle des salariés et l'activité des exploitations agricoles. Ces liens de personnes et d'activité donnent nécessairement du sens et de la valeur à l'activité professionnelle du salarié. Celui-ci sait pour qui et pourquoi il travaille.

2.2.2. Un ancrage dans les territoires.

- **Principe de territorialité**

L'action économique de la coopérative s'inscrit dans la circonscription territoriale pour laquelle elle est agréée. Par son projet et son statut, une coopérative est durablement liée à un territoire géographique donné, à la fois par la nature de son activité, la provenance des matières premières, et par les capitaux apportés par leurs agriculteurs adhérents sur ce territoire. Les coopératives sont donc étroitement insérées dans le tissu économique local et elles contribuent largement à l'animation à la valorisation du territoire.

- **Incidences pour les salariés**

Les coopératives contribuent à maintenir sur les territoires des bassins d'emplois importants, principalement en zone rurale. Elles permettent ainsi de conserver une proximité

géographique entre les salariés et leur lieu de travail. Enfin, ancrées sur leur territoire, les coopératives ne sont pas de localisables.

2.2.3. Un mode de gestion spécifique

- **Le principe de l'a-capitalisme**

La répartition des résultats de la coopérative privilégie le long terme et se partage entre les coopérateurs et leur entreprise. La coopérative n'a donc pas pour but de maximiser un profit immédiat mais de valoriser l'activité de ses adhérents sur le long terme

- **Le principe démocratique**

En assemblée générale, les associés votent selon le principe « un homme-une voix » et non « une action-une voix ». Ils élisent leurs représentants au conseil d'administration parmi leurs pairs. Celui-ci définit et oriente la stratégie de la coopérative.

- **Incidences pour les salariés**

En s'inscrivant résolument dans la valorisation à long terme, les coopératives peuvent construire dans la durée des politiques économiques et sociales. Ce mode de gouvernance offre aux salariés une lisibilité de leur activité professionnelle sur le long terme. Les décisions touchant à l'organisation collective de la coopérative sont débattues démocratiquement au sein du conseil d'administration, lequel est composé d'agriculteurs entretenant des contacts directs avec les salariés.

La gouvernance des coopératives, par son objectif et sa mise en œuvre, conduit à prendre en compte la dimension humaine dans toute décision collective touchant la communauté de travail.[10]

2.3. Les objectifs de la coopérative agricole

La coopérative a pour finalité la promotion de ses membres. Les objectifs de la coopérative se déclinent sur plusieurs volets mais peuvent principalement se résumer sous deux (2) angles : la promotion des membres sur le volet économique et le volet social.

[10] David Griffiths: Why do co-operatives fail as co-operatives?

2.3.1 La promotion économique des membres

L'objectif primordial pour une coopérative est la promotion économique de ses membres, pour eux (dans le groupe) et avec eux. « La définition de l'objectif général des coopératives est, dans toutes les législations étudiées, la recherche de l'intérêt économique des membres » [Bernard J., 1985]. Il s'agit de la recherche du meilleur service rendu aux membres, du meilleur prix pour leurs approvisionnements et pour le règlement de leurs recherches à priori d'un but lucratif pour la société en tant que société.

La non-suprématie du capital social, son effacement devant le service rendu au membre (c'est-à-dire la promotion du membre par priorité à la maximalisation des bénéfices) implique normalement les conséquences qui différencient en général les coopératives agricoles des sociétés de capitaux. En effet, la souscription des parts sociales par un coopérateur (quand elle est prévue) n'est qu'une conséquence de l'activité économique qu'il s'engage à réaliser avec la coopérative, et non pas l´objectif de l'adhésion, comme l'est l'achat d'actions dans une société anonyme. « Cette souscription de parts sociales n'est donc qu'un moyen et non pas l'essentiel ».

Il s'agit toutefois d'un moyen de financement nécessaire pour la coopérative (constitution de ses fonds propres), aussi les souscriptions de parts sociales sont-elles le plus souvent obligatoires et règlementées quant à leur montant minimum.

Un intérêt n'est pas toujours servi sur les parts sociales libérées. Il n'en est distribué, dans tous les cas, que s'il y a un excédent d'exercice. S'il est prévu un intérêt, il est limité le plus souvent à un taux assez bas. Les excédents d'exercice sont en principe distribués aux coopérateurs sous forme de ristournes proportionnelles aux opérations réalisées par chacun d'eux avec la coopérative. Telle est du moins la règle de principe. Mais cette règle des ristournes n'est pas édictée comme fondamentale dans tous les pays. Toutefois, dans la pratique, l'usage est d'en distribuer. Il n'en reste pas moins que si la coopérative réalise un bénéfice (ou du moins un excédent de recettes), bien que ce ne soit pas un objectif commercial, ce bénéfice revient aux membres coopérateurs, à la disposition desquels il est. Ce sont eux qui ont à décider de son affectation au mieux de leur intérêt global (absorption de pertes, investissements, réserves, ristournes…). Et il en résulte une solidarité économique entre les membres de la coopérative.

Pour les votes dans les assemblées générales, le principe est une voix par associé et non pas, comme dans les sociétés de capitaux, un nombre de voix établi en fonction du capital détenu.

Un autre point qui différencie en général les coopératives agricoles des sociétés de capitaux est le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale ainsi que, en cas de liquidation, la dévolution de l'actif net, non pas aux coopérateurs en place, mais à des œuvres d'intérêt général agricole.[11]

2.3.2. La promotion sociale des membres

« Bien que soit une entreprise à vocation économique, il résulte de la fonction de promotion un rôle de formation et d'éducation des membres. Et cet objectif se réalisera grâce à leur participation dans les diverses instances de la coopérative » [Bernard J., 1985]. Il s'agit des assemblées générales de secteur, des groupes spécialisés, des groupes de travail divers pour les membres ou pour les administrateurs, des conseils de section, des conseils d'administration…[12]

Section3 : Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative

Après avoir vu que les coopératives peuvent avoir de multiples et différentes activités économiques et sociales, il nous faut à présent nous intéresser au fonctionnement même de la coopérative, à son mode d'organisation. Nous distinguerons la structure organisationnelle de la coopérative, de sa structure financière

3.1. La structure organisationnelle

A ce stade de l'analyse, nous avons pu constater que la coopérative est certes une entreprise mais d'un type tout particulier. Son pouvoir exercé démocratiquement est une de ses principales caractéristiques. Compte-tenu de cela, l'organisation administrative de la coopérative ne pouvait être fondée que sur le principe de la démocratie. L'organisation

[11] Bernard J., Règles fondamentales des coopératives agricoles, édition BRUGG, Suisse, 1985. P65.

[12] Bernard J., op.cit., P11-12

MY.COOP, gérer votre coopérative agricole

administrative repose sur une participation intégrale, permanente et directe des coopérateurs. En d'autres termes, les membres sont seuls compétents pour gérer et administrer leur entreprise et ils ne partagent leurs pouvoirs avec aucun autre groupe de personnes ni même avec une autorité publique. Par ailleurs, la décision des membres est souveraine dans tous les domaines, notamment ceux liés à l'organisation et à la composition des organes de gestion, l'orientation de la politique de la coopérative, les méthodes de gestion, etc.

3.1.1. Les statuts de la coopérative

L'organigramme de la coopérative s'inscrit dans ses statuts. Les statuts de la coopérative sont élaborés par les membres et représentent l'acte constitutif de la coopérative. Les statuts fixent les règles de fonctionnement de la coopérative. L'élaboration des statuts est un préalable avant tout enregistrement de la coopérative auprès des autorités compétentes. Le contenu des statuts varie selon les pays mais certains éléments sont communs à toutes les législations. Les statuts comportent entre autres :

- La dénomination sociale de la société coopérative ;
- L'adresse du siège social de la coopérative ;
- La définition de l'objet social ;
- Le montant du capital social ;
- La valeur et le nombre minimum des parts sociales à souscrire par chaque membre ;
- Le mode de responsabilité financière des membres pour les dettes de la société coopérative
- Les modalités d'admission et d'exclusion des membres ;
- La composition des différents organes de la coopérative.

L'élaboration des statuts requiert un soin tout particulier car ils définissent les rapports qu'entretiennent les membres avec leur entreprise commune, leurs droits et leurs obligations.

3.1.2. Les différents organes

La coopérative est nécessairement composée d'une Assemblée générale et d'organes de contrôle et administratif. Il existe deux formes d'organisation, l'une composée d'un Conseil d'administration et de son président, l'autre composée d'un Directoire et d'un comité de surveillance.

3.1.3. L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'organe souverain de la coopérative. Elle est la source de toute autorité est de tout pouvoir au sein de la coopérative et le lieu d'expression directe de la démocratie coopérative. Elle prend les décisions en dernier ressort.

Composition

Tous les membres de la coopérative en font partie et ont un droit égal d'y participer et d'y intervenir.

Rôle

Les statuts de la coopérative fixent les délais et les modalités de sa convocation mais le plus souvent, l'Assemblée générale est convoquée au moins une fois par an. C'est l'Assemblée générale qui lors de sa première réunion, adopte et par la suite modifie les statuts. Outre les fonctions et les pouvoirs qui lui sont spécifiquement conférés par la loi en vigueur, l'Assemblée générale a pour rôle :

- De modifier les règlements intérieurs de la coopérative autrement dit les règles de fonctionnement établis par la coopérative.
- D'élire et de révoquer les membres du Conseil d'administration et de l'organe de contrôle.
- D'examiner, d'approuver ou de rejeter le rapport et le bilan (généralement annuels) qui doivent lui être soumis.
- De disposer des excédents d'exercice après versement aux réserves légales et statutaires (pour alimenter des réserves spéciales ou des fonds divers, ou pour distribuer des ristournes).
- De décider en dernier ressort de l'admission et de l'exclusion des membres.
- De décider de la dissolution de la coopérative. Dans certains cas, les statuts prévoient que les décisions de l'Assemblée générale ne sont valables que si elles ont été adoptées en présence d'un nombre minimum de personnes appelé « quorum ».

3.1.4. L'Assemblée générale extraordinaire

Parfois il arrive que des décisions mettent en cause les statuts même de la coopérative ou alors son existence (cas d'une fusion ou d'une dissolution). Pour ces cas précis,

l'Assemblée générale doit être spécialement convoquée sous la forme d'une Assemblée générale extraordinaire. L'Assemblée générale extraordinaire peut également être convoquée à chaque fois que le Conseil d'administration ou l'organe de contrôle le juge nécessaire ou lorsqu'une certaine proportion de membres en font la demande par écrit. L'Assemblée générale constitutive est celle qui adopte les règlements intérieurs et les statuts de la coopérative.

3.1.5. Droit de vote à l'Assemblée générale

Le droit de vote à l'Assemblée générale suit la règle démocratique : « un membre, une voix ». Cela signifie que tout membre ayant satisfait ses obligations financières à l'égard de la coopérative conformément aux statuts dispose d'une voix et d'une seule. Le droit de vote est exercé par celui qui le détient et n'est aucunement lié au montant de la contribution du membre au capital de la coopérative. Certaines législations ou statuts autorisent le vote par procuration au cas où certains membres seraient dans l'incapacité d'assister à l'Assemblée générale. L'Assemblée générale ne peut à elle seule assurer la conduite de la coopérative. Elle délègue alors généralement une partie de son autorité au Conseil d'administration.

3.1.6. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration hérite des affaires courantes de la coopérative

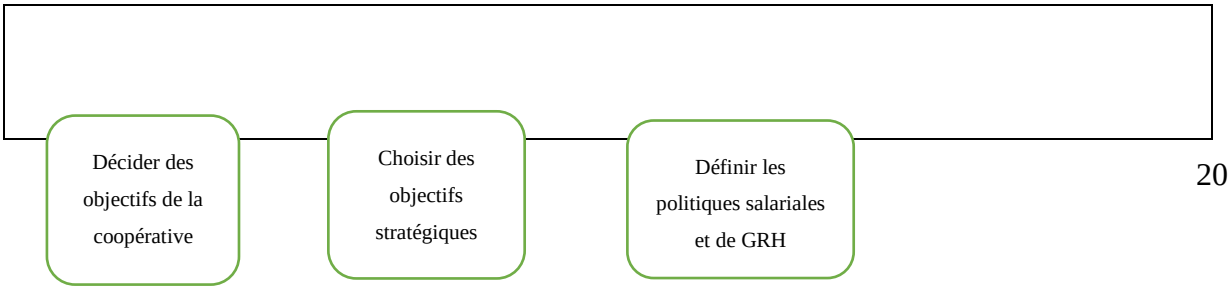
Composition

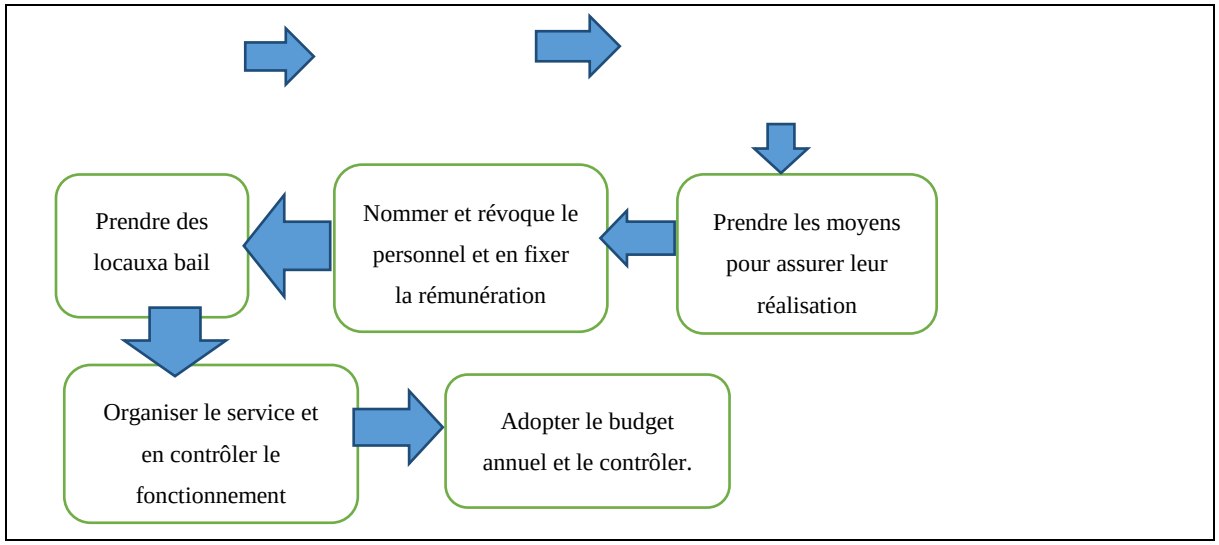
Il est composé d'un nombre variable, mais fixé par la loi, de membres élus par l'Assemblée générale pour une durée déterminée, mais rééligible le plus souvent.

Rôle

Le Conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés à l'Assemblée générale. Son rôle est en outre :

Figure 1 : Rôles de conseil d'administration





Source : manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs.

En d'autres termes, faire tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social de la coopérative. En revanche, sauf dispositions expresses des statuts, le Conseil d'administration ne peut sans décision de l'Assemblée générale, effectuer d'actes irréversibles ou affectant sur le long terme la viabilité de la coopérative (acheter ou vendre un immeuble ou un fonds de commerce, contracter un emprunt, disposer des biens de la coopérative etc.). L'Assemblée générale reste l'organe suprême de la coopérative.

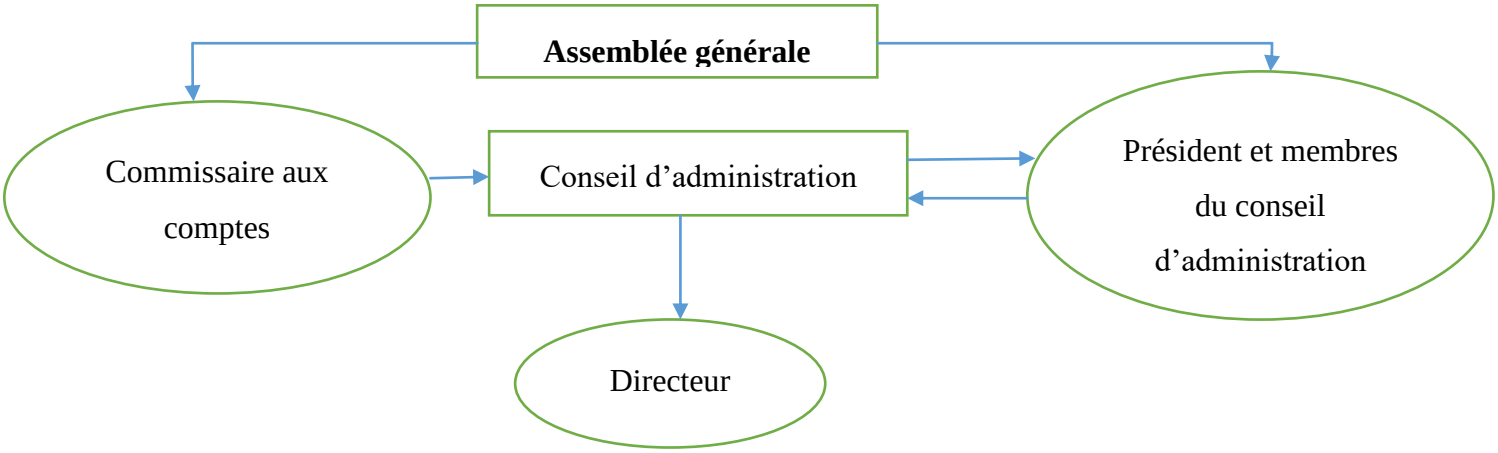
Un point important qui caractérise cet organe est son caractère collégial car le Conseil d'Administration ne peut exercer ses pouvoirs que collectivement. Aucun de ses membres ne peut prendre de décision individuellement.

Un Président de Conseil est souvent élu. Il dirige les débats du Conseil et de l'Assemblée générale, représente la coopérative vis-à-vis des tiers et en justice. Un problème demeure quant à son élection car le plus souvent il est élu par le Conseil d'administration. Or, celui-ci ne représente pas la totalité des membres. Une pratique plus logique serait que l'Assemblée générale ait la charge de sa nomination.

3.1.7. Le Commissaire aux comptes

Il représente, pour la totalité des membres, un organe de contrôle des comptes de la coopérative permanent et indépendant du Conseil d'administration. Elu par l'Assemblée générale, il lui présente un rapport et est responsable devant elle. C'est de son devoir de la convoquer s'il le juge nécessaire. Sa tâche est limitée au contrôle et non à la gestion. Il peut recevoir une rémunération fixée par l'Assemblée générale.

Figure 2 : Organigramme du fonctionnement classique de la coopérative.



Source : manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs.

La figure ci-dessus est l'organigramme du fonctionnement traditionnel d'une coopérative. Cependant, le fonctionnement de la coopérative peut revêtir une toute autre forme dans un souci d'éviter une trop grande concentration des pouvoirs.

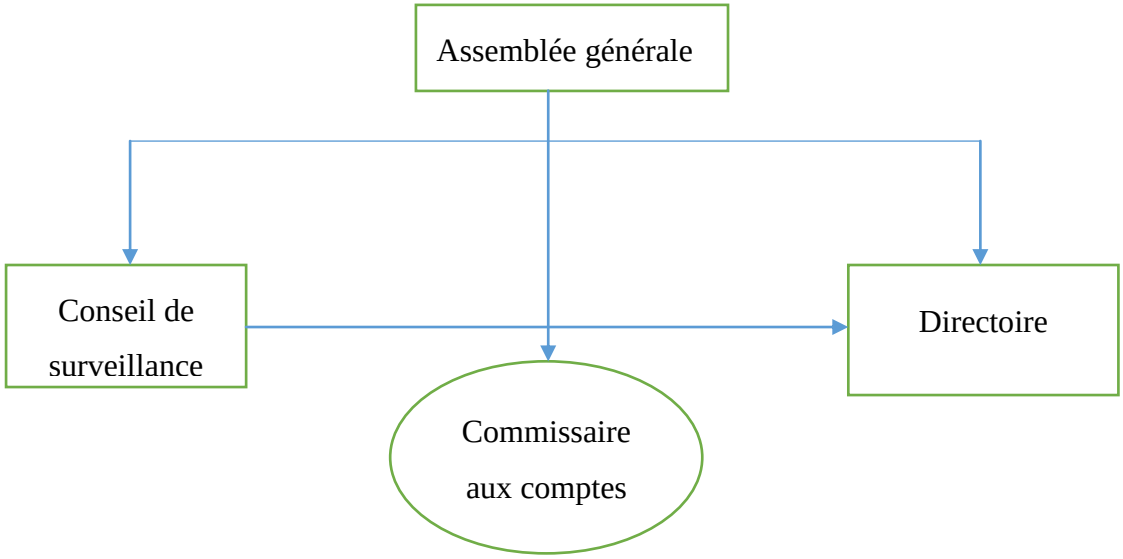
3.1.8. Conseil de surveillance et Directoire

Dans cet autre type d'organisation, l'Assemblée générale élit un Conseil de surveillance et un Directoire au lieu d'un simple Conseil d'administration. Le Conseil de surveillance a pour rôle de vérifier l'opportunité des mesures prises par le Directoire. Celui-ci assume les fonctions de direction et de gestion qui sont dans la structure traditionnelle réparties entre le Conseil d'administration et le Directeur.

Le Commissaire aux comptes demeure néanmoins présent dans cette organisation avec les mêmes fonctions. Cette structure a le mérite d'être cohérente et d'être en adéquation avec le principe de séparation des pouvoirs. La précédente structure d'organisation présentait un Directeur censé diriger la coopérative et investi d'un pouvoir que ne lui avait investi qu'une proportion des membres de la coopérative par le Conseil d'administration et non pas la totalité des membres. Dans cette nouvelle structure, le Directoire et le Conseil de surveillance, ont le mérite d'être nommés par la totalité des membres. Ces deux organes ont un pouvoir nullement contestable.

La nouvelle structure se présente donc comme suit :

Figure 3 : Organigramme du fonctionnement alternatif de la coopérative



Source : manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs.

Ces deux types d'organisation reposent sur une participation active et permanente des membres et sur le caractère démocratique de la coopérative. L'Assemblée générale a un rôle considérable, en ce sens qu'elle est la base et la source de tous les organes qui gravitent autour d'elle. Le principe « un membre, une voix » suppose que chaque membre doit s'impliquer dans le fonctionnement de sa coopérative ; la bonne marche de la coopérative repose sur ses membres.

Il est important de ne pas oublier que la principale caractéristique de la coopérative est sa volonté de faire sienne un fonctionnement de type démocratique. Or, une telle manière de fonctionner dépend de la capacité des membres à participer à la vie de la coopérative et par conséquent, à être présent aux assemblées générales lieu où le principe « un membre, une voix » prend toute sa signification.

Dans le cas d'une participation réduite des membres aux assemblées générales, on arrivera à une situation où une minorité de personnes en viennent à diriger la coopérative. C'est d'ailleurs pour éviter une telle éventualité qu'un quorum est souvent inscrit dans les statuts de la coopérative, spécifiant que les assemblées générales ne peuvent se tenir valablement qu'en présence d'une certaine proportion des membres. Dans la plupart des cas, il est demandé qu'au cas où le quorum ne serait pas atteint, une deuxième assemblée générale délibère valablement afin qu'une minorité ne fasse pas blocage.

3.2. Structure financière

Même si la coopérative reste différente des entreprises capitalistiques animées par la recherche du profit, la réalisation de son objet social quel qu'il soit nécessite un apport financier.

Dans le cas de la coopérative, les apports financiers peuvent prendre quatre formes :

• La souscription de parts sociales ;

• Les dettes ;

• La constitution de réserves ;

• Les dons et les legs.

Chacune de ces formes présente des avantages et des inconvénients.

3.2.1. Le capital social

a) Sa constitution

Le capital social de la coopérative représente la somme des parts sociales souscrites par chaque membre. En effet, des biens corporels ou incorporels seront nécessaires pour le fonctionnement de la coopérative. Certains de ces biens seront utilisés de façon durable par la coopérative pour la promotion de ses membres. Il s'agit des terrains, des équipements/machines, des immeubles, du fonds de commerce etc. Ces biens sont appelés « immobilisations », ce sont des biens ou des valeurs destinés à servir de façon durable dans le cadre de la réalisation des activités de la coopérative. Les immobilisations devraient être financées par les parts sociales des membres de la coopérative. Mais cela n'est pas toujours le cas. Il n'existe pas de règle universelle pour le calcul du montant de la part sociale. Il appartient aux membres d'en déterminer la valeur selon leur moyen. D'autres biens sont détruits dès leur première utilisation dans le cadre de la réalisation des activités de la coopérative. Il s'agit du fonds de roulement.

Généralement dans les pays en développement et en transition, les membres de la coopérative n'ont que de faibles ressources, parfois insuffisantes pour souscrire à une part sociale. Il est alors possible de substituer aux apports en espèce des prestations de travail comme des travaux de construction, de transport de matériaux, des services de secrétariat etc.

Ces prestations peuvent soit avoir un caractère bénévole ou soit être remboursées en part sociale. Il est à noter que la qualité de membre s'acquiert dès la souscription de parts sociales.

Bien sûr à l'image des Pionniers de Rochdale, les membres ont également la possibilité d'économiser la somme d'argent nécessaire avant la création de la coopérative.

b) Sa nature

Le premier principe coopératif portant sur l'adhésion volontaire et ouverte à tous de la coopérative est la cause de la variabilité du capital social. Le nombre de membres n'étant pas fixe, le capital social varie indéfiniment en fonction des admissions ou des exclusions et démissions des membres : il s'accroît à chaque admission de nouveaux membres ou de souscription de parts sociales supplémentaires ; il diminue par suite de décès, exclusion ou démission.

c) Ses Caractéristiques

Contrairement à l'action d'une société de capitaux qui représente un placement pour son détenteur, la part sociale d'une coopérative est simplement la contribution que chaque coopérateur apporte aux ressources de la coopérative afin que celle-ci soit en mesure de lui rendre les services bien définis qu'il attend d'elle.

Pour cette raison, la part sociale n'est pas source de plus-value comme l'est l'action dans une entreprise de type capitalistique.

Elle peut tout au plus, comme il l'est mentionné dans le troisième principe relatif à la participation économique des membres, recevoir un intérêt fixe et limité. Nous avons vu que ce principe est sujet à controverse en raison de la possibilité de léser les membres actifs au profit des membres passifs ou de décourager l'investissement des membres.

Une autre caractéristique de la part sociale est son caractère personnel donc non négociable et non cessible sauf par voie de transfert et avec l'autorisation du Conseil d'administration.

d) Excédents et réserves

Les excédents d'une coopérative ont trois affectations possibles : le renforcement des fonds propres par la constitution de réserves ; le versement de la « ristourne » ; le versement aux membres d'un intérêt limité au capital.

Les réserves de la coopérative sont collectives et sauf exception, ne peuvent faire l'objet d'une distribution aux membres. Ce fonds de réserves permet à la coopérative de pallier les périodes de faibles activités. Certains coopérateurs tendent cependant à rejeter l'existence des fonds de réserves et demande d'affecter leur montant aux ristournes, mais cette pratique reste jusqu'à présent marginale car l'absence d'exigence d'un capital minimum pour la constitution d'une coopérative rend préférable et selon les législations obligatoires, la constitution d'une réserve.

E) Les dettes

La coopérative peut être amenée à devoir emprunter pour pallier l'insuffisance de ses fonds propres.

Compte tenu du désir d'indépendance et d'autonomie de la coopérative, l'emprunt auprès des membres est préférable. Un grand nombre de coopératives et tout particulièrement les coopératives de consommateurs, se sont procurées des ressources suffisantes et à moindre frais, en encourageant et en recueillant l'épargne de leurs membres, sous forme de dépôts à vue ou à terme produisant un intérêt. Le milieu coopératif peut également s'avérer être une éventuelle source de financement. Les coopératives d'épargne et de crédit en sont un exemple. Des coopératives qui ont fait la preuve de leur solidité peuvent aussi émettre des obligations parmi leurs membres ou encourager ceux-ci à souscrire des parts sociales supplémentaires bien que celles-ci ne changent en rien la règle « un membre, une voix ». Enfin en dernier recours, il sera fait appel à des banques ou à d'autres institutions financières.

A noter que le plus souvent, la responsabilité financière des membres n'est engagée qu'à hauteur des parts sociales souscrites. Par conséquent, les biens personnels des membres ne sont pas affectés par les emprunts de la coopérative.

De plus, même si la coopérative est une entreprise, ses règles de gestion financière divergent quelque peu de celles d'une entreprise capitalistique.

Elle doit néanmoins satisfaire à certaines précautions élémentaires comme par exemple de s'assurer que les fonds immédiatement disponibles sont suffisants pour couvrir les dettes à court terme.

Mais les membres de la coopérative et plus particulièrement certains employés comme le gestionnaire et le commissaire aux comptes de la coopérative doivent constamment garder à

l'esprit que la coopérative n'est pas une entreprise comme les autres. Elle présente une nature et un but différent des autres types d'entreprise. Le but ici n'est pas de réaliser le plus gros bénéfice, mais de rendre le meilleur service à ses membres. Il est donc important d'adapter les règles classiques de gestion financière aux spécificités coopératives ou du moins de les adapter au contexte coopératif.

3.2.2. Structure horizontale et verticale

Afin d'apporter le meilleur service possible à leurs membres, selon le 6eme principe, les coopératives se doivent de coopérer entre elles.

Elles le peuvent à travers deux types de structure : la structure horizontale et la structure verticale.

3.2.2.1 Structure horizontale

La structure horizontale ou intégration horizontale est la collaboration entre coopératives situées au même niveau. Cette collaboration peut se manifester de différentes manières : des coopératives peuvent exploiter ensemble un même terrain comme il peut être le cas pour des coopératives agricoles ; des coopératives peuvent également créer une coentreprise à laquelle elles confient l'exécution de certains services comme la commercialisation des produits ou leur fabrication.

L'intégration horizontale peut aussi se manifester par des fusions de coopératives. Dans ce cas, soit une ou plusieurs coopératives transfèrent leurs activités à une autre coopérative, soit une ou plusieurs coopératives créent une nouvelle coopérative par soucis entre autres de réduire les coûts.

3.2.2.2. Structure verticale

La structure verticale ou intégration verticale représente la hiérarchisation du mouvement coopératif à travers notamment les Unions, Fédérations et Confédérations de coopératives (les coopératives de coopératives). Pour une meilleure efficacité de leurs activités, les coopératives peuvent se constituer en Unions. Une Union de coopératives est le regroupement d'au moins deux coopératives ayant un objet social identique ou complémentaire.

En vue de représenter et de défendre leurs intérêts communs, deux Unions de coopératives au moins peuvent former une Fédération. La législation nationale autorise généralement une ou plusieurs coopératives n'ayant pas la possibilité de s'affilier à une Union, la possibilité d'adhérer directement à une Fédération. Enfin, les Fédérations de coopératives peuvent se regrouper en Confédérations. La Confédération est ce que l'on appelle une structure faîtière du mouvement coopératif.

La Confédération assure notamment :

• le rôle d'interlocuteur au niveau national du pouvoir public et des autres partenaires pour toutes les questions relatives au mouvement coopératif ;

• l'établissement et la diffusion de données statistiques relatives au mouvement coopératif ;

• la proposition d'orientation générale sur la politique nationale coopérative et la proposition d'amendement ou de révision des textes relatifs aux coopératives ;

• la représentation du mouvement coopératif sur le plan régional et international.[13]

3.2.3. Les spécificités du financement coopératif

Les besoins de financement d'une coopérative ne diffèrent pas de ceux d'une entreprise commerciale privée mais le rôle attribué aux finances dans la réussite ou l'échec de l'entreprise est différent. Cette différence provient en partie du fait que les coopératives sont des organisations centrées sur les personnes alors que les entreprises privées sont centrées sur le capital. Les coopérateurs sont fréquemment associés à des actionnaires. Pourtant, leur

[13]Guy Tchami, Service des Coopératives Bureau International du Travail, Genève
Manuel sur les Coopératives à l'usage des Organisations de Travailleurs, p43-53

obligation financière est liée au capital social auquel ils ont contribué et peut même se limiter à la valeur d'une part ou deux, le capital social doit être fixé dans les statuts.

Les statuts doivent par ailleurs contenir des dispositions concernant les réserves statutaires requises par la loi ainsi que sur toutes les autres réserves estimées nécessaires, un fonds de réserve volontaire par exemple. Ils sont généralement répartis de trois façons :

• Certains excédents reviennent aux membres à titre d'intérêts payés sur la base du capital investi dans la coopérative,

•Certains excédents sont distribués à titre de prime ou de ristourne et servent à rembourser les membres proportionnellement au volume d'affaires qu'ils ont fait avec la coopérative,

•Certains excédents viennent constituer un capital institutionnel remplaçant le capital d'emprunt et servant à financer la croissance et le développement de l'organisation.

Il revient à l'assemblée générale de décider de la répartition de tous les excédents nets.

3.2.4. Les avantages de la coopérative

Les coopératives ont un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Elles détectent des opportunités économiques pour leurs membres, elles autonomisent les personnes défavorisées pour leur permettre de défendre leurs intérêts. Elles apportent la sécurité aux pauvres en leur permettant de convertir les risques individuels en risques collectifs, et facilitent l'accès de leurs membres aux ressources qu'ils utilisent pour subvenir à leurs besoins. Les coopératives agricoles aident les fermiers à accéder aux intrants nécessaires pour la culture et l'élevage et les aident aussi à transformer et commercialiser leur production. De même, les coopératives de consommateurs offrent à leurs membres et à la société en général un accès à des biens d'usage courant, tels que denrées alimentaires, vêtements et autres produits à des prix abordables.

Les paysans peuvent produire ou acheter eux-mêmes leurs intrants. La coopérative devient une alternative attrayante pour l'achat des intrants et des services si elle offre des avantages supérieurs aux autres options.

Les organisations coopératives auront des avantages sur leurs concurrents si elles sont capables de fournir les mêmes biens/services à un moindre coût grâce :

• Aux économies d'échelle (ex : les achats en gros) ;

•A la réduction des coûts des prestations (ex : information, contrôle, échanges de biens et services)

• A la réduction des risques (prix et disponibilité des intrants, etc.) ;

• A la suppression des contrats liés (gage sur récolte) ;

• L'offre de nouveaux services (accès aux ressources externes/services qui ne sont pas disponibles ailleurs). Comme les membres sont à la fois clients et propriétaires des coopératives, ils participent aussi à la création et à la gestion de leur propre organisation. La coopérative peut ainsi mieux répondre à leurs besoins et leur offrir des ristournes.

Les efforts des coopératives agricoles en matière de réduction de la pauvreté sont largement reconnus. En Tanzanie, l'amélioration de la commercialisation par les coopératives de produits agricoles comme le lait et le café a permis à leurs membres de faire face aux frais de scolarisation de leurs enfants. En Égypte, 4 millions d'agriculteurs tirent un revenu de la vente de leur production par l'intermédiaire de coopératives agricoles de commercialisation. En Éthiopie, on estime à 900.000 le nombre de personnes qui, dans le secteur de l'agriculture, tirent l'essentiel de leur revenu de l'activité des coopératives.

3.2.5. Les inconvénients de la coopérative

Les études mettant l'accent sur les inconvénients institutionnels des coopératives ont fait valoir que cette forme d'organisation ou coopérative est entravée par un certain nombre de problèmes d'incitation, tels que :

• Le problème de la propriété commune (équité de la contribution des membres ne peut pas être proportionnelle à la répartition des avantages qui en résultent) ;

• Le problème de l'horizon (les membres ne peuvent saisir les avantages de leur investissement que sur les horizons temporels de leur adhésion attendue dans l'organisation, ce qui entraîne un biais vers les placements à court terme et / ou sous-investissement) ;

• Le problème de la surveillance (la gestion, la décision est souvent attribuée à des spécialistes de décision qui sont non créanciers résiduels) ;

• Le problème du coût de l'influence (certains groupes des membres peuvent avoir des intérêts opposés et s'engager ainsi dans des activités de lobbying coûteux) ;

• Le problème de décision (le grand nombre et l'hétérogénéité des membres compliquent la prise de décisions consensuelles).[14]

Ces inconvénients sont énumérés en 1983 par Vitaliano[15] et en 1997 par Schmitt.[16]

Un sérieux obstacle à la pensée de la plupart des dirigeants de coopératives « l'égalité de traitement », en raison du principe de traiter tout le monde de même sans tenir compte des différences des coûts relatifs des membres actifs.

La caractéristique principale d'une coopérative est que les membres cherchent collectivement, et non individuellement, à résoudre un problème commun ou à tirer profit d'une opportunité.

Les motifs pour démarrer une coopérative agricole sont variés :

- Mobiliser plus de ressources qu'il n'est possible individuellement ;
- Créer des alternatives intéressantes pour acheter des biens et des services ;
- Mener une activité plus efficacement qu'il n'est possible de le faire seul ;
- Les agriculteurs sont conscients que les bénéfices de l'adhésion sont plus importants que les contraintes ;
- Les agriculteurs comprennent qu'en tant que membres de la coopérative, ils ne sont pas uniquement clients mais également propriétaires ;

Par le biais de la coopérative, les membres vendent leur production à des prix fort intéressants, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus.

Les membres disposent plus facilement de moyens de production de bonne qualité et en quantité suffisante car la coopérative négocie la garantie de l'approvisionnement et la qualité des intrants. ;

[14] Jensen et Meckling, 1979

[15] Vitaliano, 1983

[16] Schmitt, 1993

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre nous avons présenté les caractéristiques de base des coopératives agricoles, en examinant tant leurs principales spécificités organisationnelles que leurs fonctions centrales. La plupart des coopératives assument diverses fonctions, dès lors que les membres sollicitent toute une palette de services, allant de la fourniture d'intrants à la transformation et la commercialisation des produits agricoles, en passant par les facilités de crédit. Outre le soutien direct assuré aux exploitations des membres, les coopératives proposent souvent aussi des services sociaux à la communauté. Trouver le juste équilibre entre les fonctions économiques et les fonctions sociales représente un défi pour toute coopérative. Mais le vrai problème est autre : pour survivre, la coopérative doit être viable sur le plan économique tout en assurant des services à ses membres.

Il est difficile pour les coopératives de satisfaire aux demandes de toutes leurs parties prenantes. Si elles œuvrent au profit de leurs membres, d'autres parties prenantes, telles que les clients, les ONG, les gouvernements et la communauté dans laquelle elles résident, ont également un intérêt vis-à-vis d'elles. Opérer des choix légitimes parmi les demandes des différentes parties prenantes exige une stratégie clairement établie et un processus de prise de décision transparent.

La gouvernance interne de la coopérative s'appuie sur les prescriptions, reconnues à l'échelle internationale, de la Déclaration sur l'Identité Coopérative et la législation nationale sur les coopératives. Les coopératives appliquent un processus de prise de décision démocratique, donnant ainsi le droit de vote à tous les membres. Les décisions sont prises au travers d'une interaction subtile entre l'ensemble des membres (réunis en Assemblée générale), le CA (élu parmi et par les membres) et les gérants professionnels.

Chapitre II : La performance de la coopérative

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder les définitions et les différents types de la performance dans une organisation. Ensuite nous allons développer la performance dans les coopératives agricoles. Enfin, nous évoquerons comment évaluer la performance d'une coopérative agricole.

Section 1 : Les définitions et différents types de la performance

Le premier point de cette section va être consacré à l'éclaircissement de la notion de la performance. La performance est un levier, un idéal pouvant être recherché à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ainsi, on va d'abord énumérer quelques définitions de la performance organisationnelle avant de présenter les performances spécifiques pouvant éventuellement être recherchées au sein d'une organisation. Le second point sera consacré à la question relative à la performance dans les coopératives agricoles.

1.1 Les définitions de la performance

1.1.1 La performance organisationnelle ou globale

La richesse du débat autour de la performance conduit à plusieurs conceptions et des pratiques différentes de la performance. « La performance est désormais présente dans plusieurs dimensions de la vie sociale (compétitions sportives, entreprises, institutions, etc.).[1]»

Inscrit dans la même optique, Morin et Chaput parlent de la capacité de la notion de la performance à être recherchée quel que soit le contexte. Ainsi, ils avancent que « la performance est polysémique.[2]

Cette adaptabilité de la notion de la performance aux différents contextes est aussi évoquée par Chaput dans son livre publié en 2007[3]. Et aussi par Bourguignon dans un article publié

[1]Ehrenberg A., le culte de la performance, Calmann-Levy, Paris, 1991.

[2] Morin E., Introduction à la pensée complexe, édition du Seuil, Paris, France, 2005.

[3]Chaput L., Modèles contemporains en gestion : un nouveau paradigme, la performance, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2007, p230.

depuis 1995 dans l'expression suivante : « c'est cette polysémie qui procure à la notion de la performance une souplesse dans le maniement[4]. »

Ainsi, la performance peut être recherchée par les coopératives. Elle serait définie sur la base des spécificités de ces dernières.

Force est de constater que la performance est un levier pouvant être recherché dans n'importe quelle organisation. Que celle-ci soit une entreprise, une association, une organisation non gouvernementale (ONG), une entreprise…

Quoiqu'il n'y ait pas de définition universelle de la performance, beaucoup d'auteurs s'accordent de la définir par la concrétisation des prévisions organisationnelles. Ainsi, « la performance est, en matière de gestion, définie comme la réalisation des objectifs organisationnels[5]. » Cette définition a été reprise par plusieurs auteurs tels que Bourguignon[6], Doriath et Goujet[7] , et Guerra[8] . Quant à Lorino, il fait de la performance une notion dynamique. Pour lui, il s'agit de « l'amélioration continue dans l'atteinte des objectifs (couple valeur-coût)[9]. »

Lorino met en avant deux composantes de la performance : la valeur et le coût. « La valeur est étroitement liée aux produits et aux activités. La valeur d'un produit n'est pas seulement la différence entre un prix de vente et un coût de revient mais l'appréciation subjective et fluctuante, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions d'un produit. La valeur d'un produit ne s'obtient pas seulement par l'activité de transformation de matières premières en biens et ne se limite pas à la notion de valeur ajoutée. Elle découle aussi de l'apport de toutes les activités principales et de soutien de l'organisation.[10] »

---

[4]Bourguignon A., Peut-on définir la performance ? Revue Française de comptabilité 269 (Juillet-Août), 1995, pp.61-65.

[5]Lebas M., Oui, il faut définir la performance, Chronique comptabilité de gestion, Paris, 1995, p.26.

[6]Bourguignon, A., Performance et contrôle de gestion, in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed Economica, Paris, France, 2000, p.934.

[7]Doriath B. et Goujet C., Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 2ème édition DUNOD, Paris, 2005, p.166.

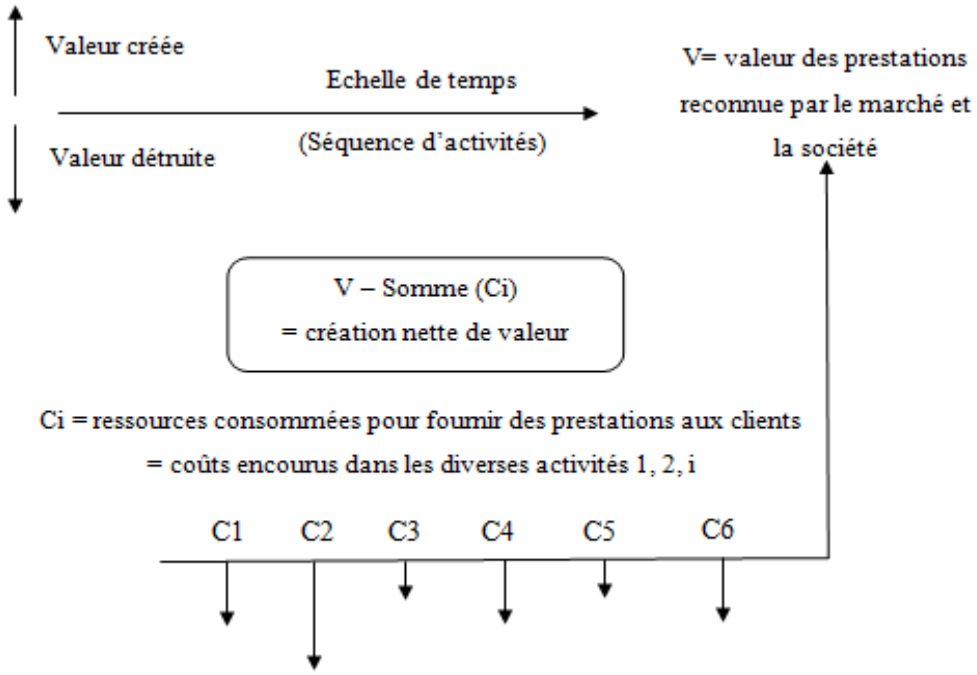
[8] Guerra F., Pilotage stratégique d'entreprise, Edition de Boeck, Paris, 2007, p.86.

[9]Lorino Ph., Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.19.

[10]Alazard C. et Sépari S., DCG 11, Contrôle de gestion, manuel et applications, DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010, p.18.

Quant à Lorino, il définit la valeur comme étant une réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social : « la valeur d'une prestation offerte par l'entreprise est le montant de revenu que les clients ou les groupes sociaux ciblés sont prêts à sacrifier pour bénéficier de cette prestation. » Pour lui, « La performance est, dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcement performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le ratio valeur/coût)[11]. »

Schéma n°1 : Les coûts et la valeur



Source : Lorino (2001) P19

Manifestement, la création nette de valeur est, pour Lorino, la différence entre la valeur fournie (produit utile avec ses caractéristiques) et les ressources détruites (matériaux, temps des salariés, capitaux, etc. : coûts) pour répondre aux besoins des clients potentiels et à ceux de la société.

[11]Lorino, op.cit, p19-20.

Ainsi, la notion de la performance est éclaircie. Toutefois, la performance telle que définie ci-haut est, à titre de rappel, globale ou organisationnelle. Elle peut aussi être spécifique par rapport à une fonction ou une activité de l'organisation.

1.1.2 Les différents types de performance dans une organisation

Les performances spécifiques sont définies par la nature de l'objet de la gestion opérationnelle qui est et reste fortement lié à la finalité et à la configuration organisationnelle adoptée par l'organisation.

Ceci dit, lorsqu'une organisation se structure en termes de centres de responsabilité, on parle de performances de centres.

Dans le cas où la configuration repose sur les processus, on parle de performances d'activités.

C'est ainsi que dans le cadre de l'entreprise, Khelassi et Jacques identifient principalement trois (3) structures traditionnelles : structure fonctionnelle, structure divisionnelle et structure matricielle…). Le critère classique définit généralement dans ces structures les performances spécifiques selon les centres de responsabilité, fonctions ou divisions. Lasary indique que Fayol identifie six (6) fonctions principales : fonctions de production, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative. Dans chacune de ces fonctions, la performance peut ainsi être recherchée. Alazard et Sépari indiquent que « la performance de la production est recherchée par les centres de coûts, administrative par les centres de dépenses discrétionnaires, commerciale par les centres de recettes, financières ou des établissements par les centres de profit ou les centre d'investissement. » Il semble important de souligner que l'instabilité grandissante ou l'évolution de l'environnement en général pousse les organisations à la spécialisation croissante. Il en résulte ainsi de nouvelles fonctions et de nouvelles configurations. Khelassi indique que « chaque fonction est développée de manière spécifique », telle que la fonction production (Baranger et Huguel), fonction financière (Cobbaut), fonction GRH (Koenig), fonction approvisionnement (Pike), etc.

Autissier identifie par exemple en plus des fonctions traditionnelles susmentionnées, « les fonctions CDG, Communication, Informatique, Juridique, Audit… et propose un modèle

d'évaluation fonctionnelle à quatre (4) pôles pour déterminer les performances de différentes fonctions.

« Les nouvelles structures, pyramide inversée ou ronde et structure poly cellulaire, présentent, avec leur vision transversale, l'entreprise en processus ou activités qui doivent chacune faire l'objet de la performance » Ainsi, le nombre de performances fonctionnelles ou opérationnelles varient suivant le nombre de variables structurelles adoptées par l'organisation. Force est de constater que la performance consiste non seulement à faire mieux mais de plus en plus mieux (amélioration continue). Un autre constat est qu'elle comporte deux (2) aspects fondamentaux : le coût et la valeur. Il s'agit à la fois de créer de la valeur pour les parties prenantes de l'organisation (actionnaires ou propriétaires, clients, managers, autres salariés, fournisseurs, prêteurs, etc.) et de maîtriser la consommation des ressources allouées à cet effet. Dans le cadre coopératif, les parties prenantes peuvent s'apparenter aux adhérents ou propriétaires, clients ou usagers, gérant, salariés, etc. Un dernier constat est que la performance est contextuelle. Elle est donc étroitement liée à la finalité de l'organisation, et donc aux objectifs organisationnels.

La notion de la performance ainsi présentée, on va maintenant aborder la question de la performance dans les coopératives agricoles.

Section 2 : La performance des coopératives agricoles

L'étude de la performance des coopératives agricoles a commencé à intéresser la communauté des chercheurs assez récemment et gagne en intérêt chaque année. Cependant, la littérature sur les coopératives agricoles met en évidence une grande diversité des méthodes et des outils ainsi que de variables et indicateurs pour évaluer leur performance. Parmi les articles issus de la revue systématique de la littérature, plusieurs études utilisent les mêmes indicateurs de performance que ceux couramment utilisés pour les entreprises classiques afin d'évaluer la performance des coopératives agricoles (Cechin et al., 2013 ; Sergaki et al., 2014 ; Li et al., 2015; Brandano et al., 2019). Les études sur la performance des coopératives agricoles comme une entreprise cherchant à maximiser son profit peuvent être classées en deux catégories :

- Les études qui mesurent la performance moyennant les ratios financiers,

– Les études qui mesurent l'efficacité économique (Rebelo et al., 2010 ; Saïsset, 2014 ; Donovan et al., 2017).[12]

2.1. Les dimensions de la performance

Ce point sera consacré à l'éclaircissement des dimensions de la performance dans les coopératives agricoles et leurs indicateurs.

2.1.1La performance financière

Il existe dans la littérature une multitude d'indicateurs financiers pour évaluer la performance dans les coopératives agricoles ; ces indicateurs pouvant notamment varier d'une région à une autre, d'un auteur à un autre. Cependant, on peut classer les indicateurs d'évaluation de la performance financière des coopératives en trois grandes catégories : les indicateurs de liquidité, les indicateurs de solvabilité et les indicateurs de rentabilité/profitabilité (Declerck, 2013).[13]

Les indicateurs de liquidité

La disponibilité de liquidité dans une coopérative lui permet de faire face aux engagements financiers de son activité quotidienne. Comme indicateurs de liquidité, on peut citer la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat exceptionnel, le résultat brut, le flux de trésorerie ou cash-flow, le ratio de liquidité générale, le ratio deliquidité réduite, le financement de l'activité, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, etc.

[12] file:///C:/Users/My%20PC/Downloads/performances%20des%20coop.pdfop. (consulté le 04/08/22)

[13] Declerck F. (2013), « L'approche financière des coopératives agricoles. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 263-340.

Tableau n°1 : Les indicateurs de liquidité

Désignations	Formules	
Chiffre d'affaires (CA)	Somme de ventes	Indicateurs d'activité
Production de l'exercice (PE)	Ensemble de productions de l'année	
Marge commerciale (MC)	Chiffre d'affaires HT- Cout d'achat HT	
Valeur ajoutée (VA)	MC+P° de l'exercice-Cst° de l'exercice	
Excédent brut d'exploitation (EBE)	VA + subventions d'exploitation-charge de personnel-impôts ; taxes et versements assimilés	
Résultat d'exploitation (RE)	Produit d'exploitation -charge d'exploitation	
Résultat financier (RF)	Produits financiers – frais financiers	

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de manuel de gestion financière Georgs Langloie et Michele Mollet. Edution berti alger 2021.

- Production de l'exercice l'indicateur d'activité d'une entreprise est la production de l'exercice. Elle mesure l'activité économique de l'entreprise.
- La marge commerciale analyse l'activité de base d'une entreprise. Elle concerne uniquement l'activité de négoce (achat pour revente sans transformation). Elle représente le gain net que l'entreprise réalise sur la revente de produit achetés en l'état.
- Valeur ajoutée représente la richesse crée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes par rapport à la valeur initiale des biens et services utilises pour réaliser ces activités.
- Excèdent brut d'exploitation traduit les flux dégage par l'exploitation de l'entreprise avant la prise en compte de sa politique de financement et d'investissement. L'excèdent brut d'exploitation constitue un bon critère de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. En effet, il est indépendant du mode de financement,

des modalités d'amortissement, des produits et des charges hors exploitation, de l'impôt sur les bénéfices. Il ne dépend que des opérations de production et de commercialisation.

- Résultat d'exploitation traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation. Il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production.
- Résultat financier montre l'impact sur les comptes d'une entreprise de sa politique de financement

Tableau n°2 : L'équilibre financier

Désignations	Formules	Indicateurs d'équilibre financier
Fonds de roulement (FR)	Actif circulant-(DCT+DLT)	
Besoin en fonds de roulement (BFR)	Stocks +créances-DCT	
Trésorerie nette (TN)	FR-BFR	

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de manuel de gestion financière Georgs Langloie et Michele Mollet. Edution berti alger 2021.

Les indicateurs d'équilibre financiers permettent d'ajuster le bon fonctionnement des flux monétaires, à observer des règles pour mener à bien l'opposition de la liquidité de l'actif avec l'exigibilité du passif.

Tableau n°3 : Les ratios de liquidités

Désignations	Formules
Ratio de liquidité général (RLG)	AC/DCT
Ratio de liquidité réduit (RLR)	VR+VD/DCT
Ratio de liquidité immédiate (RLI)	VD/DCT

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de manuel de gestion financière Georgs Langloie et Michele Mollet. Edution berti alger 2021.

Ce ratio est utile dans le cadre de l'appréciation de l'encaissement d'une entreprise. Il permet d'apprécier l'actif circulant par rapport l'actif total.

Les indicateurs de solvabilité

La solvabilité d'une coopérative représente sa capacité à attirer et à mobiliser des ressources financières pour mettre en œuvre ses projets. Il s'agit de son aptitude à faire face aux engagements financiers en cas de liquidation immédiate avec arrêt de son activité et cession de tous ses actifs. Comme indicateurs de solvabilité et de structure financière de la coopérative, on peut citer le ratio de fonds de roulement, le financement propre, l'autonomie financière, le taux de levier, le ratio dettes financières nettes sur excédent brut d'exploitation, la capacité de remboursement.

Tableau n°4 : Le ratios de solvabilité

Désignations	Formules
Ratio fonds de roulement (RFR)	RFN/Chiffre d'affaires nette HT*100
Ratio d'autonomie financière (RAF)	Capitaux propre/capitaux permanent ou ensemble des dettes
La solvabilité générale (SG)	Total actif/Dettes (DMLT+DCT)
Ratio de financement total (RFT)	CP/∈passif
Taux de levier	Résultat d'exploitation-impôt - dette financière /capitaux propres

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de manuel de gestion financière Georgs Langloie et Michele Mollet. Edution berti alger 2021.

- Le ratio de solvabilité est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme.

Les indicateurs de rentabilité/profitabilité

La rentabilité concerne l'aptitude de la coopérative à générer les résultats espérés en gérant efficacement ses ressources limitées ou coûteuses (ou les actifs engagés dans une activité). On trouve, d'une part, des indicateurs de rentabilité orientés vers la logique entreprise de la coopérative et basé sur le chiffre d'affaires tels que le taux de marge brute sur approvisionnement et achat, le taux de valeur ajoutée, le taux d'excédent brut d'exploitation, le taux de marge d'exploitation, le taux de capacité d'autofinancement, le taux de marge brute d'autofinancement, ou encore le taux de marge nette. On trouve aussi des indicateurs concernant la répartition de la valeur ajoutée tels que le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée, le ratio frais financiers sur valeur ajoutée, le ratio capacité d'autofinancement sur valeur ajoutée, le ratio impôt et taxes sur valeur ajoutée.

On trouve, d'autre part, des indicateurs de rentabilité beaucoup plus spécifiques aux coopératives agricoles tels que le prix moyen du produit agricole payé aux coopérateurs, l'autofinancement par quantité de produit agricole apporté, la valeur ajoutée brute, entre autres. A ce propos, Saïss et (2014)[14] distingue la performance financière de court terme de la performance financière de long terme. La performance de court terme consiste à satisfaire les associés coopérateurs qui cherchent à maximiser leurs revenus, alors que la performance de long terme est portée par des administrateurs et des managers professionnels qui ont pour objectif de conserver de la valeur à l'intérieur de la coopérative pour pouvoir investir et développer son activité.

[14] Louis-Antoine saisset : Gestion de la performance et du risque dans les coopératives agricoles selon une approche business analytics : analyse bibliométrique. Revue systématique de la littérature. 2014. P-14.

Tableau n°5 : Les ratios rentabilités

Désignation	Formules
Rentabilité économique (RE)	Résultat net + impôt et taxes + charge financière / capitaux permanent
Rentabilité financière (RF)	RN/CP
Rentabilité commerciale (RC)	Résultat net /Chiffre d'affaires
L'effet de levier	Rentabilité financière/ rentabilité économique

Source : élaborer par nous- même.

2.1.2. La performance économique

En ce qui concerne la performance économique des coopératives, il est généralement question d'expliquer la valeur de la production par les facteurs de production (Soboh et al.,2009 [15]; Rebelo et al., 2010[16]). L'évaluation de la performance économique emploie généralement des outils tels que l'analyse par enveloppement des données (Data Enveloppent Analysis - DEA) et l'analyse de frontière stochastique.

(Stochastic Frontier Analysis - SFA) qui permettent de mesurer l'efficacité technique et allocative des coopératives. Par exemple, Brandano et al. (2019)[17] ont utilisé l'approche DEA pour comparer l'efficacité des coopératives agricoles par rapport aux entreprises classiques dans le secteur viticole en Italie entre 2004 et 2009. Ils sont arrivés à la conclusion que les coopératives viticoles sont moins efficaces techniquement que les entreprises classiques. Par ailleurs, Chongrun et Kai (2017)[18] ont évalué l'efficacité commerciale des coopératives de crédit agricole dans onze provinces en Chine entre 2004 et 2015, en utilisant le modèle DEA. Ils ont trouvé que l'efficacité de ces coopératives s'est améliorée sur la période d'étude ;

[15]Soboh et al : Mesure de la performance des coopératives agricoles de commercialisation : le fossé entre la théorie et la pratique. Revue d'économie agricole 2009.

[16]Rebelo et al op.

[17], Brandano et al. Op.

[18]Chongrun et Kai Op.

résultat soutenu essentiellement par une innovation technique des services financiers depuis 2010.

Considérant la performance économique des coopératives viticoles, Saïsset (2014) distingue la performance en amont de la performance en aval. La performance en amont concerne, sur le court terme, la répartition par type de production (appellation d'origine protégée, indication géographique protégée, vin sans indication géographique) et le rendement moyen, alors que, sur le long terme, cette performance s'intéresse aux surfaces de production et à la taille de l'exploitation. Concernant la performance en aval, on retrouve, sur un horizon de court terme, le chiffre d'affaires, le prix de vente, les parts de ventes en vrac ou au négoce et, sur un horizon de long terme, les parts de vente selon les différents circuits de commercialisation et à l'exportation. Dans leur étude sur les coopératives viticoles au Portugal, Rebelo et al., (2010) ont montré que la satisfaction des besoins des adhérents à court terme, à travers la rémunération importante des adhérents, augmente avec le niveau de production, mais diminue avec la présence de dirigeants ou administrateurs professionnels. Ces derniers, lorsqu'ils ont un pouvoir de négociation, préfèrent une structure de capital favorisant la constitution d'actions et une stratégie de renforcement des fonds propres pour financer les actifs afin d'être compétitifs sur le long terme.

2.1.3. La performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation[19]. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore au propos et aux moyens de l'organisation.

Certains critères présentent le client social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilises [20]:

[19]Tezenas DU MONCEL : Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, anales du management 1992, p-381.

[20]Marmuse.C op cit.

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.

- Le niveau de satisfaction de salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.

- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves absentéisme, accidents de travail…)

- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise ; ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

2.1.4. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critère peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale[21] :

- L'entrepreneur hip : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnes : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation…

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à repartir son et à coordonner les trois éléments suivants[22] :

- L'esprit de conception : orientation ouverture d'horizon.
- L'habilité d'exécution : application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

[21]Boyatizis, cite par A. Payette « l'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

[22]Frioui.M : cours de politique generale et strategie de l'entreprise DEA management FSEG , 2001

2.1.5. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »[23].

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives, indispensables au bob fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

2.1.6. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visent la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin des conserver. Voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mésuser la performance commerciale, parmi lesquels on cite[24] :

- La part de marché ;

[23]Kalika. M : structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances Ed Economica, paris 1988, cité par Marmuse. C, p111.

[24] Baret P : évaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique ? Colloque Aderse, IAE Lyon, novembre 2005 p18-19

- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché…

2.1.7. La performance sociétale

La performance sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.

Ces pressions concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles :
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes éthiques, et religieux).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi une entreprise assumer ses responsabilités sociales, est celle qui :

- Reconnait, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- Evaluer les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.[25]

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de part de marché ;
- Une crédibilité et une confiance, accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance du mérite[26].

[25] Mercier. S : une typologie de la formalisation de l'éthique en l'entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents, papier de chercher Fargo/ Latec, université bourgogne, 1998, p 7.

[26]Machesnay : économie d'entreprise, Ed Eyrolles ;1991. P 96.

2.1.8. La performance multidimensionnelle

Plusieurs auteurs (Soboh, 2009 ; Saïsset, 2014 ; Donovan et al., 2017) défendent l'idée selon laquelle l'évaluation de la performance des coopératives devrait être multidimensionnelle en prenant en compte le bien être des membres (prix reçus et accès aux services) ; l'activité de production (volume, vente, qualité) ; la rentabilité à travers la maîtrise des coûts et des ratios financiers ; l'environnement dans lequel elles évoluent. Ils recommandent à juste titre des méthodologies à objectifs multiples, telles que l'analyse multicritères. Ainsi, Donovan et al. (2017) proposent un cadre pour évaluer la performance des coopératives agricoles qui considère que les coopératives agricoles poursuivent trois objectifs principaux qui sont :

- L'amélioration de la capacité productive et du bien-être des membres ;
- La construction d'une entité économiquement viable et réactive ;
- L'amélioration de l'environnement des membres (développement communautaire et protection de l'environnement)[27].

2.2. Les spécificités de la performance coopérative

2.2.1. Les particularités comptables et financières des coopératives agricoles

Dans le prolongement des principes issus des Equitables Pionniers de Rochdale et des spécificités juridiques des coopératives agricoles, il existe un certain nombre de particularités comptables qui doivent être explicitées et soulignées si nous voulons convenablement analyser la performance financière de ces entreprises. Elles peuvent être regroupées en trois points essentiels :

- tout d'abord, l'existence d'un plan comptable général propre aux coopératives agricoles ;

- ensuite, des particularités en matière de passif de bilan ;

- enfin, des comptes de charges (coopératives de collecte-vente) et de produits (coopératives d'approvisionnement et de services) différents de ceux des autres formes de sociétés.

Le premier aspect découle directement du statut sui generis des coopératives agricoles que Chomel (2013) souligne à plusieurs reprises et qui nécessite un traitement adapté de la

[27] Idem 14/17.

comptabilité de ces entreprises. La France dispose d'un « Plan Comptable des sociétés coopératives agricoles et unions de coopératives agricoles », approuvé par arrêté du 2 juillet 1986, se substituant au Plan Comptable Général en vigueur (PCG de 1982 entièrement réécrit en 1999et régulièrement modifié depuis pour converger vers les normes comptables internationales IFRS).[28]

Ce Plan Comptable spécifique précise dans son introduction que le dispositif en vigueur s'impose à toutes les coopératives et unions de coopératives agricoles, excepté les dispositions propres à certaines branches d'activité qui devront être avalisées par le Conseil National de la Comptabilité, devenu depuis 2009 l'Autorité des Normes Comptables. Il détaille l'ensemble des comptes de la classe 1 à la classe 8, ainsi que les documents de fin d'exercice à établir obligatoirement.

Ce document est surtout particulièrement intéressant par les commentaires qu'il comporte, ainsi que par les notes complémentaires d'informations qui, même si elles n'ont pas forces de loi, contrairement au Plan Comptable proprement-dit, permettent de préciser les caractéristiques

Comptables des coopératives : pluralité d'activités (polyvalence), caisse de péréquation, opérations avec les tiers non associés, réévaluation du bilan, revalorisation des parts sociales.

Il faut enfin souligner que la comptabilité des coopératives agricoles en France a longtemps reposé sur la théorie du mandat collectif coopératif (premier plan comptable des coopératives agricoles en 1953), permettant de considérer que la coopérative est le mandataire de ses adhérents et que les produits apportés restent la propriété de chaque associé coopérateur jusqu'à leur vente (Deshayes, 1988 ; Chiron et al., 2004). Ceci a contribué à rendre l'appréciation de la performance coopérative délicate, voire contestable.

En ce qui concerne les éléments bilanciels, les principales spécificités des coopératives agricoles se situent au passif et surtout en haut de bilan, au niveau des fonds propres : il s'agit du capital social, dont le caractère est éminemment variable, et des réserves dites «

[28]Louis Antoine Saisset « Gouvernance, investissements, immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon » thèse de doctorat en science gestion à Montpellier école doctorale de Montpellier 2014

.

indisponibles », c'est à dire qui ne peuvent jamais être rétrocédées aux associés coopérateurs, que ce soit au cours de la vie de la coopérative ou bien au moment de sa dissolution anticipée. La logique du double engagement (économique et financier), ainsi que l'impartageabilité des réserves expliquent ces particularités.

Notons que le capital social, remboursable à tout associé-coopérateur notamment en cas de fin d'engagement ou de départ de la coopérative, a failli être considéré comme une dette vis-à-vis des adhérents au moment de la révision des normes IFRS en 2007, mais que cette erreur grossière, provenant d'une méconnaissance manifeste du droit coopératif, a pu être évitée grâce à la mobilisation du mouvement coopératif, dont Coop de France et l'Association Nationale de la Révision (ANR).

2.2.2. L'équilibre de la performance coopérative

Plusieurs chercheurs mettent en avant la notion « d'efficacité économique » au centre de leurs travaux relatifs aux coopératives en vue de mesurer leur performance et surtout de les comparer aux sociétés « classiques » de capitaux (Porter et Scully, 1987 ; Sexton et Iskow, 1993, notamment).

Faisant fi de la majeure partie des spécificités coopératives en matière économique et financière, ils traitent de l'efficacité en mobilisant le concept de fonction de production frontière, selon les 3 dimensions de l'efficacité :

- **efficacité technique :** capacité à générer le maximum de production en fonction de moyens définis ;

- **efficacité allocative** : capacité à atteindre un niveau de production donné en minimisant les coûts ;

- **efficacité d'échelle** : capacité à atteindre le niveau optimal de production.

A partir de ces types d'efficacité, Porter et Scully (1987) calculent les indicateurs composites que sont « l'efficacité technique brute » et « l'efficacité économique » en vue d'établir une comparaison objective et rigoureuse entre coopératives et non coopératives au sein de la filière laitière. Ils aboutissent à la conclusion que les sociétés coopératives de ce secteur présentent une moindre efficacité par rapport aux autres formes de sociétés (-25%), résultat qu'ils expliquent par la faiblesse de la structure des droits de propriété au sein des coopératives agricoles et les problèmes disciplinaires principal-agent que cela entraîne.

De leur côté, Sexton et Iskow (1993), établissant la synthèse des travaux précédents sur l'efficacité économique des coopératives, ont une approche à la fois plus théorique et plus équilibrée qui ne tranche ni en faveur de la forme coopérative, ni en faveur de la forme capitalistique. La question reste alors entière…

Pour Terreros et Gorriz (2011), qui comparent l'efficacité entre coopératives et sociétés de capitaux dans le secteur viti-vinicole espagnol sur la base d'une fonction de production (associant capital, main d'œuvre et autres facteurs de productivité), la forme coopérative apparaît au moins aussi performante, si ce n'est plus, que la forme capitalistique.

Enke (1945) l'intègre dans son analyse quand il affirme dans sa conclusion : « les coopératives qui contribuent le plus au bien-être économique général sont celles qui cherchent à maximiser les excédents nets » (que ce soit au bénéfice des consommateurs adhérents ou que ce soit sous forme de profit pour la coopérative). Porter et Scully (1987) reconnaissent d'ailleurs que le niveau d'efficacité résulte des objectifs propres à la coopérative et qu'elle peut être mesurée en établissant un lien entre le niveau adhérents (à travers les bénéfices marginaux) et le niveau entreprise coopérative (à travers les coûts marginaux).[29]

2.2.3. Les indicateurs de performance propres aux coopératives agricoles

L'analyse des spécificités coopératives nous le montre clairement : la performance économique et financière d'une société coopérative agricole ne peut être évaluée uniquement sur la base de ratios conventionnels, utilisés pour les sociétés de capitaux, comme, par exemple, la profitabilité – EBE/chiffre d'affaires (Declerck et Viviani, 2010 ; Amadieu et Viviani, 2011) - ou bien encore la rentabilité des fonds propres, c'est-à-dire résultat net/fonds propres (Forestier et Mauget, 2001).

D'ailleurs Amadieu et Viviani (2011), ainsi que Maurel (2010), traitant des problèmes de performance des entreprises aval de la filière viti-vinicole française, soulignent que les caves coopératives sont à traiter différemment et analysent avec grande précaution les résultats les concernant.

Soboh et al. (2009) dressent un état des lieux de la littérature relative à la mesure de la performance des coopératives agricoles de collecte-vente et mettent en avant les approches

[29] Idem, p171/179.

théoriques de la modélisation des objectifs économiques coopératifs, qui peuvent être aussi bien uniques que multiples. Ils soulignent la grande diversité des indicateurs de performance en croisant les objectifs de la coopérative et la conception théorique de la forme de coopérative :

- les coopératives à objectif unique, considérées comme des formes d'intégration verticale ou bien en tant que firmes indépendantes, recherchent soit la maximisation du profit des adhérents, soit celle de la coopérative, soit un équilibre entre les deux ;

- les coopératives à objectifs multiples, considérées comme des coalitions de parties prenantes, visent à maximiser les profits de chaque partie, ce qui peut être source de tensions et de conflits entre les parties prenantes.

En outre, ils décrivent les études empiriques sur la performance coopérative comme étant principalement axées sur la maximisation du profit, à travers la mesure de ratios économiques et financiers, que Salmi et Martikainen (1994) ne jugent pas comme étant représentatifs de la performance globale des coopératives, ou bien de l'efficacité économique.

Notons tout de même que Deshayes (1988) se focalise sur deux indicateurs qu'il juge plus particulièrement pertinents en coopérative agricole : il s'agit du « financement propre » (effort de financement demandé aux agriculteurs) et de « l'actif économique » (somme de l'actif immobilisé, du BFR et de la trésorerie) qu'il fait intervenir dans une chaîne de ratios représentant la performance de la coopérative. Ce dernier ratio est différent de celui couramment utilisé en finance, qui n'intègre pas la trésorerie.

En fait, les deux seuls indicateurs globaux ont trait au haut de bilan (Mauget et Declerck, 1996, Rebelo et al. 2010), qui présente des particularités notables en coopérative, mais ils n'ont pas forcément vocation à être représentatifs de l'ensemble de l'équilibre financier de l'entreprise coopérative. Ils peuvent d'ailleurs être sujets à caution, Declerck(2013) soulignant clairement la nécessité de disposer, en termes d'analyse financière, de plusieurs ratios pour cerner la réalité et la cohérence d'une situation, afin de ne pas aboutir à une conclusion trop hâtive.

L'approche la plus intéressante est sans doute celle de Rebelo et al. (2010) qui, traitant de la performance des coopératives vinicoles du Douro, avancent que deux indicateurs apparaissent comme étant les plus appropriés :

- d'une part, le taux de rémunération des adhérents (% du revenu brut distribué sous forme de rémunération) si l'objectif de la coopérative est de privilégier la rentabilité à court terme au niveau des exploitations des membres ;

- d'autre part, le taux de fonds propres (capitaux propres/total bilan) en cas de présence d'une équipe dirigeante professionnelle car, en accord avec la théorie de l'agence, les Directeurs auraient tendance à maximiser leur utilité au lieu de celle des coopérateurs et ils privilégient ainsi les capitaux propres en vue de diminuer l'endettement et donc les risques de cessation de paiement ou de faillite[30].

Section 3 : Mesure d'évaluation de la performance d'une coopérative agricole

La mesure consiste à quantifier des buts, des variables de gestion au sein de l'organisation. Il s'agit de leur donner une forme appréciable quantitativement ou qualitativement. La mesure constitue un enjeu important pour la gestion de l'organisation. On va énumérer quelques volets clés de la mesure de la performance de l'organisation, plus précisément de l'entreprise, afin de faciliter la compréhension de notre démarche.

3.1. La nécessité de la mesure de la performance

Selon Giraud et al[31]. Et Doriath[32] , la mesure est indispensable tant pour le CDG que pour la pratique de la performance et la démarche du pilotage.

3.1.1. La mesure est le fondement du CDG

« Tout ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer.[33] » Il est logique qu'on ne puisse bien contrôler que ce qui est calculé, mesuré. Par exemple, réaliser une rentabilité de 10% est plus clair et précis que maximiser le profit.

Giraud et al. Soutiennent que la mesure rythme la dynamique du contrôle, cadence tout le processus de contrôle en permettant de :

---

[30] Idem, p183/184.

[31] Giraud F. et al., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.

[32]Doriath B., Contrôle de gestion en 20 fiches, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.

[33]Kaplan R. S. et Norton D. P., Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2003, p.33.

- « Fixer à intervalles réguliers les résultats obtenus, et donc d'appréhender le niveau de performance provisoirement atteint. Pour piloter la performance,
- Il faut se donner des échéances, des occasions de faire le point. Ainsi par exemple, un responsable commercial, dont l'objectif est d'accroître ses ventes de façon significative à l'horizon d'un an, doit gérer la réalisation progressive de cet objectif en évaluant chaque mois ses réalisations ;
- Chiffrer avec précision le niveau de performance obtenu : notre commercial ne peut se contenter d'une idée intuitive de son volume de ventes mensuel, il doit la conforter par des informations plus subjectives, par exemple sur le chiffre d'affaires facturé ;
- Déclencher des actions managériales : la mesure et l'analyse des résultats vont permettre au manager de connaître ses résultats, et de les évaluer, c'est-à-dire de les comparer aux objectifs préalablement fixés, et donc d'identifier un besoin éventuel d'actions correctives. Les mesures produites jouent un rôle de signal d'alerte[34]. »

En permettant l'identification précise ou la quantification du but escompté par l'entreprise, la mesure permet ainsi au CDG de s'exercer précisément et donc efficacement.

3.1.2. La mesure est indispensable à la pratique de la performance

Est-il possible de parler véritablement de performance sans se référer à un résultat ? La réponse est évidemment non car l'appréciation de la performance d'une action implique inévitablement de mesurer le résultat de cette action afin de pouvoir l'apprécier.

Quand on parle d'une performance donnée, on sous-entend qu'il y a un travail préalable de mesure déjà effectué. La performance et la mesure n'existent qu'ensemble et vont donc de pair. Doriath met en valeur cette nécessité par les termes suivants : « Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat car elle a pour objectif la prise des décisions

[34] Giraud et al., Op.cit, p.30.

permettant d'améliorer les conditions de la performance.[35] » La pratique de la performance requiert ainsi la mesure.

3.1.3. La mesure est nécessaire à la structuration de la démarche de pilotage

Giraud et al. Affirment que la mesure permet d'organiser toute la démarche de pilotage car elle intervient de la planification des objectifs (exemple : 10% de parts de marché) jusqu'à la mise en œuvre (exemple : les indicateurs de mesure opérationnels qui peuvent signifier les % attribués à chaque centre de responsabilité permettant d'atteindre l'objectif stratégique qui est de 10% susmentionnés). Selon les auteurs, l'enjeu principal se situe en amont de la démarche dans le choix du type de mesure retenu. La mesure remplit dans cette optique des fonctions de structuration du système. Elle permet :

- « D'objectiver le type de performance vers laquelle un manager doit orienter ses décisions ;
- Un dialogue entre managers sur les objectifs poursuivis par l'entreprise ;
- De mettre sous tension des comportements car elle est en général associée à des dispositifs d'incitation.[36] »

Par sa capacité d'être des critères d'évaluation, un vecteur de communication pour les managers et de réguler les comportements de ceux-ci, la mesure permet ainsi d'organiser toute la démarche du pilotage au sein de l'entreprise.

La nécessité de la mesure mise en avant, on va dans la partie suivante parler de difficultés de mesure de la performance.

3.1.4. Les difficultés liées à la mesure de la performance

La mesure de la performance est généralement une pratique difficile. Cela peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs. D'abord, la performance n'est pas une notion universelle car elle peut se définir de plusieurs façons selon Morin[37] et Chaput[38]. Morin et

[35]Doriath B., Op.cit, p.129.

[36] Giraud et al., Op.cit, pp.31-32.

[37] Morin E., Op.cit.

[38]Chaput L., Op.cit, p.230.

al[39]. Estiment qu'il est difficile d'opérationnaliser la notion de la performance car elle est multidimensionnelle, hiérarchique et antinomique.

Deuxièmement, « le contexte de la performance n'est pas le même car il y a des organisations de nature différente (entreprise, association, syndicat, organisations religieuses, administration, coopératives…) pour lesquelles la performance n'est donc pas la même[40]. » Par exemple, la performance peut être la maximisation du profit ou la croissance pour l'entreprise, ce qui n'est pas le cas pour les organisations à but non lucratif (organisations religieuses, administrations publiques…).

Selon Doriath, les difficultés de mesure sont les suivantes :

- « Apprécier et guider une performance globale par une multiplicité d'indicateurs. Le CDG a pour rôle de déployer la stratégie en un ensemble d'indicateurs opérant à tous les niveaux qui assurent la cohérence hiérarchique et transversale des actions et décisions de chacun avec les objectifs généraux ;
- Relativiser la performance mesurée en fonction d'un référentiel. Le contrôleur doit non seulement élaborer un ensemble cohérent de critères mais aussi un référentiel de valeur de ces critères sans pour autant emprisonner les acteurs dans un schéma normatif, ce qui serait incompatible avec un objectif d'adaptabilité et de réactivité ou avec une culture de progrès continu ; Mesurer le qualitatif (le degré de satisfaction de clients, la réactivité attendue, etc.). Un indicateur non compromis peut avoir des effets pervers, exemple : l'indicateur de réactivité, nombre de clients livrés en moins de 48 heures, peut avoir pour effet de délaisser les clients pour lesquels le délai est dépassé, d'où une insatisfaction accrue d'une part de la clientèle et une perte d'image de l'entreprise ;
- Assurer la cohérence des critères tout au long des processus : l'objectif de baisse des coûts au niveau d'activités peut aller à l'encontre d'un objectif de qualité au sein d'un même processus ;
- Fournir des critères opérationnels, c'est-à-dire facilement observables et compréhensibles par les acteurs concernés. Le reproche principal fait aux critères

[39] Morin E. et al., L'efficacité de l'Organisation- Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, 1994.

[40] Ehrenberg A., Op.cit.

financiers de performance est qu'ils ne sont pas toujours compris ni traduisibles en actions, exemple : l'indicateur écart sur mesure n'a pas de sens ni de traduction opérationnelle au sein d'un atelier.[41] »

Pour Giraud et al., « la difficulté tient en premier lieu aux exigences implicites attendues de toute mesure, à savoir :

- La précision et la sensibilité, c'est-à-dire la capacité de la mesure à refléter le phénomène voulu et ses variations ;
  La fiabilité, qui assure que les mêmes performances produisent les mêmes valeurs de mesure ;
- L'objectivité, qui garantit que la mesure n'est pas affectée par la personne qui procède à la mesure ;
- La simplicité et la lisibilité, qui rendent la mesure aisément compréhensible par son utilisateur.[42]»

Pourtant, il est difficile, voire impossible de trouver une mesure qui puisse renfermer toutes ces qualités. Pour reprendre l'expression de Giraud et al., « Ces qualités ne sont ni évidentes ni naturelles. Ainsi, la précision totale, c'est-à-dire l'exactitude d'une mesure, n'existe pas, celle-ci est toujours plus ou moins précise par rapport au phénomène qu'elle appréhende, ne serait-ce que parce qu'elle repose toujours sur un certain nombre de conventions, dont la pertinence n'est par définition pas démontrable.[43]»

Ensuite, la fiabilité et l'objectivité ne sont pas acquises automatiquement. C'est à l'entreprise de prendre des précautions pour les obtenir en mettant par exemple en place des procédures nécessaires comme dans le cas des mesures comptables généralement considérées comme les plus fiables grâce aux procédures de contrôle interne et externe rigoureuses sur ces données légales. Les données opérationnelles peuvent et doivent aussi être construites de manière à pouvoir constituer une information de qualité. Ainsi, pour Giraud et al., « les informations de gestion, dès lors qu'elles sont créées pour les besoins spécifiques de l'analyse

[41] Doriath B., Op.cit, pp.130-131.

[42] Giraud et al., Op.cit, p35

[43] Idem.

managériale, doivent être dans le même temps accompagnées de la création de procédures satisfaisantes de collecte, de traitement et de fiabilisation des informations.[44] »

De même, toutes ces qualités ne sont toujours pas faciles à combiner du fait que pour mesurer un phénomène avec une plus grande précision, il faut multiplier les mesures, ce qui remet en cause le principe de la simplicité.

Enfin, la difficulté peut également s'observer dans la pertinence de mesures sélectionnées. En effet, Il n'est pas garanti que les mesures choisies soient adaptées à la performance voulue par l'entreprise. Il pourrait arriver qu'elles soient moins pertinentes, c'est-à-dire moins cohérentes avec la performance souhaitée alors qu'elles doivent, pour être utiles, refléter la performance de l'entreprise. « Un bon système de mesure est un système traduisant correctement les objectifs stratégiques de l'entreprise, souvent multidimensionnels.[45] »

On peut donc dire que quelle qu'elle soit, la mesure n'est jamais exhaustive et sa construction, qui relève principalement du CDG, n'est pas facile. Néanmoins, des protocoles ou des démarches destinés à obtenir une mesure satisfaisante de la performance sont fréquemment décrits. Dans la partie suivante, on va parler de la démarche du choix des critères pertinents pour mesurer la performance de l'entreprise.

3.2. La démarche du choix des critères de mesure de la performance

Mesurer la performance nécessite de définir un ou des critères de celle-ci. Les critères sont des éléments qui servent de base, de fondement à un jugement. Les critères d'une performance donnée sont donc les indices, les références, établis préalablement et auxquels on se rapporte pour évaluer, juger cette performance. Mais quel est ou quels sont les critères de performance à suivre ?

La littérature montre que la pertinence d'un critère dépend de la démarche de sa sélection car la rigueur dans la sélection garantit logiquement la pertinence des critères pour mieux mesurer la performance souhaitée.

- Selon Doriath B., « la mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes :

[44] Idem.

[45] Idem, p.37.

- Que mesure-t-on ? Un résultat passé (exemple : le résultat net). Les conditions de la performance ? Les inducteurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettent de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (exemple : le coût ou la qualité des matières consommées) ;
- Quels sont les axes de la performance ? La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès ;
- Pour qui évalue-t-on la performance ? Les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux (2) premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre (tableau de bord). Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise (reporting) ;
- Á quel terme ? Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ? Exemple, le résultat net traduit la performance immédiate, les indicateurs portant sur le potentiel des personnels (pyramide des âges, compétences) traduisent le potentiel de l'entreprise.[46] »
- Quant à Alazard et Sépari, l'élaboration des indicateurs pertinents exigerait que l'entreprise se pose les questions suivantes :
- Que cherche-t-on à mesurer ?
- Quelle précision est nécessaire ?
- Á quelle fréquence faut-il mesurer ?
- Qui génère l'information de base ?
- Quels sont les utilisateurs intéressés[47] ? »

[46]Doriath B. Op.cit, pp.129-130.

[47] Alazard et Sépari, Op.cit, p561.

La liste de la démarche n'est pas exhaustive. Toutefois, les auteurs s'accordent sur la démarche à suivre pour aboutir à une mesure acceptable malgré le manque de consensus autour de la définition de la notion de la performance.

Spriggs[48] présente une de ces approches en cinq (5) étapes.

La première étape doit permettre de faire une description générale de la performance en fonction du contexte. C'est une étape fondamentale dans la mesure où elle permet de déterminer le domaine de la performance et servir de support pour effectuer les autres étapes de la démarche.

La deuxième étape doit permettre d'établir la liste de dimensions de la performance souhaitée. Il s'agit de mettre in fine en avant les principales dimensions de la performance à partir de l'analyse affinée du domaine de la performance en vigueur.

La troisième étape consiste à choisir l'angle d'évaluation. Il s'agit de déterminer si on va s'auto-évaluer ou être évalués. Dans le dernier, il est important de préciser les éventuels évaluateurs (partenaires internes, partenaires externes…).

La quatrième phase doit permettre d'aborder la question de mesure. Il s'agit de choisir, parmi les nombreuses catégories de mesures disponibles, celles qui soient aptes de mieux mesurer les dimensions de la performance retenues. Il faut aussi déterminer les moyens de collecte de ces informations.

La dernière étape est consacrée à l'évaluation de la fiabilité et de la validité. Il s'agit de vérifier la fiabilité et la pertinence de tous les éléments déterminés dans les différentes phases de la démarche afin de les valider définitivement. C'est une étape indispensable à toute démarche de mesure.

Force est de constater que l'élaboration d'un modèle de performance exige toute une démarche et la qualité du modèle dépend fortement de la rigueur de la démarche appliquée. Tout cela explique les difficultés liées à la mesure de la performance.

[48] Spriggs M. T., A framework for More Valid Measures of Chanel Member Performance, Journal of Retailing, Vol.70, n°4, 327-343, cité par Olivier de LA VILLARMOIS, 1994.

On peut ainsi dire que pour mieux définir et mesurer sa performance, l'entreprise doit prendre en compte son contexte et établir des critères et des mesures en fonction de la performance définie.

Par ailleurs, les critères de mesure d'une performance doivent à un moment ou à un autre être évalué pour apprécier cette performance.

Dans la partie suivante, nous allons tenter d'énumérer quelques indices destinés à apprécier les critères ou les axes de performance retenus.

3.2.1. Les principes aux indices de mesure de la performance

« La mesure et l'étalonnage sont indispensables pour pratiquer la performance,[49] » Les mots pertinence, efficacité, efficience, productivité et rendement sont, en effet, omniprésents dans les tentatives de définir et de mesurer la performance selon Bourguignon[50], Bouquin[51], Olivier de la Villarmois[52] et Alazard et Sépari[53].

Force est de constater que les auteurs se focalisent sur trois (3) situations liées : le lien entre les prévisions et les réalisations, celui entre la quantité des ressources utilisées et les réalisations et enfin l'adéquation des objectifs ou des réalisations aux besoins des destinataires ou au contexte de la gestion.

Le second constat est que les auteurs n'utilisent pas les mêmes concepts pour définir les liens ou situations susmentionnées ou qu'un même concept est utilisé par deux ou plusieurs auteurs pour définir des liens différents.

Pour mieux définir ces liens, Bouquin[54] et Alazard et Sépari[55] en retiennent trois, utilisés le plus souvent, selon l'auteur, par les économistes, les gestionnaires pour définir ces

---

[49] Guerra, Op.cit, p.86.

[50] Bourguignon A., Op.cit, pp.61-65.

[51] Bouquin H., Le contrôle de gestion. Presse Universitaire de France, Paris, 1997.

[52] Olivier DE LA VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020, 2001, p.1.

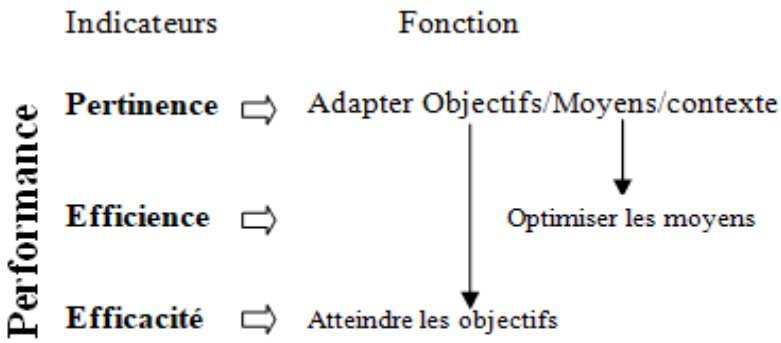
[53] Alazard et Sépari, Op.cit, p.425.

[54] Bouquin H., Contrôle, in JOFFRE P. SIMON Y., encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1989, pp.551-556.

[55] Alazard et Sépari, Op.cit, p.16.

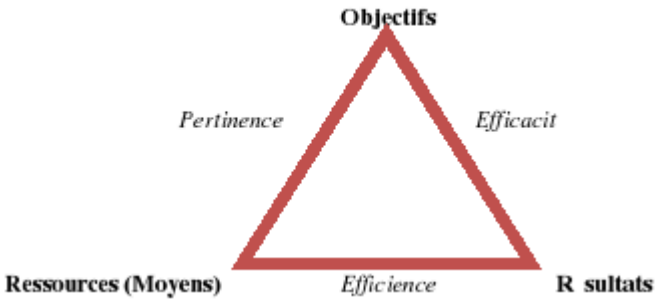
trois liens et donc la performance : efficience (mesure du rapport entre les ressources consommées et les résultats), efficacité (mesure de l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus) et pertinence (traduction du niveau d'adéquation entre les objectifs affichés, les ressources choisies et le contexte de l'organisation).

Schéma n°02 : Les fonctions des indicateurs de la performance



Source : Inspirés de Löning et al. (2008) P6

Figure n°04 : Le triangle de la performance



Source : Löning et al. (2008) P6

Inscrits dans la même conception que Bouquin, Barabe et Meller[56] (2006, P346) définissent l'efficacité de l'entreprise par sa capacité à répondre à ses principaux constituants

[56] Barabe et Meller (2006, P346)

stratégiques (objectifs), à atteindre ses objectifs selon Olivier de la Villarmois[57] et Alberto et Combemale[58] .

Pour mieux l'éclaircir, Bouquin, repris par Alazard et Sépari[59], définit l'efficience comme étant « le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté).[60] »

Pour pouvoir accroître l'efficience, Des reumaux met en avant la loi suivante : « la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles.[61] » Dans le cadre de l'optimisation des ressources, donc de la recherche de l'efficience, des indicateurs sont utilisés. Il s'agit par exemple de la productivité qui exprime le rapport entre la production et la quantité consommée d'un facteur ou des facteurs nécessaires à cette production. Force est de constater que l'aspect "pertinence" de la performance est difficile à calculer, mesurer par rapport à l'efficacité et l'efficience. Mesurer ou calculer la pertinence des objectifs par rapport au contexte de gestion est en effet plus compliqué que calculer des écarts permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience.

[57] Olivier DE LA VILLARMOIS, Op.cit, p.1.

[58]Alberto T. et Combemale P., Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales, Editions Nathan, 1993, p.128.

[59]Alazard et Sépari, Op.cit, p.16.

[60] Bouquin H., Op.cit, 1997.

[61]Desreumaux A., Structures d'entreprise, Vuibert, Paris, 1992.

Tableau n°6 : Les indices de la performance

Indices	Variables confrontées	Calculs
Efficacité	Objectif Vs Résultat	Résultat - Objectif
Efficience	Ressources (Prévision VS consommation)	Consommation - Prévision
Pertinence	Besoin réel Vs Objectif recherché	% satisfaction des usagers

Source : ABOUBAKAR M.Z., l'évolution de la notion de la notion de la performance et des pratiques du contrôle de gestion : cas d'entreprises algériennes, thèse, UMMTO, Algérie, 2022, p.44.

Ainsi, l'évaluation de la pertinence des objectifs relèverait principalement du qualitatif (satisfaction des usagers) que du quantitatif. Par ailleurs, la pertinence de la pratique de la performance exige toute une démarche mobilisant un certain nombre de concepts

3.2.2. Les concepts clés pour la démarche de la pratique de la performance

La recherche de la performance est un exercice qui amène l'entreprise à être rigoureuse avec elle-même. La démarche de la pratique de la performance exige en effet de clarifier successivement un certain nombre de concepts indispensables. Il s'agit de définir d'abord la finalité de l'entreprise, de clarifier ensuite la finalité avec des termes plus précis et souvent quantifiés (objectifs) et d'adopter enfin une stratégie.

Cette dernière permet de choisir les ressources qui doivent être déployées et les indicateurs nécessaires au pilotage afin de réaliser les objectifs escomptés.

3.2.3. La Finalité

« La finalité est la raison d'être de l'entreprise.[62] » Elle détermine ainsi ses missions, son domaine d'intervention et en délimite le périmètre. « La finalité peut prendre la forme de cibles globales, plus ou moins floues, donnant un sens général à l'action de l'entreprise à long terme.[63] » Bien qu'elle serve de repère, la finalité est généralement moins précise.

[62]Khelassi, Op.cit., p.324

[63]Lorino Ph., Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.117.

3.2.4. Les Objectifs

Selon Löning et al., « les objectifs sont les domaines de résultat où il est essentiel d'obtenir un succès et de bonnes performances. Pour ces auteurs, il peut s'agir d'un contrat négocié, d'une déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle de buts généraux ou de missions incombant à un responsable.[64] »

Quant à Bressy et Konkuyt, ils définissent les objectifs de l'entreprise comme étant « les résultats chiffrés qu'elle veut atteindre. Les objectifs sont la traduction opérationnelle de la finalité définie.[65] »

Pour Lorino, « Les objectifs sont définis en termes plus précis, souvent quantifiables, et dessinent des grands domaines d'action[66]. » Par exemple : renouveler la moitié de notre gamme de produits d'ici 5 ans est plus précis que renouveler notre gamme de produits, réaliser un bénéfice de 10 ou 15% est plus précis que réaliser plus de profit.

Bressy et Konkuyt précisent que « chaque objectif est un état souhaité d'un élément du système-entreprise, établi à l'aide d'une variable essentielle (critère)[67]. »

Tableau n° 7 : La traduction des finalités en objectifs Les indices de la performance

Finalités	Traduction de la finalité en objectif	
	Variable essentielle (critère)	Objectif
Renouveler notre gamme de produits	Renouveler la moitié de notre gamme de produits d'ici 5ans	50% de la gamme des produits
Adapter notre personnel aux nouvelles technologies…	Taux de qualification technique à un niveau bac+2	75% des effectifs à ce niveau
Obtenir un rendement optimal	Rendement du capital social	Taux moyen du rendement

Source : ABOUBAKAR M. Z., inspiré des exemples de Bressy et Konkuyt (2000) et de Lorino (2001)

Force est de constater que la finalité est particulièrement abstraite et sa traduction en critère précis et objectif chiffré vise à la rendre concrète, facile à réaliser avec efficacité et efficience.

---

[64]Löning H. et al., Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques, DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, pp.76-77.

[65]Bressy G. et konkuyt C., Economie d'entreprise, EDITIONS SIREY, 5ème édition, Paris, France, 2000, p.250.

[66]Lorino Ph., Op.cit, p.117.

[67]Bressy G. et konkuyt C., Op.cit, p.250.

Un autre constat est que le critère et l'objectif vont de pair et forment un couple car le critère est la variable précise et l'objectif son aspect chiffré permettant son suivi.

Définissant l'objectif comme étant un critère de mesure du succès ou de l'échec de l'entreprise, Ansoff pour sa part met en avant trois (3) éléments indissociables répondant aux mêmes principes liés à la fixation et mesure des objectifs : « le but ou la cible qui correspond à la finalité, l'attribut qui correspond à la variable essentielle ou critère et l'étalon de mesure dudit attribut qui correspond à l'objectif chiffré.[68] »

Bressy et Konkuyt font par ailleurs remarquer que « les objectifs se répartissent entre les différents domaines de gestion de l'entreprise : objectifs de production, de vente, objectifs financiers, humains, de recherche, etc. dont l'ensemble forme le système d'objectifs de l'entreprise.[69] »

Permettant de fixer les niveaux de performance que l'entreprise se propose d'atteindre selon Ansoff[70], les objectifs doivent avoir certaines qualités (voir annexe n°).

Pour Löning et al., « les objectifs doivent être clairs, précis, situés dans le temps et pouvoir faire l'objet d'une mesure ou permettant une évaluation objective.[71] »

Force est de constater que la fixation et la qualité des objectifs de l'entreprise est d'une importance capitale car la définition et l'appréciation de la performance de celle-ci en dépendent substantiellement. « On n'est performant que par rapport à nos objectifs prédéfinis.[72]»

Par ailleurs, la traduction de la finalité en objectifs, c'est-à-dire en critère et en étalon de mesure constitue concrètement in fine des indicateurs pour mesurer et apprécier la performance dans le cadre de cette finalité.

---

[68] Ansoff I., Stratégie du développement de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p.60.

[69] Bressy G. et konkuyt C., Op.cit, p.250.

[70] Ansoff I., Op.cit, p.108.

[71] Löning H. et al., Op.cit, p.77.

[72] Guerra F., Op.cit, p.86.

3.2.5. L'indicateur

Pour définir l'indicateur, nous avons trouvé plus pertinents l'apport d'Alazard et Sépari et celui de Lorino. Selon Alazard et Sépari, un indicateur est « une information, ou groupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.[73] »

Les auteurs dressent une liste relativement exhaustive d'indicateurs en fonction de leur nature et de leur rôle ou utilisation. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : Typologie et fonction d'indicateurs

Critère de classement	Indicateur	
	Type	Nature ou fonction
Nature	Indicateur de résultat	Informe sur le résultat d'une action finie
	Indicateur de progression	Informe sur une action en cours
	Indicateur financier	Informe sur la situation financière
	Indicateur non financier	Informe sur des situations autres que financières
	Indicateur global	Informe sur une situation globale ou à plusieurs dimensions
	Indicateur ponctuel	Informe sur une situation particulière, un paramètre précis
Utilisation ou rôle	Indicateur de reporting	Informe sur les engagements
	Indicateur de pilotage	Informe sur une action
	Indicateur d'alerte	Informe sur un seuil, un dépassement d'une variable
	Indicateur d'équilibration	Informe sur un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif
	Indicateur d'anticipation	Informe sur une tendance future, une simulation d'une variable

Source : ABOUBAKAR M. Z., sur la base des idées d'Alazard et Sépari (2010) P560

Quant à Lorino, il définit l'indicateur de performance comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.[74]»

[73] Alazard et Sépari, Op.cit, p.559.

[74]Lorino Ph., Op.cit, 2001, p.148.

L'auteur ajoute que l'indicateur peut prendre toute forme informationnelle : chiffre, jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique… ce n'est pas une simple donnée mais plutôt un outil de gestion réunissant une série d'informations (sa raison d'être, son producteur et son utilisateur, sa périodicité de production et celle de suivi, sa définition technique, ses modes de segmentation, de suivi, de présentation, sa liste de diffusion).

Contrairement à Alazard et Sépari, Lorino (2001) distingue deux (2) principaux types d'indicateurs : « les indicateurs de résultat et les indicateurs de suivi[75]. » Les premiers permettent, selon l'auteur, de constater, d'évaluer le résultat final de l'action achevée. Alors que les seconds permettent de « conduire une action en cours en révélant les évolutions tendancielles dans les processus, en fournissant une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.[76] » L'indicateur de résultat et celui du pilotage ont chacun des caractéristiques spécifiques présentées succinctement dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : Les principales caractéristiques des indicateurs de résultat et des indicateurs de suivi

Type	Vocation	Outils producteurs	Autres
Indicateurs de suivi	Pilotage : système de pilotage pour les managers	Tableaux de bord Balance d Scorecard	Limités en nombre, interprétables, Structurés et orientés stratégie
Indicateurs de résultat	Analyse et reporting : systèmes d'informations de base pour les supérieurs hiérarchiques	Systèmes comptables systèmes d'infos sur la qualité systèmes de gestion technique, industriel, commercial, Ressources Humaines…	Complets (exhaustifs) et Agrégés

Source : ABOUBAKAR M. Z., sur la base des idées de Lorino (2001)

Pour être efficaces, les indicateurs doivent satisfaire à certaines exigences. Pour Lorino, « l'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle (correctement associé à une

[75] Idem.

[76] Masaaki I., Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, Paris, 1990.

action à piloter), une pertinence stratégique (correctement associé à un objectif à atteindre soit pour mesurer l'atteinte de cet objectif soit pour informer sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif) et enfin une efficacité cognitive et ergonomique (pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur destinataire dans le cadre de son action). »

Pour Alazard et Sépari, « l'indicateur doit assurer une fonction de coordination pour piloter les niveaux hiérarchiques, une fonction de suivi de divers aspects et enfin une fonction de diagnostic pour surveiller en temps réel les évolutions. Les auteurs précisent donc que l'indicateur doit être cohérent, mesurable, fiable, simple, intelligible et utilisable en temps réel pour l'utilisateur.[77] »

La réalisation des objectifs et donc des finalités requiert par ailleurs que des ressources soient adéquatement définies et allouées.

3.2.6. Les ressources

Les ressources sont des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Elles sont constituées de différents investissements définis comme étant « des dépenses destinées à générer un flux monétaire sur plusieurs années permettant de récupérer ces dépenses engagées et de dégager un bénéfice.[78] » Force est de constater que les investissements (ressources) sont classés selon différents critères. Les critères classiques ou comptables et financiers sont basés sur la nature des ressources et permettent d'identifier divers investissements. Aberto et Combemale[79] et Torres[80] identifient les investissements matériels (Bâtiments, équipements), immatériels (brevets, logiciels, image et marque de l'entreprise…), financiers (participations, création de filiales…) et en fonds de roulement nécessaires au financement au cycle d'exploitation selon Khelassi[81].

Quant à Andréassian, elle raisonne en termes de bilan comptable financier, distingue l'actif du passif et « définit ce dernier comme étant les ressources (capital social) mises à la

[77] Alazard et Sépari, Op.cit, p.561.

[78] Alberto et Combemale, Op.cit, pp.201-204.

[79] Idem, p.201.

[80] Torres O., Économie d'entreprise : Organisation et Stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Paris, 2000, p.339.

[81] Khelassi, Op.cit, p.366.

disposition de l'entreprise par les bailleurs de fonds, et l'utilisation de ces ressources est définie comme étant l'actif (emplois).[82] »

Bien que les termes utilisés par ces différents auteurs diffèrent, leurs contenus, constate-t-on, sont les mêmes. Andréassian parle des « apports en nature et en industrie pour désigner des valeurs autres que monétaires (investissements matériels et immatériels).[83] »Schatt et Lewkowicz désignent par exemple « les investissements matériels par ceux tangibles (actifs industriels, etc.) et les investissements immatériels par ceux intangibles (image de l'entreprise, savoir-faire…).[84] »

D'autres auteurs, dont Alberto et Combemale[85], classent les investissements selon leur utilité ou objectif poursuivi. Ils distinguent les investissements de maintien ou de remplacement visant à renouveler la capacité productive de l'entreprise, les investissements de capacité ou d'expansion destinés à augmenter cette capacité productive via des investissements supplémentaires et enfin, les investissements de productivité dont la vocation est de permettre de réaliser des économies dans l'utilisation des autres facteurs de production tels que les matières, l'énergie, la main-d'œuvre…

Par ailleurs, l'instabilité grandissante de l'environnement de l'entreprise, notamment l'intensité concurrentielle et les exigences accentuées des clients, amène celle-ci, en plus de données sur le marché, à mettre un accent particulier tant sur sa configuration organisationnelle (processus) que sur ses compétences pour élaborer et réaliser sa stratégie selon Lorino[86] et Schatt et Lewkowicz[87] . Dans ce cadre, la notion de la ressource s'enrichit et couvre désormais « tous les objets matériels et immatériels (machines, bases de données, espace, temps de travail, efforts des individus…) mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée.[88] »

---

[82]Andréassian A. E., Économie de l'entreprise et gestion, Montchrestien E.J.A., Paris, 2001, p34-46.

[83] Idem, p.35.

[84] Alazard et Sépari, Op.cit, p.561.

[85] Alberto et Combemale ; Op.cit, p.201.

[86]Lorino Ph., Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, édition d'Organisation, Paris, 2003, pp.59-66.

[87]Schatt A. et Lewkowicz J., Op.cit, p.195.

[88]Lorino Ph., Op.cit, 2003, p.70.

L'auteur précise que « la notion de la ressource est étroitement liée et définie par le processus qui la mobilise et les compétences qui le sous-tendent[89]. »

Ainsi, on peut dire qu'une ressource désigne tout input (objet) consommé par un processus et des compétences pour produire un output (produit final). Il peut s'agir des matières premières, des fournitures, de l'espace, de divers matériels, de la technologie, du temps de travail…

Par ailleurs, la fixation des objectifs, et donc de la finalité, et leur réalisation exigent qu'une stratégie soit adéquatement définie et adoptée.

3.1.7. La stratégie

Il existe plusieurs définitions de la stratégie. Selon F. Fréry, cité par EL Hadi,[90] « la stratégie est un mot d'origine militaire : Elle est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les objectifs fixés par la politique[91]. Bien qu'elle indique l'origine du mot stratégie, cette définition est inadaptée pour les entreprises. D'où l'intervention d'autres auteurs.

Selon Porter, la stratégie se définit comme étant « l'art de la dialectique des volontés, employant la force pour résoudre les conflits.[92] » L'auteur précise que la dialectique consiste à conjuguer les différentes initiatives, points de vue, propositions de différents acteurs, que la force désigne toutes les forces (moyens, potentiels, facteurs positifs…) nécessaires à la résolution des conflits. Il désigne les conflits par les obstacles, difficultés, problèmes, situation de crise…

Ansoff définit la stratégie comme étant « l'ensemble de principes et de lignes directrices qui orientent le développement de l'entreprise.[93] »

Pour Bressy et Konkuyt, « la stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnés et des moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement.[94] »

---

[89] Idem, p.71.

[90] EL Hadi G., Management Stratégique : les différentes approches, office des publications universitaires, Alger, 2013, p.13.

[91] Fréry F., « Proposition pour une axiomatique de la stratégie » Actes de la XIIIème Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, Normandie Vallée de Seine, Juin, 2004.

[92] Porter M., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

[93] Ansoff I., Op.cit, p.107.

Force est de constater que la stratégie permet à l'entreprise de fixer des objectifs et donc définir des domaines d'activités (clients ciblés, parts de marché), et de choisir des moyens (technologies, financement…) nécessaires à la réalisation de ceux-ci.

Constituant les grandes orientations de l'entreprise, ces éléments sont souvent contenus dans un plan appelé communément plan stratégique ou stratégie globale (Corporatestrategy).

Toutefois, chaque domaine d'activité peut avoir son ensemble particulier (parts de marché, technologie, financement, autres ressources nécessaires…) et faire ainsi l'objet d'une stratégie dont l'ensemble est communément appelé stratégies de Business (Business strategy).

Pour Lorino, « la stratégie est la voie choisie par l'entreprise pour réaliser ses objectifs fixés et donc sa finalité.[95] » Pour Ansoff, « l'objectif est le but de l'entreprise alors que la stratégie est le moyen d'y parvenir.[96] » Inscrit dans cette conception, EL Hadi G. définit la stratégie comme étant « un plan global de différentes opérations à conduire pour atteindre les objectifs fixés.[97] »

Manifestement, pour ces auteurs, la stratégie est l'ensemble des opérations et de moyens définis pour réaliser efficacement les objectifs fixés ou la stratégie de business. Ces éléments sont généralement contenus dans un plan appelé traditionnellement plan opérationnel. On nomme ce plan stratégie opérationnelle. Force est de constater que la stratégie est étroitement liée aux objectifs devant refléter la finalité de l'entreprise. Manifestement, la stratégie est une notion complexe car elle se caractérise par des choix qui peuvent s'opérer à différents niveauxde l'entreprise.

---

[94]Bressy et Konkuyt, Op.cit, p.247.

[95]Lorino Ph., Op.cit, 2001, p.117.

[96] Ansoff I., Op.cit, p.111.

[97] EL Hadi G., Op.cit, p.13.

Schéma n°3 : la planification stratégique de l'entreprise

Source : Conçu par ABOUBAKAR M. Z. sur la base théorique

Basée sur la finalité de l'entreprise, la stratégie se définit ainsi à trois (3) niveaux :

- Le niveau global où sont définis les champs d'activités stratégiques (produits-marchés…) et leurs liens, appelés stratégie du portefeuille optionnel selon Ansoff [98];
- Le niveau tactique ou intermédiaire où sont définis chacun de différents domaines d'activités stratégiques et leurs caractéristiques respectives (parts de marché, technologies, ressources humaines, financements…), appelés stratégie de business ou concurrentielle ;
- Et le niveau opérationnel où sont définis les plans d'action nécessaires à la réalisation progressive des activités stratégiques.

Force est de constater que la stratégie opérationnelle est déduite de la stratégie de business qui est elle-même déterminée à partir de la stratégie globale reposant sur les finalités arrêtées par l'entreprise.

La stratégie se caractérise par le fait de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et d'engager celle-ci à long terme et toute entière selon Ansoff[99] et Alain[100], avec l'objectif principal de lui assurer la pérennité et une certaine compétitivité selon Khelassi[101], une capacité à affronter ses concurrents selon Bressy et konkuyt[102].

---

[98] Ansoff I., Op.cit, p.116.

[99] Idem, pp.248-249.

[100] Alain M., L'entreprise en face la stratégie, édition Maxwill, 2002, pp.325-326.

[101] Khellassi R., Op.cit, p.324.

Selon Khelassi, « la compétitivité de l'entreprise peut être appréhendée à partir de cinq (5) pôles : la productivité (capacité à optimiser les coûts et les prix), la qualité (capacité à satisfaire le besoin des clients par des variables autres que les prix), l'organisation (capacité à procéder à un agencement optimal des services, à une hiérarchisation optimale et à mieux coordonner les individus), de la flexibilité (capacité à se convertir facilement et rapidement face aux fluctuations environnementales) et l'innovation.[103] »

Selon Schumpeter, « l'innovation est l'aptitude à inventer de nouveaux produits, procédés, organisation, débouché, sources de matières premières.[104] »

Selon Ansoff, « la stratégie est intéressante dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'étudier systématiquement son environnement, de s'y adapter et d'agir sur lui. Elle permet aussi d'établir des axes de développement de l'entreprise et de faciliter sa gestion en servant d'un cadre de référence et des finalités cohérentes.[105] » Selon l'auteur, « l'histoire de la stratégie commence véritablement dans la première partie du 20ème siècle en citant l'exemple de Du Pont dans le secteur de la chimie et Ford avec sa stratégie axée sur le marché de masse à des fins de domination par le coût.[106] »

L'auteur évoque le manque de clarté dans la définition de la stratégie durant cette époque et indique que ce manque a été soulevé et critiqué dans les années 50 aux Etats-Unis et conduit à prôner que la stratégie doit être l'affaire de tous mais pas seulement réservée aux hauts responsables. Selon certains auteurs, tels que Ansoff,[107] Roy[108], « le développement de la pratique stratégique s'est amorcé dans les années 70-80 avec l'instabilité croissante de l'environnement de l'entreprise. » La littérature décrit différentes stratégies selon leur fonction.

---

[102]Bressy et konkuyt, Op.cit, p.43.

[103]Khellassi R., Op.cit, p.360-361.

[104] Schumpeter J., Théorie de l'évolution économique, Edition électronique Les classiques des sciences sociales, Chicoutimi, Québec, 1911.

[105] Ansoff I., Op.cit, p.249.

[106] Idem, p.112.

[107] Idem, p.248.

[108]Roy P. (2010). Les nouvelles stratégies concurrentielles, Editions La Découverte, Paris, 2010, p.12..

Tableau n°10 : Les fonctions des différentes stratégies

Type	Fonction	Méthodes ou options
Stratégie globale	Constituer le portefeuille d'activités	Couples produit-marchés, innovation, investissement et ressources humaines.
Stratégies de Business ou concurrentielles	Spécifier chaque activité stratégique pour obtenir un grand avantage concurrentiel	Stratégies de position des produits, de positionnement et de comportement, de coût, de différenciation, de concentration…
Stratégies opérationnelles	Opérationnaliser la stratégie	Stratégies ou techniques d'administration, commerciale, de production…
Stratégies de développement	Choisir des meilleures perspectives pour le futur	Spécialisation, diversification, stratégies de croissance interne ou externe…

Source : conçu par ABOUBAKAR M. Z., sur la base des idées Ansoff (1989), Porter (1982, P42), Bressy et Konkuyt (2000, P278-280).

Par ailleurs, l'entreprise analyse ses forces et faiblesses selon Wernerfelt[109] , Barney[110],Amit et Shoemaker[111] et Hamel et Prahalad[112] et aussi son environnement externe qui est source de contraintes, des menaces à surmonter mais aussi d'opportunités à saisir selon Bressy et Konkuyt[113] , de façon à repérer ces éléments, d'en comprendre les règles du jeu et d'identifier les facteurs clés de succès selon Alberto et Combemale[114] dans le but de mettre en place ses stratégies. Les facteurs clés de succès (FCS) peuvent aussi être obtenus à partir de ations développées par l'entreprise avec son environnement selon Dyer et Singh[115] et Veltz.[116]

[109]Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, strategic management journal 5 (2), 1984.

[110] Barney J., « Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management 17 (1), 1991.

[111] Amit R. et Shoemaker P.J., Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal 14 (1), 1993.

[112] Hamel G. et Prahalad C.K., La conquête du futur, Dunod, 1999.

[113]Bressy et Konkuyt, Op.cit, p.40.

[114] Alberto et Combemale, Op.cit, 101-103.

[115] Dyer J.H. et Singh H., The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive adavantage, Academy of management review 23 (4), 1998.

[116]Veltz P., « La société hyper-industrielle », Le Seuil, 2017.

Conclusion du chapitre

De ce qui précède, nous pouvons dire que le niveau de performance des coopératives, dont la mesure est plus complexe que celle d'une entreprise de type capitalistique traditionnel. En effet, il faut concilier les objectifs de court terme des associés coopérateurs (maximisation de la rémunération) avec ceux de plus long terme lié à la pérennisation de l'activité de l'entreprise (besoins de fonds propres et d'autofinancement). C'est en cela qu'il est essentiel de faire la distinction entre « valeur créée » pour l'ensemble des parties prenantes et « valeur partagée » entre elles, notamment vis-à-vis des membres de la coopérative. Dans le prochain chapitre, nous allons tenter d'étudier le cas de la CAPTO-Tizi Ouzou.

Chapitre III : Etude cas de la coopérative agricole (CAPTO)

Introduction

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, en prenant comme exemple la coopérative (CAPTO), où nous avons effectué notre stage pratique. La CAPTO est l'une des plus grandes coopératives dans la wilaya de Tizi-Ouzou (Algérie). Ce chapitre sera composé de trois sections. Dans la première, nous allons présenter l'historique. Dans la deuxième section, nous allons procéder à la méthodologie de recherche. Enfin nous allons procédés à l'analyse de la performance de la coopérative CAPTO, sur deux (2) exercices (2014,2015).

Section 1 : Présentation de la CAPTO

1.1. Historique de la CAPTO

La coopérative agricole polyvalente de la wilaya de Tizi-Ouzou a vu le jour en 1998 sous la dénomination de coopérative apicole de service de service de Tizi-Ouzou (COOPAPIST) dont le siégé social est l'antenne chimlal.

L'objectif qui lui est assigne est le développement de la filière apicole (fabrication de ruches et élevage d'abeilles). Pour cela, elle s'est dotée d'atelier de menuiseries et d'une gaufreuse pour répondre aux besoins des apiculteurs en essaims et en accessoires de ruches.

En parallèle elle écoule ses produits (miel, gelée royale ; propolis pollen et essaims), qui son toute est la vocation de toute coopérative.

De même, qu'elle assure la formation de futurs apiculteurs et pourvu la marche nationale en essaims et en ruches et ses accessoires.

L'année 2004, la COOPAPIST à hériter de trois (3) antennes à savoir :

- L'antenne IRDJEN ,
- L'antenne TAZOURIET ,
- L'antenne DJEBLA.

En 2014, avec la prolifération d'apicoles et cuniculés, la COOPAPIST ne peut porter en marge de ses changements et répondre aux attentes de ses adhérents, clients et travailleurs,

s'est convertie en coopérative agricole polyvalente de la wilaya de Tizi-Ouzou (l'actuelle CAPTO). Elle englobe plusieurs filières dont les principales sont :

- L'apiculture,
- L'élevage,
- Les bovins,
- Le caprins,
- Ovins
- La cuniculture.

La CAPTO a pour objectif, la satisfaction de ses adhérents et clients en produits dont ils besoin (aliment bétail, aliment la lapin et essaims) et en contrepartie elle acheté le produit de ses adhérents. Pour se faire, elle s'est dotée de deux (2) centres de collecte de lait, d'un abattoir cuniculé (pour les éleveurs lapins) et d'une fabrication d'aliment bétail sans oublier l'approvisionnement en issue de menuiserie

1.2. L'organisation de la CAPTO

1.2.1. Les organes et domaines d'intervention de la CAPTO

Les organes sont composés de trois (3) personnalités :

- Selon article 62 du décret96-459, Le conseil de gestion des coopératives agricoles ci-après désigné le « conseil » est composé de cinq (5) membres, au moins, élus par l'assemblée générale ».
- Selon l'article 66 du décret 96-459 Les membres du conseil sont élus pour un mandat de trois (3) années. Ils sont rééligibles.
- Le gérant joue le rôle de gérer l'administration.

Les domaines d'intervention la coopérative CAPTO exerce sur 4 filières :

- Filière Apicole
- Filière Cuniculture
- Filière Capriné

- Filière de bovin laitière

L'organisation de la coopérative est constituée de 04 antennes dont :

- Antenne IRDJEN : composé de : Bureau du directeur :
- (01 employé) Service comptabilité et personnel,
- (03 employés) Magasin de vente (service commercial)
- (04 employés) Centre de collecte de lait
- (04 employés) Une fabrication d'aliments

Antenne IRDJEN est composée d'un effectif de 12 employés.

- Antenne TABOUKIET :
- (01 employé) service commercial
- (03 employés) Atelier de production de ruche et dérivés.
- (04 employés) Atelier de production de de cure gaufrée
- Antenne Chamlal : dispose d'un abattoir cuniculé et d'un site pour le rucher de la CAPTO. Son effectif est de 06 employés.
- Antenne Quedchalli : qui dispose d'un atelier de production de ruche et ses accessoires dont les effectifs ne disposant que 02 employés.

La coopérative vit de l'écoulement de produits de ses adhérents et la vente des autres produits agricoles (Aliment de bétails, lapin et prestation concernant l'apiculture).

Les adhérents doivent remplir certaines conditions pour être coopérateurs à savoir :

- Être en position de la carte d'agriculteur délivrer par la chambre de l'agriculture de Wilaya de T-O ;
- Spécifier la filière d'appartenance ;
- Identification sanitaire prouvant le nombre de têtes dans une filière donnée ;

Concernant les membres du conseil de gestion, sont élus pour un mandat de 3 années par les adhérents.

1..2.2. Les avantages offerts par la CAPTO

Financier : les produits vendus par la CAPTO sont exonérés de TVA :

- Le Son gros est vendu subventionné par l'Etat, à hauteur de 1750, 00Da le quintal,
- Le lait cru collecté par la CAPTO est aussi subventionné par l'Etat, (12.00Da pour les identifications sanitaires et à hauteur de 14.00Da pour les possesseurs d'agrément), la collecte de lait cru est subventionnée à hauteur de 5.00Da.

• Formation et acquisition de l'expérience :

La CAPTO organise des formations en :

- Apiculture,
- Cuniculture,
- Bovins laitiers,

1.2.3 Les contraintes :

La coopérative rencontre des contraintes suivantes :

- Les contraintes internes : la CAPTO a hérité d'une dette qui freine son développement et empêche tout investissement.

- Les contraintes externes : Manque d'intrant (matières premières) pour la fabrication de ses propres aliments.

- Les défis de la coopérative : c'est d'arriver à satisfaire nos agriculteurs dans leurs besoins en aliments et autres produits inaccessibles sur le marché.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Notre objectif est d'apprécier la rentabilité de la coopérative CAPTO, pour cela nous avons dû appliquer la démarche suivante :

Dans un premier temps, nous avons dû retenir quelques ratios synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 : Les ratios d'analyse

Ratios de liquidité	Ratios de solvabilité	Ratios de rentabilité
Ratio de liquidité générale	Ratio de solvabilité générale	Ratio de rentabilité économique
Ratio de liquidité réduite	Ratio d'autonomie financier	Ratio de rentabilité financier
Ratio de liquidité immédiate	Ratios de financement total	Effet de levier re

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de manuel de gestion financière Georges Langlois et Michele Mollet. Edition Berti Alger 2011.

- **Le ratio de liquidité**

Grâce à lui, elle pourra évaluer sa capacité à honorer ses dettes à court terme ou agir rapidement.

Le ratio de liquidité est un indicateur qui est utilisé par les entreprises pour mettre en relation leur actif et leur passif court terme. C'est-à-dire qu'on va mettre en comparaison :

- Les inventaires de stocks,
- Les créances clients,
- Les véhicules ou encore les brevets,

Exprimé sous la forme d'un coefficient ou d'un pourcentage, ce ratio financier permet à l'entreprise de savoir si elle est solvable à court terme grâce à ses liquidités. Ces dernières représentent en effet le fonds de roulement qui n'intègre pas les investissements à long terme. Le ratio de liquidité offre ainsi une visibilité à l'entreprise sur ses capacités de remboursement rapide ou non des dettes à court terme arrivées à échéance. On parle aussi de ratio de liquidité immédiate.

Le ratio de liquidité ne doit pas être confondu avec le ratio de solvabilité qui évalue la solvabilité de l'entreprise sur le long terme. Ce dernier compare ainsi l'actif et le passif immobilisés de l'entreprise[1].

- **Les ratios de solvabilités** : Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

Le plus souvent, il est demandé par les établissements financiers afin qu'ils puissent juger de la solvabilité de leurs clients emprunteurs avant d'octroyer un prêt, par exemple. Le calcul du ratio de solvabilité peut également être utile lorsqu'une entreprise est en recherche de financements, ou si elles souhaitent se présenter à des investisseurs potentiels. Sur le long terme, cet indicateur peut être intéressant pour comparer l'évolution de l'entreprise au fur et à mesure de son développement.[2]

- **Les ratios de rentabilités** : La rentabilité est une notion plus complexe que la profitabilité. Elle fait référence au rapport entre un résultat obtenu et un capital investi (ou engagé).

D'un point de vue purement financier, l'objectif d'un investissement, financier ou opérationnel, est de maximiser la rentabilité (création de valeur), ou le retour sur le montant engagé.

On distingue :

- La rentabilité économique,
- La rentabilité financière,
- La rentabilité commerciale,

La rentabilité économique

La rentabilité économique est un indicateur important dans l'analyse financière d'une entreprise. Elle est, à juste titre, très importante car elle met en avant l'efficacité d'une

[1] https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-liquidite consulté le 24/09/2022.

[2] https://www.flf.fr/glossaire/ratiodesolvabilite# consulté le 24/092022/

entreprise à se servir des capitaux mis à sa disposition. C'est un ratio incontournable pour les investisseurs désireux de faire fructifier leur argent.

La rentabilité économique est également une donnée fiable quand il s'agit de comparer deux entreprises qui opèrent sur le même secteur d'activité. Car oui, chaque secteur dispose de spécificités qui vont forcément impacter la rentabilité des entreprises[3].

La rentabilité financière

La rentabilité financière (ou en anglais, Return On Equity) est une métrique financière dont l'objectif est d'évaluer la capacité d'une entreprise à créer des profits grâce aux capitaux propres mis à disposition. En clair, la rentabilité financière permet de mesurer l'aptitude d'une entreprise à utiliser les capitaux propres apportés par les investisseurs en fonds propres, autrement dit les actionnaires.

La rentabilité financière est un indicateur qui peut aussi bien s'appliquer à une entreprise qu'à un projet. Dans tous les cas de figure, c'est un élément qui est généralement étudié par les analystes financiers lorsqu'il est question d'investir de l'argent dans une entreprise ou dans un projet cible.

La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/ services.

Le résultat net correspond au bénéfice ou à la perte de l'entreprise durant l'exercice. Il est calculé en soustrayant l'ensemble des charges (courantes, financières, exceptionnels) à la totalité des produits réalisés.

Le chiffre d'affaires lui correspond au produit généré par la vente des produits/services de l'entreprise sans tenir compte des charges.

La rentabilité commerciale permet également d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net[4].

[3] https://the-big-win.com/rentabilite-economique# consulte le 24/09/2022.

[4] http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence/#:

Les ratios de levier financier :

Ces ratios donnent une idée de la solvabilité à long terme d'une entreprise et indique dans quelle mesure elle utilise l'emprunt à long terme pour financer ses activités

Les ratios d'endettement (par rapport aux capitaux propres ou à l'actif) sont utilisés par les banques pour voir comment votre actif est financé, que ce soit par des créancières et créanciers ou votre propre investissement, par exemple.

De façon générale, une banque interprétera un faible ratio comme un bon indicateur de votre capacité de rembourser vos dettes ou de contracter d'autres emprunts pour saisir les nouvelles occasions qui se présentent.

Pour pouvoir obtenir les informations nécessaires à l'application de ces ratios, nous avons utilisé principalement le bilan et le compte de résultat de ladite coopérative CAPTO.

Étant donné les difficultés liées à l'obtention de l'information, nous avons dû nous contenter des états financiers des années 2014 et 2015 qui nous ont été remis par CAPTO.

Section 3 : Analyse de la performance de la coopérative agricole CAPTO

Après avoir présenté l'établissement d'accueil et la méthodologie nous allons effectuer une analyse sur les indicateurs de la performance d'une coopérative agricole (la CAPTO) de Tizi-Ouzou, en prenant en considération toutes les opérations réalisées par la coopérative pendant les périodes 2014et 2015.

3.1. Présentation du bilan

Pour effectuer cette analyse, nous allons d'abord présenter les bilans de la coopérative pour passer ensuite au calcul des différents équilibres financiers

3.1.1. Le bilan de la CAPTO

Tableau N°7 : le bilan de la CAPTO

Actif		2015		2014
Désignations	Montants bruts		Net	Net
Actif non courants				
Ecart d'acquisition-goodwill positif négatif				
Immobilisations incorporelles	56862	6480	50382	55242
Immobilisations corporelles				
Terrains	397440		397440	397440
Bâtiment	3122428	2797080	325348	362098
Autres immobilisations corporelles	15162088	13653251	1508837	1517299
Immobilisations en concession				
Immobilisation encours	141629		141629	141629
Immobilisation financières				

Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	376841		376841	376841
Impôts différés				
TOTAL ACTIF NON COURANT	19257289	16456811	2800478	2850551
ACTIFCOURANT				
Stocks et encours	10601663	32500	10569163	6886931
Créances et emplois assimilés				
Clients	32172450		32172450	25623547
Autres débiteurs	7206587		7206587	8559508
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				

Trésorerie	4623617	16600	4607017	858355
TOTAL ACTIF COURANT	72313147	49100	72264047	59637169
TOTAL GENERAL ACTIF	9157040437	16505911	75064525	62487721

Sources : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Tableau N°8 Présentations du bilan passif de la coopérative CAPTO)

	2015	2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4005750	3910750
Primes et réserves -Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)	637483	(-3431162)
Résultat net – Résultat net groupe (1)	(-9456921)	(-5499013)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
Total I	(-4813687)	(-51019425)
PASSIF NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	893000	3132616
Impôts (différées et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		

TATAL II	893000	3132616
PASSIF COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	42147225	28365394
Impôts	5481356	5337251
Autres dettes	30752352	29983983
Trésoreries passif	604277	687900
TOTAL III	78985212	64374529
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	75064525	62487721

Sources : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Le bilan est ainsi présenté, nous allons procéder au bilan en grand masse.

3.1.2. Le bilan en grand masse

Tableau N° 9 Présentation du bilan en grand masse pour 2014

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif fixe	2850551	4.56	Capitaux Permanents	(-5019425)	(8.03)
Valeur d'exploitation	6886931	95.44	DMLT	3132616	5.01
Valeur réalisable	51891882		DCT	64374529	1.65
Valeur disponible	858355				103.01
Total Actif	62487721	100	Total passif	62487721	100

Sources : élaboré par nous-même à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Tableau N°10 Présentation du bilan en grand masse pour 2015

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Actif fixe	2800478	3.73	Capitaux Permanents	(-4813687)	(6.41)
Valeur d'exploitation	10569163	14.08	DMLT	893000	1.19
Valeur réalisable	57087864	76.05	DCT	78985212	105.22
Valeur disponible	4607017	6.13			
Total actif	75064525	100	Total passif	75064525	100

Sources **:** d'élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès CAPTO

Tableau N°11 de l'équilibre financier de CAPTO

Désignations	Formule	Année2014	Année2015
FR	AC-(DCT+DLT)	-7869976	-7614165
BFR	VE+VR-DCT	-5595716	-11328185
TN	FR-BFR	-8429692	-18942350

Sources : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Interprétation des résultats :

- Le fonds de roulement est un indicateur essentiel de la règle de l'équilibre financier qui veut que les empois à long terme soient financés par les ressources à long terme.

Nous avons constaté que le FR de la CAPTO est négatif pour les années 2014 et 2015, ce qui signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'ensemble des actifs

immobilisés, donc l'entreprise ne dispose pas d'une marge de sécurité, il y a un déséquilibre financier à long terme.

- Nous avons constaté que le BFR est négatif pour les deux années d'étude, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas besoin de financement, donc elle réalise un équilibre à court terme. Ces résultats sont dus au fait que l'entreprise dispose d'un niveau de stocks faible, car elle ne nécessite pas de disposer de stocks important compte tenu de son activité.

Toutefois, nous avons remarqué une diminution du BFR de 2014 à 2015 résultants d'une forte augmentation des dettes à court terme (DCT) qui recouvrent les emplois à court terme.

- Nous avons constaté que, la trésorerie nette est négative cela signifie que la CAPTO ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours a de mode de financement à court terme pour pallier cette situation (de couvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour la CAPTO si elle devint structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

3.1.3. L'analyse de différents ratios

Le calcul des différents ratios liés à la structure de l'entreprise nous aidera à mieux cerner la performance de la CAPTO.

Les ratios de structure sont composés de trois catégories : liquidité, solvabilité et la rentabilité économique.

Le ratio de liquidité

La liquidité peut être mesurée par le ratio de liquidité générale, réduite et immédiate présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°12 de calcul de ratios liquidités

Désignations	Année 2014	Année 2015
Liquidité générale	0.88	0.90
Liquidité réduite	0.81	0.78
Liquidité immédiate	0.013	0.06

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Interprétation des résultats :

- Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1, ce qui signifie que le montant de l'actif à moins d'un an (à court terme) est inférieur à celui des dettes à moins d'un an, donc la CAPTO n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme à partir des actifs à court terme.
- Le ratio de liquidité réduite est égal à 0.88 pour 2014, à 0.78pour 2015, ce qui signifie que les créances clients et les disponibilités peuvent être utilisées pour payer 88% des dettes à moins d'un an concernant l'exercice 2014, de 78% pour 2015. Ainsi, l'entreprise ne pourra pas assurer la couverture totale de ses dettes à court terme seulement à partir de ces créances et disponibilité.
- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant la période étudiée. Il est égal à 1.3% pour 2014, à 6% pour 2015. La CAPTO se trouve dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme en utilisant ses disponibilités.

Le ratio de solvabilité

La solvabilité peut être mesurée par le ratio de solvabilité générale, ratio d'autonomie financière et le ratio de financement total présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°12 de calcul des ratios de solvabilité

Désignations	Année 2014	Année 2015
Solvabilité générale	7.8	0.94
Autonomie financière	0.69	0.06
Ratio de financement total	0.80	0.84

Source **:** élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Interprétation des résultats :

Le ratio de solvabilité générale : nous avons constaté que l'entreprise est solvable pour les années 2014, et 2015, car les taux sont supérieurs à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut faire face au total de ces dettes en utilisant son actif.

Le ratio d'autonomie financière : ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à s'endetter. D'après les résultats obtenus, le ratio connait une certaine stabilité, en 2014 il est de 0.69, en 2015 de 0.06. Ce qui signifie que la CAPTO est peu dépendante de ses créanciers.

Ratio de financement structurel : ce ratio vérifie la règle de l'équilibre financier minimum supérieur à 1 il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplois à plus d'un an. Dans notre cas ce ratio est inférieur à 1, car il est de 0. 80pour l'année 2014, 0.84 et pour l'année 2015. Donc les capitaux permanents n'arrivent pas à couvrir les actifs immobilisés.

Tableau N°13 de compte de résultat (TCR)

Rubriques		2015		2014	
		Débit (en dinars)	Crédit (en dinars)	Débit (en dinars)	Crédit (en dinars)
Vente de marchandises					
Production vendue	Produit fabriqués		76181811		31095083
	Prestation de services		10597025		10577427
	Vente travaux		488070		272079
Produits annexes					
Rabais, remise, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des rabais, remise, ristournes			87266906		41944589
Production stockée ou déstockée		711784			2156269
Production immobilisée					
Subvention d'exploitation					
I Production de l'exercice			86555121		44100859
Achats de marchandises vendues		65190840		29559231	
Matières premières		6206277		6099324	
Autres approvisionnements		16275		45644	
Variation des stocks					
Achats d'études et de prestation de services					
Autres		778244		577352	

consommations					
Rabais ; remise ; ristournes obtenues sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance général	139721			
	Locations	42800			
	Entretien, réparations et maintenance	63390		24000	
	Primes d'assurances	80992		34599	
	Personnel extérieur a l'entreprise	1148156		632777	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	21000		222956	
	Publicité	20130		104700	
	Déplacement, missions et réceptions				
Autres services		1972261		1189618	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs					
II-Consommation de l'exercice		75918082		38544895	
III-Valeur ajoutée d'exploitation(I-II)			10637039		5555963

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO

Tableau N°14 de compte de résultat (TCR)

Rubriques	2015		2014	
	Débit (en dinars)	**Crédit (en dinars)**	**Débit (en dinars)**	**Crédit (en dinars)**
Charges de personnels	90504030		8812441	
Impôts et taxes et versements assimilés	17532		10269	
IV-Excédent brut d'exploitation		**1115477**	**3266746**	
Autres produits opérationnels		667589		642797
Autres charges opérationnelles	233286		340616	
Dotation aux amortissements	138123		466597	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur perte de valeur et provisions				
V- Résultat opérationnel		**1411656**	**3431162**	

Produits financiers				
Charges financières	**734673**			
VI-Résultat financier	**734673**			
VII-Résultat ordinaire(V+VI)		**676983**	**3431162**	
Eléments extraordinaires (produits)				
(Eléments extraordinaires charges**)**	**39500**			
VIII-Résultat ordinaires	**39500**			
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés(variations) sur résultats ordinaire				
IX- Résultat net de l'exercice		**637483**	**3431162**	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO.

Tableau N° 15 : Les ratios de rentabilité

Désignations	Formules	2014	2015
RE	EBE/Capitaux propre + DF*100	46.38	22,77
RF	RN/CP	87.77	15.91
RC	RN/CA	8.18	0.73
Effet de levier	Rex-Impôt-DF/ Capitaux propre	7,37	12,51

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de données recueillies auprès de CAPTO.

La rentabilité économique

La rentabilité économique calculée dans le tableau précédent exprime la capacité de la CAPTO à créer un certain niveau de bénéfice. Elle mesure la performance économique de l'entreprise. Sa valeur est de 46 ,38% en 2014 et 22,77% en 2015 soit une baisse de 23,61% entre ces deux années. Cette baisse pourrait s'expliquer par une diminution du résultat d'exploitation, mais la rentabilité économique est satisfaisante durant les deux exercices parce qu'il est supérieur à 10%.

La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Nous pouvons dire que le ratio de rentabilité financière est suffisamment large pour les deux exercices (soit 87,77 en 2014, 15,91 en 2015), cela veut dire que pour chaque dinars de fonds propre investi, la CAPTO sera capable de procurer a ses actionnaire successivement 87.77DA et 15.91DA est cette rentabilité est satisfaisante parce qu'il dépasse les 10%.

Ratio de rentabilité commerciale

Ce ratio exprime la rentabilité de la CAPTO en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement rentable pour les deux exercices (pour100DA de chiffre d'affaires réalise un bénéfice de 8 ,18 DA en 2014, 0,73DA en 2015). Il y'a une diminution de 7,45% par rapport à l'année dernière. Cette baisse due à une diminution de résultat net.

L'effet de levier

L'effet de levier est positif pour les deux exercices, ce qui signifie que la CAPTO est solvable à long terme. Et elle est en mesure d'utiliser l'emprunt à long terme pour financer ses activités.

Conclusion du chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude concernant l'analyse de la performance au sein de la coopérative (CAPTO).

Cette étude nous a permis de comprendre comment analyse la performance se fait au sein d'une coopérative en se basent sur les indicateurs de la performance tels que les équilibres financiers, le ratio et la rentabilité nous ont permis d'analyse la performance.

Nous avons aussi apprécié la performance financière et économique pour les deux exercices (2014,2015) en s'abordant l'analyse de certains résultats figurant dans les états financiers.

Ces résultats qui montrent clairement que, la CAPTO est performante durant les années 2014 et 2015 (période d'étude).

Conclusion Générale

Notre étude sur l'analyse de la performance d'une coopérative agricole au sein de la CAPTO nous a permis de comprendre le concept de performance en étudiant les termes qui le caractérisent, avant de parler des éléments qui déterminent la performance à travers l'analyse des indicateurs et différents ratios.

Nous constatons que la coopérative CAPTO présente une performance mitigée. Les résultats de notre analyse en témoignent.

En effet, CAPTO présente une structure financière déséquilibrée. Les éléments de l'équilibre financier tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette ne sont pas favorables. Ce qui nous permet d'infirmer la première hypothèse selon laquelle la coopérative CAPTO présente une situation financière relativement équilibrée.

Quant à la deuxième hypothèse selon laquelle la coopérative CAPTO est économiquement rentable durant les années 2014 et 2015, elle est confirmée. En effet, les résultats dégagés en 2014 et 2015 sont positifs soit respectivement 46,38% et 27,77%. Toutefois, la troisième hypothèse selon laquelle la coopérative CAPTO présente une rentabilité économique croissante entre les années 2014 et 2015 est infirmée car cette rentabilité a évolué négativement. Elle a baissé passant de 46,38% à 27,77%.

Pour ce qui est de la quatrième hypothèse pour laquelle la coopérative CAPTO est financièrement rentable pour les années 2014 et 2015, elle est confirmée car elle était de 87,77% en 2014 et 15,91% en 2015. Cependant, la cinquième hypothèse selon laquelle la coopérative CAPTO présente une rentabilité financière croissante entre les années 2014/2015 est infirmée car cette rentabilité a diminué en passant de 87,77% en 2014 à 15,91% en 2015.

Pour améliorer sa performance, nous suggérons à la coopérative CAPTO de faire un effort en matière de :

L'équilibre financier : Les fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et la trésorerie nette ;

- Le fonds de roulement en établissant un plan de trésorerie et éviter les retards de paiements.
- Le besoin en fonds de roulement doit de préférence être négatif ce le cas de la CAPTO.
- La trésorerie nette, une bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise est indispensable pour :

• Assurer son équilibre financier,

• Optimiser sa liquidité,

- Réduire ses couts d'emprunt,

L'amélioration des méthodes de gestion pour booster la rentabilité aussi bien économique que financière.

Bibliographie

Ouvrages

Alberto T. et Combemale P., Comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relations sociales, Editions Nathan, 1993.

Andréassian A. E., Économie de l'entreprise et gestion, Montchrestien E.J.A., Paris, 2001.

Ansoff I., Stratégie du développement de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989.

Autissier D., Mesurer la performance du contrôle de gestion, éditions d'Organisation EYROLLES, 2007.

Baret P : évaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique ? Colloque Aderse, IAE Lyon, novembre 2005 p18-19

Baranger P. et Huguel G., Gestion de la production, édition Vuiber, 1989. Bernard J., Règles fondamentales des coopératives agricoles, édition BRUGG, Suisse, 1985. P65.

Bouquin H., Contrôle, in JOFFRE P. SIMON Y., encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1989.

Bouquin H., Le contrôle de gestion. Presse Universitaire de France, Paris, 1997.

Bourguignon, A., Performance et contrôle de gestion, in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed Economica, Paris, France, 2000.

Bressy G. et konkuyt C., Economie d'entreprise, EDITIONS SIREY, 5ème édition, Paris, France, 2000.

Chaput L., Modèles contemporains en gestion: un nouveau paradigme, la performance, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2007.

Cobbaut R., Théorie financière, édition Economica, 1992.

David Griffiths: Why do co-operatives fail as co-operatives

Desreumaux A., Structures d'entreprise, Vuibert, Paris, 1992.

Declerck F. (2013), « L'approche financière des coopératives agricoles. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 263-340.

Doriath B., Contrôle de gestion en 20 fiches, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.

Doriath B. et Goujet C., Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 2ème edition DUNOD, Paris, 2005.

Ehrenberg A., Le culte de la performance, Calmann-Levy, Paris, 1991.

EL Hadi G., Management Stratégique : les différentes approches, office des publications universitaires, Alger, 2013.

Gilbert P. et Yalenios J., L'évaluation de la performance individuelle, Editions La Découverte, Paris, France, 2017.

Frioui.M : cours de politique generale et strategie de l'entreprise DEA management FSEG , 2001.

Giraud F. et al., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.

Guerra F., Pilotage stratégique d'entreprise, Edition de Boeck, Paris, 2007.

Hamel G. et Prahalad C.K., La conquête du futur, Dunod, 1999.

Jacques R., Théories des organisations, ESKA éditions, 2003.

Jensen et Meckling, 1979.

Kaplan R. S. et Norton D. P., Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2003.

Kalika. M : structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances Ed Economica, paris 1988, cité par Marmuse. C, p111.

Khelassi R., L'économie d'entreprise contemporaine, Houma éditions, Alger, 2010.

Koenig G., Les Théories de la Firme, Economica, Paris, 1998.

Lebas M., Oui, il faut définir la performance, Chronique comptabilité de gestion, Paris, 1995.

Löning H. et al., Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques, DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008.

Lorino Ph., Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, édition d'Organisation, Paris, 2001.

Lorino Ph., Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, édition d'Organisation complexe, édition du Seuil, Paris, France, 2005.

Masaaki I., Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, Paris, 1990.

Machesnay : économie d'entreprise, Ed Eyrolles ;1991. P 96.

Mercier. S : une typologie de la formalisation de l'éthique en l'entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents, papier de chercher Fargo/ Latec, université bourgogne, 1998, p 7.

Michel Garrabe M : « les organisations de l'ESS » P1

Morin E., Introduction à la pensée Lasary, Économie de l'entreprise, EL DAR EL OTHMANIA, 2007.

Pike D.F., S'approvisionner à l'échelle mondiale, Les Echos, l'art de l'entreprise globale, 2002.

Porter M., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

Porter M., L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter Editions, Paris, 1982.

Schatt A. et Lewkowicz J., Introduction à la gestion d'entreprise, Editions EMS, Paris, 2007.

Schumpeter J., Théorie de l'évolution économique, Edition électronique Les classiques des sciences sociales, Chicoutimi, Québec, 1911.

Spriggs M. T., A framework for More Valid Measures of Chanel Member Performance, Journal of Retailing, Vol.70, n°4, 327-343, cité par Olivier de LA VILLARMOIS, 1994.

Soboh et al : Mesure de la performance des coopératives agricoles de commercialisation : le fossé entre la théorie et la pratique. Revue economies Agricole 2009.

Tezenas DU MONCEL : Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, anales du management 1992, p-381.

Torres O., Économie d'entreprise : Organisation et Stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Paris, 2000.

Veltz P., « La société hyper-industrielle », Le Seuil, 2017.

Thèses doctorales

ABOUBAKAR M. Z., L'évolution de la notion de la performance et des pratiques du contrôle de gestion, thèse, UMMTO, Algérie, 2022.

Louis Antoine Saisset « Gouvernance, investissements, immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon » thèse de doctorat en science gestion à Montpellier école doctorale de Montpellier 2014.

Mémoires de Masters

CHATOU ASMAA, le développement des coopératives agricoles de Services et l'organisation de la filière pomme de terre : Cas de la wilaya de mascara, école nationale supérieure agronomique El-Harrach – Alger, 2013/2014, p. 16-19.

LAOUDARE SAMIRA, Elevage caprin en Algérie cas de la willaya de Tizi Ouzou, ummto, faculté de sciences biologiques et agronomiques,2019/2020, p22-24.

Articles de périodiques

Amit R. et Shoemaker P.J., Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal 14 (1), 1993.

Barney J., « Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management 17 (1), 1991.

Bourguignon A., Peut-on définir la performance ? Revue Française de comptabilité 269 (Juillet-Août), 1995.

Guy Tchami, Service des Coopératives Bureau International du Travail, Genève.

Louis-Antoine saisset :Gestion de la performance et du risque dans les coopératives agricoles selon une approche business analytics : analyse bibliométrique. Revue systématique de la littérature. 2014. P-14

Manuel sur les Coopératives à l'usage des Organisations de Travailleurs, p43-53.

Valentinov V « Why are cooperative important in agriculture. An organizational economics perspective», In Journal of Institutional Econimics, vol.3.n°1, Printed in the United kingdom, 2007, PP55-56.

Pages web

https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative.
https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-liquidite.
https://www.flf.fr/glossaire/ratiodesolvabilite.
https://the-big-win.com/rentabilite-economique.
http://m2finances.org/index.php/2019/09/25/la-rentabilite-lindicateur-de-performance-par-excellence.

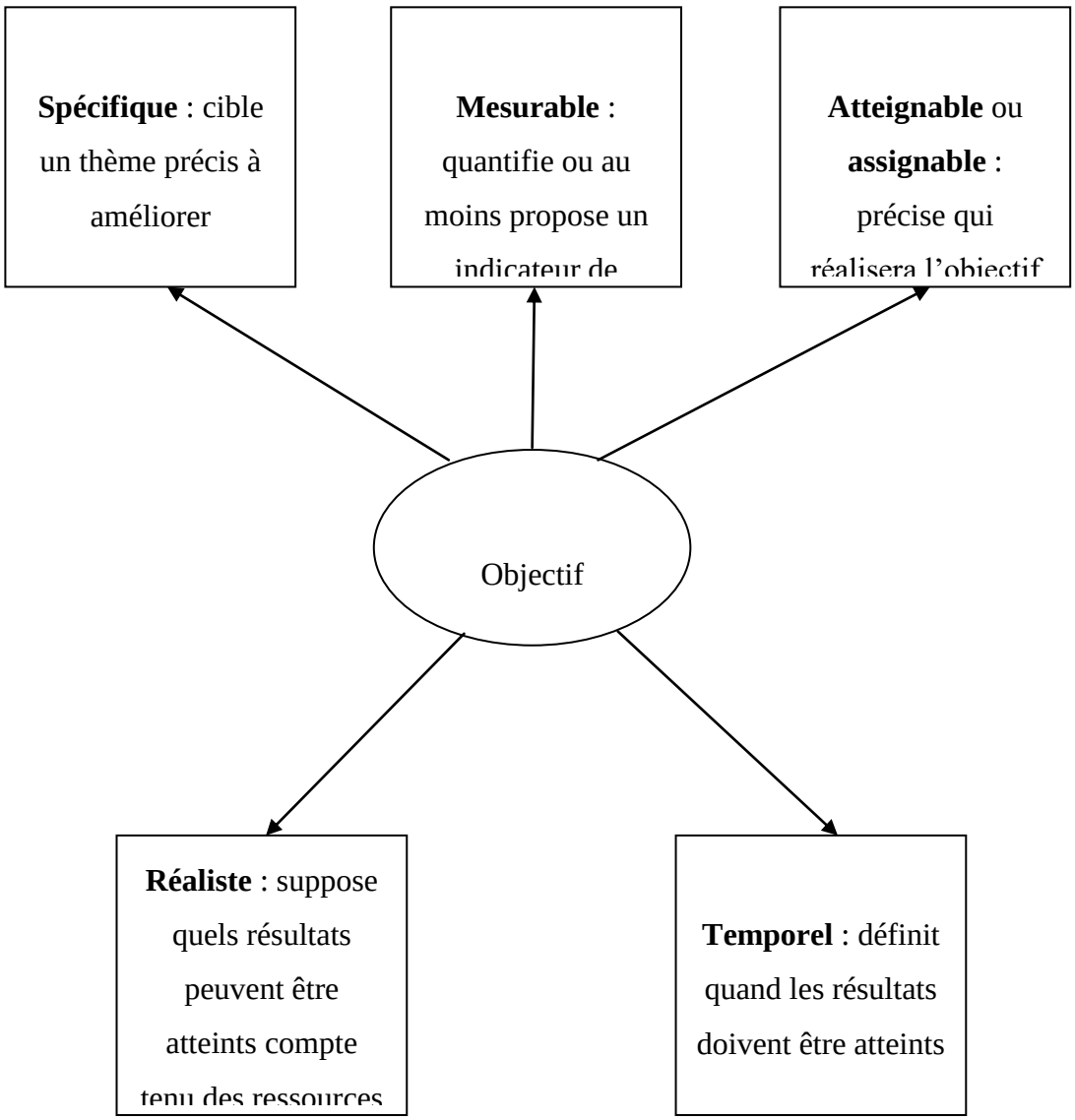
Autres rapports et études d'institutions

Fréry F., « Proposition pour une axiomatique de la stratégie » Actes de la XIIIème Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, Normandie Vallée de Seine, Juin, 2004.

Annexes

Annexe 1

Le modèle de fixation d'objectif : « SMART »



Source : Nous-mêmes, inspirés des idées de Doran (1981), cité par Gilbert et Yalenios(2017) P45

Annexe 2

A remettre aux stagiaires

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 9 9 9 0 1 5 0 1 0 0 9 9 5 2 7

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice clos le **31/12/2015**

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2015			2014
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	56 862	6 480	50 382	55 242
Immobilisations corporelles				
Terrains	397 440		397 440	397 440
Bâtiments	3 122 428	2 797 080	325 348	362 098
Autres immobilisations corporelles	15 162 088	13 653 251	1 508 837	1 517 299
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	141 629		141 629	141 629
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	376 841		376 841	376 841
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	**19 257 289**	**16 456 811**	**2 800 478**	**2 850 551**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	10 601 663	32 500	10 569 163	6 886 931
Créances et emplois assimilés				
Clients	32 172 450		32 172 450	25 623 547
Autres débiteurs	7 206 587		7 206 587	8 559 508
Impôts et assimilés	17 708 827		17 708 827	17 708 827
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 623 617	16 600	4 607 017	858 355
TOTAL ACTIF COURANT	**72 313 147**	**49 100**	**72 264 047**	**59 637 169**
TOTAL GENERAL ACTIF	**91 570 437**	**16 505 911**	**75 064 525**	**62 487 721**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 9 9 9 0 1 5 0 1 0 0 9 9 5 2 7

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice clos le **31/12/2015**

BILAN (PASSIF)

	2015	2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 005 750	3 910 750
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	637 483	(-3 431 162)
Autres capitaux propores - Report à nouveau	(-9 456 921)	(-5 499 013)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**(-4 813 687)**	**(-5 019 425)**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	893 000	3 132 616
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	**893 000**	**3 132 616**
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	42 147 225	28 365 394
Impôts	5 481 356	5 337 251
Autres dettes	30 752 352	29 983 983
Trésorerie passif	604 277	687 900
TOTAL III	**78 985 212**	**64 374 529**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	**75 064 525**	**62 487 721**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

Annexe 3

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 9 9 9 0 1 5 0 1 0 0 9 9 5 2 7

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du 01/01/2015 au 31/12/2015

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2015		2014	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			76 181 811		31 095 083
Production vendue	Produits fabriqués		10 597 025		10 577 427
	Prestations de services		488 070		272 079
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			87 266 906		41 944 589
Production stockée ou déstockée		711 784			2 156 269
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			86 555 121		44 100 859
Achats de marchandises vendues		65 190 840		29 559 231	
Matières premières		6 206 277		6 099 324	
Autres approvisionnements		16 275		45 644	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		778 244		577 352	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale	139 721			
	Locations	42 800		24 000	
	Entretien, réparations et maintenance	63 390		34 599	
	Primes d'assurances	8 092		8 651	
	Personnel extérieur à l'entreprise	1 148 156		632 777	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	21 000		222 956	
	Publicité	20 130		104 700	
	Déplacements, missions et réceptions	310 893		46 040	
Autres services		1 972 261		1 189 618	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		75 918 082		38 544 895	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			10 637 039		5 555 963

../.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 9 9 9 0 1 5 0 1 0 0 9 9 5 2 7

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du 01/01/2015 au 31/12/2015

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	9 504 030		8 812 441	
Impôts et taxes et versements assimilés	17 532		10 269	
IV-Excédent brut d'exploitation		1 115 477	3 266 746	
Autres produits opérationnels		667 589		642 797
Autres charges opérationnelles	233 286		340 616	
Dotations aux amortissements	138 123		466 597	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		1 411 656	3 431 162	
Produits financiers				
Charges financières	734 673			
VI-Résultat financier	734 673			
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		676 983	3 431 162	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)	39 500			
VIII-Résultat extraordinaire	39 500			
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		637 483	3 431 162	

(*) A détailler sur état annexe à joindre

Table des matières

Table de matière :

Remerciements I
Listes des Abréviations III
Liste Des tableaux V
Liste des figures VI
Sommaire : VII
Introduction Générale 8
Chapitre I: Les notions de base sur la coopérative : 4
Introduction 5
Section 1 : Concepts et types de coopératives 5
1.1. Aperçu historique du mouvement coopératif 5
1.1.1. Dans le monde 5
1.1.2. Dans quelques pays 6
1-2. Définitions : 8
1.3. Les valeurs et principes de coopératives 9
1.3.1. Les valeurs de coopératives 9
1.3.2. Les principes de coopératives 10
1.3.2.1. Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous. 10
1.3.2.2. Deuxième principe : pouvoir démocratique exercé par les membres 10
1.3.2.3. Troisième principe : Participation économique des membres 10
1.2.3.4. Quatrième principe : autonomie et indépendance 11
1.2.3.5. Cinquième principe : éducation, formation et information 11
1.2.3.6. Sixièmes principes: coopération entre les coopératives 11
1.2.3.7. Septième principe : engagement envers la communauté 11
1.4. Les différents types de coopératives : 11
Section2 : Caractéristiques, spécificités et objectifs de la coopérative agricole 12
2.1. Caractéristiques distinctives des coopératives 12
2.2. Spécificité d'une coopérative agricole 13
2.2.1 Un lien étroit entre les adhérents et les salariés 14
2.2.2. Un ancrage dans les territoires. 14
2.2.3. Un mode de gestion spécifique 15

2.3. Les objectifs de la coopérative agricole 15
2.3.1 La promotion économique des membres 16
2.3.2. La promotion sociale des membres 17
Section3 : Structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative 17
3.1. La structure organisationnelle 17
3.1.1. Les statuts de la coopérative 18
3.1.2. Les différents organes 18
3.1.3. L'Assemblée générale 19
3.1.4. L'Assemblée générale extraordinaire 19
3.1.5. Droit de vote à l'Assemblée générale 20
3.1.6. Le Conseil d'administration 20
3.1.7. Le Commissaire aux comptes 21
3.1.8. Conseil de surveillance et Directoire 22
3.2. Structure financière 24
3.2.1. Le capital social 24
3.2.2.Structure horizontale et verticale 27
3.2.3. Les spécificités du financement coopératif 28
3.2.4. Les avantages de la coopérative 29
3.2.5. Les inconvénients de la coopérative 30
Conclusion du chapitre 32
Chapitre II :LA PERFORMANCE ET LA COOPERATIVE 34
Introduction 34
Section 1 : Les définitions et différents types de la performance 34
1.1 Les définitions de la performance 34
1.1.1 La performance organisationnelle ou globale 34
1.1.2 Les différents types de performance dans une organisation 37
Section 2 : Performance dans les coopératives agricoles 38
2.1. Les dimensions de la performance 39
2.1.1La performance financière 39
2.1.2. La performance économique 44
2.1.3. La performance sociale 45
2.1.4. La performance managériale 46
2.1.5. Performance organisationnelle 47

2.1.6. La performance commerciale 47
2.1.7. La performance sociétale 48
2.1.8. La performance multidimensionnelle 49
2.2. Les spécificités de la performance coopérative 49
2.2.1. Les particularités comptables et financières des coopératives agricoles 49
2.2.2. L'équilibre de la performance coopérative 51
2.2.3. Les indicateurs de performance propres aux coopératives agricoles 52
Section 3 : Mesure d'évaluation de la performance d'une coopérative agricole 54
3.1. La nécessité de la mesure de la performance 54
3.1.1. La mesure est le fondement du CDG 54
3.1.2. La mesure est indispensable à la pratique de la performance 55
3.1.3. La mesure est nécessaire à la structuration de la démarche de pilotage 56
3.1.4. Les difficultés liées à la mesure de la performance 56
3.2. La démarche du choix des critères de mesure de la performance 59
3.2.1. Les principes aux indices de mesure de la performance 62
3.2.2. Les concepts clés pour la démarche de la pratique de la performance 65
3.2.3. La Finalité 65
3.2.4. Les Objectifs 66
3.2.5. L'indicateur 68
3.2.6. Les ressources 70
3.1.7. La stratégie 72
Conclusion du chapitre 77
Chapitre III : Etude cas de la coopérative agricole (CAPTO) 78
Introduction 79
Section 1 : Présentation de la CAPTO 79
1.1. Historique de la CAPTO 79
1.2. L'organisation de la CAPTO 80
1.2.1. Les organes et domaines d'intervention de la CAPTO 80
1..2.2. Les avantages offerts par la CAPTO 82
1.2.3 Les contraintes : 82
Section 2 : Méthodologie de la recherche 82
Section 3 : Analyse de la performance de la coopérative agricole CAPTO 86
3.1. Présentation du bilan 86

3.1.1. Le bilan de la CAPTO 87
3.1.2. Le bilan en grand masse 90
3.1.3. L'analyse de différents ratios 92
Conclusion du chapitre 101
Conclusion Générale 102
Bibliographie 105
Annexes 134
Table des matières 89