

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Sujet :

**Le processus managérial au sein d'une coopérative  
agricole  
Cas : CAPTO**

**Réalisé par :**

AIT KACI Cylia

HAKEM Mélissa

**Devant le jury composé de :**

GUEDDECHE Khaled

Président

UMMTO

KABENE Ahmed

Rapporteur

UMMTO

OUTOMANE Ahmed

Examinatrice

UMMTO

Date de soutenance : 15/09/2024

2023/2024

*Nous remercions notre encadrant monsieur KABENE pour son soutien , son accompagnement , ses conseils et sa disponibilité tout au long de l'année.*

*Nous remercions également notre encadrant au sein de la coopérative CAPTO monsieur Guilane pour sa confiance , ses conseils et son aide précieux qu'il nous a accordé et qui a mis à notre disposition les différentes informations nécessaires à la réalisation de notre mémoire durant la réalisation de notre mémoire durant toute la période du stage.*

*Nos sincères remerciements sont adressés aux enseignants de la spécialité management stratégique et à l'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'université Mouloud Mammeri.*

*Nos remerciements les plus sincères à nos parents , nos frères , nos sœurs qui étaient toujours avec nous.*

*Nous remercions tous ceux qui ont contribué à la réalisation de notre travail.*

*Pour finir , nous remercions les membres de jury qui ont sacrifié leur temps pour examiner notre travail.*

*Nous dédions ce modeste travail à tous nos proches,  
nos ami , familles et à tous ceux qui nous ont aidé à  
le réaliser de près ou de loin.*

**ACI** : Alliance Coopérative Internationale

**AG** : Assemblée générale.

**AMSED** : Association Migration Solidarité et Echanges pour le Développement

**ANCEJ** : l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

**BADR** : Banque d'agriculture et du développement rural.

**BIT** : Bureau International de Travail

**CA** : Conseil d'administration.

**CAPTO** : Coopérative Agricole Polyvalent de Tizi-Ouzou

**CASNOS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés.

**CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales

**CRMA** : Caisse Régionale de Mutualité Agricole

**CSA** : Coopérative de Service agricole

**DSA** : Direction des services agricoles.

**FNRA** : Fonds National de la Révolution agraire

**GRH** : la gestion des ressources humaines

**INVA** : Institut National de la Vulgarisation Agricole

**IRG** : impôt sur le revenu global.

**ONG** : Organisation Non Gouvernemental

**RH** : Ressources humaines.

**SAP** : société agricole de prévoyance.

**SAR** : Secteur d'amélioration rural.

**SAU** : surface agricole utile

**SIP** : Société indigène de prévoyance.

<b>N°</b>	<b>Libellés</b>	<b>Pages</b>
<b>1</b>	Présente l'aliment	<b>71</b>
<b>2</b>	Présente l'aliment	<b>71</b>
<b>3</b>	Présente la citerne utilisée pour le stockage du lait	<b>72</b>
<b>4</b>	Présente le magasin de vente de produits apicoles	<b>72</b>
<b>5</b>	Présente le magasin de vente	<b>72</b>
<b>6</b>	Présente l'atelier gaufreuse	<b>72</b>
<b>7</b>	Présente la menuiserie apicole	<b>73</b>
<b>8</b>	Présente l'abattage des lapins	<b>73</b>
<b>9</b>	Présente le dépouillement des lapins	<b>73</b>
<b>10</b>	La conservation des lapins dans le congélateur	<b>74</b>

<b>N°</b>	<b>Libellés</b>	<b>Pages</b>
<b>1</b>	Rôle de conseil d'administration	<b>15</b>
<b>2</b>	Organigramme du fonctionnement classique de la coopérative	<b>16</b>
<b>3</b>	Organigramme du fonctionnement alternatif de la coopérative	<b>17</b>
<b>4</b>	Présentation de la CAPTO	<b>64</b>
<b>5</b>	Présentation de l'évolution du résultat net de la CAPTO	<b>77</b>

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des images	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : Cadre notionnel sur la coopérative .....	4
Introduction .....	4
Section 1 : Définitions, les valeurs, les principes et les types de la coopérative. ....	5
Section 2 : La structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative .....	12
Section 3 : les étapes, les avantages et les limites de la coopérative .....	24
Conclusion .....	32
Chapitre 2 : Les pratiques managériales au sein des coopératives .....	33
Introduction .....	33
Section 1 : L'importance de la communication dans les coopératives .....	34
Section 2 : Les méthodes de gestion dans les coopératives .....	39
Section 3 : La coopération inter-organisation. ....	49
Conclusion .....	54
Chapitre 3 : Les pratiques managériales au sein de la coopérative agricole CAPTO .....	55
Introduction .....	55
Section 1 : Présentation du secteur coopératif agricole en Algérie .....	56
Section 2 : Historique de la CAPTO .....	62
Section 3 : Le fonctionnement et la gestion dans la CAPTO .....	67
Conclusion .....	78
Conclusion générale .....	79
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

# **Introduction Générale**

Les coopératives se distinguent des autres formes d'organisation par leurs démocraties et la participation de leurs membres dans le processus de prise de décision , ainsi dans leurs objectifs fondés sur l'intérêt de ses membres et la satisfaction de leurs besoins.

Les organisations sont confrontées à un environnement en plein mutations , liées aux différents facteurs soit à l'apparition de nouvelles technologies soit aux changements économiques , sociaux et environnementaux. Et même aux changements de la nature , les objectifs et les caractéristiques de l'organisation notamment lorsqu'on parle de forme d'entreprise à caractère social comme c'est le cas des coopératives. Alors ces dernières doivent adopter un management qui leurs permet de réaliser leurs objectifs tout en gardant ses caractéristiques et ses spécificités.

Le management de l'entreprise est un ensemble de techniques qui permet de diriger une organisation et de prendre les décisions qui mènent l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ce qu'on appelle le processus managérial qui repose sur des mécanismes.

Toute organisation doit adopter des mécanismes de gestion nécessaires à leurs fonctionnements et leurs compétitivités. Ces mécanismes sont détaillés comme suit :

La GRH : Le management des coopératives présente un défi raison de leurs caractéristiques et spécifiés. Ce qui rend nécessaire d'avoir des compétences spécifiques en terme " RH" qui lui permet de réaliser leurs objectifs et garantir leurs survies en tenant compte de leurs caractéristiques distinctes et leurs modes de gouvernance.

La gestion commerciale : autrement dit , La commercialisation de leurs produits nécessite de Réaliser des opérations tel que l'étude de marché , la promotion de leurs produits,... ce qui assure la réussite d'une activité du commerce comme le lancement d'un nouveau produit.

La gestion financière : les coopératives doivent garantir la couverture de leurs différentes activités et leurs risques.

La gestion de la performance : ajouter à ce qui est mentionné précédemment, la gestion de la performance est ainsi cruciale car c'est grâce à cette méthodologie que la coopérative peut indiquer les facteurs d'échec et de réussite.

Une bonne stratégie de communication : une communication efficace renforce les relations internes et externes ce qui favorise l'atteinte des objectifs.

Une stratégie d'alliance : cela permet à la coopérative d'affronter les défis auxquels elle est confrontée en favorisant le soutien et le partage des moyens entre les organisations.

### **Problématique**

**« Quelles sont les pratiques de gestion utilisées dans les coopératives en particulier au sein de la CAPTO afin d'atteindre ses objectifs ? »**

De cette problématique on peut dégager ces questions :

Sur le plan théorique : on peut dégager deux questions essentielles :

- Qu'est ce qu'une coopérative ? Quels sont ses objectifs et ses spécificités ?
- Quelles sont les méthodes de gestion appliquées dans les coopératives pour réaliser leurs objectifs ?

Sur le plan pratique :

- Quel est l'histoire de la CAPTO ?
- Quels sont les organes de décision ?
- Quelles sont les différentes pratiques de gestion appliquées au sein de la CAPTO ?
- Ces pratiques sont-elles efficaces et mènent la CAPTO à réaliser ses objectifs ?

### **L'objectif de recherche**

Notre objectif est de comprendre le management des coopératives ,en quoi il se différencie, comment fonctionnent les coopératives et surtout quelles sont les techniques de gestion adoptées par les coopératives pour réaliser leurs objectifs.

### **Structure de la recherche**

Pour réaliser cette recherche on a divisé notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre , intitulé " le cadre notionnel sur la coopérative " qui vise à définir la coopérative , les valeurs, les principes , les objectifs et les types de coopératives. Ainsi la structure organisationnelle des coopératives et les avantages que possède cette structure. Enfin on a expliqué les étapes de création d'une coopérative , les avantages et les limites qu'apporte cette dernière.

Le deuxième chapitre , nommé “ les pratiques managériales dans les coopératives” traite les pratiques du management qui mènent les organisations coopératives à réaliser leurs objectifs. Ses techniques sont : dans un premier temps, la communication et son rôle dans l’organisation. Dans un deuxième temps , expliquer l’application des méthodes de gestion et les compétences nécessaires pour gérer une coopérative. Ces méthodes sont : la « La GRH , la gestion financière , la gestion commerciale et la gestion de la performance”. Enfin , la politique de coopération avec d’autres organisations.

Le troisième chapitre, est une étude de cas où on a illustré notre étude à travers notre stage à la coopérative ” CAPTO ”

# **Chapitre 1**

## **Cadre notionnel sur la coopérative**

**Introduction**

L'agriculture est considérée comme un secteur extrêmement important pour le développement mondial car « les agriculteurs nourrissent le monde » et constituent également la deuxième source d'emplois à l'échelle mondiale. Historiquement, l'agriculture a joué un rôle fondamental dans le processus de développement de nombreux pays. Aujourd'hui, les coopératives sont très répandues. Dans divers secteurs tel que les agences de presse, les écoles et les fournisseurs d'énergie verte, mais l'agriculture reste un secteur dans lequel les coopératives se distinguent comme des entreprises de premier plan.

Ce programme de formation reflète la ferme conviction que « la démocratie une meilleure répartition des revenus et la croissance économique ne peuvent être réalisées dans le pays sans des organisations agricoles fortes et bien représentées ». Les faits indiquent que de nombreux pays dotés d'un secteur agricole solide, comme l'Argentine, l'Éthiopie, la France, l'Inde, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis, par exemple, possèdent également des coopératives agricoles solides. Mais il ne fait aucun doute que les coopératives agricoles sont confrontées à de nombreux défis internes et externes. Les défis externes peuvent être liés aux marchés, aux réglementations, aux infrastructures et aux changements climatiques, tandis que les défis internes sont souvent liés aux questions de gouvernance et de gestion.

En fait, les coopératives sont des entreprises dont l'objectif premier n'est pas de réaliser des bénéfices, mais plutôt de répondre aux besoins et aspirations de leurs membres. Les membres de la coopérative sont propriétaires de leur installation par le biais d'actions coopératives et supervisent cette installation par le biais de mécanismes démocratiques.

Enfin, les membres sont considérés comme les principaux bénéficiaires des services de la coopérative. Ce sont les éléments qui font d'une coopérative un modèle d'affaires sont à la fois solides et complexes, et les coopératives peuvent se retrouver dans la nécessité de concilier les intérêts des membres, les opportunités d'affaires et les considérations sociales souvent contradictoires.

A cet effet, dans ce chapitre, nous allons essayer de présenter les notions de base sur la coopérative. Dans un premier temps, on va parler des définitions, des valeurs, des principes et des différents types de la coopérative. Dans un deuxième temps, on parlera, sur la structure organisationnelle de la coopérative et ses principaux avantages. Et dans un dernier temps, on mettra l'accent sur les étapes de la création de la coopérative, les objets, les avantages et les limites de la coopérative.

**Section 1 : Définitions, les valeurs, les principes et les types de la coopérative.**

Dans cette section nous allons parler sur les différentes définitions de la coopérative agricole, ainsi on va aborder les valeurs, les principes et les différents types de la coopérative agricole.

**1-1 La définition**

Le mot « coopérative » vient de deux racines Co- « ensemble », et opérat- « travail », introduit par le théoricien socialiste britannique Robert Owen pour désigner une forme d'organisation des activités humaines dans le domaine économique.

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

Selon l'alliance coopérative internationale (ACI), En1995. « *Une Coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économique, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et ou le pouvoir est exercé démocratiquement* ». <sup>1</sup>

Pour le Bureau International du Travail (BIT) : « *une coopérative est une association de personnes qui se sont volontairement 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* ». <sup>2</sup>

Les coopératives et les mutuelles sont des sociétés de personnes physique, de personnes morale ou des sociétés de capitaux à but non lucratif ou à lucratif organisant la mise en commun de moyens et la solidarité entre leurs membres. <sup>3</sup>

Les coopératives peuvent exercer leurs activités dans toutes les branches de l'activité humaine et respectent les principes suivants : l'adhésion volontaire et ouverte à tous s'ils répondent aux mêmes critères objectifs, le pouvoir démocratique exercé par les membres selon le principe « une personne, une voix », leur participation économique, l'autonomie et

---

<sup>1</sup>Chantal Chomel : « Les coopératives agricoles identité, gouvernance et stratégies », Editions larcier, 2012, P65

<sup>2</sup> EUGENIE MUKANTAGWERA, Pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein des coopératives agricoles au Rwanda : analyse du cas de l'ucopribu /ABAHUJUGAMBI, Université du Québec, février 2011,P30

<sup>3</sup>Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles, L'IFA-décembre 2013.p3

l'indépendance, l'éducation, l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté.<sup>4</sup>

Selon Denis Pommier : « Une association, un groupement, une coopérative, une mutuelle, sont des outils entre mains de leurs membres pour résoudre leurs problèmes. Ce sont eux qui doivent poser les questions...et qui doivent chercher les réponses. Ce n'est qu'une fois, et une fois seulement que les questions et les réponses sont posées que l'Etat peut intervenir utilement pour appuyer les projets des agriculteurs et non pas exiger des agriculteurs de participer à des projets planifiés par les ministères»<sup>5</sup>

D'après ces définitions, nous pouvons déduire qu'une coopérative est une organisation ou association de personnes réunies dans le but de répondre à leurs besoins communs, œuvrant dans l'intérêt de leur famille et leur espace territorial.

### **1-1-1 La définition de la coopérative agricole**

La coopérative agricole est une entreprise créée et gouvernée par des agriculteurs. Ils en sont les propriétaires mais aussi les fournisseurs en produits agricoles, animaux ou végétaux collectés et transformés par leur coopérative souvent jusqu'au produit de consommation.<sup>6</sup>

La coopérative agricole est une société civile de personne, à personnel et capital variable et dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les coopératives agricoles reposent sur la solidarité professionnelle des agriculteurs, elles ne poursuivent pas de but lucratif. Elle est fondé sur la libre adhésion de ces membre.<sup>7</sup>

Une coopérative agricole est une entreprise créée par des agriculteurs pour acheter en commun ou pour valoriser et vendre ensemble leurs produits agricoles. Fondée sur la démocratie et la solidarité, le modèle coopératif place les hommes au cœur de son fonctionnement et prône une action collective tournée vers un but commun.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>Idem, P3.

<sup>5</sup>Denis Pommier, « Relever le défi du développement agricole et rural Options Méditerranéennes », revue perspectives des politiques agricoles en Afrique du nord. Ciheam,2009, p213-220.

<sup>6</sup><https://www.lacooperationagricole.coop/comprendre-le-modele-cooperatif> . Consulté le 10/04/2024

<sup>7</sup><https://www.legal-doctrine.com/edition/Les-coop%C3%A9ratives-agricole-en-Alg%C3%A9rie> . Consulté le 12 /04/2024

<sup>8</sup><https://www.apecita.com/actualites/la-cooperative-agricole-un-modele-d'entreprise-a-part> . Consulté le 15/04/2024

Selon Houée, 1970 : « *la coopérative agricole est une mosaïque de réalisations qui se sont concrétisées et agencées au gré des changements socio-économiques, des rapports de force, des dispositions légales. Sa diffusion n'est pas uniforme, ni sa progression régulière.* »<sup>9</sup>

L'article 54 de la loi d'orientation agricole définit la coopérative agricole comme suit : « la coopérative agricole, fondée sur la libre adhésion de ses membres, est une société civile qui ne poursuit pas de but lucratif et a pour objet :

D'effectuer ou de faciliter les opérations de production, de transformation, d'achat ou de commercialisation ;

De réduire au profit de ses membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et le prix de vente de certains produits et de certains services ;

D'améliorer la qualité des produits fournis à ses membres et de ceux produits par ces derniers ». <sup>10</sup>

C'est une société de personnes :

- Ayant un but non lucratif ;
- Elle exerce dans un territoire bien déterminé ;
- Elle travaille exclusivement au service des agriculteurs de son territoire ;
- Elle a un capital social et des membres variables ;
- Elle est gérée conjointement par un président et un directeur. <sup>11</sup>

### 1-2 Les valeurs de la coopérative

La philosophie coopérative est fondée sur des valeurs et des principes qui lui sont propres et qui forment la base de son éthique d'entreprise. Ces principes font l'unanimité au sein de toutes les coopératives à travers le monde et guident leurs actions quels que soient leurs domaines d'activité. (Favreau L, et Ouédraogo S, 2008)

« Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et les responsabilités personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée

---

<sup>9</sup>Xavier Hollandts « Gouverner les coopératives agricoles stratégie et outils ». Editions Quae, 14/10/ 2021. P11

<sup>10</sup> Loi n°08-16 du 3 août 2008 portant orientation agricole.

<sup>11</sup> Art 2-6 du décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996, modifié et complété, fixant les règles applicables aux coopératives agricoles.

sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ». (Favreau L, et Ouédraogo S, 2008)

Caractéristiques fondamentales d'une coopérative agricole :

- Une coopérative est une entreprise contrôlée par des personnes ;
- Ne cherche pas à maximiser les profits mais à maximiser le bénéfice que les membres retirent de leurs transactions commerciales avec la coopérative ;
- Est régie par des règles particulières qui garantissent l'égalité des membres dans la répartition du pouvoir et l'équité dans la répartition de l'avoir (bénéfice).<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup>

### **1-3 Les principes de la coopérative**

Les agriculteurs et leurs conseillers appliquent généralement les principes coopératifs pour les guider dans le cadre de l'établissement et de l'exploitation d'une coopérative. Ces principes sont également appliqués par les gouvernements lorsqu'ils élaborent la législation sur les coopératives. Les 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. Ont relevé sept principes coopératifs 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.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> 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, P16-17

<sup>13</sup>Développement des coopératives agricoles, Manuel à l'intention des formateurs. Organisation des notions unies pour l'alimentation et l'agriculture Rome,2001, P17.

<sup>14</sup>My.COOP, Gérer votre coopérative agricole, notion de base sur les coopératives agricoles, Matcom ,1978, P14.

**1<sup>er</sup> principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous :**

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

**2<sup>eme</sup> Principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres :**

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle- un membre, une voix ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

**3<sup>eme</sup> Principe : Participation économique des membres :**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

**4<sup>eme</sup> Principe : Autonomie et indépendance :**

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

### **5eme Principe : Education, formation et information**

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

### **6eme Principe : Coopération entre les coopératives :**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

### **7eme Principe : Engagement envers la communauté :**

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

### **1-4 Les différents types de coopératives :**

Il existe différentes façons de classifier les coopératives. Ces typologies peuvent être établies dans le but d'étudier des problèmes différents et ont par conséquent, chacune un intérêt particulier. Dans certains cas l'accent est mis sur l'activité principale de l'entreprise. Dans d'autres cas, on utilise une classification des personnes (producteurs agricoles, artisans...etc). Enfin, une autre méthode combinant les activités et les acteurs permet une classification plus appropriée des organisations coopératives.<sup>15</sup>

Les coopératives peuvent prendre différentes formes distinctes. Il existe quatre catégories principales de coopératives dans lesquelles nous pouvons classer un grand nombre de coopératives :

- **Les coopératives de consommateurs** : celles-ci apportent des biens et des services de façon à répondre aux besoins de ses membres.
- **Les coopératives de producteurs** : des producteurs se regroupent afin de vendre leurs produits ou services ensemble et de bénéficier d'avantages économiques.

---

<sup>15</sup>Benoit, Benjamin, Mertens de Wilmars, Maxime. « Les caractéristiques spécifiques des coopératives sont-elles des freins ou des facilitateurs de l'économie de la fonctionnalité en Belgique ? » 2019-2020. P52

- **Les coopératives de travail** : Celles-ci sont formées par les travailleurs qui partagent un intérêt commun pour le travail fourni par la coopérative. Les membres sont employés et propriétaires de la société.
- **Les coopératives multi parties prenantes** : ces sociétés ont plus d'un type de membres impliqués dans leurs activités. Il peut s'agir d'un mélange de consommateurs, producteurs, travailleurs, autorités publiques, associations, bénéficiaires, sociétés qui se regroupent pour satisfaire leurs besoins et aspirations. Plusieurs types de membres doivent être impliqués dans la gouvernance de ces entreprises et aucun type de membre ne possède une position dominante sur les autres. Dans d'autres modèles, un seul type de membre est représenté dans la gouvernance de l'entreprise.

**Section 2 : La structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative.**

Après avoir constaté que les coopératives peuvent exercer diverses activités économiques et sociales, il est maintenant nécessaire de se pencher sur le fonctionnement même de la coopérative, ainsi que sur son mode d'organisation. Nous ferons une distinction entre l'organisation de la coopérative et sa structure financière.

**2-1 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 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.

**2-1-1 Les statuts de la coopérative**

L'organisation 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 financier 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'étreignent les membres avec leur entreprise commune, leurs droits et leurs obligations.

### 2-1-2 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.

- **L'Assemblée générale**

L'Assemblée générale est l'organe souverain de la coopérative. Elle est la source de toute autorité et 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 confères 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 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 ».
- **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.

- **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.

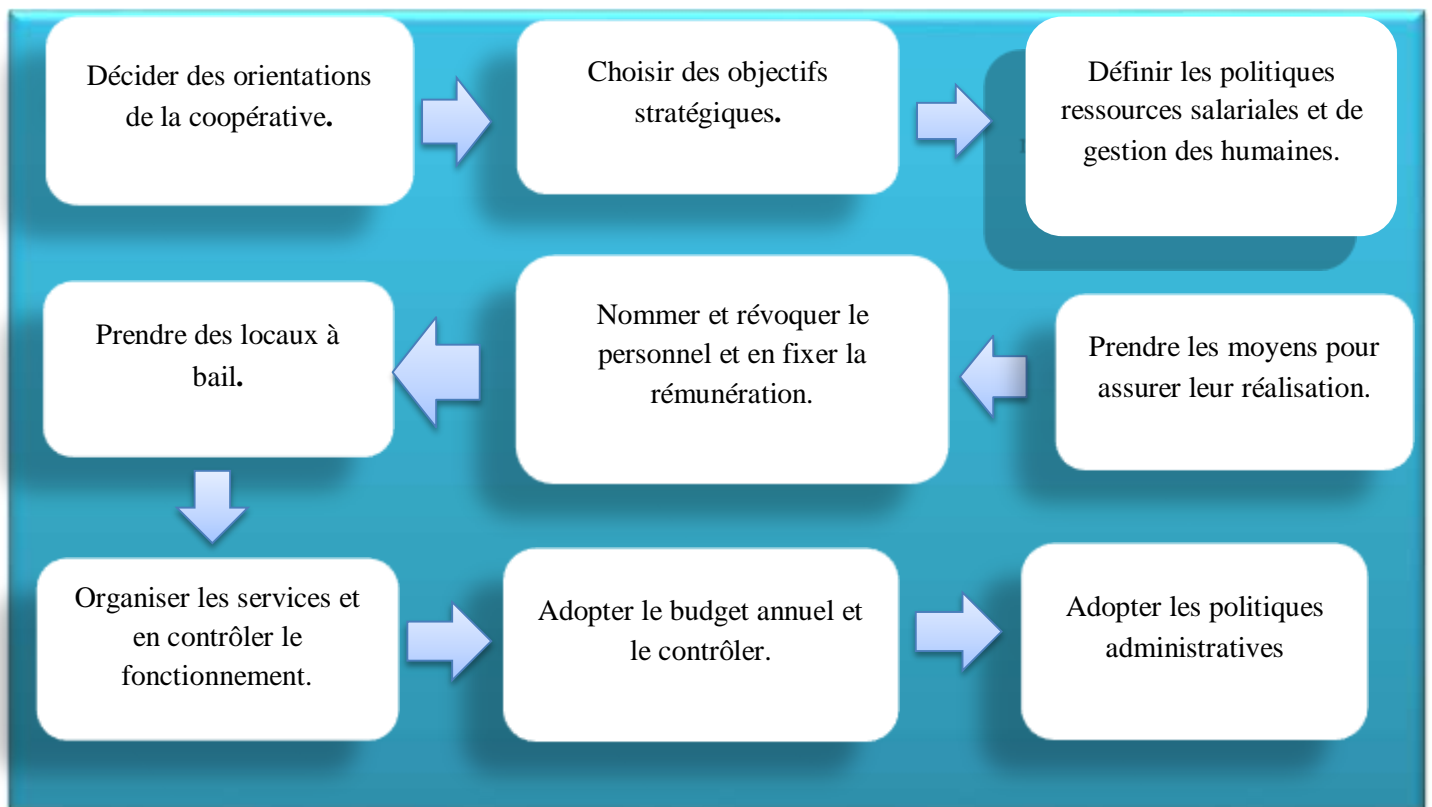
- **Le conseil d'administration**

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.

**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.

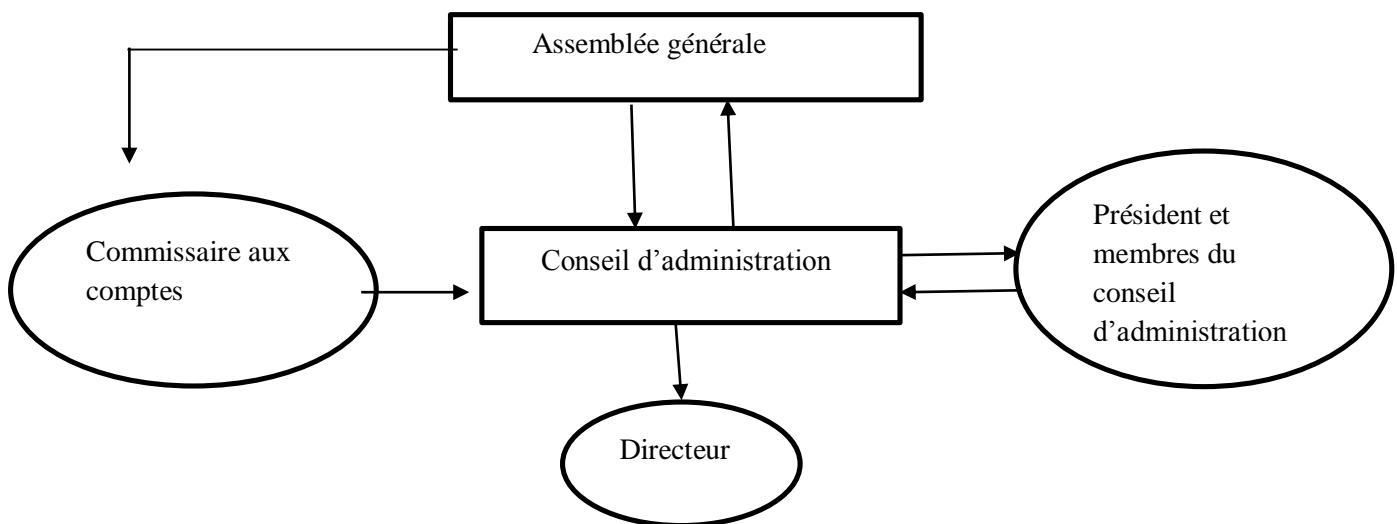
Un point important qui caractérise cet organe est son caractère collégial car le Conseil d'Administration ne peut exercer ses pouvoirs que collectivement. Aucun de ses membres ne peut prendre de décision individuellement.

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.

- **La Commissaire aux comptes**

Il représente, pour la totalité des membres, un organe de contrôle des comptes de la coopérative permanent et Independent 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.

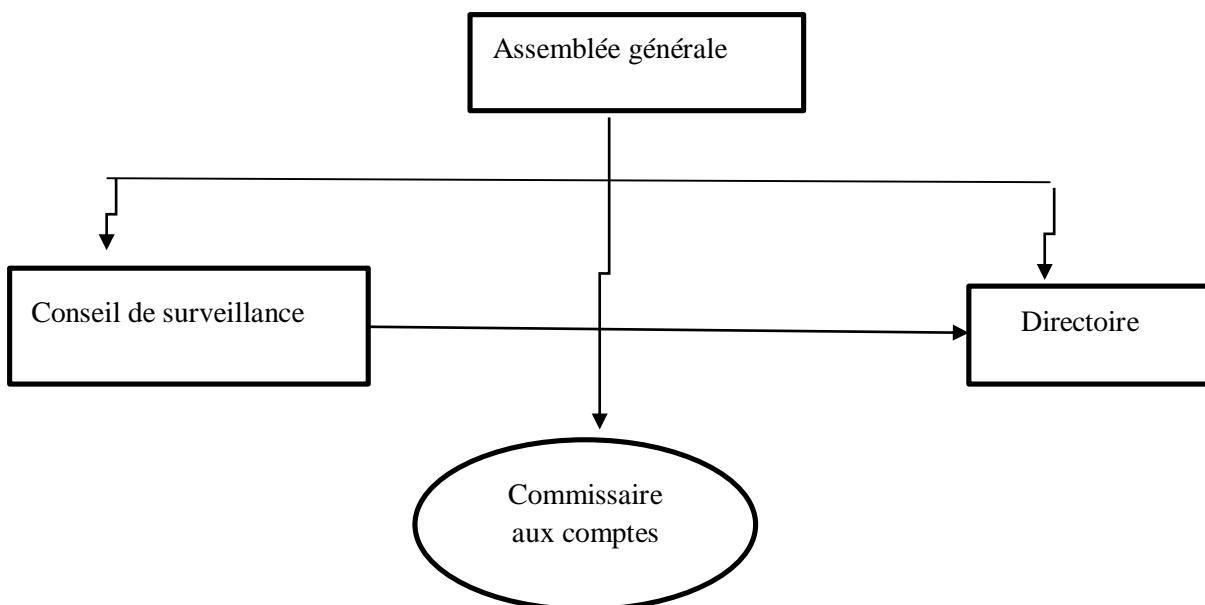
- **Conseil de surveillance et directoire**

Dans cet autre type d'organisation, l'Assemblée générale élit un 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 ou 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.

## **2-2 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.

### **2-2-1 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 « immobilisation », ce sont des biens ou des valeurs destinées à servir de façon durable dans le cadre de la réalisation des activités de la coopérative. Les immobilisations devaient 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 limite 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 demandent 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 effectués 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 courir 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.

### **2-3 Structure horizontale et verticale**

Afin d'apporter le meilleur service possible à leurs membres, selon le 6ème 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.

#### **2-3-1 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.

#### **2-3-2 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 faitière 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.<sup>16</sup>

#### **2-4 Principaux avantages de la structure des coopératives**

Le fait d'associer des consommateurs, des producteurs, des propriétaires-salariés ou plusieurs de ces catégories au processus décisionnel en leur qualité de propriétaires de l'entreprise confère peut-être aux coopératives certains avantages par rapport à d'autres types de sociétés :<sup>17</sup>

- L'intervention d'un groupe aussi important d'acteurs peut permettre l'introduction d'innovation dans l'entreprise
- Les utilisateurs en sont les membres, de sorte que la coopérative dispose d'informations de première main sur les besoins des consommateurs et sur les variations de leur comportement, habitudes et attentes.

---

<sup>16</sup> Guy Tchami, service des coopératives Bureau International du travail, Genève. Manuel sur les coopératives à l'usage des Organisations de travailleurs. P43-53.

<sup>17</sup> Hicham Challal, Coopératif comme outil propice au service de développement durable : Etude de cas au sien de la coopérative agricole TAYMATE. P8

- La constitution d'une entreprise coopérative permet à ses membres de réaliser des économies d'échelle.
- La motivation des salariés dans les coopératives de travailleurs en tant que propriétaires se trouve renforcée.
- La protection des intérêts des membres offre une marge beaucoup plus importante pour l'adaptation temporaire à des difficultés économiques ou autres.
- Le processus décisionnel démocratique confère aux décisions un caractère plus durable et représentatif des besoins des membres.
- La non-distribution des réserves peut également accroître la surface financière.
- En générale, un développement durable de l'entreprise est possible malgré les pressions externes.

**Section 3 : les étapes, les avantages et les limites de la coopérative**

Dans cette section nous allons présenter les différentes étapes de la création d'une coopérative, ainsi on va présenter les objets, les avantages et les limites de la coopérative agricole.

**3-1 Les étapes de créations d'une coopérative**

Le processus de création d'une coopérative n'est pas plus compliqué que celui d'une autre forme d'entreprise. Néanmoins, il nécessite de la part de ses promoteurs beaucoup de rigueur. En fait, le succès ou l'échec d'une coopérative, dépend en grande partie de la qualité du travail effectué avant la création de la coopérative.<sup>18</sup>

Ce processus de création peut être décomposé en six étapes :

**Etape n1 : Réunir un groupe de base :**

L'inspiration quant à la création de la coopérative vient généralement d'une ou de plusieurs personne(s) ayant eu connaissance des potentialités coopératives et ayant une bonne idée et une vision. Ces personnes contacteront alors par la suite d'autres individus pour que ceux-ci participent à leur projet coopératif. L'idée peut également provenir d'un groupe de personnes désirant travailler ensemble pour la réalisation d'une vision commune. Le nombre d'individus impliqués dans le groupe de base peut s'avérer crucial. Un nombre trop important de personnes dans le groupe de base peut certes freiner les choses, mais peut aussi avoir pour conséquence l'élaboration d'un plan mieux construit.

Il existe différents moyens de contacter des membres :

- De bouche à oreille ;
- Par voie d'affichage ;
- La distribution de tracts ou prospectus lors d'événements publics ;
- En organisant un forum de discussion sur les coopératives et les questions relatives au projet ;
- Masse média (radio, journaux, télévision).

---

<sup>18</sup> Guy Tchami (Op.cit.) P63-73

Une fois le groupe de base formé, il est nécessaire de constituer un fonds de départ, car des couts divers sont associés au démarrage de la coopérative : frais de téléphone, de photocopie, de timbre-poste, etc. A l'image des Pionniers de Rochdale, les membres du groupe peuvent cotiser quotidiennement une certaine somme d'argent. En outre, il est utile de se renseigner auprès des autorités locales voire nationales pour une éventuelle assistance en matière de conseil ou de formation, etc. de l'Etat ou d'une ONG. Des événements sociaux ou autres peuvent aussi être organisés, comme l'organisation d'un bal, une vente de produits préparés par les membres, etc.

### **Engagement des membres :**

La coopérative est une entreprise basée sur un contrôle démocratique de ces membres. Le succès de la coopérative dépend aussi de la participation et de l'implication des membres dans le fonctionnement de la coopérative.

L'engagement des membres à ce stade du processus de création de la coopérative, est attendu sur au moins quatre plans :

- Sur le plan des valeurs et principes coopératifs. Les membres doivent adhérer aux valeurs coopératives qui sont l'entraide, la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité.
- Sur le plan de l'engagement financier. Chaque membre doit investir financièrement dans la coopérative, au mois pour l'achat de parts sociales.
- Sur le plan du temps à consacrer à la coopérative. Il convient dès la formation du groupe de base d'interroger les membres sur leur disponibilité et le temps qu'ils pourront consacrer à la coopérative.
- Sur le plan des efforts à fournir pour l'élaboration des textes de la coopérative (statuts et règlements intérieurs, organigramme). Les membres doivent être conscients que le processus de développement de la coopérative prend du temps et qu'il nécessite un effort soutenu de chacun.

Par ailleurs, il ne suffit pas de réunir un groupe de personnes motivées et désireuses de créer une coopérative ; encore faut-il qu'elles aient les compétences requises. Comme toute entreprise, la coopérative requiert des qualités et des connaissances bien précises. Il en existe de quatre sortes :

- Technique, nécessaire pour produire les biens ou les services de la coopérative ;

- Marketing, pour tout ce qui est de la commercialisation des produits ;
- Gestion, pour le fonctionnement de la coopérative ;
- Gouvernance, en ce qui concerne l'administration et la direction de la coopérative.

**Etape n °2 : Faire une étude de faisabilité**

Avant la réalisation de tout projet, il est recommandé au préalable d'en évaluer les chances de réussite à travers une étude de faisabilité. Dans le cas de la coopérative, il s'agit de voir si la coopérative a des chances d'être viable. Cette étude est réalisée soit par certains membres de la coopérative s'ils ont les compétences et le temps nécessaires, soit par une personne extérieure à la coopérative que celle-ci aura engagée.

L'étude de faisabilité est décomposée en six parties :

- Une étude de milieu visant à cerner l'opportunité socioculturelle de la coopérative ;
- Une étude de marché permettant d'évaluer la part de marché par les différents acteurs en présence et déduisant celle revenant à la coopérative ;
- Une étude technique sur les besoins physiques nécessaires à la réalisation du projet ; bâtiment, machines, outils... ;
- Une étude sur la structure organisationnelle définissant le montage technique du projet ;
- Une étude juridique justifiant le choix de la forme coopérative en tant que forme juridique ;
- Une étude financière permettant d'évaluer le montant des charges et des produits de la coopérative ainsi que ses résultats.

Si l'étude de faisabilité ne se révèle pas concluante, le groupe de base devra s'orienter vers un autre projet. Dans le cas contraire, il passera à l'étape suivante.

**Etape n °3 : Elaborer un plan d'affaire**

La réalisation du plan d'affaires est une suite logique à l'étude de faisabilité. En effet, le plan d'affaires est un outil de planification décrivant l'orientation future d'une entreprise. Il est très utile pour d'éventuelles demandes de prêts ou d'investissement. Un bon plan d'affaires permet aux investisseurs et aux prêteurs d'évaluer la proposition de financement du groupe et sa capacité à gérer la coopérative.

Les manuels sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs permettent également de déceler les activités de la coopérative qui nécessiteront un effort plus soutenu.

Bien conçu, le plan d'affaires :

- Énonce les objectifs de la coopérative ;
- Identifie les ressources monétaires et humaines nécessaires à son exploitation ;
- Décrit comment ces ressources seront obtenues ;
- Explique pourquoi cette entreprise connaîtra du succès.

La rédaction du plan d'affaires dépend en grande partie du choix du lecteur quant à son utilisation. Si le plan d'affaires est utilisé pour rechercher un financement extérieur, il sera beaucoup plus détaillé que s'il doit servir à recruter d'autres membres. Le plan d'affaires doit néanmoins rester simple et aussi compréhensible que possible.

#### **Etape n°4 : Organiser la tenue de l'assemblée générale constitutive**

Après avoir élaboré les statuts et le règlement intérieur de la coopérative, les membres doivent tenir l'assemblée générale constitutive, réunissant l'ensemble des membres de la coopérative. C'est cette assemblée qui a la responsabilité d'adopter les règlements et statuts de la coopérative, ainsi que le plan d'affaires. L'assemblée générale élit les membres du conseil d'administration.

#### **Etape n°5 : Demander l'enregistrement et /ou l'agrément de la coopérative.**

L'enregistrement de la coopérative auprès des autorités administratives compétentes permet de lui donner la personnalité morale. La création d'une coopérative morale est un groupement d'individus auquel la loi reconnaît une personnalité juridique distincte de celle de ses membres. En clair, en obtenant la personnalité morale pour leur coopérative, les membres créent une distinction entre les activités et les biens liés à la coopérative et leurs biens personnels. Ainsi, si la coopérative contracte un prêt, en cas de non recouvrement de ce prêt, les biens personnels des membres ne peuvent être inquiétés, à moins que les membres l'aient clairement spécifié dans le contrat de prêt.

Suite à l'enregistrement, la coopérative devient une « personne » au regard de la loi, avec les droits et les responsabilités que cela implique et peut alors porter le nom de « coopérative ». La date d'enregistrement correspond à la date de reconnaissance officielle de la coopérative.

La demande d'enregistrement doit contenir certains renseignements de base sur la coopérative.

- **La dénomination sociale de la coopérative**

Elle correspond à l'appellation donnée à la coopérative. Il est demandé aux membres de donner un nom à leur coopérative. En générale, la loi exige que la dénomination sociale comporte l'un des termes suivants : « coopérative », « coop », « co-operative », « coopérative ».

- **L'objectif de la coopérative**

Les membres doivent dans cette section expliquer en quelques lignes l'objectif de la coopérative. Une coopérative d'artisans pourra avoir par exemple pour objectif de fournir un réseau de distribution pour la vente des produits de ses membres.

- **Les détails sur le financement de la coopérative**

Il est indiqué ici le nombre de parts sociales maximum que peut détenir un membre et dans quelle mesure la coopérative peut recevoir des investissements.

- **Restrictions**

Les membres indiqueront les restrictions éventuelles portant sur la répartition du pouvoir et /ou les activités de la coopérative.

- **Le règlement intérieur de la coopérative**

Les membres doivent élaborer le règlement de la coopérative autrement dit ses règles de fonctionnement. Il porte généralement sur des questions liées à l'objet de la coopérative, les modalités de radiation d'un membre, l'administration de la coopérative, la composition de son assemblée, le manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs générale, les ressources de la coopérative et leur provenance, les modalités de contrôle, de modification du règlement intérieur et de dissolution.

- **Le nom des administrateurs de la coopérative**

Un conseil d'administration provisoire doit être établi, en attendant la tenue de l'assemblée générale constitutive. Les membres auront par conséquent pour tâche d'en nommer

les administrateurs pour un mandat précis. Un administrateur doit être membre de la coopérative.

Les administrateurs sont responsables des fonctions suivantes : la gestion de la coopérative, l'exercice des pouvoirs de la coopérative par les employés et les dirigeants de la coopérative, la création au besoin de comités ; le respect des règlements et de la loi régissant les coopératives et les politiques de la coopérative.

Une fois l'enregistrement effectué, la coopérative obtient sa personnalité morale et commence donc son existence officielle. Elle peut alors exercer toute activité ne nécessitant par un agrément comme par exemple la collecte des produits des membres pour les vendre localement ; contrairement à l'exportation qui exige souvent un agrément des autorités compétentes. Certaines coopératives choisissent parfois de ne pas demander l'enregistrement et exercent leurs activités dans l'illégalité.

- **L'agrément**

L'agrément est une autorisation délivrée par l'autorité administrative compétente pour exercer certaines activités réglementées par la loi (l'exportation des produits, activités sanitaires, etc.). Cet agrément est utile à plus d'un titre car dans de nombreux cas, l'octroi de l'agrément comporte aussi celui d'aides financières.

La demande d'agrément doit en générale être accompagnée des pièces suivantes :

- Un exemplaire des statuts de la coopérative ;
- Une attestation constatant l'enregistrement de la coopérative ;
- Le montant du capital social et sa répartition entre les différents membres ;
- Une note d'information détaillée permettant d'apprécier le projet et portant sur l'organisation et le fonctionnement de la société coopérative ainsi que sur les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre pour assurer sa mise en œuvre.

**Par exemple**, afin d'obtenir l'agrément comme coopérative d'utilité publique, la coopérative doit également justifier du caractère d'utilité sociale des biens et des services qu'elle se propose de produire ou fournir. Pour apprécier du caractère d'utilité sociale du projet, il est notamment tenu compte de la contribution que celui-ci apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle des membres et employés et à l'accessibilité des biens et services produits ou fournis par la coopérative.

L'agrément d'une coopérative peut lui être retiré s'il est prouvé qu'elle ne respecte pas l'objet social pour lequel elle a été créée.

### **Etape n°6 : Organiser le démarrage de coopérative**

A ce stade de la création de la coopérative, il ne reste plus aux membres qu'à sélectionner et recruter les employés, organiser un programme de formation professionnelle à leur égard, et enfin démarrer les activités de la coopérative.

### **3-2 Les objets et les buts de la Coopérative :**

Les coopératives exercent leurs actions dans toutes les branches de l'activité humaine en cherchant essentiellement à :<sup>19</sup>

- Améliorer la situation socio-économique de leurs membres.
- Promouvoir l'esprit coopératif parmi les membres.
- Réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services.
- Améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs.
- Développer et valoriser, au maximum, la production de leurs membres.

### **3-3 Les avantages de la coopérative :**

Dans l'ensemble, les activités des coopératives agricoles peuvent aider les agriculteurs à améliorer leur productivité et leur rentabilité, tout en contribuant à soutenir les communautés rurales et à promouvoir le développement économique local.<sup>20</sup>

Les avantages sont multiples et englobent des aspects économiques et sociaux. Certaines d'entre eux sont directes, affectant les marges nettes ou les économies, et certains d'entre eux sont indirects, effectuant la formation des prix du marché et amélioration de la qualité des biens et services. Les avantages de l'agriculture coopérative peuvent être évidents juste après la création de l'entreprise ou au fil du temps.

Les principaux avantages sont les suivantes :

- Démocratie et transparence de fonctionnement ;

---

<sup>19</sup>Guy Tchami (Op.cit.) P4

<sup>20</sup><https://eos.com/fr/blog/cooperative-agricole/> . Consulté le 22/03/2024

- Revenues plus élevés ;
- Amélioration de la qualité des produits et des services ;
- Réduction des dépenses en fournitures d'intrants ;
- Marchés plus vastes et une meilleure concurrence ;
- Support légal ;
- Rôle dans le développement rural

### **3-4 Les limites de la coopérative**

Bien que le travail en coopération comporte un nombre d'avantages intéressants, il faut reconnaître qu'il comporte également un certain nombre de limites dont il ne faut pas ignorer l'importance. Par exemple, le travail en coopération : <sup>21</sup>

- Exige une bonne connaissance de la double facette de cette formule (apprentissage cognitif et apprentissage social) ;
- Modifie quelque peu le rôle de l'enseignant : facilitateur plutôt que transmetteur de connaissances. Les qualités d'animation et de gestion du groupe-classe requises peuvent être déstabilisantes pour certains professeurs ou charges de cours plus à l'aise dans des formules plus traditionnelles ;
- Demande un investissement de temps supplémentaire compte tenu des exigences liées à l'organisation du travail et à la familiarisation avec la formule ;
- Demande du temps d'intégration à l'intérieur du groupe-classe étant donné la particularité de cette stratégie pédagogique ;
- Pourrait laisser croire, au début, à une diminution de la quantité de matière habituellement couverte dans une période de temps équivalente à l'intérieur d'une formule plus traditionnelle ;
- Engendre parfois des difficultés sur le plan de la formation des équipes qui doivent être, autant que faire se peut, hétérogènes, c'est-à-dire formées de membres différents au point de vue des connaissances, des habiletés et des caractéristiques personnelles ;
- Demande parfois de gérer certains problèmes concernant des étudiants qui ont de la difficulté à trouver leur place au sein d'un groupe. Le tableau suivant présente quelques caractéristiques de ces étudiants de même que quelques pistes de solution.

---

<sup>21</sup>[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/portail/gscw031?owa\\_no\\_site=76&owa\\_no\\_fiche=42](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/portail/gscw031?owa_no_site=76&owa_no_fiche=42) . Consulté le 24 /03/2024

**Conclusion**

Les coopératives sont des entreprises économiques mais à finalité très spécifique-la recherche de la promotion des membres, de leur propre intérêt sur le plan économique.

Elles doivent s'adapter aux circonstances économiques dans l'intérêt même de ces membres agriculteurs et afin de sauvegarder leur attachement, leur participation et leur cohésion.

La réussite d'une coopérative est bien plus difficile que celle d'une entreprise capitaliste car elle doit non seulement, être une réussite économique, mais aussi et surtout une réussite humaine sociale (des dirigeants et des adhérents).

Les valeurs et les principes coopératifs, atténuent les comportements opportunistes et l'asymétrie d'information entre les membres. Ces éléments ont un impact positif sur les coûts de transaction et d'agence.

L'efficacité organisationnelle se traduit comme une fonction qui cherche à minimiser les coûts de transaction, les coûts de production et les coûts d'agence. (Williamson, 1983).

# **Chapitre 2**

## **Les pratiques managériales au sein des coopératives**

**Introduction**

Dans un environnement complexe ; instable ; qui évolue fortement ; les organisations doivent mettre en place des pratiques de gestion qui leurs permettent d'adapter aux changements de l'environnement et assurer une bonne gestion à son organisation.

Une coopérative comme toute organisation elle doit adopter des stratégies pour qu'elle soit compétente et atteindre ses objectifs tout en gardant ses valeurs et ses spécificités.

Ce chapitre est divisé en trois sections comme suit :

La première section aborde l'importance de la communication dans le fonctionnement et l'organisation de la coopérative , qui assure la transparence et la fluidité entre ses membres, ainsi pour qu'elle interagisse avec ses différentes parties prenantes (internes/externes) , en mettant la lumière sur la communication événementielle.

La deuxième section traite les méthodes de gestion dans les coopératives qui nécessitent des compétences spécifiques notamment en terme RH puisque les coopératives s'inscrivent dans le type des entreprises de l'économie sociales qui travaillent pour des finalités économiques et sociales et se distinguent des entreprises à but lucratif dans leurs modes de gouvernance et leurs finalités. Ces méthodes contiennent la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion commerciale et la gestion de la performance.

La troisième section , aborde l'importance des alliances stratégiques qui est une stratégie très importante pour la compétitivité de la coopérative et qui lui permet de répondre aux différents défis auxquels les coopératives sont confrontées comme la mondialisation. La coopération apporte divers avantages et bénéfices si l'organisation arrive à choisir des partenaires qui seront capables de collaborer efficacement avec elle. Cependant, les alliances stratégiques apportent aussi des risques et des menaces comme le comportement d'opportunisme.

**Section 1 : L'importance de la communication dans les coopératives**

Toute organisation doit adopter une stratégie de communication qui lui permet de s'organiser en interne ainsi promouvoir sa marque ; accroître sa notoriété ; attirer le public et se démarquer des autres. La communication événementielle joue un rôle très important dans l'organisation.

**1-1 Définition de la communication**

La communication est le processus mis en œuvre par l'entreprise par lequel l'émetteur transmet son Message au récepteur, à un public cible et cela pour se faire connaître, Faire connaître son produit pour les consommateurs , pour développer une image positive aux consommateurs....<sup>22</sup>.

Pour cela l'entreprise utilise des différentes techniques comme les médias et des techniques hors média tel que la communication événementielle.

**1-2 La communication interne**

Elle repose sur le principe de favoriser un esprit d'entreprise, partager l'information dans l'organisation, inspirer les hommes, développer la culture et les valeurs partagées , encourager la capacité de travail collectif, développer à l'esprit de l'équipe une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe. Elle a pour but :<sup>23</sup>

- D'informer le personnel.
- Communiquer vers le personnel pour que chacun de ses membres comprenne sa tâche et sa responsabilité.

**1-2-1 La fonction informative de la communication interne**

Elle répond aux attentes des parties prenantes internes en matière d'information , elle répond ainsi aux besoins exprimés par la communauté de travail. Les contributeurs doivent disposer des informations sur l'entreprise, le système de l'organisation doit être transparent pour les collaborateurs, comprendre les objectifs de l'organisation, comment elle planifie son avenir, comprendre son fonctionnement, connaître ses dirigeants.... En générale, la communauté doit

---

<sup>22</sup> Bernard Dagenais : *Le plan de communication , l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les presses de l'Université Laval , 1998 , p10.

<sup>23</sup> Christine Donejean : *La communication interne* , Belgique , L. Venanzi , 2006 , p15.

avoir une image complète sur l'organisation dans laquelle elle intègre. Ici La communication interne est considérée comme vecteur d'information dans l'entreprise :<sup>24</sup>

- Elle permet la compréhension de l'entreprise en éclairant régulièrement le personnel sur les objectifs de l'organisation.
- Elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation.
- Elle cherche à promouvoir la circulation de l'information.
- Elle facilite la circulation de l'information.
- Elle favorise le dialogue et la transparence au sein de l'organisation.
- Elle crée des relais d'information, construit un réseau qui traverse toute l'organisation.
- -Elle donne aux travailleurs l'information qui leur permet de se situer et de comprendre la finalité de leur travail.
- Elle permet de partager les informations entre collègues et le développement de l'intelligence collective dans l'organisation.
- Elle est la mémoire de l'organisation dont elle tient le registre, le journal de bord.

### **1-2-2 La fonction managériale de la communication interne**

Elle repose sur la logique de créer un esprit, une culture d'entreprise. Elle doit motiver les hommes et reconnaître leurs réalisations et favoriser leur coopération et améliorer le climat social.

La communication interne dans cet aspect est considérée comme : outil d'inspiration et de cohésion dans l'organisation.<sup>25</sup>

- Elle aide les personnes à se connaître et entraîne leur collaboration.
- Elle est un vecteur de valeurs et de culture de l'entreprise.
- Elle permet de mettre en valeur l'image de l'entreprise auprès de ceux qui y travaillent.
- Elle contribue à intensifier le degré de cohésion de la communauté de travail.
- Elle permet de s'appuyer sur l'intérêt collectif plus que l'intérêt individuel.
- Elle permet d'accroître la légitimité de l'organisation dans l'esprit de son personnel.

---

<sup>24</sup> Idem. , p17.

<sup>25</sup> Idem. , p18.

**Tableau 1 : Les conditions minimales pour la mise en place d'une politique de communication interne**

Conditions	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle est à la portée de toute l'équipe du travail :</li> <li>- ouvriers</li> <li>- salariés</li> <li>- travailleurs nomades</li> </ul>	Variation de supports en fonction des publics : Intranet , journaux, flashes , mails , notes affichées.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle propose des contenus sans distinction de niveau hiérarchique.</li> </ul>	Des envois simultanés : chacun les reçoit en même temps.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle s'adresse au personnel régulièrement et fréquemment.</li> </ul>	Définition d'un plan de communication interne et d'un budget minimal annuel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle est confiée à une personne qui connaît les pratiques de base de communication, qui a réussi à gagner la confiance de ses collègues ainsi de la direction générale.</li> </ul>	La communication interne n'est pas anonyme mais signée et identifiable.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle est soutenue et encouragée par la direction générale qui en comprend l'importance et</li> </ul>	Validation du plan de communication par la direction générale et l'intégrer dans le plan stratégique.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle met en œuvre un parler vrai et un discours crédible et ne s'apparente pas à du marketing interne.</li> </ul>	respect de la déontologie et le développement de la confiance.

Source : Christine Donjean : La communication interne, p19.

### 1-3 La communication externe

#### 1-3-1 Définition

Constitue l'ensemble des formes et des processus de communication de l'organisation pour atteindre ces publics cibles à l'extérieur de l'organisation.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Olivier Moche : Vade mecum de la communication externe des organisations , L. Venanzi , 2013 . P36.

### 1-3-2 Les Missions

- créer et entretenir une image de marque de l'organisation.
- positionner l'organisation dans son environnement qui est souvent concurrentiel.
- mettre en valeur le produit ou le service de l'organisation dans l'esprit des publics externes.<sup>27</sup>

### 1-4- La communication événementiel

#### 1-4-1 Définition

- L'événementiel est un canal de communication hors média utilisé pour répondre aux besoins spécifiques émanant tant de particuliers, associations que d'entreprise publique ou privée.<sup>28</sup>
- " Décaudin, 1995 " définit la communication événementielle comme suit : « *elle correspond à une appellation générique donné au sponsoring, au mécénat, au parrainage et à toute technique reposant sur l'utilisation d'un événement quelconque (existant ou créé spécifiquement).* »<sup>29</sup>
- Selon " Baux, 1991 " la communication événementielle considérée comme : « *un système composite de communication mis en œuvre par l'organisation autour de l'association de son nom ou de sa marque à un événement à caractère socioculturel (sportif ; artistique ; artistique, ...).* »<sup>30</sup>
- Pour " Farelly et Al, 1997 " : *la communication événementielle est un outil de communication stratégique pour les entreprises.*<sup>31</sup>

#### 1-4-2 : Les objectifs de la communication événementielle :

Elle remplit plusieurs objectifs et répond à des attentes différentes :

- elle développe une image positive de l'organisation.
- Accroître le prestige de la firme.
- Augmenter son capital.

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Dominique Filloux, Nadine Vienne : L'événementiel, enjeux et avenir, méthodes, enjeux et prospective, ISTE éditions LTd, 2021, p8.

<sup>29</sup> Philippe Boistel : La communication événementielle plus stratégique que commerciale, p27, dans Revue management & avenir 2005/4.

<sup>30</sup> Idem., p28.

<sup>31</sup> Ibid.

- gagner la confiance du public.
- renforce la cohésion du personnel.
- motivation du personnel.
- Informer.
- Accroître la notoriété
- renforcer l'image.
- promouvoir ses ventes.
- favorise le recrutement.
- Interagir avec ses partenaires/clients.<sup>32</sup>

**1-4-3 : Les contraintes de la communication événementielle**

- **Le budget :** La communication événementielle doit être efficace et se démarquer des autres (marques ; événement). Alors elle doit investir financièrement dans l'évènement qu'elle organise. La rareté ; la qualité ; l'inhabituel sont autant des choses rares.
- **La logistique :** L'ensemble de déplacements ; le transport et le matériel présente de multiples problématiques. La logistique est souvent le point organisationnel le plus compliqué.
- **Le temps :** L'organisation d'un événement nécessite un travail à moyen et à long terme. Le temps est un facteur clé de succès de l'évènementiel.<sup>33</sup>

**Autres outils de communication hors média :**

- Relation avec la presse.
- communication / marketing direct.
- Relation publiques.
- Opérations du parrainage.
- Techniques éditoriales et audiovisuel hors média classique.
- Techniques graphiques et du design des lieux , des personnes et des objets.
- techniques de marketing opérationnel.
- Communication- objet.
- communication -acteur.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Idem. , pp27-29.

<sup>33</sup> www.Orsys.fr La communication événementielle ORSYS PDF. Consulté le 08/04 à 15 :40.

<sup>34</sup> Peter Stockinger , pu : La communication hors média , Paris , INAICO , 2018-2019.

**Section 2 : Les méthodes de gestion dans les coopératives**

Les organisations doivent bien gérer leurs fonctions afin de réaliser leurs performances et maintenir leurs existences. Un problème dans la gestion peut contribuer l'entreprise à disparaître.

**2-1 La gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est un enjeu fondamental pour toute organisation. Mais cette gestion se fait d'une manière spécifique dans les coopératives en vue de valeurs fondamentales qu'elles présentent. Elle nécessite des compétences managériales spécifiques.

**2-1-1 La définition de gestion des ressources humaines**

Dans les manuels de gestion, La GRH est définie comme suit : *« un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité , efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation ( planification , organisation du travail et conception des postes de travail ) , du choix des collaborateur «associés ( recrutement, sélection) ,de l'ajustement entre qualification requise et compétences acquises( formation , évaluation du rendement, gestion de carrière) et de la détermination des conditions de travail ( rémunération, reconnaissance, respect des droits , négociations , gestion de la discipline , gestion de la santé et de la sécurité de travail»).*<sup>35</sup>

Selon « Guillot- Soulez » : *«la GRH ne se limite pas au entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques ; organisations à but non lucratif) rassemblement des individus pour atteindre un objectif commun».*<sup>36</sup>

**2-1-2 Les compétences nécessaires en terme RH dans les coopératives :**

- **Combiner les objectifs multiples de la coopérative :**

Vu que les coopératives s'inscrivent dans le type "d'entreprises sociales" qui visent à atteindre des objectifs économiques et sociales, il est nécessaire de développer une stratégie qui permet de prendre en considération les valeurs et les objectifs économiques de la coopérative. Le management dans les coopératives doit intégrer de nouvelles pratiques pour adapter les

---

<sup>35</sup> Catherine Davister :la gestion des ressources humaines, ch6, dans : la gestion des entreprises sociales sous la direction de Sybille Mertens , Belgique , L, Venanzi , 2010 , p288

<sup>36</sup> Chloé Guillot-Soulez : La gestion des ressources humaines, 13 e édition 2020/2021, p21

besoins sociaux exprimés par la communauté aux réalités économiques des coopératives. Ces activités doivent prendre en compte des missions et les ressources de l'organisation ainsi que les tensions entre les objectifs sociaux et économiques de l'organisation. Pour cela une communication efficace avec les différents publics est nécessaire ainsi que l'organisation doit disposer des capacités d'innovation et d'adaptation pour faire face aux changements.

- **Connaître et maîtriser le mode de gouvernement interne**

Les coopératives se distinguent des entreprises classiques dans leurs modes de gouvernement. La structure décisionnelle va impacter les modalités organisationnelles du management. Les spécificités de la gouvernance des coopératives supposent de les comprendre ce qui permet la cohérence entre l'équipe du travail. Cela rend nécessaire pour le management de connaître, de comprendre et de mobiliser mieux le système de gouvernance interne. Les tâches et les responsabilités de chaque organe décisionnel (AG , CA.) doivent être clairement définies et connues pour chacun. Le management doit communiquer durablement avec ces différents organes.

- **Maîtriser et mobiliser les différentes parties prenantes externes**

Les relations de la coopérative avec ses parties prenantes externes (clients, autorités, publics, autres organisations,...) doivent être bien gérées. Elle doit étudier les différentes parties prenantes et comprendre leurs attentes ce qui permet à la coopérative de répondre au différents besoins et aussi pour que le directeur sera capable d'identifier les partenaires qui seront favorables pour coopérer efficacement avec elle.

- **Gérer le personnel rémunéré ou le bénévole**

Le bénévole ou le personnel rémunéré sont divers(Employés, Bénévole ,coopérants...). Alors le management doit faire face à cette diversité. Il est crucial d'assurer un management permanent et efficace de divers collaborateurs. Il doit connaître les particularités de chaque public et respecter leurs besoins distincts, et comprendre les valeurs et les tensions de la coopérative. Cela permet d'assurer l'atteinte des objectifs sociaux et économiques de l'organisation

- **Équilibrer les multiples aspects financiers**

Pour le développement des activités d'une coopérative, il est nécessaire pour le management de traiter le problème du financement. Il doit connaître les possibilités d'accéder aux différentes sources de financement (possibilités d'obtenir des fonds auprès du gouvernement, de fondations du parrainage privé,... il doit ainsi être capable de fournir des ressources financières pour couvrir les différents coûts (business plan sociaux et de répondre aux divers appels d'offres) pour assurer la stabilité financière. L'évaluation de la performance qu'elle soit financière ou sociale reste difficile dans les coopératives, car c'est difficile d'évaluer des activités, des objectifs et des bénéfices à un tel point multi facettes.

Le management doit démontrer une certaine sévérité et sa capacité d'adapter à n'importe quelle situation ce qui lui permet le positionnement de l'organisation dans le contexte général (en relation avec le marché, avec le secteur public, avec ses concurrents...). Il est également important d'avoir des connaissances sur l'histoire et l'évolution du secteur.

- **Développer un sentiment d'appartenance et de fierté**

Certes, Les acteurs qui composent une coopérative ont déterminé un projet social justifiant leur engagement à ce secteur et sa mise en œuvre quotidienne repose souvent sur le management. Mais les pressions tant internes qu'externes du secteur augmentent le risque de perturber le sens du travail auprès de collaborateurs ce qui menace l'existence de la coopérative et favorise sa disparition. Pour éviter ça, on doit développer un sentiment d'appartenance et de fierté de participer à cette organisation. Ce sentiment permet de regrouper, de solidariser les collaborateurs dans les moyens requérais à la réalisation de l'objet social. Cela pour créer une dynamique favorable.<sup>37</sup>

## **2-2 La gestion financière et la gestion commerciale**

### **2-2-1 La gestion financière**

La gestion financière est une technique de gestion très importante dans les coopératives. Là on a essayé de dégager quelques points concernant le fonds de roulement, l'autofinancement et la gestion budgétaire.

---

<sup>37</sup> Thibault Cunéoud, Charlotte Moreau et Sybille Mertens : Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. Revue Internationale de l'économie sociale (329) 80-91, pp85-88.

### 2-2-1-1 La notion et les différents rôles de fonds de roulement

Il présente la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nette.

Les rôles de celui-ci sont essentiels et multiples :<sup>38</sup>

Il s'agit de se couvrir les risques inhérents à la coopérative :

- Risques sur stocks (risque de fabrication, de dégradation ou de dépréciation des cours).
- Risques sur clients (créances douteuses, immobilisations de créances).

Il est possible de calculer le montant de ces risques en se référant aux chiffres d'affaires, aux investissements existants, aux activités de la société et aux différents types de clientèles.

Le fonds de roulement correspond donc à une marge de sécurité qui permet la couverture de ces risques.

- **Financement des stocks**

Le fonds de roulement permet de financer un pourcentage plus ou moins grands des stocks (économie de frais financiers, possibilité de crédits aux adhérents , etc....).

- **Financement des futures immobilisations**

Le fonds de roulement de toute organisation sera proportionnel au montant des investissements futurs. On connaît la difficulté qu'ont les coopératives actuellement pour trouver des capitaux à long terme. Il s'agit donc de prévoir la constitution de capitaux propres (réserves et provisions) et de capitaux à moyen ou long terme (ristourne Bloquées par exemple) pour financer les investissements que la société prévoit.

C'est là un des rôles de fonds de roulement qui permet à la coopérative , sans attendre l'octroi de prêts incertains, d'investir dès que le besoin s'en fait sentir et ainsi de rendre de nouveaux services à ses sociétaires , donc d'accroître sa dimension économique.

- **Financement des investissements intellectuels**

On oublie souvent un des principes essentiels de la coopération : le service qui permettra aux membres de la coopérative de profiter d'une information technique et mieux encore d'une formation économique.

---

<sup>38</sup>Antoine sauvage : l'application des méthodes de gestion dans les organisations coopératives , pp45-47.

Le projet de répartition des excédents annuels devrait inclure une imputation à une provision destinée à financer toute action de promotion (information , formation, conseil).

- **Amortissement supplémentaire**

Les bilans des coopératives ne sont généralement pas réévalués contrairement aux amortissements qui sont évalués chaque année. Il faut donc prévoir le financement d'amortissements supplémentaires qui permettront de faire face à la dévaluation monétaire et ainsi de renouveler les équipements sans trop de difficultés.

### **2-2-1-2 Les moyens d'autofinancement**

Les deux moyens essentiels d'autofinancement sont les suivants :<sup>39</sup>

- **Les amortissements**

L'excédent brut dégagée au compte d'exploitation doit non seulement couvrir les frais totaux d'exploitation mais aussi la dotation annuelle aux comptes d'amortissements lesquels permettront de rembourser les annuités d'emprunt (amortissements financiers), et de constituer de provisions pour le renouvellement du matériel (amortissements techniques).

Il ne faut surtout pas calculer le montant annuel des amortissements à faire en fonction de la marge résiduelle de la coopérative (excédent- brut , frais totaux d'exploitation) , ce qui aboutit au calcul d'un amortissement total annuel plus ou moins faible réalisé de telle façon qu'il laisse un petit reliquat pour le résultat de l'année. Déplorable méthode qui entre autres inconvénients , privé la coopérative d'un de ses moyens d'autofinancement.

Si l'excédent brut ne permet pas de couvrir d'une part les frais d'exploitation et les amortissements annuels tels qu'ils doivent être pratiqués , et d'autre part de dégager un résultat substantiel , il faut envisager l'une des solutions suivantes :

Chercher à vendre plus cher ou à vendre plus pour dégager un excédent brut suffisant ou bien si dans se sent aucune action n'est possible se retourner vers les achats ou les apports, c'est-à-dire payer ceux-ci à un prix moindre.

Ce sera bien-sûr au service commercial de la coopérative d'adopter la première solution que de choisir la deuxième qui se concrétise en effet par une baisse de prix à la production.

---

<sup>39</sup> Idem. , pp47-48.

- **Les résultats**

La gestion de la société doit faire en sorte que tous les ans des excédents substantiels se dégagent au bilan.

A partir de ceux-ci , il est possible avec l'assemblée générale de constituer des réserves et des provisions et par là même développer d'autant le fonds de roulement.

Ces résultats devront permettre également de distribuer des ristournes , règle d'or de la coopérative, distribution souvent nécessaire pour encourager la fragile fidélité des coopérateurs.

- **Les autres moyens de financement**

Avec l'aide de ces adhérents , les coopératives peuvent disposer de capitaux pour un temps plus ou moins long. Les méthodes utilisées :

- **Les ristournes bloquées**

Les ristournes au lieu d'être distribuées, sont bloquées pour une période de 03 à 05 ans et peuvent faire l'objet d'un intérêt à un taux fixé par l'assemblée générale.

- **Les bons de caisse**

Les certificats de fonds de développement coopératif. Ils ont donné lieu à de nombreux espoirs , mais leur utilisation pratique est rigide et incommode.

- **variation du capital social**

La gestion du capital social d'une coopérative n'est pas simple. Les écarts entre les entreprises d'un même secteur d'activité sont importants et il est nécessaire de pouvoir situer sa position propre par rapport à celles d'autres coopératives de même secteur , pour pouvoir adapter progressivement son capital social. En effet les évolutions brutales sont difficiles à faire accepter psychologiquement et parfois financièrement.

## **2-2 -2 La gestion commerciale**

Pour bien gérer son commerce , ces pratiques sont nécessaires :

- **La nécessité de connaître ses marchés**

En périphérie d'abondance , Il est nécessaire d'étudier les opportunités du marché avant de lancer une production.

De nombreuses entreprises industrielles et commerciales développent des techniques d'études de marché qui visent à étudier l'offre, la demande et la distribution d'un produit donné dans une région donnée.

Actuellement, avant d'engager une action commerciale il est indispensable de faire des études approfondies sur le marché malgré celles-ci coûtent cher , mais elles sont incontournables car elles permettent d'éviter certains problèmes qui peuvent être très coûteux.

On imagine une coopérative qui prépare à lancer un nouveau produit personnalisé sur le marché. Est- elle capable d'utiliser les techniques modernes d'analyses commerciales ? Essayons d'imaginer le coût.

- **Étude économique de marché**

La société qui lance un nouveau produit fait une étude économique avec sa propre documentation.

- **Nécessité d'appliquer des campagnes de promotion de vente**

Pour lancer une action commerciale que se soit créer un nouveau produit, pour augmenter la vente d'un produit ou même maintenir celle-ci , il faut exploiter des techniques de promotion des ventes. Certaines coopératives importantes font de campagnes de publicité nationale authentiques. Celles-ci coûtent cher.

Pour que la coopérative arrive à faire Connaître ses marchés, faire connaître ses produits , cela coûtent très cher. Cependant , les techniques de marketing sont pleinement suffisantes et les coopératives devront les utiliser si elles veulent véritablement se positionner dans la commercialisation de leurs produits agricoles.

- **Investissements commerciaux**

Pour que la direction générale de la coopérative n'assume pas toutes les responsabilités de direction. Il faudrait créer une direction commerciale de qualité. Cette direction, devra tenir

compte de la dynamique des systèmes commerciales de distribution, non seulement promouvoir les ventes tout en adoptant leur politique commerciale au attentes de consommateur.

Lors d'un lancement de nouveaux produits sur le marché, le responsable doit être stratège beaucoup mieux qu'un tacticien. Il est crucial de maîtriser le marché en personnalisant le produit, le produit qui subit des modifications et dont le prix sera étudié

En général, tout directeur commercial, devra utiliser ses services d'étude de marché, pour trouver les facteurs qui permettent de créer une politique commerciale dynamique.

Dans un deuxième temps, il va mettre en œuvre cette politique et l'appliquer.

Dans un troisième temps il en contrôlera l'exécution (statistique ,des ventes, calcul de rendements commerciaux , des rendements publicitaires, études de coûts de distribution, de la productivité commerciale,...).

Ces réflexions montrent qu'il faut bien réfléchir avant de commencer une action commerciale afin de produire pour vendre.

Le manque de moyens nécessaires aux études commerciales mènent certaines coopératives à produire d'une manière anarchiste ce qu'elles n'ont pas besoin et ne produisent pas ce qu'elle pourra vendre. <sup>40</sup>

## **2-4 La gestion de performance des coopératives**

### **2-4-1 La notion de performance**

La performance est la capacité de l'organisation d'atteindre ses différents objectifs. Quant à la coopérative on dit qu'elle est performante lorsqu'elle arrive à atteindre ses objectifs économiques est social.<sup>41</sup>

### **2-4-2 pourquoi mesurer la performance d'une coopérative ?**

Ces finalités peuvent être considérées comme : internes et externes.

---

<sup>40</sup> Idem. , p49-50.

<sup>41</sup> Nathalie CrutZen , Hugues Mouchaps : la gestion de la performance des entreprises sociales , P2.

**2-4-2-1 Les finalités internes****a) Évaluer l'atteinte de ses objectifs**

Évaluer, Analyser les résultats des opérations effectuées dans les coopératives permet de définir les actions les plus performantes et qui amènent l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs et de déterminer les actions qui ne sont pas efficaces pour les améliorer, cela pour faire adapter les objectifs de l'organisation à leurs actions pratiquées.

**b) Améliorer sa performance :**

Pour que la coopérative améliore sa performance elle doit analyser et étudier les causes de l'échec de la réalisation de certains objectifs qu'elle a fixés. Cela amène la coopérative à déterminer quelques stratégies à utiliser pour atteindre ses objectifs.

L'utilisation des outils de mesure de performance contribue à une meilleure communication interne , ce qui amène à une meilleure pratique de la stratégie par les différentes parties , ce qui favorise également l'amélioration de la performance de l'organisation.

**c) Amener une aide à la prise de décision**

L'utilisation des données collectées par les outils de mesure de performance aident le directeur ou le conseil de gestion de l'organisation à choisir les décisions les plus avantageuses.<sup>42</sup>

**2-4-2-2 Finalités externes**

L'avantage de L'adoption des outils de mesure de performance ne se réduit pas à l'amélioration du fonctionnement interne , mais aussi il favorise la communication externe qui est très importante. On peut citer quelques finalités :

- **Se financer**

Les outils de mesure de la performance permettent de mettre des informations utiles à la disposition des financeurs ce qui permet une bonne communication entre la coopérative et ses financeurs et mieux répondre à leurs exigences en terme de reporting. Alors la coopérative utilise ces mesures pour indiquer la performance sociale réalisée par l'entité. Elle peut exploiter ces mesures lorsque le financeur demande de justifier l'impact de son apport. Elles permettent

---

<sup>42</sup> Idem. , pp3-4.

de prouver concrètement l'intérêt de l'activité de la coopérative et à la fois de garantir une gestion rigide. Le but est de bénéficier d'un financement de projet en cours et de se classer en ordre utile pour un financement futur.

Cependant, seuls les financeurs qui veulent investir dans les projets les plus bénéfiques socialement dans un domaine précis qui vont intéresser à l'argument de performance. Il est probable que cet argument sera moins intéressant vis-à-vis des financeurs qui ont d'autres objectifs comme l'intérêt personnel.

- **Rendre compte aux parties prenantes**

Les outils de la performance ne permettent pas seulement la communication avec les financeurs, mais ils permettent aussi de communiquer avec d'autres parties prenantes (les bénéficiaires directs, les clients, les membres de l'assemblée générale, les membres de l'équipe, les fournisseurs,...) ou d'autres acteurs ayant des relations avec la coopérative. Il est intéressant de leurs informer sur son apport et son degré de performance.

- **Renforcer la légitimité de la coopérative**

Mesurer sa performance permet de défendre et de justifier les efforts et les activités. Cela accroît la confiance des différents acteurs et renforce leur participation dans le projet.

- **Communiquer**

Savoir les résultats et les impacts des activités de la coopérative peuvent être des paramètres importants dans la stratégie de communication de l'organisation. Mettre en avant sa performance favorise la promotion des produits de la coopérative.

- **Répondre aux pressions iso morphiques**

Pour faire face aux pressions découlant des entreprises privées à but lucratif, les coopératives doivent imiter des méthodes qui ont conduit au succès dans le secteur privé classique et aussi elles peuvent être forcées de dégager une impression de professionnalisme.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Idem. , pp4-5.

**Section 3 : La coopération inter-organisation.**

Dans le contexte actuel, c'est difficile pour les organisations de s'adapter aux variations et changements engendrés par un environnement concurrentiel complexe. Alors une stratégie de coopération et d'alliance est apparue entre les organisations pour faire face à ce défi.

**3-1 Concepts de coopération**

La Coopération est une alliance , un accord entre deux ou plusieurs organisations qui mettent en commun des moyens différents ( humains, techniques, financiers) pour atteindre des objectifs communs tels l que la réduction des risques et des délais, assurer la rentabilité à long terme,...<sup>44</sup>

« Marx , 1930 » définit la coopération comme : «plusieurs individus travaillent ensemble de façon planifiée dans le même processus du travail , ou dans des processus distincts , mais qui sont liés entre eux».<sup>45</sup>

Pour « Cerisier , 1930 » : «la coopération est une organisation collective du travail dans laquelle la tâche à satisfaire est divisée en sous tâches. Chaque acteur est responsable d'une tâche. Donc la coopération est le fait que chaque partenaire réalise une partie du travail dans l'objectif d'un bénéfice mutuel».<sup>46</sup>

Pour «Smith et Carroll» (1995) :«Une coopération est le processus dans lequel des individus, des groupes ou des organisations entrent en relations et travaillent ensemble dans un but commun.»<sup>47</sup>

**3-2 La motivation à l'Alliance**

Il y a trois raisons majeures qui poussent une coopérative à nouer des alliances :

- **La mondialisation**

Pour certains secteurs d'activité ; les entreprises se trouvent face à une forte concurrence où se trouvent des clients qui ont des comportements similaires à cause du phénomène de la

---

<sup>44</sup> Marc Ingham : La perception du succès des alliances stratégiques , Revue Internationale PME 4(2) 43-83 , 1991 , p45.

<sup>45</sup> Hicham Achelhi : le pilotage du processus d'émergence d'un réseau coopératif : analyse des réseaux de proximité géographique, p37.

<sup>46</sup> Erwan Boutigny : Coopération dans l'entreprise et compétence collective , 2004 , p 1329.

<sup>47</sup> Idem. , p .1328

mondialisation. Les entreprises les plus puissantes et qui réussissent à imposer leurs normes pourront produire en masse des produits uniformisée qui répondent aux exigences homogènes des clients de différents pays de divers continents. Contrairement à leurs concurrents, ils seront face aux divers problèmes , même leur existence peut être menacée. Nouer des alliances peut être une solution qui leurs permettent de relancer. En revanche , d'autres secteurs d'activité dit « multidomestiques » , L'adaptation des produits aux spécificités locales est plus important que l'uniformisation mondiale. Ici aussi , la coopération est très nécessaire et permet aux organisations de combiner leurs compétences pour adapter les produits aux spécificités et trouver des stratégies pour gagner des parts de marché dans le pays cible.

- **L'évolution technologique**

Vue que les coûts de la technologie coûtent très cher ; les organisations sont incapables de les assumer seules alors elles s'orientent vers des alliances avec des fournisseurs ; des entreprises du secteur différent ou même avec des concurrents.

- **Echec de fusions et acquisitions**

L'échec des acquisitions perturbe le fonctionnement de l'entreprise et réduit leurs compétences. Ici les alliances stratégiques peuvent réduire les risques et les conflits.<sup>48</sup>

### **3-3 Les objectifs de la coopération**

- Accès à des ressources supplémentaires pour que les compétences fondamentales puissent donner un lieu à une position concurrentielle favorable à long terme.
- Pousser l'organisation à pénétrer de nouveaux marchés.
- Servir le point de départ pour obtenir des connaissances essentielles à la réussite commerciale future.<sup>49</sup>

### **3-4 Les avantages apportés par les alliances**

- bénéficier d'avantages concurrentiels (position avantageuse) (Eisenhardt et scoonhoven 1996) qui augmente la performance globale des organisations (hagedoorn et Al , 1994).

---

<sup>48</sup> Toumi Rosa : Alliances stratégiques et concurrence , pp5-6.

<sup>49</sup> Idem. , p6.

- Bénéficiaire des ressources d'allié (Hamel et Al , 1989) : Les partenaires partagent des ressources humaines ; technologiques ; financières ...
- augmenter la part de marché et le partage des risques (Hagedoorn,1993).
- Bénéficiaire du savoir-faire de partenaires (Garrette , 1998) : Les alliances stratégiques favorisent l'apprentissage et le partage des connaissances.
- « La création de valeur » (Sleuwaegen et Al , 2003).
- -La réduction des risques : « Les alliances permet de réduire les risques liés aux différentes formes d'incertitude que rencontrent les organisations» (Hagdoorn ,1993 , Garcia- canal 1996) ». Elle permet de réduire les coûts de recherche et développement.<sup>50</sup>

### **3-5 Les inconvénients de la coopération**

Malgré les avantages qu'apporte la coopération aux organisations ; elle présente aussi des inconvénients et des risques comme :<sup>51</sup>

- Risque du comportement d'opportunisme de l'un des partenaires qui profiterait des ressources partagées pour son propre intérêt et négliger l'intérêt des autres.
- -Les divergences d'objectifs (Hagdoorn et Al , 1999 ; Mody, 1993 ; Hurry , 1993) : cela entraîne des conflits.
- Manque de transparence : qui entraîne le non partage de connaissances (Hamel, 1991) ou le retrait d'un partenaire ce qui perturbe l'alliance (Notboom et Al , 1991).
- Risque de fuite de compétences (Lorange , 1997).
- Risque lié à la maîtrise de partage de bénéfices (Khanna , 1994 ; Doz et Hamel , 1998).

### **3-6 Les facteurs clés de succès dans la gestion des alliances**

On distingue les éléments qui mènent à la réussite de l'alliance dans chaque étape :

#### **➤ La phase de préparation**

Les facteurs essentiels à la réussite de l'alliance dans cette phase se présentent comme suit :

- La première catégorie :
  - L'implication de la direction générale dans le processus d'élaboration de la stratégie ;

---

<sup>50</sup> Marie Perez : la gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles , dans management & avenir 2007/2 (N° 12) , p 9-46 , Es management prospective éditions , p11.

<sup>51</sup> Idem. , p12.

- L'implication des cadres qui seront en charge de l'opération, la formation et l'information des cadres.

Ces facteurs regroupent la fonction « ressources humaines ».

- La deuxième catégorie : qualifiée « d'analyse stratégique » : Ici il y a :
  - la fixation des objectifs précis.
  - Le fait de sélectionner plusieurs partenaires potentiels.
  - Analyser les points forts et des points faibles de chaque partenaire en se focalisant sur les aspects humains, techniques , financiers et sur leur position compétitive.

➤ **La phase de négociation**

Le fait que l'organisation détient un droit à l'alliance, les facteurs clés de succès dans cette phase peuvent être regroupés en deux catégories :

- La première catégorie : une approche formalisée de l'accord :
  - la négociation d'un accord formel.
  - la fixation précise des apports de chaque partenaire.
  - le mode de répartition des bénéfices de l'alliance et résolution de conflits potentiels entre les parties.
- La seconde catégorie : une approche «flexible » dans la négociation :
  - la fixation des grandes lignes de l'accord.
  - -flexibilité dans la relation entre partenaires.
  - -priorité accordée au dialogue.
  - -La phase de mise en œuvre de l'alliance :

Ici il convient :

- d'investir dans la relation avec partenaires.
- Le rôle de la direction générale et des cadres.
- Le respect de l'accord formel.
- Apprendre vite du partenaire et transférer rapidement cet apprentissage à l'ensemble de l'organisation ou encore à protéger son savoir-faire et contrôler l'autre partie.
- Le maintien de relations souples et d'un dialogue régulier avec le partenaire.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Marc Ingham : op. cit , p52-55.

**3-7 Les caractéristiques des alliances : elles se caractérisent par :**

- Le pilotage d'un projet commun tout en gardant l'autonomie stratégique des partenariats : les partenaires signent un contrat de coopération et assument tous ce qui va engendrer dedans. Mais chacun reste stratégiquement autonome et indépendant dans tous ce qui est hors le champ de l'alliance.
- Le partage des ressources : chacun des partenaires met en disposition des ressources de différentes natures qu'elles soient humaines , financière , connaissance, capacités, matériel,...
- La récompense dans le partage des bénéfices de la coopération : le partage des avantages qu'apporte l'alliance d'une manière égale entre les partenaires.
- Le maintien d'une interdépendance dans le cadre du périmètre de l'alliance :

L'avantage que peut apporter la coopération à l'organisation dépend de son propre apport et à la fois de l'apport de ses alliés. Plus , l'avantage de chacun dépend de l'autre , plus la coopération aura du sens et les partenaires s'impliquent dedans.

S'il y aura de triche ou bien un comportement d'opportunisme d'un partenaire qui profite des savoirs faire et des compétences ou bien de ressources de l'autre pour son propre intérêt sans rendre compte de ses alliés, la coopération va perdre son sens et ne pourra pas se prolonger. Alors la confiance est la base d'une coopération , car cette dernière ne peut pas exister sauf s'il y a un climat de confiance dedans.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Karim Trabelsi : La confiance : La « plate- forme » de l'alliance stratégique pp27-29 , dans , management &avenir 2007/4 (n°14) , pp25-40.

**Conclusion**

On conclure que la réussite des organisations coopératives repose sur les différentes pratiques managériales.

La communication interne favorise la coordination et la collaboration entre les membres, elle permet le partage d'informations nécessaires entre eux , ce qui leurs permet de participer aux processus décisionnel et soutenir leurs démocraties et leurs équités.

Quant à la communication externe, amène la coopérative à interagir avec ses différentes parties prenantes externes, développer une image positive de l'organisation aux consommateurs et attirer des nouveaux clients comme elle contribue à construire des relations d'alliances et de partenariat avec d'autres organisations.

La communication événementielle est l'une des techniques de communication qu'adoptent les coopératives. Elle joue un rôle très important dans la promotion des ventes des organisations. Les événements tels que les foires , les conférences , les salons , ...augmentent sa notoriété et renforce leurs relations publiques.

La gestion des ressources humaines dans les coopératives doit maîtriser des compétences spécifiques qui s'adaptent aux caractéristiques et spécificités de ce type d'organisation.

Dans La gestion commerciale , l'organisation doit faire des études approfondies du marché avant de commencer toute action commerciale ainsi elle devra exploiter les diverses campagnes de promotion.

Quant à la gestion financière, il est crucial de résoudre le problème du financement et assurer la stabilité financière.

La gestion de performance permet d'évaluer les différentes actions exercées dans les coopératives ce qui leurs permet d'identifier leurs forces et faiblesses ce qui contribue à améliorer les différentes activités.

Nouer des alliances constitue une stratégie adéquate aux coopératives , celles-ci leurs apportent beaucoup d'avantages comme l'accès à de nouveaux ressources et compétences. Mais elle peut apporter aussi des risques.

Ces pratiques sont des facteurs qui amènent les coopératives à réaliser leurs objectifs , augmenter leurs performances et restent compétitives.

# **Chapitre 3**

## **Les pratiques managériales au sein de la coopérative agricole CAPTO**

### Introduction

Avant d'entamer ce troisième chapitre, nous mentionnerons que notre problématique de recherche est « Quelles sont les pratiques de gestion utilisées dans les coopératives en particulier au sein de la CAPTO afin d'atteindre ses objectifs ».

Pour répondre à cette problématique nous avons fait notre stage pratique à la coopérative agricole CAPTO l'une des plus grandes coopératives dans la willaya de Tizi-Ouzou (Algérie). Ce chapitre sera composé de trois sections. Dans la première, nous allons présenter le secteur coopératif agricole en Algérie. Dans la deuxième section, nous allons procéder à l'historique de la coopérative CAPTO. Enfin nous allons étudier fonctionnement de la coopérative CAPTO.

**Section 1 : Présentation du secteur coopératif agricole en Algérie.**

L'agriculture algérienne a traversé plusieurs phases depuis l'indépendance. Malgré le bilan positif que l'on peut établir, notamment celui réalisé lors de la dernière décennie comme efforts d'adaptation des soutiens publics dans ce domaine aux besoins des agriculteurs et l'implication de ces derniers dans la définition des programmes d'aide et leur mise en œuvre, le développement de l'agriculture algérienne est face à plusieurs défis à relever, posés aussi bien par son propre contexte intérieur que par les mutations qui s'opèrent à l'international<sup>54</sup>.

**1-1 L'histoire du système coopératif durant la colonisation**

L'apparition du système coopératif et mutuel agricole durant les premières années de la colonisation de l'Algérie semble avoir été motivée par la volonté de l'Etat français à offrir les moyens matériels et financiers nécessaires aux 14000 milles colons agriculteurs venant d'Europe.

Avant 1830, les colons français comme les fellahs algériens n'avaient recours pour faire face aux dépenses courantes d'exploitations qu'à l'autofinancement et à l'usure. La colonisation des terres est accompagnée par la mise en place d'un système coopératif et mutuel agricole tourné vers les exploitations coloniales. Ainsi dans le domaine du crédit bancaire , il est créé en 1850 le comptoir national d'escompte qui deviendra en 1851. Se sont créés par la suite plusieurs compagnies dont la plupart sont tournées vers le crédit mutuel agricole au profit des colons (Djenane , 2012).

En direction des fellahs , Il a été créé une banque spécifique , la société indigène de prévoyance (SIP) ,un système de crédit dit « par en bas », c'est-à-dire avec comme organe essentiel de distribution SIP remonte au 04/09/1869.Même s'inspirant largement des principes de solidarité régissant la gestion des silos ancestraux des populations autochtones , les premières SIP étaient conçues comme « des sociétés de secours mutuels officieuses ». Après la grande crise de 1929 /33 , qui a rudement affecté le système économique colonial , le réseau des SIP va s'étendre. En 1941 , leur nombre était de330 et se monte à503 en 1947 réunissant ainsi aux dates respectives 34923 et 53651 sociétaires. Quoique que ne touchant que 7% environ de l'effectif total des exploitations détenues par les autochtones , elles drainaient à elles seules

---

<sup>54</sup>ABBAS, k. Le secteur coopératif agricole en Algérie : transformations et enjeux. In: 6th international Congress of Economics and Managment . Morroco-May. 2012.

20 % de la production totale de céréales , correspondant à la moitié environ de la production céréalière du secteur paysan autochtone. Ceci montre donc bien que la très grande majorité des petites exploitations , celles produisant essentiellement pour l'autoconsommation , échappait au réseau des SIP qui va connaître dès la fin de la guerre une réforme profonde tendant à rapprocher le système coopératif et mutuel agricole réservé aux colons de celui des petits fellahs. Après ces deux formes de coopératives le secteur d'amélioration rurale (SAR) a vu le jour en 1945 et s'est vu créées des coopératives mixtes colons -fellahs plus ou moins réussies. Ainsi , les missions économiques et techniques des SAR sont clairement définies dès leur création, puisque le paysan natel qu'il est conçu à travers la nouvelle réforme tend sur :

- « le plan technique à instruire le fellah et à l'équiper pour la mise en œuvre des méthodes de production modernes en présence dans le secteur colon ».
- « Sur le plan économique, d'orienter les fellahs et pasteurs vers l'économie d'échange, les investissements rentables et la pratique du crédit ».

Selon Djenane (2012) Les SAR qui étaient des éléments des SIP appelées plus tard SAP et occupant des entités territoriales spécifiques se sont renforcés par l'organisation du syndicalisme agricole pour mieux encadrer le monde rural et réussir l'implantation des colons en milieu indigène.<sup>55</sup>

### **1-2 mutations et situation post indépendance**

La récupération des terres de colonisation en 1963 , au lendemain de l'indépendance , et la réforme agraire appliquée aux terres privées en 1971 ont permis la constitution d'un domaine foncier important aux mains de l'État et la création d'exploitation collectives, grandes entreprises agricoles à salariés et coopératives agricoles de production sur près de 40% de la SAU totale du pays (Ait Amara, 1999). Durant la décennie 1980 , l'État opère une refonte radicale de ses options en faveur d'un processus de privatisation des terres publiques et d'individualisation de l'exploitation des terres (1987). Dans le prolongement de ces nouvelles orientations , il annule la loi de réforme agraire (1990) et procède à la restitution aux anciens propriétaires des terres expropriées en 1971. Ces mesures mettent fin à l'existence d'un secteur étatique de propriété et de production et réhabilite le rôle de la propriété et de l'exploitation individuelles. L'Etat a consacré l'essentiel des terres nationalisées à la constitution

---

<sup>55</sup> Idem. , pp2-4.

d'exploitations collectives. Deux systèmes d'exploitation ont été mis en place : l'autogestion ouvrière sur les grandes exploitations coloniales et les coopératives agricoles de production sur les terres du fonds national de la révolution agraire (FNRA) de tailles individuelles plutôt réduites.

L'évolution de la coopération agricole depuis l'indépendance a connu deux phases, Avant 1987 , les coopératives agricoles de service comme les domaines autogérés se trouvaient sous une tutelle étroite de l'administration de l'agriculture qui les agréait obligatoirement , nommait leurs directeurs et subventionnaient largement leurs investissements matériels et leurs budgets de fonctionnement. La réforme de 1987 a ainsi supprimé la tutelle du ministère de l'agriculture et a autorisé la libre création des coopératives ainsi que leur contrôle sur leur gestion. Les anciennes coopératives sont réorganisées en conservant généralement leur personnel mais en procédant à l'élection des nouveaux dirigeants par les désormais « sociétaires réelles ». Cette libéralisation s'est accompagnée d'une explosion dans la création de coopératives. On passe ainsi de 283 de coopératives de services en 1988 à 1298 en 1994 et 1676 en 1999 mais le processus de développement enregistré au cours de ces dernières années s'est toutefois ralenti et leur nombre reste relativement modeste (Bessaoud , 2006).

Fortement discréditées à la suite de l'échec de l'expérience de socialisation de l'économie tunisienne dans les années soixante , les coopératives de service agricoles (CSA) , ont selon le même auteur bénéficié d'une politique active de promotion au cours des années quatre-vingt à la faveur de la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel. Le nombre de coopératives de service agricoles (CSA) , a presque triplé depuis la mise en place du plan d'ajustement du secteur agricole en 1986 passant ainsi de 71 CSA en 1987 à 205 en 2000.<sup>56</sup>

### **1-3. Les formes des coopératives agricoles en Algérie**

Les agriculteurs doivent se regrouper, sous forme de coopératives, pour différentes raisons, mais toujours pour améliorer leur revenu et être plus efficace. Les coopératives agricoles peuvent présenter trois (3) formes :

- La coopérative agricole de service spécialisé ;
- La coopérative agricole par filière ;
- La coopérative agricole polyvalente.

---

<sup>56</sup>Idem. , pp5-6.

### 1-3-1 La coopérative agricole de service spécialisés

Une coopérative agricole de service est définie selon Décret n°88-170 comme : « une société civile de personnes à capital et à personnel variables dans le but de développer les activités économiques des exploitations agricoles en rationalisant leur approvisionnement en facteur de production, en mettent en œuvre des méthodes de commercialisation et de transformation des produits agricoles efficaces, et en améliorant l'équipement et l'accès au crédit ».

La coopérative agricole de service spécialisé a pour objet de fournir des prestations de service précises.

Cette coopérative agricole peut, notamment concerner :

- L'approvisionnement en facteurs de production ;
- Une ou plusieurs professions relatives à une des filières prévues par la réglementation en vigueur ;
- L'irrigation et le drainage ;
- La gestion et l'exploitation des ouvrages de mobilisation de la ressource en eau (retenues collinaires et forages collectifs) y compris les petits périmètres collectifs et les aires d'irrigation ;
- Les travaux d'aménagement ;
- L'insémination artificielle ;
- Le machinisme ;
- Les étude, conseil et vulgarisation ».

### 1.3.2. La coopérative agricole par filière

La coopérative agricole par filière exerce toutes les activités qui concernent une filière à savoir :

- La production du produit de la filière ;
- La collecte de la production de la filière ;
- La production et l'approvisionnement en facteurs de production propres à la filière ;
- L'importation des intrants et des équipements nécessaires à la filière ;
- La transformation et le conditionnement de la production de la filière ;
- La commercialisation et l'exportation de la production de la filière.

Cette forme de coopérative peut notamment être envisagée dans les filières suivantes :

- Aviculture ;
- Production laitière ;
- Production de viande bovine ou ovine ;
- Maraichage ;
- Arboriculture ;
- Céréaliculture ;
- Cultures industrielles.

### **1-3-3. La coopérative agricole polyvalente**

La coopérative agricole polyvalente constitue une forme de coopérative poursuivant plusieurs objets en relation avec la polyvalence des activités de ses adhérents.

Quant aux membres fondateurs, ils doivent avant toute constitution faire part de leur intention de la création d'une coopérative agricole, par écrit, à l'autorité compétente en matière d'agrément.

Les décisions d'agrément ou de refus d'agrément sont notifiées au président de la coopérative agricole dans un délai n'excédant pas un mois, lorsque ladite décision relève de la compétence du ministre chargé de l'agriculture, et de 15 jours, lorsque la compétence relève du directeur des services agricoles de wilaya.

Selon l'article 62 de décret, le conseil de gestion des coopératives agricoles est composé de 5 membres, au moins, élus par l'assemblée générale. Les coopératives agricoles sont soumises au contrôle et au suivi du ministère de l'agriculture et des services déconcentrés qui a pour objet de s'assurer de l'observation de l'ensemble des prescriptions législatives et réglementaires applicables aux coopératives agricoles.

La création de cette forme de coopérative revêt un caractère exceptionnel en raison :

- De la polyvalence des activités de ses adhérents ;
- De l'enclavement des exploitations de ses adhérents ;
- De l'insuffisance du développement agricole de sa zone d'implantation.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Le décret exécutif n°96-459 du 7 Chaabane 1417 correspondant au 18 décembre 1996 modifie et complète fixant les règles applicables aux coopératives agricoles.

### 1-4 Les Contraintes de la coopérative en Algérie :

Selon une étude réalisée par Bessaoud, (2017), menée sur le terrain et d'après son rapport diagnostic des coopératives agricoles en Algérie, il a relevé les obstacles suivants :

- Une image dégradée des coopératives liée à leur manque d'autonomie, à la complexité du système actuel et à la quasi-absence de culture économique coopérative. Tout ceci entraîne une faible adhésion au système coopératif.
- Le ratio très faible de structures véritablement performantes, pourvoyant des services efficaces et répondant aux standards internationalement reconnus (moins de 10% d'après l'étude).
- L'absence de Direction centrale chargée des coopératives au sein du ministère, le défaut de données actualisées sur le système coopératif et les déficits dans les modes d'organisations de producteurs.
- L'incompréhension des agriculteurs face à certains principes coopératifs : inégalité dans le nombre de parts sociales : rémunération des parts sociales ; redistribution des excédents sur la base du montant du chiffre d'affaire réalisé avec la coopérative et non de façon égalitaire, découplage entre le nombre de parts sociales et nombre de voix.
- La sous-capitalisation des coopératives liée notamment au refus de nombreux producteurs de rémunérer les parts sociales au taux d'intérêt du marché mais aussi aux difficultés d'accès au crédit bancaire.
- Une carence des dirigeants de coopératives et sociétaires en matière de compétences managériales, de comptabilité, de gestion des stocks et des finances, de connaissance des textes réglementaires ...Par ailleurs, peu nombreuses sont les coopératives proposant des formations pour leurs membres
- Un faible niveau et une faible diversité des services rendus. De plus, les coopératives sont concurrencées dans les services qu'elles rendent par des entreprises privées informelles notamment dans la distribution des intrants.
- Les règles de gestion des coopératives sont souvent peu respectées et le fonctionnement interne n'est pas forcément démocratique et participatif.
- La quasi-absence de coopération entre coopératives.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>LAOUDARE SAMIRA , SAIDJ LIZA , Elevage caprin en Algérie cas de Willaya de Tizi –Ouzou, ummto , faculté de sciences biologiques et agronomiques , 2019/2020. P 34-35

### Section 2 : Historique de la CAPTO

La coopérative agricole polyvalente de la Wilaya de Tizi-Ouzou a vu le jour en 1989 sous la dénomination de coopérative apicole de service de Tizi-Ouzou (COOPAPIST) avec 78 adhérents dont le siège social est l'antenne Chamlal.

L'objectif qui lui est assigné 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 sont toute est la vocation de toute coopérative.

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

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

- L'antenne IRDJEN
- L'antenne TABOUKIRT
- L'antenne DJEBLA

En 2014, avec l'augmentation des activités de l'apiculture, 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 wilaya de Tizi-Ouzou (l'actuelle CAPTO) avec 476 adhérents, Elle englobe plusieurs filières stratégiques sont :

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

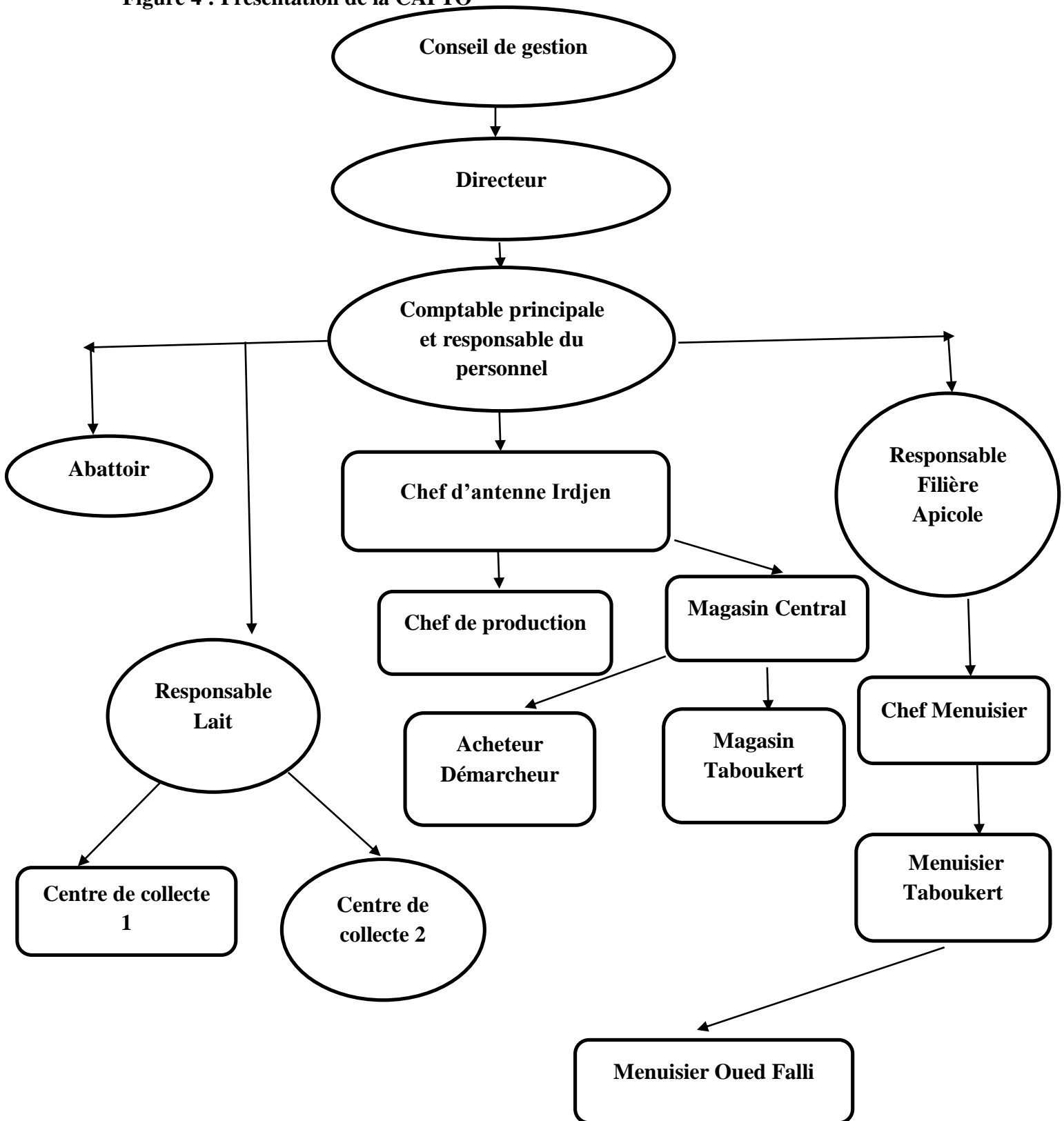
La CAPTO a pour objectif, la satisfaction de ses adhérents et usager en produits dont ils ont besoin (Aliment bétail, aliment le lapin et essaims) et en contrepartie elle achète le produit de ses adhérents. Pour ce faire, elle s'est dotée de deux (2) centres de collecte de lait, d'un

abattoir cunicule (pour les éleveurs lapins) et d'une fabrication d'aliment bétail sans oublier l'approvisionnement en issue de menuiserie et machine à cire (gaufreuse).

A partir de 2020 le nombre d'adhérent a augmenté à 1284 adhérents. Historiquement nous avons remarqué une diversification de l'activité de la coopérative ce qui témoigne de la vision stratégique de ses gérants mais aussi de sa résilience notamment quand on voit son âge. Par ailleurs le nombre d'adhérents a augmenté significativement il arrive ainsi à avoir une certaine présence au milieu rurale dans la Willaya de Tizi-Ouzou.

L'organisation de la CAPTO

Figure 4 : Présentation de la CAPTO



Source : documents internes à la coopérative CAPTO.

### Commentaire :

La structure organisationnelle est matricielle. A travers cet organigramme, nous pouvons constater que la dimension spatiale est importante pour la coopérative CAPTO. De par ses antennes localisées sur plusieurs localités telles que Irdjen, Taboukirt, chamlal, Oued falli, une proximité géographique intéressante pour maximum d'agriculteurs et de filières. La coopérative articule des activités complémentaires pour une maximisation de valeur. Sur le plan commercial cette structure permet d'améliorer les ventes.

### Les organes et domaines d'intervention de la CAPTO

Les organes sont composés de trois (3) personnalité :

- Selon articles 62 du décret 96-459, 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 et ovine
- Filière de bovin laitière

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

- Antenne IRDJEN composée de :
  - Bureau du directeur
  - (01 employés) Service comptabilité et personnel,
  - (02 employés) Magasin de vente (service commerciale)
  - (06 employés) Centre de collecte de lait
  - (04 employés) Une fabrication d'aliments
  - (01 employés) vétérinaire

Antenne IRDJEN est composée d'un effectif de 14 employés.

- Antenne TABOUKERT :
  - (02 employé) service commerciale
  - (03 employés) Atelier de production de ruche et dérivés
  - (04 employés) Atelier de production de cire gaufrée
  
- Antenne Chamlal : dispose d'un abattoir cunicule et d'un site pour le rucher de la CAPTO. Ses effectifs ne disposant que 06 employés.
- Antenne Oued Falli : 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 :

- Etre en position de la carte d'agriculteur délivrée par la chambre de l'agriculture ;
- 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.

### Section 3 : Le fonctionnement et la gestion dans la CAPTO

#### 3-1 Les organes de décision et leurs missions

##### 3-1-1 Le conseil de gestion

Il est composé de 7 membres élus par l'assemblée générale.

Les membres du conseil de gestion doivent :

- Être de nationalité algérienne.
- Être majeur.
- Ne pas participer directement ou indirectement à une activité concurrente à celle de la coopérative.
- N'avoir été condamné , ni pour crime , ni pour délit de droit commun , ni pour infraction à la législation commerciale.
- Avoir une expérience et une capacité de gestion.

Le Conseil a pour mission :

- D'examiner et de valider le projet de règlement intérieur.
- De proposer à l'assemblée générale un directeur, sa rémunération, ainsi que sa révocation en cas de faute grave.
- de fixer le niveau des marges de prestations offertes par la coopérative sous réserve de l'accord de l'assemblée générale.
- De fixer l'ordre du jour des assemblées générales.
- D'examiner et de valider tous les rapports destinés à l'approbation de l'assemblée générale , notamment en matière de compte.
- De recevoir des subventions éventuelles , les dons et les legs sous réserve de leur acceptation par l'assemblée générale.
- D'examiner les propositions de tous marchés et contrats.
- De statuer sur le retrait de l'exclusion de l'un des membres du conseil.

Les membres du conseil sont élus pour un mandat de trois années , ils sont rééligibles.

En cas de décès, de retrait ou d'exclusion d'un membre du conseil , celui-ci peut procéder à son remplacement à charge d'entériner ce choix par l'assemblée générale qui suit.

Le conseil de réunit une fois par mois au moins sur convocation de son président.

Pour délibérer valablement, il doit réunir au moins la moitié (1/2) de ses membres.

Il doit être convoqué toutes les fois où le tiers (1/3) de ses membres en fait la demande.

Les décisions du conseil sont prises à majorité simples de voix exprimées. En cas de partage égal des voix , celle du président est prépondérante.

Le vote au sein du conseil est personnel.

Chaque réunion du conseil sont responsables individuellement ou solidairement selon le cas , envers la coopérative et envers les tiers , de toute faute commise dans le cadre de leur gestion, des infractions à la législation régissant la coopérative et de toute contravention à ses statuts.

Il est interdit aux membres du conseil de contracter sous quelques formes que ce soit des emprunts auprès de la coopérative, de se faire consentir par elle un découvert ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

### **3-1-2 Les adhérents**

Pour constituer une coopérative agricole un minimum de 05 adhérents est obligatoire. Les adhérents peuvent être des personnes physiques ou morales exerçant une activité agricole au sens de la réglementation en vigueur.

Nul adhérent ne peut faire partie de deux ou plusieurs coopératives agricoles pour un même service.

Les adhérents à une coopérative agricole s'engagent à la date de leur adhésion :

- à utiliser les services de la coopérative pour une durée qui ne peut être inférieure à cinq années.
- à souscrire des parts sociales en fonction de leurs engagements.

L'adhésion à une coopérative agricole s'effectue par simple demande adressée au président de la coopérative.

L'admission d'un adhérent est prononcée par le conseil de gestion et confirmée par l'assemblée générale.

La durée de l'engagement d'acte de l'adhérent est renouvelée par tacite reconduction lorsque ce dernier ne manifeste pas six (06) mois au moins avant le terme, sa volonté de se retirer.

L'adhérent qui se retire de fait de la coopérative peut se voir déchu du remboursement des parts sociales souscrites nonobstant d'autres sanctions lorsque la coopérative subit un préjudice.

Le conseil de gestion peut statuer sur l'exclusion d'un adhérent, notamment lorsque celui-ci nuit à la coopérative ou lui porte préjudice de fait de son maintien.

L'exclusion doit être prononcée par l'assemblée générale qui suit.

La coopérative tient obligatoirement à son siège son registre des adhérents comportant le nombre de parts souscrites par chacun et la signature de l'intéressé. Ce registre doit être coté et paraphé par le tribunal du lieu d'implantation de la coopérative.

### **3-1-3 Le directeur :(Gestionnaire).**

Le conseil de gestion peut confier la direction de la coopérative agricole, soit à une personne étrangère à la coopérative, soit à un adhérent qui en aucun ne doit être membre du conseil.

Le directeur exerce ses fonctions sous l'autorité du conseil qui le représente vis-à-vis des tiers, à cet effet, il est chargé de :

- Proposer un projet de règlement intérieur pour examen.
- Proposer les réunions du conseil de gestion en concertation avec le président du conseil.
- Préparer tous rapports à examiner par le conseil, notamment en matière de comptes.
- Exercer l'autorité hiérarchique sur le personnel de la coopérative.
- Représenter la coopérative agricole en justice et dans tous les actes de la vie civile.
- Le directeur assiste aux réunions du conseil avec voix consultative.

Lorsque le directeur est une personne étrangère à la coopérative, son recrutement et sa rémunération sont régis par la législation en vigueur en matière de relations de travail.

Lorsque le directeur est un adhérent, il perçoit une indemnité dont le montant est fixé par le conseil et approuvé par l'assemblée générale.

Le conseil propose à l'Assemblée générale la révocation du directeur en cas de faute grave dans sa gestion.

Ne peuvent être chargées de la direction d'une coopérative agricole, les personnes ayant un lien de parenté jusqu'aux deuxièmes degrés avec un adhérent.

Le directeur signe conjointement avec le président de la coopérative tous les documents financiers.

Il assure en outre le secrétariat des réunions de l'assemblée générale et du conseil.

### 3-2 Les objectifs de la CAPTO

- Le maintien de l'activité.
- Le maintien des postes des employés.
- L'organisation de ses filières.
- Augmenter le volume d'activité.
- Ouverture de capital social qui permet plus d'adhésion.
- La disponibilité des produits de matières premières demandées par les adhérents.
- Diversité des produits et matériels agricoles.

### 3-3 Les marchés de la coopérative CAPTO

Avant de répondre à cette question, nous allons mentionner que la méthode utilisée dans notre recherche est une méthode « mixte » qui combine une méthode qualitative et une méthode quantitative. Mais la méthode qualitative est la plus utilisée car on a étudié les pratiques managériales au sein de la CAPTO qui l'amènent vers l'atteinte de ses objectifs et on l'a suivi avec des données quantitatives qui nous donnent les résultats et les conséquences de ces pratiques et le degré de leur réussite. Et nous déclarons que toutes les informations qu'on a obtenues à partir de là ont été le fait d'un entretien où le directeur de la CAPTO a répondu à un questionnaire qu'on a préparé.

On revient à notre question : La coopérative possède plusieurs marchés dans son parcours tel que le DSA, les forêts, elle réalise aussi des projets ANCEJ, CNAC, TAHADDI, RFIQ, ont plusieurs associations tels que l'association AMSED de Strasbourg, association de paysan du monde et les nations Unis.

### Commentaire :

Nous remarquerons que les marchés de cette coopérative sont le fruit de son écosystème d'acteurs institutionnels et associatifs à l'échelle national et international. Ses acteurs font la promotion du produit de la coopérative.

### 3-4 La description et l'illustration des antennes :

#### Antenne Irdjen :

- fabrication et vente d'aliments.
- centre de collecte de lait.
- magasin de vente de produits apicoles.

Il est composé de trois chauffeurs, 3 camionnettes , citernes , laboratoire.

Ils travaillent en partenariat avec SEMEUR , SSARLETRAIT.

**Image n°01 : présente l'aliment.**

**Image n °02 : présente l'aliment.**



Source : prises par nous mêmes.

**Image n ° 03 : présente la citerne utilisée pour le Stockage du lait.** **Image n ° 04 : présente le magasin de Vente de produits apicoles.**



Source : prises par nous-mêmes.

### Commentaire :

On remarque que cette antenne est mixte. On a remarqué aussi une forte demande par les agriculteurs ce qui augmente leurs ventes de ses différents produits.

### Antenne Taboukirt : ici il y a :

- -un magasin de vente de produits apicoles.
- -achat et revente des essaims.
- -Une menuiserie apicole : fabrication de la ruche et ses dérivés (les plateaux, la hausse , les cadres , couvres cadre ...).
- -Atelier gaufreuse : transformation de la cire brute à la cire gaufré par la machine gaufreuse.

**Image n ° 5 : présente le magasin de vente.** **Image n ° 6 : présente l'atelier Gaufreuse**



Source : prises par nous-mêmes.

**Image 7 : Représente la menuiserie apicole.**



**Commentaire :**

Cette antenne est spécialisée dans la filière apicole. Fabrication de la ruche et ses dérivés. On a remarqué sa popularité et les gens s'y intéressent.

**Antenne Chamlal :** Ici il y a :

- Un abattoir cunicule :
- l'achat des lapins : généralement ces lapins seront abattus et dépouillés pour les distribuer aux points de vente. Aussi ils vendent des lapins vifs pour les éleveurs.

Ils ont divers points de vente : ils travaillent avec différents boucheries et restaurants de différentes régions : Azazga , Freha , Tizi ousou ...

Nous illustrons ici le processus d'abattage et de dépouillement :

**Image n °8 : présente l'abattage des lapins.      Image n°9 : présente le dépouillement des lapins.**



**Source :** prises par nous-mêmes.

**Image n°10 : La conservation des lapins dans le congélateur.**



**Source :** prises par nous-mêmes.

### **Commentaire :**

Cette antenne est spécialisée dans la filière cuniculture. Ils ont divers points de vente .il semble qu'il est un projet rentable

**Antenne Oued Falli :** ici il y a une deuxième menuiserie apicole.

### **3-5 La gestion des ressources humaines au sein de la CAPTO**

La coopérative CAPTO a un bureau de personnel géré par le comptable principal de la CAPTO chapeauté par le directeur a pour mission :

- Établir la paye des ouvriers.
- Occuper de la paperasse fiscale et parafiscale (CNAS , CASNOS, IRG , activation des cartes chifa ,...)
- Remplir les différents livres légaux tels que livres de pâtes , livres des congés, accident de travail,...)
- Occuper les dossiers de départ à la retraite en établissant des relevés de carrière. En cas de besoin d'effectifs on adresse une demande au bureau de l'emploi pour exprimer ce dernier.

### **Commentaire :**

La coopérative doit envisager la mise en place d'un DRH pour alléger le comptable principal pour une efficacité et une efficacité en matière de division des tâches.

### 3-6 La gestion financière

La coopérative signe une convention avec un bureau de commissariat aux comptes (le commissaire aux comptes) qui fait des audits 2 fois par an au minimum.

La coopérative CAPTO a l'autonomie de gestion financière. Le directeur et le président signent conjointement des ordres de vèlement et les chèques de banque. Elle a le pouvoir de manipuler sa trésorerie librement pour faire fonctionner sa gestion. Et en cas la coopérative réalise des excédents d'exploitation elle distribue automatiquement cet excédent à ses adhérents en forme de ristourne soit en numéraire soit en nature.

#### Commentaire :

L'autonomie de gestion financière soulignée par l'interviewé est importante pour la réalisation des objectifs stratégiques de la coopérative, cependant il est important d'intégrer des mécanismes de financement innovants.

### 3-7 La politique de communication et de coopération au sein de la CAPTO

#### 3-7-1 L'importance de la communication

Une bonne communication et l'utilisation de différents canaux permettent à l'organisation d'interagir avec ses parties prenantes internes et externes.

##### 3-7-1-1 Rôle de la communication dans la coopérative

- elle permet le partage de l'information entre les membres.
- elle rassemble l'ensemble des employés pour fixer les objectifs.
- atteindre les publics cibles de la coopérative.

##### 3-7-1-2 Le processus de communication

Le processus de communication comprend trois étapes essentielles :

- **Identification de la cible :** Les publics cibles visés par la coopérative CAPTO sont : les centres de formation, les agriculteurs , le terrain, les institutions agronomes.

- **Identifier le message à transmettre** : généralement le message est : s'organiser une coopérative car c'est le seul moyen pour structurer une filière (à l'intérieur). Promouvoir ses ventes (à l'extérieur).
- **choix du canal de communication** : La coopérative CAPTO utilise les SMS, le téléphone, le fax, les réseaux sociaux et elle organise des journées de vulgarisation, cela pour communiquer avec les publics cibles.

### Commentaire :

Nous remarquons que la CAPTO adopte des canaux de communication diversifiés ce qui est adéquat avec la réalité du public cible des acteurs ruraux.

### 3-7-1-3 L'importance de l'évènementiel

L'évènementiel est un outil de communication basé sur l'utilisation des événements. Il a pour rôle :

- Augmenter la notoriété.
- la visibilité
- Faire promouvoir les différents produits et les services de la CAPTO.

Et pour cela la CAPTO organise des journées de vulgarisation, des séminaires, des salons et des foires commerciales.

### Commentaire :

La communication événementielle joue un rôle très important dans la réussite de la coopérative. L'organisation des événements amène la coopérative à être reconnue et mettre en valeur ses différents produits dans l'esprit des consommateurs.

### 3-7-2 La politique de réseau et de partenariat de la CAPTO

La CAPTO est en contact avec des organisations tels que :

La direction de service agricole (système de régulation d'agriculture),

La BADR (la banque) pour avoir l'accès au financement.

La CRMA : pour sécuriser les actifs de la coopérative

Le INVA :

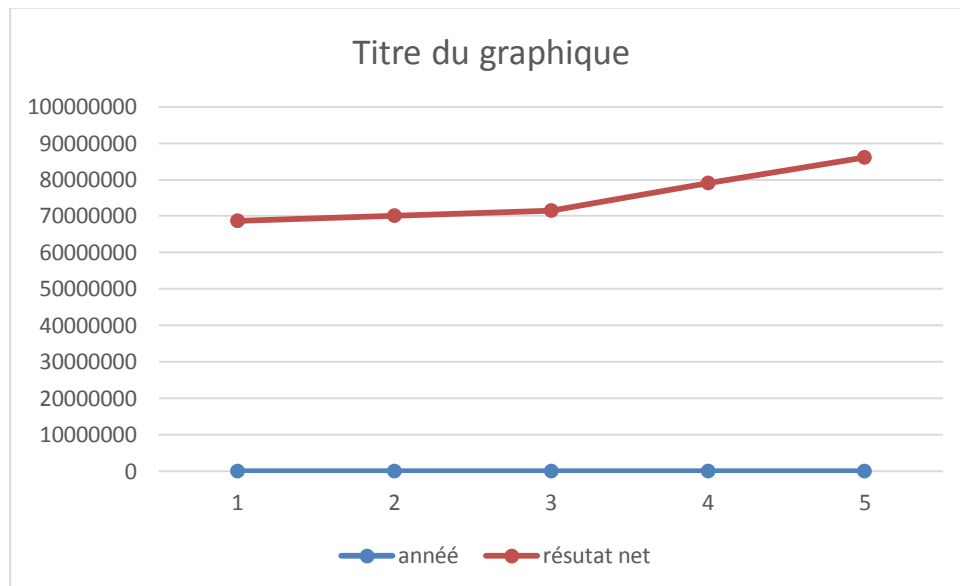
Les centres de formation :

La chambre d’agriculture : considérée comme la profession dans une wilaya facilitée l’acquisition de la carte d’agriculture.

**Commentaire :**

Nous remarquons que le réseau de la CAPTO est dense comportant les acteurs issus de différentes sphères (institutionnel , financier, formation...). Ses acteurs contribuent à la formation de ressources nécessaires

**Figure 5 : Présentation de l'évolution du résultat net de la CAPTO**



Source : Réalisé par nos soins.

**Commentaire :**

Nous remarquons une évolution à la hausse du résultat net de la coopérative. Ce qui s’expliquerait par la diversification de ses activités et l’amélioration de son style de management.

### Conclusion

D'après notre étude , on dit que les filières de la CAPTO sont diverses , elles constituent : l'apiculture, le bovins , ovins , caprins et la cuniculture qui sont exercées dans différentes zones géographiques , ce qui favorise sa réussite et son positionnement dans le secteur agricole à l'échelle national.

Le comptable principal est le responsable de la gestion du personnel au sein de la CAPTO , cela semble compliqué ce qui rend nécessaire pour la CAPTO de mettre en place Un DRH pour partager les missions de la gestion des ressources humaines avec le comptable principal pour une efficacité et une gestion meilleur.

La CAPTO a l'autonomie de la gestion financière et la capacité de se financer ce qui conduit à réaliser ses objectifs. Mais elle est nécessaire d'inclure les mécanismes de financement innovants pour la soutenir.

Concernant la communication , la CAPTO utilise les différents médias et l'organisation des évènements, ces canaux sont efficaces et contribuent à renforcer sa communication avec les parties prenantes internes et externes.

La CAPTO travaillent avec d'autres organisations, cela améliorent son fonctionnement.

# **Conclusion Générale**

A travers notre étude, nous nous sommes parvenu à conclure que la coopérative agricole est l'organe qui donne l'occasion aux sociétaires d'exprimer leur approbation ou leur désaccord quant au fonctionnement de la coopérative et aux propositions de leurs représentations (membres du conseil de gestion) et du directeur.

Le premier chapitre souligne l'importance des coopératives dans le secteur agricole, un pilier essentiel du développement mondial. Ces entreprises, distinctes des sociétés traditionnelles, se caractérisent par une gestion démocratique où chaque membre a son mot à dire. En répondant aux besoins spécifiques de leurs membres, les coopératives favorisent une économie plus équitable et durable. Néanmoins, elles doivent faire face à des défis complexes, tels que l'adaptation aux fluctuations du marché, la gestion de la diversité des intérêts de leurs membres et les impacts du changement climatique. Malgré ces difficultés, les coopératives s'appuient sur des valeurs fondamentales de solidarité, d'égalité et de responsabilité pour assurer leur pérennité. La création d'une coopérative est un processus rigoureux qui nécessite une étude de faisabilité approfondie et le respect de nombreuses étapes légales.

Le deuxième chapitre met en lumière les pratiques clés qui sous-tendent la gestion efficace d'une coopérative. La communication y est identifiée comme un pilier essentiel pour assurer la transparence, renforcer la cohésion interne et favoriser les interactions avec l'ensemble des parties prenantes. La gestion, quant à elle, requiert un ensemble de compétences spécifiques, notamment en ressources humaines, en finance et en performance, afin d'atteindre les objectifs économiques et sociaux de la coopérative. Les alliances stratégiques sont également considérées comme un levier important pour gagner en compétitivité, bien qu'elles impliquent une gestion attentive des risques. Enfin, la mesure de la performance est présentée comme un outil indispensable pour évaluer l'impact des actions de la coopérative et renforcer ainsi sa légitimité et son efficacité.

Pour l'Algérie, le système coopératif constitue une opportunité économique, sociale et culturelle que le milieu rural et agricole en particulier se doit de saisir pour son développement, et que l'environnement institutionnel se doit d'encourager pour son essor économique et pour l'administration pour en faire un atout majeur pour la mise en place des stratégies de développement agricole.

Pour les agricultures, le regroupement en coopérative permet, en principe, une intégration dans le ramassage et transformation primaire des produits agricoles, d'une part, et un pouvoir de négociation accru dans l'achat des intrants et la vente des extrants, d'autre part.

Ainsi, la coopérative agricole permet à ses adhérents d'accéder à un meilleur niveau de connaissances agronomiques et technologique.

Les coopératives permettent également aux petits exploitants de devenir des acteurs rentables sur les marchés, et favorisent l'équité et l'utilisation à bon escient des ressources humaines. Des valeurs telles que la démocratie économique, la responsabilité sociale et l'unité renforcent les coopératives depuis la base.

En outre, les coopératives peuvent jouer un rôle important dans le développement agricole et rural durable malgré la récession de leur nombre. En revanche, leur transformation pour répondre aux exigences de l'environnement en mutation permanente et des besoins de leurs adhérents est primordiale.

Les coopératives ont pour objectif de contribuer au développement économique du pays, en apportant du nouveau à la filière agricole, quant aux aspects techniques et aux méthodes de production évoluées en l'occurrence. Il s'agira de mettre à disposition des matériels permettant des volumes de production plus élevés, de favoriser les échanges de bonnes pratiques et de savoir-faire entre les différents opérateurs économiques présents.

Ces coopératives devront également contribuer au développement social, car avec leur lancement, la création de nouveaux emplois sera conséquente.

Cependant, la législation qui régit les coopératives agricole et leur fonctionnement au regard du rôle de dynamisation économique que celles-ci peuvent jouer pour leurs membres est moins cohérente. Et c'est que nous avons constaté lors de notre stage pratique au niveau de la CAPTO.

La coopérative CAPTO est une coopérative privée, située dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Elle relève du domaine de l'apiculture, de cuniculture, de l'élevage des caprins et des bovins pour la production laitière. Elle est composée uniquement des particuliers et comprend des agriculteurs et des éleveurs. Parmi ses organes un conseil de gestion et un gérant. Elle finance ses activités uniquement par la vente de ses produits. La coopérative CAPTO offre à ses membres et salariés des opportunités de formation et des avantages financiers. Elle a réalisé sa meilleure performance dans ses activités d'aliments, de lapins et de lait cru.

A la fin de notre étude, nous nous sommes parvenu à répondre à notre problématique de recherche qui est : « Quelles sont les pratiques de gestion utilisées dans les coopératives en particulier au sein de la CAPTO afin d'atteindre ses objectifs ».

Les pratiques de gestion utilisées dans la coopérative CAPTO sont :

- La communication permet d'établir des relations florissantes et de fournir aux membres du personnel d'information nécessaire pour contribuer au succès de la coopérative (interne). Elle permet aussi de soigner son image de marque, de renforcer sa crédibilité, d'échanger avec ses partenaires et de nouer des relations avec des entreprises extérieures (externe).
- La gestion de ressources humaines permet à la coopérative de disposer d'un personnel compétent qui peut améliorer la productivité de la coopérative.
- La gestion financière permet d'évaluer les opportunités d'investissement pour déterminer leur rentabilité, leur risque et leur adéquation la stratégie de l'entreprise.

Ces pratiques de gestion permettent à la coopérative CAPTO d'atteindre ses objectifs.

Lors de notre travail de recherche que nous avons effectué dans ce mémoire, nous avons relevé plusieurs limites. Il est important de les citer :

- La première limite est le manque de sources d'information, car il n'y a pas beaucoup de livres et de recherches sur les coopératives.
- La deuxième limite est la difficulté d'obtenir des informations sur la coopérative CAPTO, car elle dispose de documents qui ne sont pas accessibles au public telles que le chiffre d'affaire, les résultats, les coûts de revient, les coûts spécifiques (par exemple les salaires), etc. Ce qui limite l'accès à des données complètes.

Parmi les recommandations de notre travail que l'on peut citer l'utilisation de plusieurs sources d'information pour obtenir une vue complète et équilibrée.

Quant aux difficultés rencontrées lors de notre recherche, on peut fondamentalement évoquer le retard de la coopérative dans la mise à notre disposition des informations voulues. Elle a également refusé de nous fournir toutes les informations demandées.

# **Bibliographie**

### Ouvrages :

- Benoit, Benjamin, Mertens de Wilmars, Maxime : les caractéristiques spécifiques des coopératives sont-elles des freins ou des facilitateurs de l'économie de la fonctionnalité en Belgique ? ». 2019/2020.
- Bernard Dagenais : Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres , Les presses de l'Université Laval , 1998.
- Chantal Chomel, « Les coopératives agricoles identité, gouvernance et stratégies », Editions larcier,2012.
- Chloé Guillot – Soulez : la gestion des ressources humaines , 13e édition , 2020/2021.
- Christine Donjean : La communication interne , Belgique , L. Levanzi , 2006.
- Dominique Filloux Nadine Vienne : l'événementiel, enjeux et avenir, méthode, enjeux et prospective, ISTE Éditions LTd , 2021.
- Nathalie Crutzen , Hugues Mouchaps : la gestion de la performance des entreprises sociales.
- Olivier Moche : Vade Mecum de la communication externe des organisations ,L. Venanzi , 2013.
- Peter Stockinger , Pu : la communication hors média , paris , INAIKO, 2018-2019.
- Xavier Hollandts, « gouverner les coopératives agricoles stratégie et Outils », Editions Quae 14/10/2021.

### Chapitre de livre :

- Catherine Davister : la gestion des ressources humaines , ch6 , p287 : la gestion des entreprises sociales sous la direction de Sybille Mertens, Belgique , L. Venanzi , 2010.

### Articles :

- Antoine Sauvage : l'application des méthodes de gestion dans les organisations coopératives dans la revue économie rurale 62 (1), 43-51, 1964.
- Développement des coopératives agricoles. Manuel à l'intention des formateurs. Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture Rome, 2001.
- Erwan boutigny : Coopération dans l'entreprise et compétence collective , 2004.
- Guy Tchami service des coopératives Bureau International du travail, Genève : Manuel sur les Coopératives à l'usage des organisations de travailleurs ».

- Karim Trabelsi : La plateforme de l'alliance stratégique dans revue management & avenir.
- Khaled ABBAS. Le secteur coopératif agricole en Algérie : transformations et enjeux. In : 6th international congress of Economics and Management, Morocco-My. 2012.
- Marc Ingham : la perception du succès des alliances stratégiques , Revue Internationale PME 4 (2) 43-93, 1991.
- Marie Perez : la gestion des alliances autour de projets innovants : une approche par les options réelles dans management & avenir 2007/2 ( N° 12) , Es management prospective édition.
- Philippe boistel : la communication événementielle, plus stratégique que commerciale dans Revue management & avenir 2005/4.
- Thibault Cunéoud , Charlotte Moreau et Sybille Mertens : Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. Revue Internationale de l'économie sociale (329) 80-91 , 2013.
- Toumi Rosa : alliances stratégiques et concurrence.

### Reuves :

- Denis pommier « Relever le défi du développement agricole est rural options Méditerranéennes », revue perspectives des politiques agricoles en Afrique du nord. Ciheam. 2009.

### Thèses doctorales :

- Hicham Tachelhit : le pilotage du processus d'émergence d'un réseau coopératif : analyse des réseaux de proximité géographique.

### 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.
- EUGENIE MUKANTAGWERA, Pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein des coopératives agricoles au RAWANDA : Analyse du cas de L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI, Université Québec. Février 2011.
- LAOUDARE SAMIRA , SAIDJ LIZA, Elvage caprin en Algérie cas de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ummto, faculté de science biologiques et agronomiques, 2019/2020.

### Rapport de stage :

- Hicham CHALLAL, Coopératif comme outil propice au service de développement durable : Etude de cas au sien de la coopérative agricole TAYMATE.

### Documents juridiques :

- Art 2-6 du décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996, modifié et complété, fixant les règles applicables aux coopératives agricoles.
- La loi n°08-16 du 3 aout 2008 portant orientation agricole.
- Le décret exécutif n°96-459 du 7 Chaanane 1417 correspondant au 18 décembre 1996 modifie et complète fixant les règles aux coopératives agricoles.

### Pages web :

- <https://eos.com/fr/blog/cooperative-agricole/> consulté le 22 /03/2024.
- <https://legal-doctrine.com/edition/Les-coop%C3%A9ratives-agricoles-en-Alg%C3%A9rie> consulté le 12/04/2024
- [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/portail/gscw031?owa\\_no\\_site=76&owa\\_no\\_fiche=42](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/portail/gscw031?owa_no_site=76&owa_no_fiche=42) consulté le 24/03/2024.
- <https://www.apecita.com/actualites/la-cooperative-agricole-un-modele-dentreprise-a-part> consulté le 15 /04 /2024.
- <https://www.lacooperationagricole.coop/comprendre-le-modele-cooperatif> consulté le 10/04/2024
- Orsys (2020), la communication événementielle : disponible sur <https://www.OrSYs.fr> consulté le 08/04/2024.

### Autres documents :

- Données de la CAPTO Tizi-Ouzou.
- Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles, L'IFA-décembre 2013.P3
- My.COOP, Gérer votre coopérative agricole, Notion de base sur les coopératives agricoles, Matcom,1978.

# **Annexes**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité:

APICULTURE

Adresse:

Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice clos le

31/12/2020

## BILAN (ACTIF)



ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	126 862	126 861	0	0
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	397 440		397 440	397 440
Bâtiments	4 671 129	2 855 205	1 815 923	1 830 153
Autres immobilisations corporelles	16 973 704	14 318 656	2 655 047	2 323 209
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	446 484		446 484	446 484
<b>Immobilisations financières</b>				
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				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>22 992 462</b>	<b>17 300 724</b>	<b>5 691 737</b>	<b>5 374 129</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	6 505 011	32 500	6 472 511	6 104 503
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	31 969 667		31 969 667	32 455 598
Autres débiteurs	8 083 186		8 083 186	8 025 636
Impôts et assimilés	17 708 827		17 708 827	17 708 827
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 634 974	16 600	1 618 374	343 785
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>65 901 668</b>	<b>49 100</b>	<b>65 852 568</b>	<b>64 638 351</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>88 894 130</b>	<b>17 349 824</b>	<b>71 544 305</b>	<b>70 012 481</b>

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité:

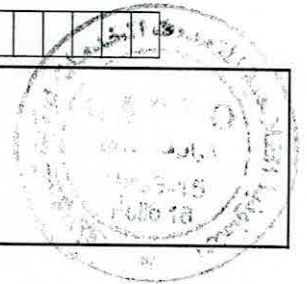
APICULTURE

Adresse:

Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice clos le

31/12/2020

**BILAN (PASSIF)**

	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 005 750	4 005 750
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	(-19 362 178)	(-16 447 011)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-12 841 360)	(-12 841 360)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-28 197 789)</b>	<b>(-25 282 622)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	3 616 000	4 547 600
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>3 616 000</b>	<b>4 547 600</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	51 118 784	48 791 253
Impôts	6 062 904	6 002 732
Autres dettes	38 843 018	35 087 654
Trésorerie passif	101 388	865 863
<b>TOTAL III</b>	<b>96 126 094</b>	<b>90 747 503</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>71 544 305</b>	<b>70 012 481</b>

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

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité:

APICULTURE

Adresse:

Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du

01/01/2020

au

31/12/2020

## COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		59 903 413		38 201 611
Production vendue	Produits fabriqués	6 659 785		10 683 666
	Prestations de services	195 804		307 304
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés		3 800		250
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		66 762 802		49 192 831
Production stockée ou déstockée	334 417		314 754	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		3 080 184		3 360 250
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>69 508 569</b>		<b>52 238 327</b>
Achats de marchandises vendues	53 225 969		32 960 246	
Matières premières	2 867 626		5 198 779	
Autres approvisionnements	93 835		484 992	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	2 683 526		1 660 019	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				125
Services extérieurs	Sous-traitance générale	99 360		215 396
	Locations	2 691 822		2 649 910
	Entretien, réparations et maintenance	339 926		266 800
	Primes d'assurances	11 991		92 514
	Personnel extérieur à l'entreprise	630 370		997 721
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	294 320		45 000
	Publicité	6 700		29 600
	Déplacements, missions et réceptions	128 823		48 050
Autres services	1 665 013		1 253 925	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>64 739 285</b>		<b>45 902 831</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>4 769 283</b>		<b>6 335 496</b>

.../... la suite sur la page suivante

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité:

APICULTURE

Adresse:

Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du

01/01/2020

au

31/12/2020

## COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	12 717 756		12 096 156	
Impôts et taxes et versements assimilés	130 427		69 382	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>8 078 900</b>		<b>5 830 042</b>	
Autres produits opérationnels		487 516		197 214
Autres charges opérationnelles	22 060		175 163	
Dotations aux amortissements	133 668		167 109	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>7 747 112</b>		<b>5 975 100</b>	
Produits financiers		4 843 264		3 517 851
Charges financières	11 318		44 570	
<b>VI-Résultat financier</b>		<b>4 831 946</b>		<b>3 473 281</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>2 915 166</b>		<b>2 501 819</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 915 166</b>		<b>2 501 819</b>	

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité:

APICULTURE

Adresse:

Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice clos le

31/12/2022

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2022			2021
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	126 862	126 861	0	0
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	397 440		397 440	397 440
Bâtiments	4 671 129	2 862 840	1 808 289	1 808 289
Autres immobilisations corporelles	21 378 254	14 421 450	6 956 804	2 609 204
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	<b>446 484</b>		<b>446 484</b>	<b>446 484</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
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				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>27 397 012</b>	<b>17 411 152</b>	<b>9 985 859</b>	<b>5 638 259</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>8 709 728</b>	<b>32 500</b>	<b>8 677 228</b>	<b>11 211 214</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	38 495 284		38 495 284	34 692 792
Autres débiteurs	9 782 515		9 782 515	8 842 326
Impôts et assimilés	17 708 827		17 708 827	17 708 827
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 507 594	16 600	1 490 994	875 488
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>76 203 949</b>	<b>49 100</b>	<b>76 154 849</b>	<b>73 330 650</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>103 600 961</b>	<b>17 460 252</b>	<b>86 140 709</b>	<b>78 968 910</b>

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F

Désignation de l'entreprise: **CAPTO**

**CAPTO**

Activité:

**APICULTURE**

Adresse:

**Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU**

Exercice clos le

**31/12/2022**

**BILAN (PASSIF)**

	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 005 750	4 005 750
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	(-24 580 627)	(-23 812 813)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-12 841 360)	(-12 841 360)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>(-33 416 237)</b>	<b>(-32 648 424)</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	5 859 773	6 304 686
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>5 859 773</b>	<b>6 304 686</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fourisseurs et comptes rattachés	65 316 841	60 170 318
Impôts	6 205 903	6 115 427
Autres dettes	36 495 201	37 862 398
Trésorerie passif	5 679 227	1 164 503
<b>TOTAL III</b>	<b>113 697 173</b>	<b>105 312 648</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>86 140 709</b>	<b>78 968 910</b>

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		141 339 639		111 250 622
Production vendue	Produits fabriqués	14 348 527		12 747 510
	Prestations de services	593 557		410 802
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés		500		100
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		156 282 223		124 409 035
Production stockée ou déstockée		2 816 548	2 083 316	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		761 377		1 413 650
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>159 860 149</b>		<b>123 739 369</b>
Achats de marchandises vendues	140 308 260		106 129 228	
Matières premières	1 682 503		4 943 667	
Autres approvisionnements	80 212		78 386	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	1 970 390		99 216	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale		188 774	
	Locations	4 000	2 248 421	
	Entretien, réparations et maintenance	361 670	665 290	
	Primes d'assurances	122 983		
	Personnel extérieur à l'entreprise	1 750 333	575 401	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	70 965	651 731	
	Publicité	61 850	26 800	
	Déplacements, missions et réceptions	288 470	315 570	
Autres services	1 876 621		1 943 408	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>148 578 260</b>		<b>117 865 896</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (III) =</b>		<b>11 281 889</b>		<b>5 873 472</b>

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

Désignation de l'entreprise: CAPTO

CAPTO

Activité: APICULTURE

Adresse: Route de Chamlal OUED-AISSI TIZI OUZOU

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	12 457 477		11 594 940	
Impôts et taxes et versements assimilés	67 541		102 971	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 243 129</b>		<b>5 824 439</b>	
Autres produits opérationnels		85 583		956
Autres charges opérationnelles	4 105		81 781	
Dotations aux amortissements			110 427	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>1 161 651</b>		<b>6 015 692</b>	
Produits financiers		615 912		1 604 557
Charges financières	156 472			
<b>VI-Résultat financier</b>		<b>459 440</b>		<b>1 604 557</b>
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>702 211</b>		<b>4 411 135</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)	65 602		39 500	
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>	<b>65 602</b>		<b>39 500</b>	
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>767 813</b>		<b>4 450 635</b>	

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

# **Table des matières**

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des images	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : Cadre notionnel sur la coopérative .....	4
Introduction .....	4
Section 1 : Définitions, les valeurs, les principes et les types de la coopérative. ....	5
1-1 La définition .....	5
1-1-1 La définition de la coopérative agricole .....	6
1-2 Les valeurs de la coopérative .....	7
1-3 Les principes de la coopérative .....	8
1-4 Les différents types de coopératives : .....	10
Section 2 : La structure organisationnelle et organisation financière de la coopérative .....	12
2-1 La structure organisationnelle .....	12
2-1-1 Les statuts de la coopérative .....	12
2-1-2 Les différents organes .....	13
2-2 Structure financière .....	18
2-2-1 Le capital social .....	18
2-3 Structure horizontale et verticale .....	21
2-3-1 Structure horizontale .....	21
2-3-2 Structure verticale .....	21
2-3 Principaux avantages de la structure des coopératives .....	22
Section 3 : les étapes, les avantages et les limites de la coopérative .....	24
3-1 Les étapes de créations d'une coopérative .....	24
3-2 Les objets et les buts de la Coopérative : .....	30
3-3 Les avantages de la coopérative: .....	30
3-4 Les limites de la coopérative .....	31
Conclusion .....	32
Chapitre 2 : Les pratiques managériales au sein des coopératives .....	33
Introduction .....	33

Section 1 : L'importance de la communication dans les coopératives.....	34
1-1 Définition de la communication .....	34
1-2 La communication interne.....	34
1-2-1 La fonction informative de la communication interne .....	34
1-2-2 La fonction managériale de la communication interne .....	35
1-3 La communication externe .....	36
1-3-1 Définition.....	36
1-3-2 Les Missions .....	37
1-4- La communication événementiel.....	37
1-4-1 Définition.....	37
1-4-2 : Les objectifs de la communication évènementielle : .....	37
1-4-3 : Les contraintes de la communication évènementielle.....	38
Section 2 : Les méthodes de gestion dans les coopératives .....	39
2-1 La gestion des ressources humaines .....	39
2-1-1 La définition de gestion des ressources humaines .....	39
2-1-2 Les compétences nécessaires en terme RH dans les coopératives :.....	39
2-2 La gestion financière et la gestion commerciale .....	41
2-2-1 La gestion financière .....	41
2-2-1-1 La notion et les différents rôles de fonds de roulement.....	42
2-2-1-2 Les moyens d'autofinancement .....	43
2-2 -2 La gestion commerciale.....	44
2-4 La gestion de performance des coopératives.....	46
2-4-1 La notion de performance.....	46
2-4-2 pourquoi mesurer la performance d'une coopérative ?.....	46
2-4-2-1 Les finalités internes.....	47
2-4-2-2 Finalités externes.....	47
Section 3 : La coopération inter-organisation. ....	49
3-1 Concepts de coopération .....	49
3-2 La motivation à l'Alliance.....	49
3-3 Les objectifs de la coopération .....	50
3-4 Les avantages apportés par les alliances .....	50
3-5 Les inconvénients de la coopération.....	51

3-6 Les facteurs clés de succès dans la gestion des alliances .....	51
3-7 Les caractéristiques des alliances : elles se caractérisent par :.....	53
Conclusion .....	54
Chapitre 3 : Les pratiques managériales au sein de la coopérative agricole CAPTO .....	55
Introduction.....	55
Section 1 : Présentation du secteur coopératif agricole en Algérie.....	56
1-1 L’histoire du système coopératif durant la colonisation .....	56
1-2 mutations et situation post indépendance.....	57
1-3. Les formes des coopératives agricoles en Algérie.....	58
1-3-1 La coopérative agricole de service spécialisés .....	59
1.3.2. La coopérative agricole par filière .....	59
1-3-3. La coopérative agricole polyvalente .....	60
1-4 Les Contraintes de la coopérative en Algérie :.....	61
Section 2 : Historique de la CAPTO .....	62
Section 3 : Le fonctionnement et la gestion dans la CAPTO .....	67
3-1 Les organes de décision et leurs missions.....	67
3-1-1 Le conseil de gestion.....	67
3-1-2 Les adhérents .....	68
3-1-3 Le directeur :(gestionnaire). .....	69
3-2 Les objectifs de la CAPTO.....	70
3-3 Les marchés de la coopérative CAPTO .....	70
3-4 La description et l’illustration des antennes : .....	71
3-5 La gestion des ressources humaines au sein de la CAPTO.....	74
3-6 La gestion financière.....	75
3-7 La politique de communication et de coopération au sein de la CAPTO .....	75
3-7-1-1 Rôle de la communication dans la coopérative.....	75
3-7-1-2 Le processus de communication .....	75
3-7-1-3 L’importance de l’évènementiel .....	76
3-7-2 La politique de réseau et de partenariat de la CAPTO .....	76
Conclusion .....	78
Conclusion générale .....	79
Bibliographie	
Annexes	

Table des matières

Résumé

---

## Résumé

---

Notre objectif de recherche est de faire une étude exploratoire sur le management des coopératives et les pratiques managériales adoptées par les organisations coopératives pour réaliser leurs objectifs. Les résultats de notre recherche et notre stage pratique au sein de la coopérative CAPTO à Tizi-Ouzou montrent que l'une des pratiques essentielles adoptée par les coopératives est d'opter pour une stratégie de communication efficace qui leur permet une cohérence à l'intérieur et attirer la clientèle. La Gestion efficace des ressources humaines est ainsi une pratique cruciale, elle doit tenir compte les caractéristiques de ce type d'organisation. La gestion financière est aussi très importante, la coopérative doit assurer la disposition des ressources nécessaires à ces activités et maintenir sa stabilité financière. Ajouter à cela, la gestion commerciale est aussi une pratique essentielle pour optimiser la performance commerciale d'une coopérative. Une autre pratique qui est aussi indispensable est la gestion de performance qui mesure et évalue la performance des employés et des activités. Enfin la stratégie de coopération est avantageuse pour les coopératives, elle aide les organisations à affronter les différents problèmes auxquels elles sont confrontées.

**Mots clés : Management, coopérative, CAPTO, Tizi-Ouzou.**

---

## Abstract

---

Our research objective is to conduct an exploratory study on the management of cooperatives and the managerial practices adopted by cooperatives to achieve their objectives. The results of our research and our practical internship within the cooperative CAPTO Tizi-Ouzou show that one of essential practices is to opt for an effective communication strategy that allows them to be cohesive and attract customers. Effective Management of human resources is thus a crucial practice it must take into account the characteristics of the type of organization. Financial management is also very important, the cooperative must ensure the availability of the necessary resources for its activities and maintain its financial stability. Add to this, commercial management is also an essential practice to optimize the commercial performance of cooperative. Another practice that is also essential is performance Management which measures and evaluates the performance of employees and activities. Finally, the strategy of cooperation is advantageous for cooperatives, it helps organizations to face the problems they face.

**Key words :Management; cooperative; CAPTO ; Tizi-Ouzou.**