

■ GESTION DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

*MANUEL DU FORMATEUR*

bureau international du travail génève

© MATCOM 1978-2001

par Malcolm Harper



## **MATCOM**

### **Matériel et techniques de formation en gestion coopérative**

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élit du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Les publications du Bureau International du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole No. 2, annexe à la Convention Universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à : Publication du BIT, Bureau International du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés © Organisation International du Travail

## Préface

Ce programme de formation fait partie de ceux élaborés par le projet BIT-MATCOM pour aider les personnes qui planifient ou assurent la formation pratique du personnel chargé de la gestion des coopératives agricoles dans les pays en développement.

La formation fournie par ce programme ainsi que par les autres cours de cette série repose sur une analyse approfondie:

- i) des tâches et fonctions à accomplir dans les coopératives agricoles des pays en développement;
- ii) des problèmes courants et des contraintes auxquels est confrontée l'exécution de ces tâches et fonctions.

Le résultat de cette analyse est reflété dans le "Guide du Programme de Formation MATCOM pour la Gestion des Coopératives agricoles". Le Guide contient 24 sujets concernant la gestion, et MATCOM a élaboré des cours de formation en français, semblables à ce manuel, pour les sujets suivants

- Collecte et réception des produits agricoles
- Gestion du stockage
- Commercialisation des produits agricoles
- Gestion financière
- Préparation et évaluation des projets
- Gestion de l'approvisionnement
- Gestion du personnel
- Gestion des coopératives agricoles

Pour plus d'informations sur le matériel de formation ci-dessus, écrivez à

Projet MATCOM

c/o Service 000P  
Bureau international du Travail  
CH-1211 Genève-22  
Suisse

LE PROGRAMME DE FORMATION

1. Groupes cibles

Les groupes cibles pour ce programme de formation en cours d'emploi sur la "Gestion des coopératives agricoles" sont:

- i) les directeurs des coopératives agricoles du second degré (Unions coopératives) et leurs adjoints;
- ii) les gérants de grandes coopératives agricoles de base qui opèrent par le canal de points d'achat et de vente ou de succursales, et qui emploient plusieurs personnes, et leurs adjoints;
- iii) les cadres et les agents de terrain qui appuient les groupes cibles susmentionnés.

2. But

Le but de ce programme est de permettre aux participants de gérer efficacement une union coopérative ou une grande coopérative de base à succursales.

En particulier, ce cours devrait améliorer la compétence des participants à:

- définir le rôle et décrire les fonctions d'une union de coopératives agricoles ou d'une grande coopérative à succursales;
- planifier les activités de ces entreprises en tenant compte des contraintes possibles;
- organiser de telles entreprises;
- sélectionner les personnes adéquates pour les tâches appropriées, et les motiver pour leur travail;
- utiliser les comptes, les budgets et d'autres données financières lors des prises de décision;
- promouvoir les coopératives;
- travailler efficacement avec le conseil ou le comité et coordonner les activités avec d'autres organisations;
- formuler des demandes de fonds, définir une politique de crédit en faveur des petits agriculteurs et s'occuper des arriérés;

## IV

- préparer et exécuter un plan de commercialisation efficace pour les produits de l'entreprise;
- évaluer des projets d'investissements;
- planifier une formation efficace du personnel.

### 3. Utilisation

Le programme tel qu'il est décrit dans ce manuel peut être utilisé "en cours d'emploi". Le programme complet, des thèmes ou des cours peuvent être incorporés dans le programme d'études d'un ensemble de cours de formation en gestion plus complet.

### 4. Durée

Le programme complet tel qu'il est décrit dans ce manuel, comprend 57 cours. La durée des cours varie entre 1 et 4 heures. L'ensemble du programme prendra environ 140 heures, soit environ 4 semaines, selon les qualifications et l'expérience des participants et le nombre d'heures de travail quotidien. La durée du cours pourra être prolongée et chaque formateur en décidera d'après les circonstances locales. L'emploi du temps devrait être préparé en conséquence.

### 5. Approches et méthodes de formation

Le programme repose sur l'idée que la formation coûte cher et qu'on dispose de peu d'argent pour les activités de formation. On considère donc la formation comme un investissement. Si la formation ne donne pas de résultats l'investissement sera perdu.

De retour chez eux, les participants devront être capables de montrer les résultats concrets d'une gestion améliorée. Afin de préparer les participants à y parvenir le programme a adopté une approche didactique très active en faisant appel à des méthodes participatives, et par l'intégration d'un engagement à l'action.

Les participants n'apprendront pas la gestion d'une manière générale et passive, mais dans le contexte d'études de cas réalistes et d'exercices de résolution de problèmes. Les participants (travaillant le plus souvent en groupes) apprendront en résolvant des problèmes comme dans la vie réelle avec l'assistance nécessaire et sous la direction du formateur, dont le rôle ne sera pas celui d'un conférencier mais consistera à faciliter l'apprentissage;

Chaque participant a des idées et peut faire des suggestions qui seront utiles aux autres. Ce matériel est destiné à permettre aux participants d'apporter le plus possible d'idées et d'expériences, et à les y encourager de sorte qu'ils quitteront le cours enrichis de la somme des connaissances apportées par chacun d'eux au programme.

Cette manière d'apprendre "en partageant" est, en fait, presque toujours plus importante que la connaissance apportée par le formateur ou le matériel de formation. Si vous vous bornez à laisser chaque participant mettre son savoir à la disposition des autres et apprendre des autres ce qu'ils savent, vous aurez fait beaucoup.

Rappelez-vous que le savoir est comme le feu: vous pouvez le partager avec d'autres sans rien en perdre vous-même. Vous devez considérer chaque participant comme une source d'idées et de suggestions tout aussi valables que les vôtres. Le matériel de formation est conçu pour vous aider à amener ou à dégager ces contributions.

L'engagement à l'action prévu à la fin du manuel donnera à chaque participant l'occasion d'utiliser les connaissances et l'expérience de ses collègues du programme de formation pour trouver une solution concrète et acceptable à un problème spécifique de gestion auquel il sera confronté. Le participant s'engagera à appliquer cette solution.

## 6. Structure

Le programme est divisé en onze THEMES, et chaque thème fait l'objet d'un certain nombre de COURS (cfr. la table des matières, pages XI et XII).

Le matériel suivant est fourni pour chaque cours:

- un guide du cours pour le formateur (pages jaunes) indiquant l'objectif du cours, une estimation du temps nécessaire et un plan d'ensemble du cours comprenant les instructions pour sa conduite;
- des textes (pages blanches) des jeux de rôles, exercices, études de cas, à reproduire pour les distribuer aux participants.

## 7. Adaptation du matériel

Avant d'utiliser le programme-de formation, il sera peut-être nécessaire de l'adapter, ce qui peut se faire de la façon suivante:

Parcourez tout le manuel et décidez :

- si le programme peut se dérouler tel quel ;
- s'il ne faudrait utiliser que certains thèmes ou certains cours ;
- s'il faut ajouter de nouveaux thèmes et de nouveaux cours.

Votre décision dépendra des besoins de formation des participants et des moyens dont vous disposez.

Lisez attentivement les cours que vous avez décidé d'utiliser. Contrôlez le sujet traité dans les guides de cours et les textes à distribuer. Modifiez-les s'il y a lieu, en changeant les unités monétaires, les noms propres, les noms des cultures. Une telle adaptation aidera les stagiaires à s'identifier plus facilement avec les gens et les situations décrites dans les textes et cela augmentera considérablement l'impact et l'efficacité du programme de formation.

Ne considérez pas ce manuel comme le seul à détenir les bonnes réponses. C'est surtout une suite de suggestions, d'idées que vous devez adapter, modifier, utiliser ou rejeter selon votre jugement. Le meilleur exemple d'une bonne utilisation de ce manuel sera la quantité de changements, d'additions, d'améliorations que vous aurez apportés et notés sur ce manuel.

#### 8. Préparation du matériel de formation

Les textes à distribuer constituent une part importante du matériel de formation utilisé dans le programme. Ils peuvent être reproduits à partir des originaux fournis dans le dossier, après l'adaptation nécessaire. La reproduction peut être faite en utilisant n'importe quelle méthode disponible : stencil, impression offset, photocopie ou autre.

Le tableau à craie est le seul élément de l'équipement de formation absolument nécessaire.

Des moyens visuels sont suggérés dans les guides de cours. Si des tableaux de papier ou des rétroprojecteurs sont disponibles, vous devez préparer ce matériel à l'avance. S'ils ne sont pas disponibles, vous pouvez toujours utiliser le tableau à craie.

Le questionnaire préliminaire doit être envoyé à l'avance aux participants. Ils doivent remplir le questionnaire et le remettre au début du programme.

Les participants devraient avoir été informés au préalable d'amener de la documentation de leur entreprise, tels un organigramme et des exemples de description des tâches (cfr. les cours 1.9 et 1.11) ainsi que des documents comptables (cfr. le cours 3.5).

9. Préparation du formateur

Certains formateurs penseront peut-être que ce genre de matériel ne demande que quelques minutes de préparation pour chaque cours. Ce n'est pas le cas. Avant de faire un cours basé sur ce matériel de formation ou sur une partie seulement, vous devez passer par les étapes suivantes:

1. Lire attentivement; vous assurer que vous 'comprenez bien le contenu et que vous visualisez le déroulement du cours dans la salle de classe.
2. Refaire tous les calculs; vous assurer que vous les comprenez et essayer de prévoir les erreurs que pourront faire les participants et les différentes réponses qu'ils pourront donner et qui ne seront pas forcément fausses, mais qu'il faudra développer.
3. Etudier vous-même les études de cas et essayer de prévoir toutes les analyses et les réponses possibles des participants.
4. Chercher tous les exemples qui, dans la région, peuvent servir à illustrer les points à débattre et les annoter sur le matériel même de formation.
5. Planifier l'ensemble du programme très soigneusement; essayer de prédire approximativement combien de minutes prendra chaque thème, et faire les modifications qu'il faut pour les intégrer dans le temps dont vous disposez. Ne prenez pas la durée proposée au début de chaque cours trop au sérieux.

10. Réalisation du programme

En utilisant le matériel de formation vous devriez essayer d'observer les directives suivantes:

1. Disposez les sièges de façon à ce que tous les participants puissent se voir de face; ne les mettez pas en rangs les uns derrière les autres de sorte que vous soyez le seul qu'ils puissent voir de face.
2. Assurez-vous que la structure du cours soit présente à l'esprit des participants; décrivez-en les grandes lignes au début, suivez-la ou si vous vous en éloignez, faites-le savoir et résumez ce qui s'est passé à la fin.
3. Gardez en tête les objectifs du cours et surtout l'orientation pratique de la formation.



## VIII

4. Soyez flexible, ne suivez pas servilement le programme et soyez prêt à changer l'approche, selon ce que les participants proposeront.
5. Evitez le plus possible de dire quoi que ce soit aux participants; dans un cours réussi tous les points seront dégagés grâce à des questions bien posées.
6. Si vous n'arrivez pas à obtenir des participants une certaine réponse, c'est votre faute et non la leur. Insistez, posez la question autrement, faites des allusions et ne donnez vous-même la réponse que si rien d'autre n'a réussi.
7. Utilisez le silence comme une arme; si personne ne répond à une question, soyez prêt à attendre 20 à 30 secondes de façon à ce que quelqu'un se sente obligé d'essayer de répondre.
8. Evitez de parler. Les trois quarts du temps doivent être consacrés aux discussions et propositions des participants; posez plutôt des questions, écoutez et servez de guide. (Plus vous parlez, plus vous montrez votre manque d'assurance et votre ignorance du sujet, puisque vous ne voulez pas que quelqu'un pose une question ou fasse un commentaire.)
9. Ne ridiculisez jamais un participant qui pose une question ou fait une suggestion; il y a sûrement quelque mérite à cela et le simple fait qu'il ait posé une question ou fait une proposition est positif.
10. Si vous ne pouvez pas répondre à une question posée par un participant ou commenter une proposition (ou même si vous le pouvez), demandez à un autre stagiaire de le faire. Vous êtes là pour aider, vous n'êtes pas supposé tout savoir.
11. Ecrivez sur le tableau ce que disent les participants en utilisant si possible les mots qu'ils emploient. N'utilisez pas les mots du programme, même s'ils sont plus précis.
12. Soyez prêt à être l'"avocat du diable"; en général il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses à des questions de gestion, et les participants doivent voir et comprendre les deux aspects de toute question.
13. S'il semble qu'un participant est en train de suivre un chemin différent que celui qui est suggéré dans le manuel, ne passez pas outre délibérément; cela peut-être tout aussi utile.
14. Demandez le silence et, s'il y a lieu, faites taire ceux qui parlent trop.

15. Assurez-vous que tout le monde comprend ce qui se passe; ne laissez pas ceux qui comprennent plus vite s'emparer de la discussion.

16. Soyez dynamique, vivant, actif. Marchez, allez et venez dans la salle de formation, veillez par votre activité physique à maintenir l'attention.

11. Après le cours

Prenez note de l'engagement à l'action de chaque participant et veillez à vous mettre en relation avec chacun personnellement ou au moins par lettre, environ six mois après la fin du cours pour voir comment ils ont réussi à appliquer ce qu'ils ont appris et comment ils parviennent à mettre en oeuvre leur engagement à l'action. S'ils n'y arrivent pas, ce ne sera sans doute pas leur faute, ce sera la faute du cours. ou bien la formation n'était pas efficace, ou les participants mal choisis, ou alors vous n'avez pas réussi à reconnaître les problèmes qui peuvent les empêcher d'appliquer ce qu'ils ont appris.

TABLE DES MATIERES

<u>THEMES</u>	<u>COURS</u>
1 QUI FAIT QUOI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Ouverture officielle et introduction au programme</li> <li>1.2 Présentations, identification des problèmes dans le groupé, compétences et attentes</li> <li>1.3 Identification des tâches et objectifs dans la communauté rurale</li> <li>1.4 Discussion des objectifs et des tâches</li> <li>1.5 Répartition des tâches entre les fermiers individuels, le secteur commercial, le gouvernement et le secteur coopératif</li> <li>1.6 Discussion de la répartition et accords concernant les fonctions de l'Union</li> <li>1.7 Définition des priorités, plans initiaux et identification des contraintes</li> <li>1.8 Discussion des priorités, et des plans: accord sur une séquence</li> <li>1.9 Le problème de l'organisation</li> <li>1.10 Organisation de l'Union et d'un de ses départements</li> <li>1.11 Discussion sur les alternatives d'organisation de l'Union</li> </ul>
2 ADEQUATION PERSONNEL FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Introduction aux descriptions des tâches et aux caractéristiques d'un poste de travail</li> <li>2.2 Rédiger une description des tâches</li> <li>2.3 Ecrire sa propre description des tâches</li> <li>2.4 Sélection de candidats pour un emploi</li> <li>2.5 Interview des candidats</li> <li>2.6 Discussion des conclusions des sélections et des interviews</li> <li>2.7 Se connaître</li> <li>2.8 La motivation</li> <li>2.9 Problèmes de discipline et de motivation</li> </ul>
3 COMMENT LES CHIFFRES PEU- VENT AIDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Utiliser les chiffres pour prendre des décisions</li> <li>3.2 Le bilan</li> <li>3.3 Evaluation financière</li> <li>3.4 Evaluation des comptes de l'Union</li> <li>3.5 Discussion de l'évaluation des comptes</li> <li>3.6 Le besoin d'un budget</li> <li>3.7 Les budgets de trésorerie</li> </ul>

THEMES	COURS
3 COMMENT LES CHIFFRES PEUVENT AIDER (suite)	3.8 Etablissement des budgets 3.9 Les écarts par rapport au budget 3.10 Identification et mise en page des rapports financiers 3.11 Systèmes de rapport et de contrôle
4 PROMOTION COOPÉRATIVE	4.1 Comment démarrer une coopérative 4.2 "Vendre" la coopération 4.3 Comment ranimer une coopérative
5 TRANSACTIONS	5.1 Le directeur et son comité 5.2 Pressions du comité 5.3 "Vendre" une idée au comité 5.4 La coordination avec d'autres organisations 5.5 Problèmes de coordination 5.6 Le rôle du gouvernement 5.7 Rédiger une description des tâches pour le gouvernement et pour le secteur coopératif
6 ENGAGEMENT A L'ACTION	6.1 Engagement à l'action
7 CRÉDIT	7.1 Solliciter des fonds 7.2 Aux grands ou aux petits exploi- tants? 7.3 Retards de paiement - Créances douteuses
8 COMMERCIALISATION	8.1 Le concept de la commercialisation et le "marketing mix" 8.2 Sélection des circuits et gamme promotionnelle 8.3 Présentation et discussion d'une proposition de commercialisation 8.4 Jeu de la fixation des prix 8.5 Le marketing des exportations 8.6 Présentation et discussion d'une proposition de marketing des expor- tations
9 ÉVALUATION DE PROJETS	9.1 Evaluation de projets: pourquoi et comment? 9.2 Exercices d'évaluation de projets 9.3 Discussion des exercices d'évalu- ation de projets
10 FORMATION	10.1 La formation: besoins, objectifs, méthodes
11 ENGAGEMENT A L'ACTION	11.1 Engagement à l'action 11.2 Evaluation du programme, conclusion

Questionnaire préliminaire

- 1) NOM, Prénom: .....
- 2) Coopérative/Organisme: .....  
Localité: .....
- 3) Désignation de votre poste: .....
- 4) Description de vos tâches: .....
- 5) Formation de base: .....  
Formation(s) complémentaire(s): .....
- 6) Quelles sont, parmi vos tâches, celles que vous préférez? .....
- 7) Quelles sont, parmi vos tâches, celles que vous aimez le moins? .....
- 8) Principaux problèmes auxquels votre coopérative doit faire face? .....
- 9) Complétez la phrase: "A la suite du cours sur la gestion des coopératives, j'espère être en mesure de ....."

Prière d'apporter des copies des documents et rapports qui vous aideront à expliquer votre travail et ses problèmes aux autres participants.  
Apportez, s'ils sont disponibles: l'organigramme de votre entreprise; un exemple de description des tâches; des documents comptables (comptes d'exploitation, bilan, budget...)

COURS 1.1

OUVERTURE OFFICIELLE ET INTRODUCTION AU PROGRAMME.

- Objectif:
- 1) Démontrer l'importance capitale d'une gestion efficace des Unions coopératives\* et de ce cours de formation, afin d'assurer un engagent maximal des participants.
  - 2) Veiller à ce que toutes les questions administratives soient réglées, afin que ces problèmes ne viennent plus les distraire du programme.
  - 3) Veillez à ce que tous les participants soient conscients des bbjectifs de ce programme et de leurs responsabilités.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Les participants auront complété le questionnaire préliminaire avant ce cours. Il devrait être remis au formateur pendant ce cours. Les emplois du temps, les listes des participants et des intervenants ainsi que de la documentation seront distribués maintenant.

---

\* Tous les cours de ce manuel utilisent les termes "Union coopérative" et "coopératives membres". Au cas où ce programme serait utilisé pour de "grandes coopératives de base" avec des "succursales" ou des "points de vente", la terminologie devra être modifiée en conséquence.

## Guide du cours :

### Discours d'ouverture

Si un visiteur de marque est chargé d'ouvrir la session, cela peut être une bonne occasion d'en démontrer l'importance. L'ouverture officielle s'en tiendra à l'essentiel. L'orateur pourra être conseillé pour le contenu de son discours, et il faudrait lui demander de souligner et, si possible, de quantifier l'importance des Unions coopératives dans le secteur économique, et de faire remarquer qu'elles doivent être bien gérées comme toute entreprise. Elles doivent servir le mieux possible leurs "clients", c'est à dire les gens qui achètent leurs produits, leurs sociétés-membres et leurs adhérents, ainsi que la société dans son ensemble.

### Objectifs

Il est vital d'insister, dès le début, sur le fait que le but du programme est de permettre aux participants de faire un meilleur travail lorsqu'ils seront rentrés chez eux. Les "attitudes améliorées" ou une "vision plus large" peuvent en résulter, mais ce ne sont là que des moyens d'atteindre une amélioration de la pratique.

Si le temps le permet, parcourez l'emploi du temps, accentuez les implications d'action positive de chaque thème. Rappelez aux participants qu'avant la fin du programme, ils doivent avoir choisi au moins une amélioration majeure qu'ils réaliseront une fois rentrés chez eux, et dont ils seront personnellement responsables. Le succès de leur réalisation sera établi à une date ultérieure, et sera une des données-majeures en vue de l'évaluation du programme.

### Méthodes d'apprentissage

Attirez l'attention sur le fait que les participants ont, en tant que groupe, une immense richesse d'expériences de la gestion d'Unions coopératives et d'idées pratiques pour l'améliorer. Le but de ce programme est de leur permettre de partager ces expériences, afin que chacun puisse repartir avec quelque chose qui serait la totalité des compétences et des aptitudes de l'ensemble du groupe. Ils ne doivent pas s'attendre à des réponses du formateur: ils en savent beaucoup plus sur la gestion d'une Union que n'importe quel formateur, car c'est ce qu'ils font. Le rôle du formateur est de structurer et de guider la discussion et de tirer de chaque participant une contribution maximale à l'apprentissage partagé par l'ensemble du groupe.

Attirez l'attention sur le fait que l'emploi du temps ne couvre que la partie formelle du programme. De nombreuses heures devront être consacrées à la lecture individuelle et à la préparation, car le retard d'un seul participant sera ressenti par tous. Le programme tel qu'il est décrit dans l'emploi du temps est provisoire. Il sera modifié selon les souhaits des participants.

### Administration

Assurez-vous que tous les participants sont bien au courant de tous les détails administratifs tels que les heures et les lieux des cours, les repas et les règlements financiers, les installations pour l'étude individuelle, le service médical, la poste, la blanchisserie etc.

Insistez sur le fait que le programme est dans l'intérêt des participants. Qu'ils se sentent libres de faire des commentaires ou de suggérer des modifications de toute partie du contenu, des méthodes d'apprentissage ou des arrangements administratifs.



Cours 1.2

PRESENTATIONS, IDENTIFICATION DES PROBLEMES  
DANS LE GROUPE, COMPETENCES ET ATTENTES

Objectif : Identifier les centres d'intérêt, les problèmes et l'expérience des participants, afin que tous aient une idée claire de ce qu'ils veulent atteindre, et les ressources disponibles au sein du groupe.

Durée : 1 à 2 heures

Matériel : Les questionnaires préliminaires dûment remplis devraient, si possible, être rassemblés bien avant ce cours et soigneusement analysés en ce qui concerne les problèmes et les compétences. Ceux-ci devraient être utilisés pour stimuler la discussion et encourager les participants pendant le cours.

Guide du cours :

Chaque participant devrait avoir cinq minutes pour se présenter. La présentation devrait inclure :

- 1) Le nom informel par lequel il préfère être appelé.
- 2) Son organisation et son titre.
- 3) Un bref exposé de ce qu'il fait effectivement.
- 4) Le genre de problèmes qui l'ennuient le plus.
- 5) Les réalisations dont il est le plus fier.

L'analyse préalable du questionnaire préliminaire devrait avoir permis d'identifier les passages importants en termes de besoins de formation et de points forts.

Au cours de leur présentation, il faudrait inciter les participants à y inclure toute information pertinente qui ressortait de leur questionnaire. Il faudrait résumer leurs problèmes et leurs points forts au tableau, suivant si possible la structure de l'emploi du temps.

Assurez-vous que même les participants les moins expérimentés soient reconnus et que chacun soit considéré comme apportant son expertise spécifique au programme.

Parcourez l'emploi du temps en mettant les besoins en relation avec les thèmes qui seront traités, et discutez de modifications possibles suite à l'analyse des besoins.

Réaffirmez que les compétences accumulées du groupe sont une source inestimable d'expériences, de travaux pratiques et de succès. Le but est de rassembler tout cela et de le rendre accessible à tous.

Expliquez la manière de travailler en groupes et en séance plénière, et divisez les participants en groupes de manière à ce que chaque groupe de quatre ou cinq personnes soit équilibré pour ce qui est des spécialisations qui auront été identifiées.

Cours 1.3

IDENTIFICATION DES TACHES ET OBJECTIFS  
DANS LA COMMUNAUTE RURALE

Objectif : Permettre aux groupes de participants d'identifier les activités cruciales qui doivent être accomplies dans une économie agraire, et de définir des objectifs sans référence aucune à une structure institutionnelle préconçue.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : Profil de la région Alpha.

Guide du cours :

- 1) Distribuez le "Profil de la région Alpha" aux participants répartis en groupes, et demandez-leur d'identifier toutes les activités économiques possibles qui pourraient être entreprises par le secteur coopératif, soit au niveau de base, soit au niveau secondaire. Ils ne devraient pas se limiter aux activités économiques entreprises dans leur propre pays.
- 2) Demandez aux groupes d'essayer de formuler pour chaque activité économique, le genre d'objectif qu'une quelconque organisation devrait essayer d'atteindre afin de maximiser le bien-être des populations rurales.
- 3) Pendant que les groupes travaillent, assurez-vous qu'ils mentionnent le plus grand nombre possible d'activités économiques, et pas seulement celles qui sont entreprises normalement par le secteur coopératif qu'ils connaissent.

Les Activités à exécuter

L'information ci-jointe fournit le profil de la région Alpha, résumant les activités et l'essentiel des problèmes auxquels la région est confrontée aujourd'hui. L'information ne dit PAS qui possède et contrôle les diverses activités, et ne donne pas non plus de liste de ce qu'il faudrait effectivement faire.

On vous demande d'établir une liste de toutes les activités économiques qui pourraient être exécutées par le secteur coopératif. Ne vous limitez pas aux activités économiques qui sont exécutées dans votre pays, ni à celles dont vous pensez qu'elles devraient être exécutées par les coopératives, mais vous devriez faire la liste de toute activité économique qui pourrait un jour être exécutée par un type quelconque de coopérative.

A ce stade de l'exercice, l'objectif n'est pas de décider ce que devrait faire le secteur coopératif; cela sera demandé dans les cours suivants.

## Profil de la Région Alpha

Population totale: 300.000, dont 250.000 ruraux

Catégories d'âges: 49% 0-14 ans  
48% 15-64 ans  
3% 65 ans et plus

Foyers ruraux: 40.000

Sans terre: 5.000 foyers

Moins de 0.5 hectares: 4.500 foyers

0.5 à 1.5 hectares: 6.500 foyers

1.5 à 2.5 hectares: 11.000 foyers

2.5 à 3.5 hectares: 8.000 foyers

3.5 à 4.5 hectares: 4.000 foyers

plus de 4.5 hectares: 1.000 foyers

Total 40.000 foyers

Note: 30 fermes de plus de 200 hectares appartiennent à des étrangers qui sont en train de quitter graduellement le pays; ces terres devront alors être cultivées par les fermiers du pays.

Degré d'alphabétisation: 20% des adultes

Communautés: 400 villages  
10 petites villes  
1 chef-lieu de district, 30.000 habitants

Croissance de la population: 2,5% par an (7,5% dans les régions urbaines, 2% dans les régions rurales)

Surface totale de la région: 10.000 km.carrés

Crédit agricole: 30% des fermes de plus de 2,5 hectares reçoivent un crédit institutionnel, ainsi que 5% des fermes de moins de 2,5 ha.

Activités non-agricoles:

Ville chef-lieu de la région: \_\_\_\_\_

- Commerce de gros et de détail
- Fonte de fer
- Travail de métaux
- Travail du bois
- Chantier des chemins de fer
- Travaux d'imprimerie
- Moulages plastiques
- Confection de vêtements
- Filature textile
- Transport routier
- Tous les petits services habituels
- Bureaux gouvernementaux

Petits centres urbains

- Commerce de détail
- Menuisiers
- Forgerons
- Ferronniers
- Ateliers de réparation
- Tailleurs
- Transport routier
- Bureaux gouvernementaux

Centres villageois:

- Commerce de détail
- Tailleurs
- Menuisiers et forgerons occasionnels

Zones rurales:

- Tissages à main et confection de couvertures

Cultures principales et animaux

Cultures/ Animaux	Nombre de fermiers concernés	Surface moyenne/ fermier	Intrants indispens- sables	Travaux à faire
Riz irrigué	15.000	0,5 ha	Semences, eau plants, engrais, insecticide.	Planter: avril et septembre. Récolte: août et mars. Culture toute l'année.
Riz pluvial	25.000	1,5 ha	Semences, engrais, insecticide.	Planter: avril Récolter en septembre
Coton	4.000	3 ha	Semences, engrais, insecticide.	Planter: mars Récolter: fév. Pulvériser souvent.
Légumes	35.000	0,1 ha	Semences, insecticides	Planter: sept. Récolte: mars
Oléagineux	3.000	2 ha	Semences, engrais.	Planter: mars Récolte: févr.
Vaches	12.000	2	Bétail, in- trants, four- rage,vétéri- naire.	Réguliers.
Chèvres	23.000	6	néant	Enfants sur- tout, régulier
Poulets	25.000	10	Poussins, alimentation vétérinaire.	Femmes sur- tout, réguliers.

Cultures principales et animaux

Cultures/ Animaux	Production Annuelle	Production vendue	Traitement requis	Marchés
Riz irrigué	15.000 à 25.000 tonnes	5.000 à 15.000 T.	Mouture	Locaux, un peu d'expor- tation
Riz pluvial	20.000 à 35.000 tonnes	0 à 10.000 tonnes	Mouture	Locaux, un peu d'expor- tation.
Coton	25.000 tonnes	25.000 T.	Egrener, emballer, filer, tisser.	Export.cot- ton écri, des textiles locaux.
Légumes	35.000 tonnes	4.000 T.	Laver, clas ser, empa- queter.	Locaux.
Oléagineux	3.500 tonnes	3.500 T.	Broyer, em- paqueter.	Exportation.
Vaches	9.600 tonnes de lait  1.000 tonnes de viande	2.000 à 4.000 T. de lait  500 T. de viande	Pasteuri- ser, écrémer mettre en bouteille.  Abattage, congélation	Locaux, ex- portations limitées de beurre.  Locaux, ex- portation.
Chèvres	1.000 tonnes de viande	100 T. de viande	Abattage	Locaux
Poulets	Oeufs  Viande	1-2 mio.  200 T.	Calibrer, emballer  Préparer, congeler	Locaux  Locaux, ex- portation.



Cultures principales et Animaux

Culture/ Animaux	Problèmes majeurs	Innovations possibles
Riz irrigué	Pannes de la pompe, manques d'eau.	Variétés à meilleur rendement, tracteur pour labours et récoltes.
Riz pluvial	Pluies irrégulières	Variétés à meilleur rendement, tracteur pour labours et récoltes, irrigation.
Coton	Maladies	Pulvérisations améliorées, irrigation.
Légumes	Qualité médiocre	Meilleures variétés, engrais, irrigation.
Oléagineux	Prix irréguliers	Pulvérisateurs
Vaches	Maladies, approvisionnement irrégulier en lait, peaux non commercialisables.	Espèces améliorées, désinfection régulière, alimentation améliorée, clôtures, pâturages.
Chèvres	Faible rendement, surpâturage	Espèces améliorées.
Poulets	Maladies, faible rendement, faible demande d'oeufs et de viande.	Espèces améliorées, meilleure alimentation, élevage intensif en enclos.

COURS 1.4

DISCUSSION DES OBJECTIFS ET DES TACHES:  
LE PROBLEME DES REPARTITIONS

Objectif: Permettre aux participants:

- (i) d'identifier le grand nombre d'activités économiques qui pourraient être accomplies par le secteur coopératif et le type d'objectifs qui leur est approprié.
- (ii) d'établir une liste de ces activités économiques qui est largement acceptée.

Durée: 1 à 2 heures

Guide du cours :

- 1) Demandez au porte-parole de chaque groupe de lire la liste des activités économiques qu'ils ont établie. Pendant que chaque groupe donne sa liste, écrivez-en la synthèse au tableau.
- 2) En posant des questions pertinentes, vous obtiendrez les activités économiques omises par le groupe. La liste mentionnée dans le cours 1.6 peut être utilisée comme liste de contrôle.
- 3) Faites la liste et discutez des genres d'organisations qui pourraient effectuer ces activités économiques. Faites la liste et discutez des aspects positifs et négatifs de chaque type d'organisation.
- 4) Assurez-vous que chaque groupe, et de préférence chaque participant, a une copie de la liste des activités économiques qui a été produite comme résultat des contributions de chaque groupe.

COURS 1.5

RÉPARTITION DES TACHES ENTRE LES FERMIERS  
INDIVIDUELS, LE SECTEUR COMMERCIAL, LE GOU-  
VERNEMENT ET LE SECTEUR COOPÉRATIF.

Objectif : Permettre aux participants de répartir les activités économiques parmi les institutions appropriées, en tenant compte de la nature des activités, ainsi que des forces et des faiblesses de ces institutions.

Durée : 2 à 3 heures.

Matériel : Profil de la région Alpha et liste des activités économiques établie pendant le cours 1.4.

Guide du cours :

Répartissez les participants dans les mêmes groupes que pour le cours 1.3, et demandez-leur d'attribuer les activités économiques, dont ils auront fait une liste commune, aux types d'organisations suivants :

- Fermiers individuels
- Commerçants privés
- Gouvernement
- Sociétés coopératives de base
- Union coopérative

Insistez sur le fait que cette répartition devrait être faite, non pas tant sur base de ce qui se fait dans leur propre pays, ni sur base d'une idéologie particulière, mais comme résultant d'une estimation objective des genres d'activités pour lesquels chaque type d'organisation est le plus approprié.

Assurez-vous que chaque groupe produise un tableau attribuant chaque activité économique à l'un des cinq types d'organisations. Il est clair que chaque cas possède un nombre d'alternatives, mais les groupes doivent essayer de donner un choix préférentiel pour chaque activité bien qu'ils puissent indiquer d'autres possibilités dans leur tableau. Ils peuvent indiquer leur premier choix par un "X" et le(s) choix alternatif(s) par un "x".

Les groupes auront été informés qu'ils devront rendre compte des critères généraux utilisés lors de l'attribution des fonctions aux diverses organisations.

COURS 1.6

DISCUSSION DE LA RÉPARTITION ET ACCORDS  
CONCERNANT LES FONCTIONS DE L'UNION

Objectif : Permettre aux participants de se mettre d'accord sur une liste d'activités économiques qui pourraient raisonnablement être exécutées par une Union coopérative; et de reconnaître les arguments utilisés pour inclure ou exclure du secteur coopératif les activités qui sont la conséquence d'une philosophie politique plutôt que de considérations pratiques.

Durée : 2 à 3 heures.

Matériel : Profil de la région Alpha et les tableaux attribuant les activités économiques, préparés par les groupes durant le cours 1.5.

Guide du cours :

Si possible, une liste vierge aura été préparée au tableau ou sur le rétroprojecteur; elle sera complétée grâce aux suggestions des groupes pendant ce cours. Malgré qu'il est nécessaire, vu les buts des cours ultérieurs, de se mettre d'accord sur une liste déterminée d'activités, il faudrait insister sur le fait qu'il n'y a pas de réponses vraies ou fausses à ce problème. La liste particulière d'activités économiques qui sera utilisée comme base de l'Union coopérative hypothétique pour le restant du programme, ne devrait pas être considérée comme la seule et unique liste correcte.

Demandez à chaque groupe de lire ses recommandations. Les groupes de participants devraient avoir élaboré une liste comme celle reproduite sur les pages suivantes.

Identifiez les critères par lesquels les décisions de répartition des responsabilités devraient être prises. Les points mentionnés devraient inclure:

- L'échelle de grandeur des opérations, aussi bien en termes d'équipements que de compétences requises.
- Le besoin de distances réduites et de rapidité, vu les approvisionnements en denrées périssables.
- La nécessité d'un contact étroit avec le fermier ou avec le marché.

- La nécessité de viabilité économique ou de rentabilité.
- Le besoin ressenti par le promoteur de l'activité.

Le point fondamental est que cette décision devrait être basée sur une estimation pragmatique de la situation

Lors du compte rendu, le simple fait de rapporter ce qui a été coché par les divers groupes afin d'indiquer ce qui devrait être fait et par quelle organisation, peut devenir monotone. Demandez donc à un groupe de lire leurs recommandations et demandez aux autres d'intervenir s'ils sont arrivés à des conclusions différentes. Il faudrait concentrer les discussions sur les activités économiques qui ont été réparties entre des organisations différentes par certains groupes, c.a.d. sur les critères qui ont été utilisés, et se demander pourquoi les groupes ont des avis différents. Il pourrait également être intéressant de discuter pourquoi, dans certains cas, il serait avantageux de répartir une activité économique parmi plusieurs organisations.

	Fermiers individ.	Secteur privé	Secteur para-étatig.	Sociétés coop. de base	Unions coopératives
Propriété foncière	<u>X</u>				
Culture	<u>X</u>			x	
Stock intrants				x	<u>X</u>
Moisson	<u>X</u>				
Irrigation				<u>X</u>	
Traitement:					
- égrenage		x			<u>X</u>
- filature		<u>X</u>			
- presse/huile	x	x		<u>X</u>	
- mouture/riz	x	x		<u>X</u>	
- laiterie		x			<u>X</u>
- abattage et emballage					<u>X</u>
- emballage d'oeufs				<u>X</u>	
Commercialisation:- Riz			<u>X</u>		
- Coton		x			<u>X</u>
- Huile		x		<u>X</u>	
- Lait		x			<u>X</u>
- Viande		x			<u>X</u>
- Oeufs				<u>X</u>	
Epargne		<u>X</u>		x	
Crédit					<u>X</u>
Transport pour traitement				x	<u>X</u>
Transport/livraison client		<u>X</u>			
Transport personnel		<u>X</u>			

	Fermiers individ.	Secteur privé	Para-étatique	Sociétés coop. de base	Unions coopératives
Emmagasinage avant traitement				<u>X</u>	
Emmagasinage après traitement					<u>X</u>
Biens de consommation - en gros - au détail		<u>X</u> <u>X</u>		x	
Essence/détail		<u>X</u>			
Equipmt. agric. - Fabrication - Location - Approvisiонт.		<u>X</u> <u>X</u> <u>X</u>		x x	
Vétérinaire			x	<u>X</u>	
Intrants Agric.			x	<u>X</u>	
Déparasiter	<u>X</u>			x	
Tenue ds livres	<u>X</u>				
Elevage					<u>X</u>
Pulvérisation des cultures	<u>X</u>			x	
Formation			<u>X</u>		
Alphabétisation des adultes			<u>X</u>	x	
Services de consult. agric.			<u>X</u>	x	
Entretien/réparations véhicules et equipmt.		<u>X</u>			
Artisanat: -approx.intrants -commercialisation		<u>X</u> x		<u>X</u>	
Achats pour la ferme	x			<u>X</u>	



Il sera peut-être possible de "guider" le groupe vers un ensemble d'activités économiques similaires à celles données dans la liste précédente, qui forment la base de l'Union coopérative qui sera utilisée pour le reste du cours. Il est toutefois plus important de tenter d'identifier les points forts de chaque type d'institution, et de mettre ceux-ci en relation avec les besoins des activités à exécuter.

Il se peut que des gérants d'Union acceptent difficilement qu'une entreprise privée s'acquitte mieux de certaines tâches que leur Union. Il est néanmoins essentiel que chaque organisation ait une idée réaliste de ce qu'elle est capable de faire.

COURS 1.7

DEFINITION DES PRIORITES, PLANS INITIAUX  
ET IDENTIFICATION DES CONTRAINTES

Objectif : Permettre aux participants de reconnaître l'importance de formuler le but général d'une organisation, de définir des priorités, de faire des plans initiaux et d'identifier les contraintes principales avant de s'occuper des détails administratifs.

Durée : 3 à 4 heures.

Matériel : Document à distribuer: "Priorités et planification"; profil de la région Alpha et les listes des activités économiques produites pendant les cours précédents.

Guide du cours :

A moins que de sérieux problèmes interpersonnels ne soient apparus, il faudrait garder les mêmes groupes que ceux des cours précédents. Ils vont analyser les problèmes décrits dans le texte "Priorités et Planification". Les tâches à exécuter par les groupes sont clairement décrites dans les documents qui leur auront été distribués (feuille 5). Au début de ce cours, il serait opportun de signaler aux participants que, pour le reste du programme, ils auront affaire à cette Union coopérative hypothétique du nom d'"UCRA". Il faut leur rappeler que l'objectif n'est pas de résoudre les problèmes d'UCRA, mais d'améliorer leurs compétences à résoudre leurs propres problèmes. UCRA devrait néanmoins être un instrument utile pour introduire et résoudre divers problèmes, mais les participants devraient continuellement mettre les problèmes décrits en relation avec leurs propres organisations, et s'assurer qu'ils en perçoivent la pertinence par rapport à leur propre situation.

Les tâches décrites dans le document à distribuer sont très spécifiques. Il faudrait distribuer ce texte bien à l'avance afin de permettre une lecture attentive. Informez les groupes qu'ils auront à présenter eux-mêmes leurs idées sur des tableaux de papier. Le temps manquera certainement, mais cela est caractéristique des situations de gestion dans la vie réelle. Les groupes doivent savoir qu'ils sont supposés arriver à une conclusion écrite, même s'ils estiment qu'il leur aurait fallu beaucoup plus de temps pour terminer la tâche.

Avant de commencer le travail en groupes, il peut être nécessaire de discuter de la signification de "Buts généraux" et "Objectifs des tâches spécifiques" **comme** suggéré ci-dessous:

- 1) Les participants auront probablement des idées différentes quant à la signification des mots: but, objectif, cible etc. Insistez dès le début sur le fait que le but général d'une organisation s'exprime par la raison d'être de l'organisation. Le but général est donc identique à l'objectif global d'une organisation.
- 2) Demandez aux participants de suggérer comment chacune des personnes suivantes pourrait décrire le but de l'Union coopérative de leur région:
  - le secrétaire/gérant d'une coopérative de base (soutenir ma société et exécuter les tâches qu'elle ne peut accomplir seule);
  - un fermier (m'octroyer du crédit, des intrants agricoles des marchés);
  - un employé de l'Union (me procurer un emploi);
  - un politicien (agir comme une source d'influence politique dans ma circonscription)
- 3) Tous ces buts peuvent être très valables d'un point de vue individuel. Demandez aux participants d'écrire le but d'une Union coopérative qui serait valable de tous les points de vue, et pas seulement pour les intérêts d'une seule personne ou d'un groupe.
- 4) Les suggestions des participants inclueront probablement des affirmations diverses, telles que:
  - "Améliorer le bien-être des gens".
  - "Promouvoir des activités coopératives efficaces dans la région".
  - "Effectuer certaines activités spécifiques de traitement, de commercialisation, de crédit ou d'approvisionnement".

Demandez aux participants de faire la distinction entre les buts qui se réfèrent aux fins, et ceux qui décrivent les moyens d'arriver à ces fins. Par exemple:

Moyens: qui ne sont pas toujours nécessaires:

- Faire fonctionner une usine de transformation.
- Commercialiser un produit particulier.
- Fournir des intrants particuliers.

Fins: qui sont toujours valables:

- Augmenter les revenus des fermiers.
- Stimuler les entreprises coopératives.

5) Les participants pourraient penser que les formulations de buts ultimes, ou d'objectifs globaux, sont trop généraux pour être utiles dans la gestion d'une Union coopérative. Montrez par exemple qu'un énoncé tel que:

"Le but de l'Union est d'améliorer le bien-être des fermiers dans la région en encourageant et en assistant les sociétés coopératives de base, et en exécutant elle-même les fonctions qui seront accomplies de manière plus économique et plus efficace au deuxième niveau, c.à.d. le niveau des Unions.",

peut être utilisé comme critère pour juger des décisions et des activités quotidiennes. Celles-ci peuvent, par exemple être:

- promouvoir les intérêts de l'Union même, mais pas ceux des coopératives-membres ou des fermiers;
- promouvoir les intérêts de certains départements ou individus de l'Union, mais pas ceux de l'Union et de ses membres dans leur ensemble.

Demandez des exemples de ces situations aux participants. Signalez-leur qu'elles peuvent être évitées si le personnel, à tous les niveaux, est conscient de, et sensible à la formulation d'objectifs globaux.

6) Les objectifs spécifiques de chaque tâche doivent également être formulés, et devraient contribuer à atteindre l'objectif général. Il est important de se rendre compte que les objectifs spécifiques peuvent changer, alors que les objectifs globaux resteront très probablement les mêmes. Demandez aux stagiaires de donner des exemples de coopératives ou d'autres institutions qui continuent d'exister et de remplir des fonctions dont le besoin ne se fait plus sentir. L'objectif de chaque tâche doit être spécifique, mesurable et lié ades personnes spécifiques dans l'entreprise. Demandez aux participants de comparer ce qui suit:

- "L'objectif de ce département est de construire un abattoir."
- "L'objectif de ce département est de construire un abattoir qui, vers le 30 juin de l'année prochaine, abattra 500 ou plus de têtes de bétail par jour, ce qui permettra à l'Urrion de payer le bétail de ses membres à un prix au moins égal à celui du marché actuel, et qui couvrira également leurs coûts, y compris celui du capital utilisé, et produira un surplus en vue de la redistribution et la consolidation des réserves."

Demandez aux participants de suggérer des objectifs tout aussi spécifiques et mesurables pour:

- un département de commercialisation du produit agricole
- un département de la formation;
- un système d'approvisionnement des fermes.

7) Rappelez encore une fois aux participants le besoin de formuler:

- des objectifs généraux (buts, fins, desseins);
- des objectifs spécifiques à chaque tâche.

La terminologie n'est pas importante. Ce qui compte, c'est que, dans une Union coopérative, chacun connaisse le but de son travail, et comment il contribue à l'objectif général de l'organisation.

Priorités et planification

A plusieurs égards, les fermiers de la région Alpha ne sont pas bien servis. Les recherches, les enquêtes et les discussions avec des hommes politiques, des fermiers, des membres du personnel et des comités des coopératives de base qui sont inactives, ont identifié un certain nombre de fonctions qui devraient être assumées par un organisme coopératif du deuxième degré, portant le nom de: "Union coopérative de la région Alpha" (UCRA).

Fonctions à entreprendre par UCRA

	Traitement	Commercialisation	Approvisionnement
1.Coton	Egrenage	Coton, tissu	Graines
2.Lait	Laiterie	Lait en bouteille, - beurre,fromages.	-
3.Viande	Abattoir	Viande	-
4.Intrants agricoles	-	-	Engrais,semences, fourrage,insecticide
5.Sperme	Station d'élevage		Sperme
6.Transport	-	-	Trpt.en vrac
7.Epargne et crédit	-	-	Services d'Ep et de Crédit

Dans chacun des quatre districts il y a deux ou trois coopératives de base actives, qui se sont engagées dans plusieurs activités. Chaque district en comptait dix à l'origine, et les sociétés moribondes doivent être ranimées en même temps que la nouvelle Union est créée. Les coopératives de base souscriront des parts sociales dans la nouvelle Union, et seront habilitées à en contrôler la gestion, mais il est envisagé que, pendant la première année au moins, le contrôle réel soit aux mains du gérant et du comité.

La Direction de l'Union déterminera plus tard si les fonds seront mis à disposition par la banque coopérative, la banque commerciale ou des sources étrangères, ou s'ils seront générés par les épargnes et le surplus. A partir du moment où elle réussit à prouver qu'un investissement est

viable et contribue à accroître la prospérité de la population de la région Alpha, on ne s'attend pas à ce que le financement pose des problèmes.

L'Union a été constituée légalement, avec un capital social, et la loi qui la régit lui permet de déclarer un monopole de l'approvisionnement, ou de la commercialisation de tout service ou produit agricole, quand et si ceci est considéré approprié. Un délai raisonnable devra être respecté et les autorités du gouvernement local et central seront consultées. Ce droit n'empêche évidemment pas l'Union d'entreprendre toute activité en concurrence avec d'autres fournisseurs, si la direction le préfère.

Les diverses fonctions qui ont été attribuées à l'Union ne sont, pour l'instant, pas ou mal exécutées par diverses institutions. En grandes lignes, la situation est la suivante:

#### Egrenage et commercialisation du coton

Dans la région il y a une égreneuse qui appartient à un étranger dont la famille habite la région depuis des générations. L'égreneuse est ancienne et tombe souvent en panne, et même si elle fonctionne à plein rendement, elle ne peut traiter que 75% de la récolte du coton de la région. Ce qui reste doit être vendu en dehors de la région, au détriment des planteurs. On ressent le besoin d'installer une nouvelle égreneuse à l'autre bout de la région: si l'égreneuse existante est correctement révisée, les deux égreneuses devraient pouvoir traiter la production prévisible de la région. Le propriétaire de l'égreneuse fait des avances en semences et parfois en argent aux planteurs les plus importants. Quelques entreprises coopératives demandèrent et obtinrent les mêmes avantages. Mais souvent elles n'ont pu livrer le coton comme requis, et leurs adhérents ont livré directement sur le lieu d'égrenage, ou vendu leur coton ailleurs. C'est pourquoi le propriétaire refuse dorénavant de faire des affaires avec des coopératives.

Le propriétaire de la ginnerie vend du coton, du tissu et des semences à des commerçants privés dans la capitale, et directement à des importateurs du pays d'où sa famille est originaire.

Les fermiers trouvent qu'ils touchent trop peu d'argent pour leur coton, car le propriétaire de l'égreneuse est le seul acheteur où ils peuvent aller sans avoir de frais de transport excessifs. De toute façon, l'autre égreneuse la plus proche est la propriété de la même famille et ses prix sont similaires.

Le propriétaire de la ginnerie n'est pas satisfait de la situation de l'approvisionnement, et il refuse d'investir dans des améliorations importantes sans garanties d'approvisionnement. Il aimerait vendre la ginnerie comme une affaire prospère, pour environ 300.000 DF. Ce prix revient environ à la moitié du coût de construction d'une ginnerie similaire aux prix actuels.

### Transformation de produits laitiers

La laiterie actuelle fut créée par la coopérative laitière il y a près de dix ans. L'entreprise connut des difficultés, fut liquidée et vendue à un homme d'affaires de la région. La laiterie est mal gérée et ses produits sont de qualité douteuse, mais les fermiers qui veulent commercialiser leur lait en dehors de leur communauté sont assez satisfaits des prix qu'ils obtiennent.

Les fermiers qui vivent près de la laiterie y livrent leur lait mais la majorité utilise le canal de coopératives ou d'associations informelles pour collecter et transporter leur lait à la laiterie.

La laiterie produit du lait pasteurisé en bouteilles, du beurre et un peu de fromage. Le gros de la production est commercialisé dans le chef-lieu de la région Alpha, mais une certaine partie est vendue à des centres plus éloignés, par le biais de laiteries locales qui ne parviennent pas à obtenir suffisamment de lait de leurs propres fermiers.

Les paiements pour le lait sont faits à la fin de chaque mois. Les fermiers se plaignent des délais et des "erreurs", mais le niveau des prix est suffisamment plus élevé que le prix du marché local pour qu'ils soient satisfaits. Les fonctionnaires du Ministère de l'Agriculture estiment que les fermes et les fermiers augmenteraient le bétail de qualité, et commercialiseraient leur excédent en lait si deux laiteries étaient disponibles à chaque bout de la région.

### Viande

Il n'y a actuellement aucune installation moderne de traitement de viande dans la région Alpha. Les bouchers de la place abattent et vendent la viande pour à la consommation locale, dans des conditions hygiéniques souvent déplorable. Par ailleurs, certains fermiers organisent une campagne annuelle de commercialisation dans une région qui peut se trouver à des centaines de kilomètres de distance, et où des opérateurs de stations d'embouche achètent le bétail pour l'engraisser et le revendre ensuite à des abattoirs.



Pour la viande, la région Alpha est presque autosuffisante, bien que les quelques boucheries modernes du chef-lieu de la région préfèrent acheter de la viande améliorée et congelée des abattoirs modernes en dehors de la région. La région Alpha possède un haut potentiel d'élevage bovin, et l'on pense que s'il y avait des installations modernes de traitement, les fermiers recevraient des prix plus élevés et seraient encouragés à produire plus de boeuf pour le marché local et pour les marchés d'exportation qui se multiplient.

### Elevage

Il y a peu de demande pour du boeuf de qualité ou des vaches laitières pour l'instant dans la région Alpha. Le personnel du Ministère de l'Agriculture croit qu'une telle demande apparaîtrait si l'on améliorait les installations de la laiterie et du traitement de la viande. C'est pourquoi la nouvelle Union a été chargée de démarrer et de faire fonctionner une station d'élevage de vaches laitières et de boeufs, et de production de sperme pour un futur service d'insémination artificielle.

### Epargne et crédit

Il y a trois agences de banques commerciales dans le Chef-lieu de la région Alpha, et une dans chacune des autres villes. Elles offrent les services bancaires habituels, et la plupart de leurs clients sont des commerçants, des fermiers importants et des fonctionnaires. Quelques petits fermiers ont des comptes d'épargne. Quelques années auparavant, une de ces banques, conjointement avec les sociétés coopératives, avait lancé un plan de crédit pour les petites exploitations agricoles, mais les résultats en furent décevants, et depuis lors, très peu de petits exploitants ont emprunté de l'argent à la banque.

Un Plan de Financement Agricole du Gouvernement Central prévoit des fonds pour l'achat d'équipements et le développement des terres, mais seuls les fermiers importants peuvent se permettre d'aller à la capitale et de remplir les formalités nécessaires à l'obtention de tels prêts.

De 70% à 80% environ du crédit pour les petites exploitations est obtenu des usuriers. Ceux-ci perçoivent des taux d'intérêt élevés, mais ils sont aimables, commodes et disponibles. Les usuriers saisissent rarement les fermiers en défaut. Ils reportent leurs dettes sur les saisons suivantes, et bien que le fardeau de la dette soit considérable, les usuriers n'exigent que ce qu'un fermier est capable de rembourser sans réduire sa famille à la famine.

## Transport

Quatre des dix coopératives de base actives exploitent des véhicules de transport. Ceux-ci sont utilisés pour le transport du produit des adhérents vers le lieu de traitement, et pour la collecte des intrants. Les camions sont en général vieux, mal entretenus et souvent utilisés au bénéfice de membres particuliers. La majorité du transport dans la région Alpha est exécutée par plusieurs opérateurs individuels qui possèdent chacun un ou deux camions. Ils se font une concurrence féroce et l'on ne peut pas compter sur eux. Beaucoup de fermiers utilisent des véhicules appartenant à des amis ou des parents, plutôt que d'essayer de trouver le moins cher pour une tâche spécifique.

## Intrants agricoles

A part les quelques intrants de coton que fournit la ginnerie, les approvisionnements ne sont généralement pas liés aux débouchés de commercialisation. Les fermiers obtiennent leurs intrants par les détaillants locaux. Plusieurs d'entre eux sont également des usuriers, mais les affaires se traitent surtout au comptant. Les détaillants en ville achètent leurs intrants tels que: engrais, insecticides, semences et alimentation pour bétail, soit directement aux fabricants ou aux importateurs, soit à l'un des cinq grossistes privés du Chef-lieu de la région Alpha. Les fermiers membres des coopératives actives achètent leurs intrants dans leurs sociétés qui elles, les achètent aux grossistes ou aux fabricants. Les coopératives de la région Alpha n'ont pas tellement bien réussi, c'est pourquoi même les coopératives les mieux gérées doivent payer leurs intrants au comptant.

Le gérant et son comité doivent maintenant élaborer des directives de base pour l'organisation de l'Union et de son personnel. Il a été demandé au comité:

- 1) De formuler un objectif général pour la nouvelle Union.
- 2) D'identifier les activités qui devraient être réalisées par l'Union, en tenant compte de leur importance relative, de leurs interrelations et du potentiel limité de l'Union et des coopératives membres.
- 3) D'établir un emploi du temps approximatif pour les cinq premières années d'activité de l'Union, en indiquant quand ces activités devraient commencer ainsi que les buts à atteindre. Le canevas qui suit peut être utilisé:

Année - Activité	I	II	III	IV	V

Travail à faire:

imaginez que vous êtes un membre du comité. Accomplissez les trois tâches mentionnées ci-dessus.

COURS 1.8

DISCUSSION DES PRIORITÉS ET DES PLANS :  
ACCORD SUR UNE SEQUENCE

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les étapes critiques du processus de la planification, et de les appliquer à leur propre situation.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Résultats des discussions de groupes pendant le cours 1.7 .

Guide du cours:

Demandez aux groupes de présenter brièvement les résultats de leurs délibérations durant le cours précédent vu que le nombre d'alternatives est infini, il est important de ne pas passer trop de temps à discuter en détail des priorités établies, mais de se concentrer sur la méthodologie fondamentale de la planification, et l'importance d'avoir des objectifs clairs.

La structure du cours variera d'après la nature des conclusions des groupes, mais vous pouvez vous inspirer de ce qui suit:

- 1) Demandez à chaque groupe de lire le but général de la nouvelle Union, sur lequel ils se sont mis d'accord.
- 2) Discutez et comparez brièvement ces buts et évaluez-les en vous référant aux questions suivantes:
  - Le but est-il réalisable ou n'est-ce que l'énoncé d'un idéal impossible à atteindre?
  - Le but est-il lié à des tâches spécifiques qu'une Union coopérative est capable de réaliser, ou ne fait-il que décrire un état des choses qu'un nombre d'organisations doivent essayer d'atteindre ensemble?
  - Le but est-il mesurable? Quelqu'un pourra-t-il, à un moment donné, établir clairement que le but a été atteint ou pas?

Les groupes auront probablement fait des suggestions conformes ou non à ces critères; sinon il serait nécessaire de donner des exemples exagérés afin d'illustrer le propos, comme par exemple: "POUR AIDER LES GENS" ou "POUR AMELIORER LE BIEN-ETRE".

Les buts doivent être mis en relation avec la fin, pas avec les moyens. Le but n'est pas d'exploiter une installation de transformation ou de rallonger un crédit, mais d'augmenter les revenus de certaines personnes d'un certain montant, d'augmenter la production de certaines cultures etc.

- 3) Demandez au groupe quelle information supplémentaire est nécessaire pour convertir les buts en projets réalisables. Insistez sur le besoin d'identifier les contraintes critiques et les opportunités du milieu qui affecteront les priorités, et demandez aux participants de suggérer des facteurs dans le profil de la région Alpha qui affecteront le choix des priorités.
- 4) Demandez aux groupes d'exposer brièvement l'ordre ou la priorité ainsi que les emplois du temps approximatifs sur lesquels ils se sont mis d'accord pendant le cours précédent. Référez-vous si c'est nécessaire au contenu de la documentation pour le cours 1.10 "Organisation de l'Union et d'un de ses Départements", pour d'éventuelles suggestions.

Discutez des raisons des choix, des priorités et des emplois du temps que les participants ont suggérés. Suscitez les grandes lignes d'un processus de planification qui pourra être suivi utilement:

- Sélection des priorités, basée sur l'urgence et la faisabilité. Cette dernière sera en relation, non seulement avec les contraintes physiques, mais avec la volonté de changement des gens. Un petit projet moyennement important peut avoir la priorité vu son effet de démonstration s'il peut convaincre les gens que le projet plus grand et plus important peut et doit réussir.
- Identification d'alternatives possibles, tout en ne rejetant pas encore à ce stade celles qui peuvent donner l'impression d'être moins intéressantes.
- Evaluation des alternatives en termes de faisabilité, et donc leur contribution aux buts de l'organisation; choix d'un plan d'action alternatif résultant de cette évaluation.

- 5) Décision effective de l'exécution de ce plan.

Si le temps le permet, discutez pour savoir quelle période devrait être couverte par la planification de l'Union et de la flexibilité des projets.

COURS 1.9

LE PROBLEME DE L'ORGANISATION

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître et d'élaborer les structures de l'organisation de l'Union coopérative, qui contribueront à lui faire atteindre ses buts.

Durée: 2 à 3 heures.

Guide du cours:

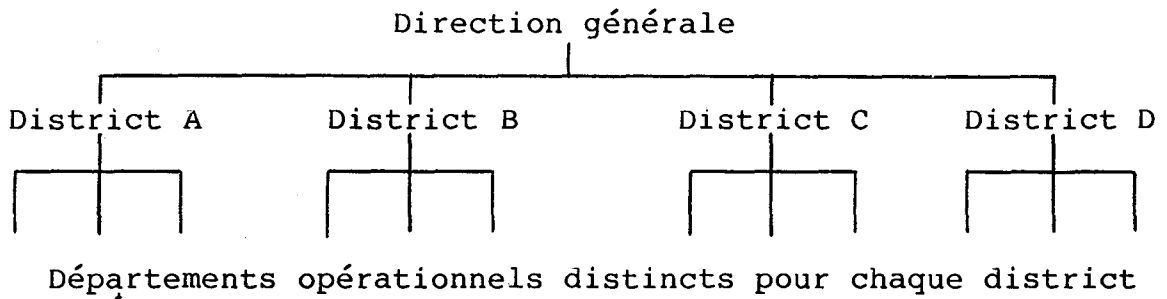
Ce cours peut être structuré de la manière suivante:

- 1) Décrivez ou, mieux encore, obtenez des participants, des situations de gestion inefficace suite à un manque d'organisation structurée et des responsabilités mal définies. Les exemples pourraient inclure des situations où il n'y avait pas de coordination entre les divers intrants, les services de commercialisation ou le crédit, des situations où les instructions d'un membre du personnel étaient annulées par celles d'un autre, ou lorsque le personnel était déconcerté en ne sachant pas envers qui il était responsable.
- 2) Demandez aux participants de suggérer ce que chacun doit savoir afin de faire un travail efficace. Ils devraient mentionner les objectifs, la responsabilité, l'autorité et les ressources disponibles. Il est également vital que ces attributions d'objectifs et de responsabilités soient coordonnées afin que l'ensemble de l'organisation fonctionne réellement pour l'objectif commun. Insistez sur le fait qu'une organisation formelle ne peut garantir à elle seule une gestion efficace, mais qu'elle identifie les rôles et définit leurs interrelations.
- 3) Insistez sur le fait que les structures formelles d'une organisation n'impliquent pas nécessairement des structures rigides et serrées sans autre communication que par les "canaux officiels". Le fait que certaines organisations sont trop rigides ou ne fonctionnent pas assez efficacement ne signifie pas qu'il serait inutile ou inapproprié d'essayer de définir une structure d'organisation.

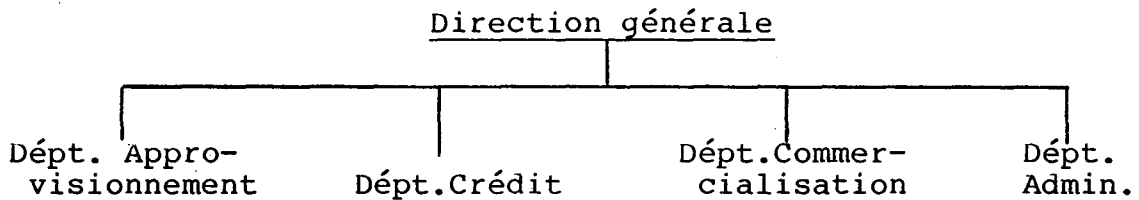
- 4) Présentez l'utilisation d'organigrammes aux participants. Décrivez-en la technique et demandez-leur de tracer l'esquisse des organigrammes pour leur propre organisation. Insistez sur le fait qu'un organigramme illustre seulement les relations formelles entre les fonctions d'une organisation. Il ne montre pas le genre de personne qui devrait occuper, ou occupe déjà, les divers postes. Il ne révèle pas non plus les richesses des contacts informels à l'intérieur d'une organisation lui permettant de fonctionner. Des questions posées avec tact pourront vous confirmer si les participants ont compris, ou non, le contenu d'un organigramme.
  
- 5) Discutez la question des niveaux d'autorité comparés au nombre de gens qui sont supposés faire un rapport pour un quelconque gérant. Si possible, illustrez les notions extrêmes d'organisations "verticales" ou "horizontales" à partir des exemples des participants. Décrivez les avantages et les inconvénients de chacune.
  
- 6) En vous référant à nouveau aux organisations connues par les participants, vous introduirez les divers types d'organisations. Ceux-ci devraient inclure des organisations territoriales, fonctionnelles ou selon les produits. Discutez des avantages et inconvénients de chacune, et suggérez le genre de situation pour laquelle chacune serait plus appropriée.
  
- 7) Introduisez les notions de "cadres du siège" et "responsables sur le terrain". Demandez aux participants de décrire diverses façons de placer les fonctions de gestion du personnel, de commercialisation ou de relations entre les membres dans cette organisation. Essayez de résumer des directives concernant l'attribution de pouvoirs exécutifs ou consultatifs.
  
- 8) Introduisez la distinction entre une organisation centralisée et décentralisée en vous référant à des exemples connus des participants. Accentuez l'importance d'une réelle délégation, et identifiez le genre de situation dans laquelle chacune pourrait être appropriée.

Les exemples des divers types d'organisations devraient autant que possible être pris de l'expérience des participants. Il faudrait utiliser les organigrammes suivants comme guide uniquement. Il faudrait les reproduire et les distribuer aux participants de préférence avant le début des travaux de groupes du prochain cours.

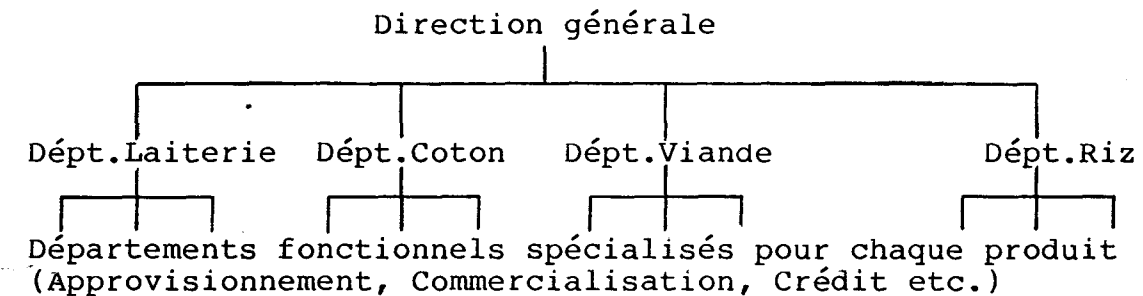
Organisation territoriale:



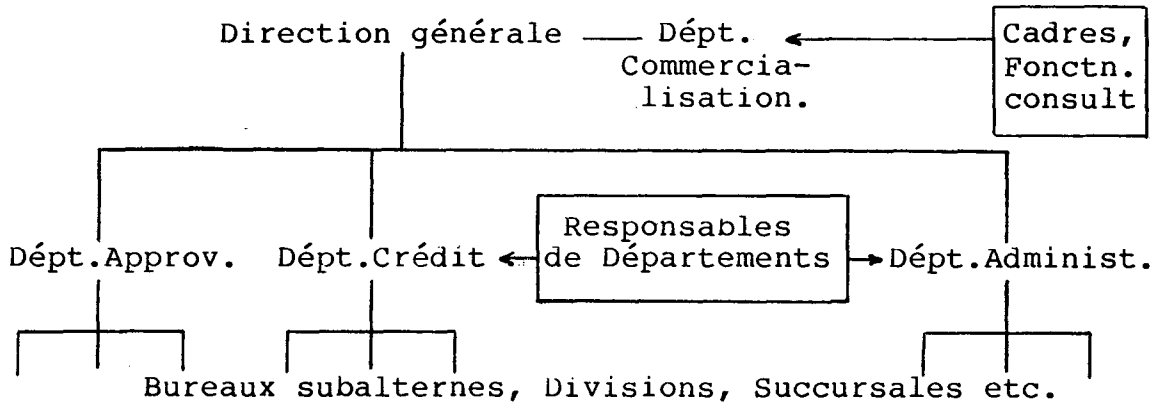
Organisation fonctionnelle:



Organisation de la production:



Fonctions de cadres et de responsables de Départements:





COURS 1 10

ORGANISATION DE L'UNION ET D'UN DE SES DEPARTEMENTS

Objectif: Permettre aux participants de préparer une structure d'organisation pour une Union coopérative.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Les exposés discutés pendant les cours précédents et l'étude de cas: "L'organisation d'UCRA".

Guide du cours:

En gardant les mêmes groupes que ceux du cours précédent, distribuez le matériel et demandez aux groupes de produire des organigrammes tels qu'ils sont exposés en grandes lignes au dos de la feuille 2.

Assurez-vous que les participants utilisent correctement les organigrammes durant les discussions, et fournissez-leur des feuilles pour le tableau de papier ou un rétroprojecteur pour qu'ils puissent y présenter leurs conclusions.

Organisation de l'Union et d'un de ses Départements

Le comité de planification de l'Union Coopérative de la Région Alpha (UCRA) a fait les recommandations suivantes quant au moment et à la manière d'entreprendre les diverses fonctions.

Ginnerie de coton

- Immédiatement - Achat de la ginnerie existante  
- Exploiter et commercialiser les tissus et les semences.  
- Commencer la construction d'une nouvelle ginnerie.  
- Continuer et accroître le système de crédits en intrants, par le canal de nouvelles coopératives utilisant des fonds de crédit de l'Union.
- Un an - Commencer le fonctionnement de la nouvelle ginnerie.
- Deux ans - Reprendre toute commercialisation du coton.

Laiterie

- Immédiatement - Contrat de construction d'une nouvelle laiterie.
- Un an - Ouverture et fonctionnement de la nouvelle laiterie. Développement de marchés locaux et d'exportation.
- Deux ans - Reprise de toute la commercialisation par accord, sinon par achat de la laiterie existante.

Viande

- Immédiatement - Commencer à construire la station d'élevage.  
- Contrat pour un nouvel abattoir.
- Un an - Ouverture et fonctionnement du nouvel abattoir, et exploitation de marchés locaux et d'exportation.

Crédit

- Immédiatement - Début d'un programme saisonnier de prêts en coordination avec l'égrenage et l'approvisionnement en intrants. Se concentrer sur les petits exploitants.
- Un an - Reprendre les prêts à moyen et à long terme du Plan de Financement Agricole. Avoir environ 20 responsables du crédit sur le terrain disposant du support nécessaire.

## Transport

Immédiatement - Reprise des 4 camions des coopératives de base.

- Achat de 35 nouveaux camions et démarrage des opérations de transport afin de servir les coopératives nouvelles et existantes, et toute activité de transformation et de commercialisation, ainsi que l'approvisionnement en intrants.

## Approvisionnement en intrants

Immédiatement - Démarrage de la construction de 4 dépôts de district pour servir les coopératives.

six mois - Ouverture et exploitation des dépôts avec chacun un personnel d'environ 6 personnes.

Le directeur-général a demandé au comité de le conseiller sur la manière d'organiser la nouvelle Union. Il a notamment demandé:

- 1) Une proposition des grandes lignes d'un organigramme territorial, un des fonctions et un de production pour la nouvelle Union. Il faudrait choisir une structure et donner les critères utilisés pour le choix. En conséquence, il faudrait aboutir à un organigramme plus détaillé, qui indiquerait l'allocation des tâches par département et les relations entre elles.
- 2) Un organigramme détaillé des opérations de transport, car celles-ci devraient commencer tout de suite.

## Travail à faire:

Imaginez-vous dans le rôle d'un membre du comité. Décidez des structures d'organisation de l'UCRA et de son département du transport, et illustrez-les par des organigrammes.

COURS 1.11

DISCUSSION-SUR LES ALTERNATIVES  
D'ORGANISATION DE L'UNION

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les nombreuses façons d'organiser une Union coopérative, d'établir un rapport entre celles-ci et leur propre situation, et de choisir la forme d'organisation la plus appropriée à leur contexte.

Durée : 2 à 3 heures.

Matériel : Les recommandations des groupes du cours 1.10 et du matériel de cours précédents.

Guide du cours :

- 1) Demandez à chaque groupe de présenter clairement leurs deux organigrammes, de décrire brièvement le raisonnement qui les sous-tend, et de les défendre devant leurs collègues.
- 2) En laissant si possible toutes les solutions au tableau ou sur le rétroprojecteur, discutez des diverses alternatives.
- 3) Pour UCRA en tant qu'entité, celles-ci devraient inclure:
  - Une structure territoriale, avec une fonction de traitement centralisée et d'autres fonctions en relation de service avec la structure administrative principale. Ses activités couvrent la région et chaque district, et elle aura, autant que faire se peut, des services au niveau des districts.
  - Une structure de production avec des départements spécialisés en coton, viande, laiterie, et éventuellement d'autres. Ils assurent le contrôle des aspects de la commercialisation, du traitement et même du crédit et de l'approvisionnement en intrants de chaque produit.
  - Une division fonctionnelle avec divers départements chargés du traitement, du crédit, de la commercialisation et de l'administration.
- 4) Le département peut également être organisé de diverses autres manières telles que :

- Une organisation régionale avec des bureaux de district. Des véhicules, des installations de service et des responsabilités de programmation sont attribués à chaque bureau.
  - Aucun département central du transport, mais des véhicules affectés aux départements de production, de fonction ou aux régions, tel qu'il est précisé ci-dessus.
  - Un département spécialisé dans le transport, ayant sa propre comptabilité et fournissant des services aux autres départements de l'Union à des tarifs économiques.
- 5) Accentuez le fait qu'ici non plus il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, mais signalez que le reste du programme suppose que l'Union a été organisée sur une base fonctionnelle, avec des départements spécialisés en crédit, traitement, commercialisation.
- 6) Demandez aux participants d'établir le rapport entre leur discussion de l'UCRA et leurs propres coopératives:
- Se sont-ils organisés de la manière la plus efficace? (Insistez sur le fait qu'une coopérative ou une autre entreprise "mal organisée", peut être bien organisée, mais mal gérée; expliquez la différence.)
  - Si ce n'est pas le cas, quels sont les changements nécessaires?
  - Comment réaliser ces changements?

thème

2

## adéquation personnel-formation

- |           |  |
|-----------|--|
| Cours 2.1 | Introduction aux descriptions des tâches et aux caractéristiques d'un poste de travail |
| Cours 2.2 | Rédiger une description des tâches   |
| Cours 2.3 | Ecrire sa propre description des tâches  |
| Cours 2.4 | Sélection des candidats pour un emploi   |
| Cours 2.5 | Interview des candidats  |
| Cours 2.6 | Discussion des conclusions des sélections et des interviews                            |
| Cours 2.7 | Se connaître   |
| Cours 2.8 | La motivation  |
| Cours 2.9 | Problèmes de discipline et de motivation   |

COURS 2.1

INTRODUCTION AUX DESCRIPTIONS DES TACHES ET  
AUX CARACTERISTIQUES D'UN POSTE DE TRAVAIL.

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les raisons d'une description des tâches et de leurs caractéristiques soigneusement préparées, et d'écrire celles-ci pour des emplois au sein de leur entreprise.

Durée : 1 à 2 heures.

Guide du cours :

- 1) Référez-vous au cours 1.8 et au besoin d'objectifs organisationnels. Demandez aux participants s'il suffit de connaître l'objectif général d'une Union coopérative pour déterminer de quelle manière chaque membre du personnel contribuera à sa réalisation. Introduisez la notion d'"objectif d'une tâche" et discutez-en, en vous référant à l'UCRA ou à l'expérience des participants. Introduisez le besoin d'une "hiérarchie" des objectifs, en décomposant l'objectif général en objectifs secondaires correspondant à la structure de l'entreprise.
- 2) Donnez des exemples de bons et de mauvais objectifs, et discutez dans ce contexte de l'importance d'avoir des objectifs des tâches "réalistes" et "mesurables". Demandez aux participants de suggérer un objectif des tâches du responsable du transport du cours précédent.
- 3) Discutez avec les participants de ce qui manque encore pour pouvoir assurer un fonctionnement efficace de chaque membre du personnel dans une organisation:
  - le nom du travail que quelqu'un effectue, c.à.d. le titre du poste;
  - les objectifs de ce travail;
  - les tâches impliquées dans ce travail, c.à.d. les tâches à accomplir. Insistez sur l'importance d'utiliser le verbe "FAIRE" dans la liste et la description des tâches;

- le savoir, les compétences, et les attitudes requises qui permettront à l' 'intéressé d'exécuter les tâches, c.à.d. ce que l'intéressé devrait savoir, être capable de faire et comment il/elle devrait se comporter. Illustrez ceci en donnant l'exemple de la conduite d'une voiture: le conducteur doit connaître la loi (savoir), devrait être capable de conduire la voiture (compétence) et peut se comporter de diverses façons: agressive, patiente, polie (attitude). Discutez de la manière de surmonter le manque de connaissances par la formation, et de la manière dont elle peut améliorer le savoir-faire. Demandez aux participants s'il est possible de changer les attitudes, et comment?
- L'autorité et le pouvoir discrétionnaire donné au titulaire du poste, c.à.d. les affaires et les personnes sur lesquelles le titulaire exerce, ou pas, son autorité. ou la mesure dans laquelle le titulaire est tenu de garder le secret sur certaines informations professionnelles.

#### 4) Résumez ce qui précède:

- Reprenez chaque point et vérifiez avec les participants si l'information reçue aide à déterminer le fonctionnement efficace de chaque membre du personnel dans une organisation.
  - Dites aux participants que l'ensemble de ces informations constitue une "description des tâches".
- 5) Confrontez les participants au problème du recrutement. Demandez-leur quel candidat ils veulent pour un emploi: le meilleur, le candidat idéal. Question: l'information contenue dans la description des tâches peut-elle nous aider à décrire le candidat idéal? Par quelles rubriques faudrait-il le faire? Les rubriques devraient inclure: condition physique, formation et qualifications, expérience, attitudes et qualités personnelles et aspects de la situation personnelle du candidat. Chacune de ces rubriques devrait de préférence être divisée en caractéristiques nécessaires et souhaitables.



COURS 2.2

REDIGER UNE DESCRIPTION DES TACHES

Objectif: Permettre aux participants de rédiger une description des tâches.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Etude de cas: "Exercice de description des tâches".

Guide du cours:

A ce stade il peut être utile de modifier les groupes car c'est le début d'une nouvelle partie du programme.

Distribuez l'étude de cas et assurez-vous que chaque groupe se rende bien compte qu'il est responsable de la production d'une description des tâches complète et soigneusement formulée, et pas seulement de quelques notes sur la manière de formuler une telle description.

Réunissez les groupes et demandez à chaque groupe d'énoncer les conditions requises mentionnées sous chacune des cinq rubriques. Discutez toute différence d'opinion, et essayez d'obtenir un accord sur une description des tâches. Celle-ci devrait être dactylographiée et reproduite pour le cours 2.4.

Si le temps le permet, vous pourrez demander aux participants de préparer une annonce pour un directeur au transport dans un journal, basée sur la description des tâches et les caractéristiques du candidat.

Exercice de description des tâches

Dans la nouvelle UCRA, un des premiers postes à pourvoir est celui de directeur au transport. Le transport a toujours été un point faible de la gestion coopérative, et le directeur général est déterminé à n'épargner aucun effort pour assurer la sélection de la personne appropriée pour ce poste.

Le parc de dix camions sera utilisé pour le transport des intrants des fournisseurs aux dépôts de district et ensuite aux locaux des coopératives de base. Et pour collecter le produit des fermiers, des coopératives de base pour l'entreposage, le traitement et la vente finale aux clients.

Le salaire du directeur sera inférieur d'environ 10% à celui des postes similaires dans 'le secteur privé, et le directeur général est d'avis que la sécurité et le statut supplémentaire, ainsi que les avantages de fonction et les plans de retraite compenseront cet écart.

Avant de placer des annonces pour des candidats, le directeur général veut avoir les idées claires sur les exigences du poste et le genre d'homme qu'il faudrait rechercher. Pour ce faire il a demandé à son comité consultatif de préparer une description des tâches détaillée pour le nouveau poste, portant sur les caractéristiques du genre de personne requise.

La description des tâches comportera les rubriques suivantes:

- 1) Le titre du poste., le lieu et les heures de travail.
- 2) Les objectifs en termes clairs, spécifiques et mesurables.
- 3) Une description des tâches effectives à exécuter, en réponse à la question: "Que va faire exactement le tenant du poste?"
- 4) Une liste des connaissances, compétences et attitudes requises.

Suite à cela, le comité devrait fournir une notice technique pour le titulaire potentiel du poste, avec les rubriques suivantes:

- 1) Condition physique. (Age, santé)
- 2) Formation et qualifications.

3) Expérience.

4) Caractère et attitudes personnelles.

5) Situation personnelle.

Les conditions requises sous chaque rubrique devraient être classées en deux catégories: "Conditions requises", indiquant qu'elles sont nécessaires pour la prise en considération, et "Souhaitables", indiquant qu'elles ne sont pas absolument requises, mais qu'elles seraient souhaitables.

COURS 2.3

ECRIRE SA PROPRE DESCRIPTION DES TACHES

Objectif: Permettre aux participants d'analyser le contenu de leur poste, et d'en faire une description des tâches détaillée.

Durée: 2 à 3 heures.

Guide du cours:

Il est important que les participants ne soient pas tellement impliqués dans les affaires de l'UCRA hypothétique, qu'ils en oublient le but du programme qui est d'améliorer les performances de leurs propres coopératives. C'est pourquoi ce cours-ci, ainsi que l'"Engagement à l'Action" qui suivra plus loin, sont consacrés aux situations réelles dans lesquelles se trouvent les participants.

Ce cours nécessite un "changement de vitesse" majeur, car il est demandé aux participants d'être très introspectif et de rédiger une description de leurs tâches ainsi qu'une indication objective du genre de personne qui la remplirait. Selon les relations personnelles qui se sont développées jusqu'à présent, les participants pourraient faire ce travail à deux ou individuellement.

Il se peut que des participants aient déjà une description des tâches et des caractéristiques préparées de manière adéquate pour leur poste. Dans ce cas, il peut être opportun de faire travailler ces participants avec ceux qui n'en ont pas afin de les aider. Sinon, ils peuvent composer des descriptions des tâches pour d'autres postes dans leur coopérative.

Il faudrait encourager les participants à oublier leurs propres forces et faiblesses, qui seront traitées dans des cours ultérieurs, et de considérer objectivement leur propre travail et le genre de connaissances, de compétences et d'attitudes nécessaires pour l'exécuter efficacement. Ceci n'est pas une tâche facile; les participants les plus communicatifs lors des discussions plénières peuvent être les moins enclins à s'y mettre sérieusement.

Il se peut que le groupe soit complètement désorienté par cette tâche, mais on trouve d'habitude un ou plusieurs individus qui accueillent l'idée avec enthousiasme, et cela devrait encourager tout le monde à faire un essai.

COURS 2.4

SELECTION DE CANDIDATS POUR UN EMPLOI

Objectif: Permettre aux participants d'établir un rapport entre les particularités des candidats et les caractéristiques requises pour le poste, et de classer les candidats selon leur aptitude pour le poste.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Description des tâches du directeur au transport produite pendant le cours 2.2.

Guide du cours:

Il est demandé aux participants d'évaluer six candidats au poste de directeur au transport dont ils ont produit une description détaillée au Cours 2.2. L'information concernant chaque candidat est nécessairement très brève, mais elle contient la plupart des éléments qui sont normalement disponibles avant l'entretien. Si le temps et le matériel de reproduction le permettent, vous pourriez présenter pour chacun une lettre de candidature qui reflète la manière dont le candidat se présenterait vraisemblablement.

Il faudrait rappeler aux groupes qu'ils doivent établir un ordre de préférence, sans tenir compte des différences d'opinion réelles qui peuvent exister dans le groupe. Cela est en soi un excellent exercice de gestion coopérative, puisque des comités représentant des intérêts différents doivent souvent produire un front commun, ce qui implique des compromis à plusieurs niveaux.

### La Sélection

Le poste de directeur au transport de l'UCRA a fait l'objet d'une grande campagne de publicité, et un grand nombre de candidatures ont été reçues. La plupart était superficielles et peu réalistes, mais six candidats sérieux ont pu être identifiés.

Le comité consultatif du directeur-général a été prié de considérer les six candidatures et de les classer par ordre de préférence, car il pourrait être difficile de tous les interviewer, et le directeur-général veut de toute façon une autre opinion que la sienne. Les candidatures ont été résumées sur un formulaire standard.

#### Travail à faire:

Classez les six candidats par ordre d'aptitude pour le poste de directeur au transport, en vous basant sur l'information disponible.

Mr. A

Age: 35 ans, marié et père de deux enfants.

Formation et compétences: Certificat d'Ecole Primaire (1ère Classe)

Expérience: De 14 à 25 ans - Mécanicien dans plusieurs ateliers d'entretien de véhicules.

De 25 à 34 ans - Camionneur pour la Compagnie Nationale des Transports et pour un industriel

De 34 à 35 ans - Camionneur principal pour industrie de l'alimentation

(Actuellement) - responsable de 15 conducteurs.

Raison du désir de changer: Pense que 21 ans d'expérience d'entretien et de conduite en transport routier l'autorisent à obtenir un poste de cadre supérieur dans le transport routier.

Références: Mention "Bien" de la Compagnie Nationale des Transports.

---

Mr. B

Age: 27, célibataire.

Formation et compétences: - Certificat d'Enseignement Secondaire.  
- Licence ès sciences, Economie et Sociologie  
- Maîtrise ès sciences, Economie Agricole.  
- Participation à un cours en France, patronné par les NU, sur la gestion du transport. Cours USAID en gestion coopérative du transport et plusieurs cours en gestion.

Expérience: - De 25 à 27 ans: maître-assistant en gestion à l'Ecole Polytechnique. (Actuellement)

Raison du désir de changer: Pense que sa formation approfondie, générale et spécialisée, en management l'autorise à occuper une fonction où il pourra appliquer tout ce qu'il a appris.

Référence: Mention "Bien" des professeurs d'université ainsi qu'à l'étranger.

Mr. A

Age: 35 ans, marié et père de deux enfants.

Formation et compétences: Certificat d'École Primaire Hère Classe)

Expérience: De 14 à 25 ans - Mécanicien dans plusieurs ateliers d'entretien de véhicules.

De 25 à 34 ans - Camionneur pour la Compagnie Nationale des Transports et pour un industriel

De 34 à 35 ans - Camionneur principal pour industrie de l'alimentation

(Actuellement) - responsable de 15 conducteurs.

Raison du désir de changer: Pense que 21 ans d'expérience d'entretien et de conduite en transport routier l'autorisent à obtenir un poste de cadre supérieur dans le transport routier.

Références: Mention "Bien" de la Compagnie Nationale des Transports.

---

Mr. B

Age: 27, célibataire.

Formation et compétences: - Certificat d'Enseignement Secondaire.  
- Licence ès sciences, Economie et Sociologie  
- Maîtrise ès sciences, Economie Agricole.  
- Participation à un cours en France, patronné par les NU, sur la gestion du transport. Cours USAID en gestion coopérative du transport et plusieurs cours en gestion.

Expérience: - De 25 à 27 ans: maître-assistant en gestion à l'École Polytechnique. (Actuellement)

Raison du désir de changer: Pense que sa formation approfondie, générale et spécialisée, en management l'autorise à occuper une fonction où il pourra appliquer tout ce qu'il a appris.

Référence: Mention "Bien" des professeurs d'université ainsi qu'à l'étranger.



Mr. C

Age: 38, marié, deux enfants

Formation et compétences: - Certificat d'Etudes Secondaires, niveau moyen.  
- Diplôme en Gestion Coopérative du Collège Coopératif.  
- Participation à un cours de gestion coopérative de 12 semaines en URSS.

Expérience: De 17 à 20 ans: Employé au Département des coopératives.  
De 21 à 28 ans: Assistant principal de l'agent de vulgarisation coopérative.  
De 29 à 32 ans: Assistant au Secrétaire d'une grande coopérative multi-fonctionnelle en région Beta  
De 32 à 38 ans: Secrétaire d'une coopérative petite mais prospère, de la Région Alpha.

Raison du désir de changer: Meilleures perspectives, salaire et sécurité dans une Union que dans une coop. de base.

Références: Mention "Bien" du Département de l'Enregistrement des Sociétés.

---

Mr. D

Age: 27, célibataire.

Formation et compétences: Maîtrise en Sociologie.

Expérience: De 22 à 27 ans: Assistant de bureau du Département (Actuellement) de l'Enregistrement.

Raison du désir de changer: Recherche de responsabilités et de défis.

(N.B.: Cette candidature a été transmise personnellement par le Directeur de l'Enregistrement qui demande "une attention normale pour la candidature de mon neveu.")

Mr. E

Age: 41 ans, marié, quatre enfants.

Formation et compétences: Certificat d'École Primaire.

Expérience: De 15 à 20 ans: Vendeur de pièces de rechange pour véhicules.

De 20 à 32 ans: Magasinier chez un grand industriel de l'alimentation dans le secteur privé.

De 32 à 41 ans: Gérant de magasin, supervisant 20 pers. sur 2 sites (Actuellement)

Raison du désir de changer: Désire retourner dans la Région Alpha et élargir ses centres d'intérêt et ses responsabilités.

---

Mme. F

Age: 35, mariée (séparée) avec trois enfants.

Formation et compétences: Certificat d'École Secondaire.

Expérience: De 18 à 22 ans: Employée.

De 22 à 30 ans: Ménagère et mère de famille.

De 30 à 35 ans: Gérante de facto de l'entreprise privée de transport, propriété de son mari, exploitant 15 camions localement et sur de longues distances.

Raison du désir de changer: Le mari de Mme.F. a pris une autre femme et expulsé Mme.F. de l'affaire; celle-ci cherche donc du travail.

COURS 2.5

INTERVIEW DES CANDIDATS

Objectif : Permettre aux participants de mettre en pratique leur compétence en matière d'interview de candidats pour un emploi, et d'évaluer le point de vue d'un candidat dans cette situation.

Durée : 2 à 3 heures.

Matériel : Résumés des cours 2.2 et 2.4, les caractéristiques de l'emploi sur lesquelles les groupes se sont mis d'accord et les ordres de préférence pour les six candidats.

Guide du cours :

Ce cours donne l'occasion aux participants d'interviewer les candidats dont ils ont classé les mérites respectifs pendant le cours précédent, et d'évaluer le succès d'une interview du point de vue du candidat pour le poste.

Il faudrait choisir six participants pour jouer les rôles des candidats au poste de directeur au transport, et six autres pour jouer les rôles des membres du comité qui interviewe. Les autres participants seront des observateurs.

Aménagez la "scène" avec des tables et des chaises de façon à ce que les observateurs puissent voir et entendre les acteurs. Demandez aux observateurs de prendre des notes sur le déroulement des interviews.

Désignez un rôle de candidat à chaque participant, et donnez-leur au moins vingt minutes pour qu'ils se pénètrent de leur rôle. Rappelez-leur qu'ils peuvent embellir et ajouter des éléments à l'information de base donnée dans les descriptions de rôles, s'ils trouvent que c'est nécessaire.

Faites présenter les interviews.

Les interviews terminées, vous accordez vingt minutes de réunion:

- Le comité qui mène l'interview se réunira séparément pour décider quel candidat sera choisi et pour quelles raisons. Ils devraient indiquer un deuxième et un troisième choix de candidat et en donner les raisons.
- Les observateurs se réunissent séparément et font un résumé de leurs notes concernant la performance du comité qui interviewait. Dans quelle mesure ont-ils été efficaces?
- Les candidats, à leur tour, devraient faire un travail individuel d'évaluation du comité: Dans quelle mesure ont-ils réussi à discerner la personnalité réelle des candidats? Le comité a-t-il été capable de déterminer leurs forces et leurs faiblesses (même celles qu'ils voulaient cacher)? Le comité a-t-il été capable de les mettre à l'aise de façon à pouvoir les observer comme dans la vie réelle?

COURS 2.6

DISCUSSION DES CONCLUSIONS DES SÉLECTIONS  
ET DES INTERVIEWS

Objectif: Permettre aux participants de comparer les résultats des simulations précédentes, et d'améliorer dorénavant leur aptitude à choisir le personnel approprié dont ils sont responsables.

Durée: 2 à 3 heures.

Guide du cours:

Ce cours devrait traiter de manière distincte l'exercice de sélection et les simulations d'interviews, car le premier concerne principalement les critères de sélection du personnel, tandis que les seconds traitent des techniques particulières utilisées à l'occasion de ces sélections.

La discussion de l'exercice de sélection peut se dérouler de la manière suivante:

- 1) Demandez au comité de donner le classement qu'ils ont défini et d'énoncer les critères qu'ils ont utilisé et les raisons de l'ordre choisi. Discutez dans ce contexte des interprétations différentes des données de base ainsi que l'importance et les critères différents donnés par chaque groupe aux avantages et inconvénients.
- 2) Discutez les problèmes suivants s'ils n'ont pas encore été soulevés:
  - Qu'est-ce qui est plus important: l'expérience ou les diplômes?
  - Toute chose étant égale par ailleurs, vaut-il mieux un candidat ayant beaucoup d'expérience et peu de qualifications, ou le contraire?
  - Est-il particulièrement important pour un candidat d'avoir de l'expérience en gestion coopérative?
  - Dans le cas particulier de la gestion du transport, la gestion de véhicules est-elle plus ou moins pertinente que la gestion de la distribution matérielle, y compris la politique d'emménagement et d'inventaire?

- Pourquoi trouve-t-on si peu de femmes employées dans des postes de gestion coopérative? Cette situation est-elle en train de changer?
- L'expérience dans le secteur privé ou les services gouvernementaux qualifie-t-elle plus sûrement un candidat pour un poste de gérant dans le secteur coopératif?
- Comment faire face aux revendications de népotisme et de favoritisme?

La discussion sur la séance de simulation d'interview peut se dérouler comme suit:

- 1) Demandez à chaque candidat d'évaluer le comité interviewer; dans quelle mesure a-t-il donné l'occasion au candidat de se présenter tel qu'il est réellement.
- 2) Demandez au comité de discuter de leur performance en termes de réalisation de leurs propres objectifs.
- 3) Comparez les opinions des interviewers et des interviewés avec celles des observateurs (non-impliqués), et essayez d'identifier les domaines où les objectifs des uns et des autres coïncident et diffèrent.
- 4) Demandez aux interviewés de commenter l'"atmosphère" des entretiens plus en détail: les interviewers posaient-ils des questions ouvertes ou des questions auxquelles oui **ou** non étaient des réponses suffisantes, empêchant ainsi toute autre discussion? Les candidats ont-ils ressenti l'envie de travailler dans l'organisation telle qu'elle était représentée par le comité? Les candidats ont-ils appris tout ce qu'ils voulaient savoir sur le poste qui était offert et sur l'organisation pour laquelle ils espéraient travailler?
- 5) Rappelez à tous les participants qu'une interview est un processus à double sens: le bon candidat est vraisemblablement recherché, et l'organisation qui recrute doit essayer de se "vendre" de manière tout aussi efficace que le candidat.

COURS 2.7

SE CONNAITRE

Objectif: Permettre aux participants d'examiner leur propre personnalité et ses conséquences dans l'exécution de leur travail.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Images TAT de McClelland, tests d'aptitude et documents explicatifs, balle de tennis, mètre à ruban et grande corbeille à papier.

Matériel de Test de Personnalité; Images du Test d'Aperception Thématique, tests d'aptitude et documents explicatifs.

N.B. Le Test d'Aperception Thématique et ses instructions sont adaptées des Ateliers de Motivation de McClelland and Steel, Général Learning Press, New-York, 1972.

Le matériel utilisé dans ce cours n'est qu'indicatif de la nature de ces tests.

Guide du cours:

Les sceptiques envers les tests de personnalité cachent souvent une sérieuse insécurité, et s'ils sont encouragés à prendre les résultats trop au sérieux, ils peuvent devenir dépressifs et encore plus anxieux. Il faudrait encourager les participants à prendre leurs résultats d'un coeur léger. Le but n'est pas tant d'examiner en profondeur sa propre personnalité, que de se rendre compte qu'il est possible d'examiner sa propre personnalité tout comme n'importe quelle autre, et que les gens sont fort différents dans leur motivation et qu'il faut donc les traiter en tant qu'individus. La manière appropriée de se comporter avec telle personne n'est pas nécessairement correcte avec telle autre.

Les tests suivants ne sont que des exemples d'un large éventail de tests psychologiques disponibles. Ils ont été choisis pour leur simplicité d'exécution. Ils ont également été beaucoup utilisés de par le monde, non seulement dans des buts cliniques, mais également dans l'évaluation de la gestion et la sélection. Il peut ne pas être possible d'utiliser tous les tests, mais si le temps le permet, le cours peut être structuré comme suit:

## A: Jeu Participatif

- 1) En entrant dans la salle, placez la corbeille d'un côté de la salle, et placez le mètre à ruban par terre de manière à mesurer la distance de la corbeille. Placez une bouteille de bière ou un autre prix tout aussi attrayant mais bon marché, bien en vue et expliquez au groupe qu'ils vont jouer un jeu, et que le prix du gagnant est la bouteille de bière.
- 2) Expliquez que l'objectif est de lancer la balle dans la corbeille, mais à part cela, les règles sont du ressort du groupe. Proposez-vous comme marqueur afin d'enregistrer la distance de laquelle les participants ont réussi à lancer la balle dans la corbeille, ou toute autre information requise par le groupe.
- 3) Si nécessaire, présentez la balle à un participant pour commencer le jeu et reculez pour qu'il puisse jouer. Chaque participant peut marquer l'emplacement d'où il lance en plaçant un bout de papier avec son nom sous le mètre à ruban là où il était.
- 4) Bientôt les participants demanderont les règles du jeu, mais vous refuserez de leur en donner: selon la nature du groupe, ils peuvent continuer à jouer sans décider qui est le vainqueur, un individu peut s'avancer et prendre le prix sans discussion, ou ils peuvent avoir de longues et furieuses discussions pour savoir si c'est le premier, le plus éloigné, le plus audacieux ou un autre qui mérite le prix.
- 5) Si les participants ne terminent pas eux-mêmes le jeu après environ 45 minutes, il peut être opportun de boire la bière vous-même de façon à mettre un terme aux débats. De toute façon, et d'après le temps disponible, il faudrait consacrer 20 à 30 minutes à la discussion après la fin du jeu.
- 6) Demandez aux participants ce qu'ils ont appris de cette expérience sur eux-mêmes en tant qu'individus et en tant que groupe. Racontez-leur qu'un groupe de banquiers d'âge moyen lancèrent tous d'une distance minimale et supplièrent l'instructeur de leur donner des règles afin de déterminer le vainqueur, tandis-que des joueurs invétérés lancèrent de la distance la plus éloignée possible, et se mirent d'accord que le lancement réussi du point le plus éloigné était gagnant. Des entrepreneurs lancèrent de la distance d'où ils pensaient avoir une bonne chance de réussir, et ils en vinrent aux mains concernant les règles.



- 7) La distance choisie par un individu est un indicateur de son attitude envers le RISQUE, et le désir de règles imposées par l'instructeur indique que les gens préfèrent travailler dans une organisation structurée de façon hiérarchique, plutôt que d'"être son propre chef".
- 8) Demandez aux participants de suggérer l'attitude idéale envers le risque et les règles imposées pour un gérant efficace. Dans quelle mesure leur propre performance était-elle différente de l'idéal? Qu'est-ce que cela implique pour leur performance et la manière dont leurs supérieurs devraient les gérer? Comment leurs subordonnés réagiraient-ils à ce jeu? Qu'est-ce que ça implique en ce qui concerne leur propre style de gestion?

B:    Tests    Individuels

- 1) Distribuez les images du TAT (Test d'Aperception Thématisée) et demandez aux participants d'écrire brièvement (une demi-page au maximum) ce qu'ils croient voir sur les images. Accordez-leur maximum 15 minutes pour ce faire.
- 2) Ramassez les histoires des participants en vous assurant que chacune mentionne le nom de l'auteur.
- 3) Distribuez le test d'aptitude et demandez aux participants de le compléter; ramassez les questionnaires complétés.
- 4) Distribuez et, si nécessaire, expliquez le résumé du système de classement pour les images TAT et les instructions de classement pour le test d'aptitude.
- 5) Demandez aux participants d'écrire ce qu'ils pensent être le type de motivation idéale du parfait manager.
- 6) Redistribuez leurs résultats du test d'aptitude aux participants, et demandez-leur de les chiffrer et de les comparer avec leurs propres résultats.
- 7) Si possible, il faudrait noter brièvement, durant la période précédente, les images TAT des participants pour N Réalisation, N Affiliation et N Pouvoir.

- 8) Redistribuez les images avec leurs notes chiffrées et demandez-leur d'identifier les différences entre leurs notes et celles de leur manager idéal.
- 9) Demandez aux participants de considérer les implications de leur TAT et de leur test d'aptitude en fonction de leur capacité à accomplir leurs tâches, et des manières qu'utilisent leurs employeurs pour les motiver à le faire. Demandez-leur d'écrire trois manières grâce auxquelles ils croient pouvoir changer leur comportement, et trois manières dont on pourrait changer l'environnement de façon à leur permettre d'agir plus efficacement tout en restant tels qu'ils sont.
- 10) Discutez avec les participants des implications des différences de personnalité quant aux manières de traiter les employés. Les questions suivantes peuvent être considérées:
  - Quelles sont les conditions de travail les plus aptes à faire produire les meilleurs résultats par quelqu'un qui ressent un fort besoin de réalisation, d'affiliation et de pouvoir?
  - Comment un gérant peut-il juger des traits de caractère de ses employés? Faut-il utiliser des tests du genre de ceux que nous venons d'utiliser, ou le "bon sens" autorise-t-il le gérant à "classifier" ses subordonnés?
  - Les tests de ce genre peuvent-ils être utilisés comme une partie de la procédure de sélection des employés, ou alors comment leur personnalité peut-elle être évaluée?
  - Combien de fois les gérants présument-ils que les gens agiront différemment si on le leur demande? Peut-on classer les insuffisances du personnel en: celles qui apparaissent parce que la personne ne savait pas qu'elle s'y prenait mal, et où il suffit de le lui dire; celles où la personne n'avait pas la compétence nécessaire, et a besoin d'être formée; et celles qui sont le résultat de la personnalité ou d'attitudes telles que celles qui peuvent être indiquées par l'utilisation de ce genre de tests, mais qui ne sont pas faciles à changer? Comment peut-on changer les attitudes et les personnalités? Les gérants devraient-ils essayer de les changer, ou devraient-ils plutôt essayer de créer un environnement de travail qui utilise au maximum les personnalités qui le composent?



Observez cette image pendant dix à quinze secondes. Maintenant, écrivez une histoire, courte mais pleine d'imagination, qui vous est suggérée par l'image et par les questions suivantes:

1. Qu'est-ce qui se passe? Qui est cet homme?
2. Qu'est-ce qui a provoqué cette situation? C.à.d. qu'est ce qui est arrivé?
3. Que pense l'homme? Qui veut quoi?
4. Qu'est-ce qui va se passer? Qu'est-ce qui va être fait?

Test d'aptitude

Oui Non

- 1) Lorsque vous lisez un roman policier, devinez-vous souvent qui est le criminel avant qu'il ne soit révélé dans le livre?
- 2) Assisteriez-vous plutôt à un concert de musique classique qu'à un concert de jazz?
- 3) Avez-vous toujours trouvé facile d'écrire sans fautes d'orthographe?
- 4) Si vous voyez un tableau de travers, voulez-vous le redresser?
- 5) Préférez-vous lire des ouvrages non-romanesques ou des romans?
- 6) Vous souvenez-vous habituellement des faits que vous avez lus ou entendus?
- 7) Pensez-vous avoir tendance à très bien faire une chose, plutôt qu'assez bien faire beaucoup de choses?
- 8) Aimez-vous jouer aux cartes ou aux échecs?
- 9) Tenez-vous régulièrement les comptes de votre ménage?
- 10) Aimez-vous découvrir le fonctionnement des mécaniques des horloges ou des interrupteurs?
- 11) Vous considérez-vous comme étant flexible et aimez-vous les changements dans la routine?

- |  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 12) Préférez-vous pratiquer un sport plutôt que lire un livre?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13) Trouvez-vous les mathématiques difficiles?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14) Aimez-vous être en compagnie de gens plus jeunes que vous?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15) Pouvez-vous nommer cinq personnes que vous considérez comme des amis?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16) Aimez-vous aller à des fêtes?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17) Les travaux minutieux vous déplaisent-ils?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18) Lisez-vous vite?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19) Etes-vous d'accord qu'il ne faut pas mettre tous ses oeufs dans le même panier?                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20) Aimez-vous rencontrer d'autres gens, visiter des lieux inconnus et découvrir des choses nouvelles? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Réalisation, Affiliation, Pouvoir

McClelland et d'autres ont émis l'hypothèse qu'il y a trois types de motivation de base, qui déterminent le comportement. L'hypothèse affirme qu'il est possible de mesurer approximativement la force de chacun de ces trois types chez un individu en analysant le contenu d'histoires ou de fantaisies écrites ou racontées suite à une image ou un autre stimulus neutre.

#### Le mobile de la Réalisation

Le mobile de réalisation est puissant chez une personne dont l'histoire suggère que le personnage sur l'image est en train de faire l'une des choses suivantes:

- Mieux faire que quelqu'un d'autre (ex: gagner un prix ou être promu).
- Réaliser ou dépasser une norme qu'il s'est imposée (ex: compléter une grille de mots croisés ou réussir à lire un livre d'un genre qui ne l'intéressait pas auparavant)
- Faire quelque chose que personne n'a jamais fait avant lui (ex: cultiver le meilleur produit agricole que la région ait connu ou obtenir un taux de rejet minimal de la production d'usine).
- S'impliquer dans une tâche de longue haleine (ex: travailler pendant longtemps afin de passer un examen).

#### Le mobile de l'Affiliation

on dit que le mobile d'affiliation est présent quand le personnage de l'histoire fait l'une des choses suivantes:

- Espérer avoir une relation amicale et chaleureuse avec quelqu'un (ex: vouloir rétablir un mariage brisé).
- Etre affligé par l'absence de quelqu'un et vouloir rétablir la relation étroite (ex: tristesse d'être loin de chez soi et attendre une réunion avec impatience).
- Vouloir participer à des activités sociales et amicales (ex: vouloir être présent à une réception).

## Le mobile du Pouvoir

Le mobile du pouvoir est présent quand le personnage de l'histoire fait l'une des choses suivantes:

- Exécuter une action puissante qui affecte d'autres gens en les agressant, les contrôlant, les influençant ou les impressionnant (ex: frapper, secourir ou commander).
- Ressentir ou provoquer des émotions fortes résultant du comportement des gens (ex: pleurer, quitter précipitamment la pièce ou être soudain rempli d'allégresse).
- S'intéresser à la situation d'autrui (ex: se faire du souci pour un parent).

Il existe un système de marquage des points qui permet à un évaluateur expérimenté de mesurer la fréquence de chacun de ces trois mobiles dans n'importe quelle histoire, et donc de produire un profil de la motivation de l'auteur. La prépondérance de certains mobiles est en relation étroite avec la réussite dans certaines professions: les entrepreneurs sont forts en "Réalisation", les infirmières en "Affiliation" et les politiciens en "Pouvoir". Quelle sera la combinaison de mobiles susceptible de contribuer le mieux au succès du management?

Test d'Aptitude - Instructions  
pour la classification

Notez vos réponses comme suit:

- 1) Comptez le nombre de "Oui" pour les questions de 1 à 10.
- 2) Comptez le nombre de "Oui" pour les questions de 11 à 20
- 3) Comparez les deux totaux. Si vous avez beaucoup plus de "Oui" aux questions 1 à 10 qu'aux questions 11 à 20, vous êtes "intensif". Vous préférez les emplois qui requièrent beaucoup de patience et de soin tels que juriste, scientifique, analyste en recherche, ingénieur ou éditeur.

Si vous avez beaucoup plus de "Oui" aux questions de 11 à 20 qu'à celles de 1 à 10, vous êtes "extensif". Vous accomplissez mieux les tâches où l'on a affaire à des gens tels que consultant, négociateur, vendeur ou chef du personnel.

Si vous avez plus ou moins le même nombre de "Oui" pour les deux groupes de questions, vous accomplirez très probablement bien les métiers qui requièrent précision et sens des relations humaines, comme par exemple: enseignant, entrepreneur, politicien ou secrétaire.



COURS 2.8

LA MOTIVATION

Objectif: Permettre aux participants de créer un milieu de travail dans lequel tout le personnel est motivé à la performance.

Durée: 1 à 2 heures.

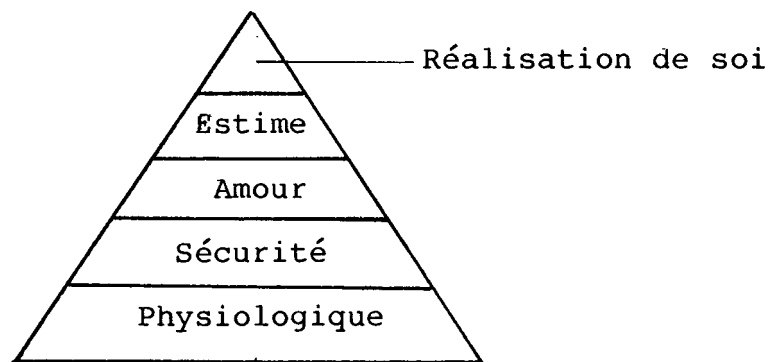
Guide 'du cours:

Ce cours devrait mettre les cours 2.4, 2.5 et 2.6 en relation avec les exercices individuels d'introspection du cours précédent. Il faudrait encourager les participants à considérer d'un oeil critique leur capacité à créer un environnement de travail qui utilise au mieux les ressources humaines dont ils disposent.

Le cours peut être structuré comme suit:

- 1) En vous référant aux cours précédents concernant la nomination du directeur au transport de l'UCRA, demandez aux participants de suggérer de quelles façons le directeur général d'UCRA peut s'assurer que le gérant du transport une fois nommé, s'acquittera au mieux de ses tâches. Sa performance sera-t-elle uniquement déterminée par les qualités qu'il/elle apporte au travail?
- 2) Décrivez, ou demandez aux participants de suggérer, des exemples d'organisations où le personnel, apparemment excellent, semble ne pas réussir à atteindre le moindre objectif, alors que d'autres obtiennent de bons résultats avec un personnel médiocre. Quel est l'impact du milieu de travail? Qu'est-ce qui constitue ce milieu à part ses éléments physiques classiques?
- 3) Faites dresser par les participants une liste des choses qui encouragent le personnel à travailler efficacement. Il faudrait la résumer plus ou moins comme dans de la hiérarchie des besoins de Maslow. Il se peut que vous obteniez des participants, non seulement les facteurs de motivation individuels, mais également l'explication que la satisfaction d'un niveau de besoin peut précéder la satisfaction d'un autre.

## La Hiérarchie des besoins



- 4) Demandez aux participants de considérer leur propre organisation et leur situation personnelle. Dans quelle mesure estiment-ils que chaque besoin identifié par le groupe est satisfait dans leur travail? Quelles améliorations pourraient-ils, ou leurs supérieurs, y apporter? Comment les besoins de leurs subordonnés sont-ils satisfaits? Les participants peuvent-ils y apporter des améliorations?
- 5) Demandez aux participants de suggérer le type de personne le plus apte à créer le genre d'environnement ou d'atmosphère qui satisfait les divers besoins qui ont été identifiés. Celui-ci sera-t-il plutôt autocratique ou plutôt bienveillant, sympathique et orienté vers le travail en équipe? Demandez aux participants d'établir un rapport entre leur milieu de travail et leurs supérieurs: la personnalité de ceux-ci influence-t-elle le milieu de travail?
- 6) Revenez à la situation de l'UCRA. Demandez aux participants de se mettre d'accord sur un ensemble de lignes d'action qui permettra vraisemblablement au directeur au transport d'exécuter efficacement ses tâches.

COURS 2.9

PROBLEMES DE DISCIPLINE ET DE MOTIVATION

Objectif: Permettre aux participants de traiter les problèmes de personnel en restant sensible aux raisons pour lesquelles les gens se comportent d'une certaine façon.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Scénarios pour les jeux de rôles: "Problèmes de personnel".

Guide du cours

Le matériel de ce cours consiste en cinq paires de scénarios de jeux de rôles, chacun décrivant une situation où un gérant de l' UCRA est confronté à ce qui apparaît comme une infraction évidente aux réglementations, mais où le coupable a, de son point de vue, d'excellentes raisons de se comporter ainsi, qui ne sont pas nécessairement contradictoires avec les objectifs de l'organisation dans son ensemble.

L'utilisation du matériel dépendra du nombre de participants dans un groupe et du temps disponible. Une structuration possible du cours est la suivante:

- 1) Attribuez les rôles aux participants bien à l'avance et donnez-leur les instructions. Arrangez la "scène".
- 2) Accordez 15 minutes à chaque paire d'acteurs pour réaliser son jeu de rôle.
- 3) Demandez aux participants non impliqués d'observer ce qui se passe et de prendre des notes.
- 4) Rassemblez le groupe et distribuez des copies de tous les scénarios à chacun: traitez chaque jeu de rôles en permettant aux groupes de lire les copies et en demandant ensuite aux paires respectives de décrire leur expérience.
- 5) Les participants mettront très probablement ce cours-ci en relation avec le cours 2.8 et avec leur propre expérience, et ils seront capables de diagnostiquer les situations de manière adéquate. Les directives suivantes peuvent néanmoins être utiles:

Première situation: Le nouveau directeur au transport ne semble pas gérer le département de façon efficace. Les activités du chauffeur sont probablement rentables pour l'UCRA dans son ensemble, mais, afin d'améliorer ses performances, la direction devrait considérer le fonctionnement du département plutôt que le comportement de ses membres individuels. Le chauffeur doit être averti des dangers légaux qu'il y a à faire des affaires privées, mais le gérant devrait également discuter avec lui des améliorations à apporter au département.

Deuxième situation: Le contrôleur du pesage agissait d'une manière qu'il estimait être dans l'intérêt de l'organisation et personne ne semblait avoir pris la peine de lui expliquer les conséquences du changement de propriétaire. Il faudrait lui donner l'occasion de "vider son sac", et tandis qu'il faudrait mettre fin sur-le-champ aux déductions du poids réel, le contrôleur devrait être utilisé de manière informelle comme source d'information et de conseil pour le contrôle de la qualité des livraisons des fermiers. Ce sentiment d'être impliqué peut compenser le sentiment que ses revenus ont diminué.

Troisième situation: Les responsables devraient venir au travail parce qu'il veulent travailler, pas parce qu'il faut se présenter au contrôle à une certaine heure. S'il est vraiment impossible à des agents de terrain chargés du crédit d'être suffisamment sur le terrain, il faudrait réorganiser leur travail de façon à ce qu'il y ait de vraies tâches pour eux au bureau. Il est très probable qu'il y ait du travail à faire sur le terrain, et qu'en utilisant le transport public, en bicyclette ou à pied, les agents chargés du crédit puissent, si on les y encourage, améliorer la situation du crédit en travaillant sur le terrain. Il faudrait traiter ce problème particulier par une discussion du travail de la journée et par un horaire des activités journalières sur lequel tous se seraient mis d'accord.

Quatrième situation: Le responsable de la réception protège les intérêts de l'UCRA et des propriétaires de tout bétail volé mais il en tire également un bénéfice personnel, et exerce son pouvoir discrétionnaire sans aucun tact. Il pourrait être nécessaire d'imaginer un système où la preuve de propriété est fournie automatiquement. Cependant, une collaboration plus étroite entre le gérant de l'abattoir et le responsable de la réception, ainsi qu'une discussion concernant l'éventualité de fermiers ou de régions malhonnêtes, pourra probablement apporter une solution au problème, dans la mesure où ce responsable verra que l'on respecte ses opinions, et qu'il est un membre valable de l'équipe.

Il est évident que maintenant il pense qu'il n'y a que lui pour prêter attention au problème du bétail volé.

Cinquième situation: Les gens ne font pas d'enregistrements avant d'en éprouver la nécessité. Dans cette situation, ou il n'y avait pas un besoin régulier de ces chiffres, ou on ne les utilisait pas, bien qu'il eut fallu le faire. Le personnel responsable de l'enregistrement de routine devrait être impliqué dans l'élaboration de systèmes d'information et de classement, et les cadres supérieurs devraient leur expliquer clairement l'utilisation qui est faite de l'information. Une discussion détaillée du système d'enregistrement de la laiterie devrait avoir lieu entre le gérant et le responsable du contrôle de qualité, et si ce responsable sent qu'il a joué un rôle dans l'élaboration du système, il l'utilisera avec confiance et enthousiasme.

Problèmes de personnel

Scénario pour le rôle 1.A

Vous êtes le Directeur du département du transport de l'Union. Un membre du comité d'une société de base a signalé qu'un des chauffeurs du camion transporte, à son propre compte, des marchandises pour des commerçants avec le camion de l'Union, pendant les heures de travail et en empoche le bénéfice. Cela vous inquiète beaucoup, non seulement parce qu'il s'agit manifestement de malhonnêteté, mais également parce que les véhicules de l'Union ne sont assurés que pour les affaires de la coopérative. Vous êtes sur le point d'interroger le chauffeur-en question.

Coupez ici  
-----

Scénario pour le rôle 1.B

Vous êtes un chauffeur de camion de l'Union; votre véhicule est mal entretenu par les mécaniciens de l'Union, et de simples pièces de rechange comme des ampoules électriques ou des bougies mettent des semaines pour arriver. Le permis du véhicule autorise son utilisation uniquement pour les affaires de la coopérative, et la direction ne semble pas avoir l'intention de programmer les trajets de telle façon que le camion soit chargé dans les deux sens. Un parent éloigné qui fait du commerce de produits agricoles, vous a demandé s'il pouvait transporter une partie de sa marchandise dans votre camion quand celui-ci retournait à vide, et vous avez accepté. Il a insisté pour vous donner un "pourboire" pour ce service, et vous transportez régulièrement ses marchandises depuis quelques mois déjà. Ce travail n'a pas coûté un franc à l'Union, puisque le camion revenait à vide, et vous avez dépensé 70 des 100 DF de "pourboires" pour l'achat de pièces détachées, que les mécaniciens de l'Union ne pouvaient pas fournir. Vous vous attendiez à être soupçonné, et le directeur au transport vient justement de vous convoquer.

Scénario pour le rôle 2.A

Vous êtes le gérant de la ginnerie de coton de l'Union. Le secrétaire de la société de producteurs de coton la plus active s'est plaint du fait que le contrôleur au pesage de la ginnerie, sous-évalue le poids du coton livré; il y a donc fraude au détriment de la société. Le secrétaire a découvert l'erreur en empruntant une balance et en pesant des livraisons avant qu'elles ne soient expédiées à la ginnerie. Le contrôleur au pesage en question a travaillé pour la ginnerie avec le propriétaire précédent; et pour l'Union depuis plus de vingt ans. Il est respecté de tous. Vous lui avez demandé de passer vous voir.

Coupez ici  
-----

Scénario pour le rôle 2.B

Vous êtes le contrôleur au pesage à la ginnerie de coton de l'Union, responsable du pesage des livraisons de coton, et de la transmission des chiffres au département de la comptabilité qui crédite les comptes du fermier ou de la société. Vous avez travaillé pendant 20 ans environ pour le propriétaire précédent. Les fermiers ont souvent ajouté des pierres à leur coton, ou essayé de tromper la ginnerie en y ajoutant du poids. En conséquence, vous avez commencé à déduire environ 5% du poids des livraisons les plus importantes, de façon à compenser ces escroqueries. Cela a également augmenté les revenus de la ginnerie. Il était facile d'ajuster la balance de manière à indiquer plus, ou moins, que le poids véritable, et aucun fermier n'avait les moyens de contrôler si son coton avait été pesé correctement. Depuis la reprise de la ginnerie par l'UCRA, vous avez continué cette pratique, et vous avez également commencé à ajouter du poids aux petites quantités apportées par des fermiers plus pauvres. Votre salaire est très bas, et votre ancien patron avait l'habitude de vous offrir un beau cadeau à Noël; il était sous-entendu que c'était en partie pour vous récompenser de votre "flexibilité" au pesage. L'Union a laissé passer une fête de Noël sans vous récompenser, et vous êtes tenté de demander des "pourboires" pour augmenter le poids des livraisons des fermiers. Vous avez toujours supposé que la nouvelle direction savait ce que vous faisiez, et vous vous demandez pourquoi le gérant vous a demandé de venir le voir.

Scénario pour le rôle 3.A

Vous êtes le gérant du département du crédit de l'Union. Un de vos agents de terrain chargés du crédit arrive constamment en retard au travail, ce qui donne le mauvais exemple au personnel de bureau et à d'autres. L'agent en question vient d'arriver avec 15 minutes de retard, et vous lui avez demandé de venir vous voir.

Coupez ici -----

Scénario pour le rôle 3.B

Vous êtes un agent de terrain responsable du crédit, chargé de visiter les sociétés coopératives et leurs membres afin de vérifier les demandes d'emprunt, et de s'assurer que le crédit est effectivement utilisé. Vous êtes très frustré dans votre travail, car le seul véhicule de votre département est réservé au gérant, et vous ne pouvez l'utiliser qu'un ou deux jours par mois. Le reste du temps, vous le passez au bureau à contrôler les dossiers, compléter les rapports ou à bavarder avec les autres agents. Il y a très peu d'argent disponible pour les prêts en ce moment, et peu de fermiers viennent au bureau car beaucoup ont des arriérés et essaient d'éviter les agents chargés du crédit. Comme il y a peu de travail au bureau, vous négligez la ponctualité, et vous avez tendance à arriver 10 à 20 minutes après l'heure officielle. Vous savez que beaucoup d'agents supérieurs arrivent parfois plus d'une demi-heure en retard. Vous venez d'arriver avec un retard de 15 minutes et le gérant, apparemment ennuyé, vous a demandé de venir le voir.



Scénario pour le rôle 4.A

Vous êtes le gérant de l'abattoir de l'UCRA, et le chef d'une zone éloignée de la région Alpha vient de se plaindre que le responsable de la réception du bétail a, pour la troisième fois en deux mois, demandé à un fermier de sa région de fournir un titre de propriété avant d'accepter son bétail, et que des fermiers d'autres régions soudoient le responsable de la réception pour qu'il accepte leur bétail sans discussions. La formalité de prouver son titre de propriété prend du temps et coûte de l'argent car les fermiers doivent parquer temporairement leur bétail sur une parcelle de la ferme pendant qu'ils effectuent les démarches nécessaires avec leurs chefs de village et obtiennent les certificats. Il trouve qu'on établit des discriminations contre son village. Vous êtes très ennuyé, car les fermiers viennent de commencer à améliorer leur bétail et de l'amener au nouvel abattoir de l'Union, plutôt que de le vendre aux bouchers locaux, et vous avez demandé au responsable de l'enregistrement de venir vous voir.

Scénario pour le rôle 4.B

Vous êtes le responsable de la réception du bétail à l'abattoir de l'Union. Votre travail consiste à dompter et à marquer le bétail livré à l'abattoir par les fermiers et les coopératives. Vous passez l'information au responsable de la qualité et à celui des prix qui évalue les carcasses et émet les pièces justificatives pour le paiement aux fermiers. Depuis les quelques mois de fonctionnement de l'abattoir, vous avez déjà eu des problèmes avec du bétail volé. La police vous a averti qu'il fallait exiger un titre de propriété chaque fois que vous avez le moindre doute sur la propriété d'une tête de bétail, car il est pratiquement impossible d'agir après l'abattage. Les fermiers peuvent obtenir le titre de propriété, mais la procédure est compliquée et les chefs de village n'ont pas envie de faire les recherches nécessaires sauf s'ils y sont obligés. Vous acceptez toujours le bétail de certains fermiers sérieux que vous connaissez, et de coopératives bien établies, sans poser de questions, et certains d'entre eux vous donnent un beau "pourboire" car ils se rendent compte des ennuis que vous pourriez leur causer. Vous êtes plus méfiant envers le bétail d'autres régions, surtout si les fermiers n'ont pas entretenu de bonnes relations avec vous, et vous refusez régulièrement le bétail d'un village dont les gens ont toujours eu la réputation d'être malhonnêtes. Cela signifie qu'ils doivent parquer leur bétail sur une parcelle et aller chercher un titre de propriété. Un jour, un fermier de cette région était venu et avait repris son bétail sans jamais plus essayer de le faire admettre. Récemment vous avez refusé d'accepter l'enregistrement d'un autre fermier, et il a menacé de vous dénoncer auprès de son chef de village, et vous vous demandez si le gérant de l'abattoir vous a fait venir suite à cette plainte.

Scénario pour le rôle 5.A

Vous êtes le gérant de la laiterie de l'Union et vous étiez très embêté lors d'un contrôle inattendu du Ministère de la Santé. Les fonctionnaires du Ministère étaient assez satisfaits de la propreté et des conditions physiques, mais lorsqu'ils demandèrent à consulter les feuilles d'enregistrement de la machine qui enregistre la température du lait avant le ramassage, vous vous êtes rendu compte que personne n'avait pris la peine de renouveler les feuilles depuis plusieurs semaines et que la feuille était couverte de séries d'enregistrements et donc illisible. Les fonctionnaires dirent qu'ils auraient à mentionner ceci dans leur rapport et quittèrent la crèmerie. Vous avez demandé au responsable du contrôle de qualité qui doit surveiller les enregistrements et le maintien de la qualité, de venir vous voir pour expliquer son manquement.

Coupez ici

-----

Scénario pour le rôle 5.B

Vous êtes le responsable du contrôle de qualité pour la laiterie de l'UCRA. La laiterie vient d'avoir eu la visite inattendue des fonctionnaires du Ministère de la Santé qui avaient l'air satisfaits de ce qu'ils avaient constaté, mais étaient manifestement déçus que vous n'avez pu leur montrer des feuilles d'enregistrement propres de la machine qui enregistre la température du réservoir. La même feuille s'y trouvait depuis plusieurs mois et était tellement couverte d'enregistrements qu'elle en était devenue totalement illisible. Vous êtes conscient que vous êtes supposé changer la feuille chaque semaine, mais personne n'a jamais demandé à voir une feuille remplie et, jusqu'à il y a quelques semaines, il n'y avait plus de feuilles imprimées en stock. Vous deviez couper des feuilles de papier à dessin et y copier le calibrage d'une feuille déjà utilisée. Vous êtes capable de lire la température du réservoir à tout moment sans regarder la feuille d'enregistrement, et vous aviez cru qu'il était plutôt inutile de changer les feuilles chaque semaine. Néanmoins vous n'êtes pas étonné que le gérant de la laiterie vous ait demandé à venir le voir.

## comment les chiffres peuvent aider

- Cours 3.1 Utiliser les chiffres pour prendre des décisions
- Cours 3.2 Le bilan
- Cours 3.3 Evaluation financière
- Cours 3.4 Evaluation des comptes de l'union
- Cours 3.5 Discussion de l'évaluation des comptes
- Cours 3.6 Le besoin d'un budget
- Cours 3.7 Les budgets de trésorerie
- Cours 3.8 Etablissement des budgets
- Cours 3.9 Les écarts par rapport au budget
- Cours 3.10 Identification et mise en page des rapports financiers
- Cours 3.11 Systèmes de rapport et de contrôle

COURS 3.1

UTILISER LES CHIFFRES POUR PRENDRE  
DES DECISIONS

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser des chiffres simples et d'autres éléments de la comptabilité, comme base pour les prises de décision.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: Etude de cas: "Qui a raison?"

Guide du cours:

La structure de ce cours et l'utilisation du matériel dépendra de l'habitude des participants à utiliser les techniques comptables. Assurez-vous que les participants comprennent vraiment comment élaborer et utiliser les comptes. Il ne suffit pas d'être capable de définir la terminologie.

Le cours peut être structuré comme suit:

- 1) En utilisant des chiffres très simples, vous pouvez juger de l'habitude qu'ont les participants d'élaborer un compte de pertes et profits. Assurez-vous que tous sont informés de la manière d'utiliser les mouvements de stock lors du calcul des biens produits ou vendus, de la distinction entré coûts fixes et coûts variables, et des diverses méthodes d'évaluation d'inventaire.

Les exemples suivants peuvent être utiles:

Demandez aux participants de déclarer si l'entreprise ci-dessous fait des pertes ou des profits.

Ventes	1.000 DF
Achats	1.000 DF
Autres Dépenses	100 DF

La plupart répondront qu'elle perd de l'argent. Demandez aux participants de suggérer d'autres informations nécessaires avant de pouvoir répondre à la question. Ils devraient suggérer les mouvements de stock durant la période. Ceci est illustré par les chiffres suivants:

	<u>Cas 1</u>	<u>Cas 2</u>
	DF	DF
Stock initial	3.000	3.000
Achats	<u>1.000</u>	<u>1.000</u>
Total	4.000	4.000
Moins stock final	- <u>2.800</u>	- <u>3.200</u>
Coûts des produits vendus	1.200	800
Ventes	<u>1.000</u>	<u>1.000</u>
Excédent brut	perte (200)	200
Autres dépenses	<u>100</u>	<u>100</u>
Excédent net	Perte (300)	100

Une usine opère de la façon suivante le premier mois:

Unités produites	1.000
Total des coûts	2.000 DF
Coût à l'unité	.2 DF

Si l'usine produit 1.500 unités durant le deuxième mois, quel sera le coût total, et quel sera le coût unitaire?

Les participants peuvent répondre 3.000 DF et 2; faites-leur dire, ou présenter la distinction entre les coûts fixes et les coûts variables en mentionnant des cas extrêmes tels que des hôtels et un vendeur sur le marché. Demandez aux participants de calculer la réponse pour le deuxième mois dans les conditions suivantes:

	<u>Cas 1</u>	<u>Cas 2</u>
	DF	DF
Coûts fixes	500	1.500
Coûts variables/unité	1.50	0.50
Total/coût de 1.500 unités :	2.750	2.250
Coût unitaire	1.85	1.50

- 2) Après avoir contrôlé cela, distribuez le document et demandez à chaque participant de traiter le premier problème, chacun pour soi.
  
- 3) Demandez aux participants de dire si c'étaient les fermiers ou le dépôt d'approvisionnement de la ferme qui avaient raison. Le prix aurait-il dû s'élever à 100 DF ou à 150 DF le bidon? Discutez les méthodes d'évaluation de l'inventaire LIFO (Last In First Out, Dernier entré - premier sorti) et FIFO (First In First Out, Premier entré-premier sorti), et insistez sur le fait que les procédés de la comptabilité en tant que tels, ne sont que des instruments. En ce qui concerne ce genre de

problème, c'est le gérant qui doit prendre une décision en se basant sur son propre jugement. Demandez aux participants de suggérer les facteurs qui peuvent influencer cette décision.

#### Etude de cas 1

Première alternative: Les vieux bidons sont vendus a 3 DF le litre

##### Avantages:

- Le prix d'achat détermine le prix de vente: les membres ne se plaignent pas des "profits sur stock" de la coopérative.

##### Inconvénients:

- Fiches de stock détaillées: il faut être sûr que l'ancien stock est vendu à l'ancien prix.
- Qui recevra le "vieux stock bon marché"? Probabilité d'être impliqué et accusé de "favoritisme".

Deuxième alternative: Les vieux bidons sont vendus a 5 DF le litre

##### Avantages:

- Tout le monde paie le même prix, pas de favoritisme et pas de danger de liquider l'insecticide à un prix inférieur au prix de revient.

##### Inconvénients:

- Profit sur stock (peut néanmoins être redistribué plus tard comme remboursement de la clientèle de fidèles).

- 4) Demandez aux participants de traiter le deuxième exemple: ici, tout comme avec le premier exemple, les avis seront différents. Discutez des notions de coûts fixes et coûts variables, et démontrez que beaucoup de coûts n'entrent pas clairement dans l'une ou l'autre catégorie. Demandez aux participants de classer certains coûts dans l'une ou l'autre catégorie afin de clarifier votre explication.

## Etude de cas 2

Une alternative serait de vendre le beurre à 2,50 DF dans le Golfe Persique. La crèmerie subit une perte d'au moins 1.000 DF c.à.d. la différence entre le coût de production (3 DF le kg) et le prix de vente (2,5/kg) multiplié par 2.000kg.

Certains participants soutiendront que la laiterie fait plus que 1.000 DF de pertes vu le coût de l'emmagasinage en chambre froide pendant plusieurs mois de l'excédent de 2.000 kg de beurre.

Demandez-leur si les coûts d'emmagasinage en chambre froide sont des coûts fixes ou variables: certains diront que ce sont des coûts fixes. Que la laiterie achète ou vende les 2.000kg, la chambre froide devra continuer à fonctionner pour la réfrigération du lait, du fromage et d'autre beurre. Le fait de garder les 2.000kg en stock ne coûte donc rien. Cela justifierait une décision par laquelle le beurre ne serait pas vendu mais gardé en stock en vue d'une possibilité de vente ultérieure sur le marché local, même dans un avenir lointain. Vendre dans le Golfe Persique signifierait une perte certaine de 1.000 DF. Cependant, si la laiterie devait louer un espace supplémentaire pour les 2.000kg de beurre, les coûts d'emmagasinage en chambre froide (plusieurs centaines de dollars par mois) deviendraient variables. Ils devraient être inclus dans le montant du coût total des 2.000kg. Il est évident qu'avec une très petite chance de vendre le beurre sur le marché local, il faudrait accepter l'offre d'achat du Golfe Persique. Les pertes dépasseraient les 1.000 DF, mais continueraient à augmenter si le beurre était conservé.

Demandez aux participants de résoudre le troisième cas. Illustrez la nature de la décision par l'exemple suivant:

Une usine a des coûts fixes de 1.000 DF par mois, et des coûts variables de 1 DF l'unité. La capacité est de 6.000 unités par mois. La recherche suggère que les clients achèteront comme suit, conformément au prix fixé:

<u>Prix Unitaire</u>	<u>Demande mensuelle</u>
2,00 DF	3.000
1,80 DF	4.000
1,50 DF	5.000

Quel prix faudrait-il fixer?



Assurez-vous que les participants savent comment calculer le seuil de rentabilité du nouveau système, qui est le nombre minimum de têtes de bétail supplémentaires qui devraient être amenées à l'abattoir à 5\$ la bête, pour que le système en vaille la peine.

Etude de cas 3

Analyse des Pertes et Profits/jour

Situation 1 : comme maintenant, c.à.d. 100 têtes/jour sans transport supplémentaire.

Coûts fixes	5.000	DF
Coûts variables	<u>15.000</u>	DF
	20.000	DF
Revenus: 18.000kg		
x 1 DF	<u>18.000</u>	DF
Perte	2.000	DF

Situation 2 : la coopérative paie 5DF/bête en plus pour le transport, mais n'acquière pas de bétail supplémentaire, c.à.d. que l'approvisionnement reste à 100 bêtes/jour.

Coûts fixes		5.000	DF
Coûts variables	15.500	(5DF/tête de coût de transport supplémentaire)	
	20.500		
Revenus	<u>18.000</u>	(18.000kg x 1 DF)	
Perte	2.500		

Situation 3 : même qu'en 2, mais l'approvisionnement en bétail augmente de 50%, jusqu'à 150 bêtes/jour.

Coûts fixes	5.000	DF
Coûts variables	23.250	(22.500 DF payés aux fermiers; 750 DF de coûts de transport)
	28.250	
Revenus	<u>27.000</u>	(150 têtes x 180kg x 1 DF)
Perte	1.250	

Situation 4 : même situation qu'en 2, mais l'approvisionnement en bétail double et atteint 200 bêtes/jour.

Coûts fixes	5.000	DF
Coûts variables	31.000	(30.000 DF payés aux fermiers; 1.000 DF/ coûts de transport)
	36.000	
Revenus (pas de perte ni de profit)	<u>36.000</u>	(200 têtes x 180kg x 1 DF)
	0	

Obtenez le raisonnement suivant:

- Chaque bête rapporte 180 DF lorsqu'elle est abattue et vendue.
- De ces 180 DF, 150 DF servent à payer le fermier et 5 DF servent à payer le transport.
- Les 25 DF restants sont utilisés pour couvrir les coûts fixes, en d'autres termes, chaque bête supplémentaire contribue pour 25 DF au paiement des coûts fixes.

Les coûts fixes s'élèvent à 5.000 DF. Combien faut-il abattre de bêtes par jour afin de payer les coûts fixes?

$$\frac{5.000 \text{ DF}}{25 \text{ DF}} = 200 \text{ têtes/jour}$$

Dans une telle situation, tous les frais auront été payés, mais il ne restera pas un centime. Nous sommes dans une situation sans perte ni profit ou: "seuil de rentabilité". La formule pour calculer ce seuil de rentabilité est donc:

$$\frac{\text{Coûts Fixes}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts Variables}}$$

Demandez aux participants d'imaginer une situation où l'abattoir paie 5DF/bête pour le transport. A combien de têtes/jour l'abattoir fera-t-il la même perte de 2.000 DF comme actuellement?

Appliquez la formule ci-dessus:

$$\frac{5.000 \text{ DF} - 2.000 \text{ DF}}{180 - 155} = 120 \text{ têtes/jour}$$

Bien que les chiffres ne peuvent prendre la décision à la place du gérant, ils la facilitent grandement:

- Si le gérant peut raisonnablement supposer que, suite au paiement de 5 DF/bête pour les frais de transport, l'approvisionnement en bétail augmentera de zéro à 120 bêtes par jour, il devrait en tout cas suivre le conseil du comptable et payer le coût de transport. Tout bétail supplémentaire (au-dessus de 120) réduira la perte à moins de 2.000 DF (c.à.d. la perte actuelle), et il faudrait donc donner la préférence à cette solution.

Qui a raison?

- 1) Les membres de la coopérative des Producteurs de Coton du District Delta dans la région Alpha, étaient ennuyés et déçus de leur nouvelle Union. Ils savaient que le dépôt pour l'approvisionnement de la ferme avait encore plusieurs bidons de 50 litres d'insecticide de la saison précédente, lorsqu'ils avaient payé 100 DF le bidon. Maintenant, au début de la saison suivante, ils ont dû payer 150 DF le bidon pour le même insecticide, et ils savent que certains bidons proviennent du stock de l'année précédente.

Le gérant du dépôt expliqua que le nouveau prix cette, saison était de 3 DF le litre pour les bidons de 50 litres, et que chacun devait payer cette somme, même si le bidon qu'ils achetaient provenait du stock de la saison précédente.

Le secrétaire de la coopérative n'était pas convaincu et alla se plaindre au siège de l'Union, et le directeur-général dû prendre une décision.

- 2) Tandis que les fermiers commencèrent à livrer plus de lait à la laiterie de l'UCRA, la direction commença à profiter de la demande sur le marché d'exportation. Cela signifiait qu'ils devaient prendre des décisions sur les prix, puisque les prix à l'exportation ne sont pas contrôlés comme le sont les prix du marché national.

Une discussion s'ensuivit entre le gérant de la laiterie et le responsable de la commercialisation. Ils reçurent une demande de renseignements provenant du représentant du commerce national dans le Golfe Persique, demandant la livraison de 2.000kg de beurre à condition de pouvoir le livrer au prix de 2,50 DF le kilo hors magasin.

Le marché local n'absorbait que les trois quarts de la production de beurre de la laiterie, et 2.000kg de beurre était déjà emballés dans la chambre froide. Ce stock avait été constitué au cours de ces derniers mois, et le gérant de la laiterie avait calculé que le beurre coûtait 3 DF le kilo à la production. Il était donc très satisfait du prix de 3,50 DF le kilo sur le marché local hors magasin.

Lorsqu'il lut le prix offert par le Golfe Persique, il signala que l'opération chambre froide coûtait plusieurs centaines de dollars par mois. Les stocks de beurre qui avaient occupé tant de précieux espace réfrigéré pendant si longtemps, pourraient bien maintenant dépasser les 3,50 DF le kilo. Le vendre à 2,50 DF le kilo entraînerait une perte énorme. Il est à préciser que des recherches élaborées n'ont pas réussi à identifier d'autres opportunités intéressantes de marchés d'exportation.

Le responsable de la commercialisation insista, il voulait obtenir l'affaire d'exportation, et il soutint qu'il devraient se mettre d'accord sur le prix de 2,50 DF. Les deux hommes n'y parvinrent pas, et ils en appellèrent au directeur-général pour prendre une décision.

- 3) L'abattoir de l'UCRA ne fonctionnait certainement pas de manière économique, mais le gérant ne pouvait accepter que la solution serait d'augmenter les coûts. Les fermiers avaient assez bien réagi lorsque l'Union avait ouvert l'abattoir, mais la demande en viande, et la capacité de l'abattoir, dépassaient toujours l'approvisionnement en bétail. Beaucoup de fermiers continuèrent à vendre leur bétail aux boucheries locales, bien qu'à un prix inférieur, parce qu'ils prétendaient que leur bétail perdrait du poids s'ils devaient le mener à l'abattoir, et de toute façon le voyage prendrait trop de temps.

Le gérant de l'abattoir demanda aux fermiers de livrer leur bétail par camion, mais ils refusèrent même de considérer le paiement des 5\$ supplémentaires que cela entraînerait.

L'abattoir travaillait 20 jours par mois à 2.000 têtes de bétail par mois. Les coûts typiques d'une journée de fonctionnement étaient comme suit:

Bétail traité	100 têtes
Coût payé au fermier	15.000 DF
Salaires	2.000 DF
Frais généraux	<u>3.000</u> DF
	20.000 DF
Viande produite	18.000kg

Le prix de vente moyen était de 1 DF le kilo.

Un des comptables suggéra que l'abattoir pourrait payer les frais encourus pour amener le bétail. Il soutint que même si cette concession n'apportait qu'un petit nombre de têtes supplémentaires, cela en vaudrait la peine. Le gérant de l'abattoir n'était pas convaincu. Il dit que son travail était de réduire les coûts, non pas de les augmenter, et il demanda au comptable de prouver son argument.

COURS 3.2

LE BILAN

Objectif : Permettre aux participants d'établir et d'analyser un bilan et un tableau de financement pour une organisation simple.

Durée : 3 à 4 heures.

Matériel : "Comment se porte l'UCRA?" et "La Nouvelle Situation".

Guide du cours :

Tout comme pour le Compte de Pertes et Profits (Utilisation des chiffres pour prendre une décision), les connaissances d'établissement et d'utilisation d'un bilan peuvent varier, et l'ignorance peut se cacher derrière une vague connaissance de la terminologie.

Ce cours peut être structuré comme suit:

- 1) Demandez aux participants de suggérer une définition et le but d'un bilan; ou faites la liste des besoins en informations financières des gérants, et développez à partir de cela la structure d'un bilan. Demandez aux participants pourquoi les deux côtés doivent nécessairement être en équilibre, et assurez-vous que tous se rendent compte que les manières de disposer les chiffres américaine, française ou autre, n'affecte en aucune façon les règles de base pour l'établissement des bilans ou la manière de les utiliser.
- 2) Rappelez (ou enseignez pour la première fois) aux participants quels éléments sont actifs (utilisations des fonds) et lesquels sont passifs (sources de fonds), en leur demandant d'inscrire les postes d'une liste mélangée sous l'une ou l'autre catégorie.
- 3) Distribuez l'exercice "Comment se porte l'UCRA?" et laissez les participants élaborer eux-mêmes leurs réponses. S'ils éprouvent des difficultés à le faire, il pourrait être utile de leur demander d'établir d'abord, sans mentionner de chiffres, quels éléments sont des utilisations (avoirs, actif), et lesquels sont des sources de fonds (origines, passif). La transaction 1 par exemple, produit les éléments suivants:

<u>Actif</u>	<u>Passif</u>
Ginnerie (valeur totale)	Prêt bancaire
Reste en Caisse	Solde dû au vendeur de la ginnerie

Le bilan de l'UCRA, construit à la manière américaine, serait comme suit:

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Caisse	67.000	Découvert	24.000
Prêts aux membres	20.000	Païement final dû pour ginnerie	50.000
Véhicules	10.000	Dû pour achat camions	10.000
Mobilier	1.000	Dû pour achat d'actions	6.000
Loyer payé d'avance	1.000	Dépôts des membres	10.000
Ginnerie	300.000	Prêt de la banque coopérative	300.000
Parts dans autres institutions coop.	<u>6.000</u>	Capital	<u>5.000</u>
<u>Total</u>	<u>405.000</u>		<u>405.000</u>

Parcourez soigneusement ces opérations avec les participants en vous assurant que toute erreur soit comprise et corrigée. Si nécessaire, présentez-leur un autre exercice similaire afin de vous assurer que les principes sont bien compris.

- 4) Par le biais de quelques exemples très simples, vous leur expliquerez le concept de mouvements de fonds sur une période, menant à un nouveau bilan à la fin de la période. Assurez-vous que les participants connaissent les manières dont les fonds se déplacent d'un poste à l'autre. Cette compréhension confirmera celle du bilan lui-même.
- 5) Distribuez le document "La Nouvelle Situation" et donnez jusqu'à 30 minutes aux participants pour compléter un tableau qui explique les changements survenus entre le bilan qu'ils ont construit précédemment et celui qui leur est présenté dans le nouveau document. Assurez-vous que tous les participants ont une copie propre et correcte du bilan qu'ils viennent d'élaborer, et laissez-en une version au tableau/rétroprojecteur pour assurer qu'il n'y ait plus d'erreurs.

- 6) Insistez sur le fait que les erreurs dans ce genre de travail sont surtout la conséquence d'une négligence dans l'agencement et de calculs erronés, plutôt que d'un manque fondamental de connaissance des principes.
- 7) Lorsque les participants auront complété leur travail, examinez l'exercice à fond. L'état expliquant les modifications durant la période est le suivant:

<u>Comment l'argent a été utilisé</u>	<u>DF</u>	<u>D'où vient l'argent ?</u>	<u>DF</u>
Augmentation stock	40.000	Réduction caisse	52.000
Augmentation avances aux membres 20.000		Loyers échus payés d'avance	1.000
Augmentation parts dans d'autres institutions	4.000	Augmentation cré- diteurs divers	25.000
Augmentation mobilier et installations	4.000	Augmentation du découvert	26.000
Augmentation bâtiments	30.000	Augmentation dépôts des membres	10.000
Augmentation valeur des véhicules	200.000	Augment. sommes dues pour véhicule	190.000
Nouvelle avance	200.000	Augment. dépôts coop. membres	10.000
Réduction somme due pour ginnerie	50.000	Augment. prêts Banque de Développement	250.000
Réduction montant dû sur parts sociales	6.000	Augmentation des souscriptions en capital	<u>10.000</u>
Fonds consommés par perte sur exploitation	<u>20.000</u>		
TOTAL	574.000		574.000

Comment se porte l'UCRA ?

Lors de son établissement, l'UCRA avait repris un nombre d'activités existantes des coopératives de base et d'autres commerçants. Elle acheta la ginnerie des propriétaires précédents, et elle commença également à exécuter des plans pour de nouvelles activités qui n'avaient encore jamais été entreprises dans la région.

Après un mois d'existence de l'Union, le directeur-général demanda un état de sa situation financière, afin de voir où en était l'Union, ce qu'elle possédait et comment elle avait été financée. Il fallait composer le tableau à partir d'une liste plutôt embrouillée d'articles tels que:

- 1) L'UCRA a acheté la ginnerie pour 300.000 DF, avec un emprunt à la banque coopérative; 250.000 DF ont été payés, et l'UCRA gardait le solde sur son compte en banque pour le payer une fois finalisés les derniers aspects de la vente.
- 2) Les cinq sociétés coopératives efficientes de la région avaient chacune souscrit 1.000 DF de parts sociales à l'UCRA.
- 3) L'UCRA avait pris 10.000 DF des dépôts des membres. Elle avait emprunté 20.000 DF à la banque coopérative pour des prêts aux membres. Elle avait prêté en tout 20.000 DF aux membres, dont 50% étaient estimés irrécupérables par l'Enregistrement.
- 4) L'UCRA avait acheté cinq camions aux coopératives de base à 2.000 DF chacun; ceux-ci devaient être payés en nature sous forme d'intrants agricoles au début de la prochaine saison.
- 5) L'UCRA avait emprunté 4.000 DF de la banque commerciale. 1.000 DF avaient été payés pour du mobilier, 1.000 DF comme avance pour six mois de location des bureaux à partir de la fin du premier mois, et le solde restait sur le compte de l'Union.
- 6) Jusqu'à présent, l'UCRA n'avait pas payé de salaires ou autres frais de fonctionnement, puisque les premiers mois d'exploitation seraient financés grâce à une subvention du Département de l'Enregistrement.



7) L'UCRA avait acheté pour 6.000 DF de parts dans des Organisations Coopératives Nationales. Ces paiements auraient lieu après trois mois.

Travail à faire :

Elaborez un état de la situation financière d'UCRA, qui montre au gérant d'où les fonds sont originaires et comment ils ont été utilisés.

La Nouvelle Situation

Après six mois de fonctionnement, le bilan de l'UCRA était comme suit:

<u>Actif</u>		<u>Passif</u>	
	DF		DF
Caisse	15.000	Créanciers divers	25.000
Stocks	40.000	Découvert	50.000
Avances aux fermiers	50.000	Dépôts individuels	20.000
Allocation nette pour créances douteuses	10.000	Dû aux fournisseurs de camion	200.000
	40.000	Dépôts des coop.	10.000
Parts dans autres organisations	10.000	Dû à Banque Coop.	300.000
Mobilier/Installations	5.000	Souscriptions des coops. membres	15.000
Bâtiments	30.000	Dû à Banque Dévelopm.	<u>250.000</u>
Véhicules	210.000	Total	870.000
Installations et outillage	300.000	Moins	
Payement anticipé pour construction abattoir.	<u>200.000</u>	Perte sur opération	10.000
	850.000	Dettes irrécouvrables	10.000
	<u>-----</u>		<u>850.000</u>

Il est clair qu'un bon bout de chemin avait été parcouru, mais les coopératives-membres étaient un peu embrouillées par les chiffres; elles voulaient savoir ce qui s'était passé durant les premiers mois; d'où provenait l'argent et de quelle façon il avait été utilisé?

Travail à faire:

Présentez un état qui explique comment ce bilan a évolué à partir du précédent, en faisant la liste des origines des fonds, et des manières dont ils ont été utilisés.

COURS 3.3

EVALUATION FINANCIERE

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer la capacité d'emprunt et la gestion financière générale d'une coopérative de base, à partir de ses comptes annuels.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: Etude de cas: "La Demande de prêt".

Guide du cours :

Ce cours-ci devrait donner une courte introduction des ratios de gestion, pour faire comprendre aux participants ce qu'on peut, et ce qu'on ne peut pas, découvrir d'une organisation à partir de son bilan. Il y aura plus de temps disponible aux cours 3.4 et 3.5 pour un examen plus approfondi des comptes de l'Union coopérative elle-même.

Beaucoup de personnes connaissent les ratios essentiels et sont capables de les calculer à partir d'un ensemble de comptes, mais ils ne savent pas très bien comment en utiliser les résultats afin de recommander les changements à faire. L'ensemble de comptes simples présenté dans l'exercice, et d'autres éventuellement, devraient être utilisé, non seulement comme une occasion de calculer des ratios, mais également comme une occasion d'en tirer des conclusions.

Le cours peut être structuré comme suit:

- 1) Présentez au tableau/rétroprojecteur des exemples simplifiés et exagérés de comptes qui montrent des situations qui laissent à désirer. Par exemple: une affaire en faillite, qui a des stocks excessifs, une participation minimale des membres et trop de débiteurs. Demandez aux participants d'identifier ce qui ne va pas dans ces organisations et, à partir de la discussion des exemples, vous produirez une liste de ratios utiles de liquidité, de rotation des stocks, de rotation des débiteurs et créditeurs et de solvabilité.

Au cas où les participants ne sont pas encore très au fait des ratios et de leur analyse, vous pourriez leur donner l'introduction suivante.

Lors de l'analyse d'une demande de prêt, une banque s'occupe de trois aspects:

- a) Sécurité de l'investissement (allons-nous récupérer l'argent?)
- b) Liquidité du prêt (l'emprunteur sera-t-il capable de faire les versements des intérêts et du principal lorsque ceux-ci seront dûs?).
- c) Rentabilité du prêt (combien d'intérêt pouvons-nous faire payer?).

Pour vérifier ces aspects, les financiers demandent la comptabilité d'une entreprise pour analyse. Une telle analyse et interprétation des comptes permettent de très bien comprendre les finances du client, et aident à prendre une décision. Les financiers ont deux instruments à leur disposition:

- a) Analyse des mouvements de fonds (traitée et discutée en 3.2).
- b) Analyse des ratios.

Ceux-ci peuvent, et sont de fait appliqués par les gérants afin d'identifier les domaines exigeant une intervention, et le genre d'actions à entreprendre.

Ratio: C'est un nombre montrant la relation entre deux chiffres ou séries de chiffres. La forme la plus usitée pour exprimer un ratio est le pourcentage.

#### A. Ratios de structure du capital et d'efficacité

$$1. \text{ Ratio de propriété} = \frac{\text{Capital Propre} \times 100}{\text{Actif Total}}$$

Capital Propre = Capital Social + Réserves + Excédent

Actif Total = Immobilisations + Actif Réalisable

Indique:

- i) Montant de l'Actif financé par fonds propres et par emprunt.
- ii) Un ratio élevé indique une base solide en capital, mais peut indiquer une surcapitalisation.

2. Ratio d'endettement =  $\frac{\text{Passif Extérieur Total} \times 100}{\text{Capitaux Propres}}$

Indique:

- i ) La proportion des capitaux propres dans le passif.
- ii ) D'habitude, un ratio dépassant les 100% devrait être examiné soigneusement.
- iii) Au plus élevé le ratio, au plus grand l'enjeu des crédateurs, plus lourde la charge des intérêts et plus grand le manque de flexibilité dans les affaires.

3. Ratio de rotation des stocks =  $\frac{\text{Coût des biens vendus}}{\text{Stock moyen}}$

Stock Moyen =  $\frac{\text{Stock initial} + \text{stock final}}{2}$

Indique:

- i ) Taux de rotation du stock.
- ii ) La rotation dépend de la nature des produits.
  - Plus élevée pour les biens de consommation.
  - Moins élevée pour les produits de luxe.
- iii) Une petite rotation des stocks indique de mauvais achats; possession et accumulation de stocks excessifs.

4. Ratio Stock/Fonds de roulement =  $\frac{\text{Stock Final}}{\text{Fonds de Roulement}}$

Fonds de Roulement = Actif Réalisable - Passif Exigible  
(= Actif Circulant - Dettes à court T)

Actif Réalisable : caisse, débiteurs divers, stocks et autres postes qui peuvent être convertis en espèces en moins d'un an.

Passif Exigible : à rembourser dans les 12 mois.

Indique: La proportion des stocks comparé au fonds de roulement.

5. Vitesse de remboursement des débiteurs:

Mesurable grâce à deux ratios. Le premier donnant la moyenne quotidienne des ventes à crédit:

$\frac{\text{Total des Ventes à Crédit}}{360}$

Le second indique le nombre moyen de jours pour lesquels le crédit a été octroyé. La formule à utiliser ici est un peu moins évidente, mais l'exemple exagéré qui la suit devrait la clarifier.

La formule est la suivante:

$$\frac{\text{Créances à recouvrer à la fin d'une période}}{\text{Total des ventes à crédit de cette période}} \times \text{nombre de jours de cette période}$$

Exemple: Imaginez les ventes à crédit suivantes pour les mois de janvier à mars.

Janvier: 1.000/octroi de 2 mois de crédit/paiement en mars.  
Février: 1.000/octroi de 2 mois de crédit/paiement en avril.  
Mars : 1.000/octroi de 2 mois de crédit/paiement dû en mai

Le 31 mars nous voudrions savoir le nombre moyen de jours que nous avons octroyé pour le crédit au cours du premier trimestre de l'année.

En appliquant la formule ci-dessus:  $\frac{2.000}{3.000} \times 90 = 60$  jours ou deux mois.

#### 6. Vitesse de remboursement aux créditeurs

Même raisonnement que pour la "Vitesse des débiteurs". La moyenne quotidienne des ventes à crédit est donnée par la formule suivante:

$$\frac{\text{Total des Achats à crédit en un an}}{360}$$

La moyenne des jours de crédit obtenue est donnée par la formule suivante:

$$\frac{\text{Crédits à recouvrer à la fin de la période}}{\text{Total des achats à crédit pendant cette période}} \times \text{Nombre de jours dans cette période}$$

#### B. Ratios de Liquidité

1. Ratio de liquidité =  $\frac{\text{Actif réalisable}}{\text{Passif exigible}}$   
générale

Un bon ratio serait un rapport de 2 à 1

Indique:

- i ) Un fonds de roulement adéquat.
- ii) Un ratio excessivement élevé indique des stocks trop importants ou des liquidités inemployées.

$$2. \text{ Ratio de Trésorerie immédiate} = \frac{\text{Actif Réalisable} - \text{Stocks}}{\text{Passif Exig.} - \text{Découvert}}$$

ou

Ratio des diponibilités

Normalement, ce ratio devrait être autour de 1.1

Indique :

La position de la liquidité nette, c.à.d. si les dettes à court terme peuvent être remboursées ou pas.

C. Ratios de Rentabilité

$$1. \text{ Bénéfice brut sur ventes} = \frac{\text{Bénéfice Brut}}{\text{Ventes}} \times 100$$

Indique : le bénéfice réalisé.

$$2. \text{ Bénéfice net sur capital propre} = \frac{\text{Bénéfice net après impôts}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

Indique : la rentabilité des fonds propres.

$$3. \text{ Bénéfice net sur ventes} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}}$$

Indique : la marge nette sur les ventes.

Le calcul des ratios isolés de leur contexte ne fournit aucune indication significative. Il faudrait considérer les ratios simultanément, l'un en relation avec l'autre. Ce n'est qu'à ce moment là qu'ils contribueront efficacement aux décisions du management.

L'exemple qui suit illustre une rotation lente des stocks, des crédits excessifs, une faible liquidité et un investissement inadéquat de la part des membres. Il peut également être utilisé pour vérifier la compréhension de la relation entre compte d'exploitation et bilan.

Compte d'Exploitation 1990 du Magasin Coopératif XYZ

	DF	DF
Ventes		10.000
Stock initial	20.000	
Achats	<u>10.000</u>	
	30.000	
Moins stock final	<u>22.000</u>	
Coût des produits vendus	8.000	
Excédent brut		2.000
Dépenses		<u>1.500</u>
Excédent net		500

Bilan du magasin Coopératif XYZ  
le 31 décembre 1990

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Caisse	500	Fournisseurs	10.000
Effets à recevoir	8.000	Découvert bancaire	20.000
Stocks	22.000	Excédent réinvesti	1.000
Bâtiments	1.000	Parts sociales	2.000
Véhicules	<u>1.500</u>		
	<u>33.000</u>		<u>33.000</u>

- 2) Distribuez "La Demande de Prêt" et demandez aux participants, individuellement ou en groupes, d'estimer la capacité de la Coopérative des Planteurs de Coton Delta à emprunter les 10.000 DF aux conditions décrites, ainsi que sa situation financière générale.
- 3) Donnez-leur une demi-heure; puis rassemblez le groupe et demandez aux participants ou aux groupes de donner leurs conclusions.
- 4) Des suggestions possibles sont les suivantes:
  - La société ne peut assurer le financement d'un remboursement de 1.500 DF; il faudrait des ventes supplémentaires du produit pour un montant de 4.000 DF, ou une augmentation de 20% des chiffres actuels, pour produire l'excédent net nécessaire.



- Une prime sur le chiffre d'affaires de 1,75% n'est pas excessive, mais peut-on demander aux membres de renoncer à cela aussi, si c'est nécessaire vu l'importance du remboursement de l'emprunt?
  
  - Le taux annuel de rotation du stock de l'entreprise est de 21,87. Cela paraît raisonnablement rapide, mais ces chiffres peuvent ne pas refléter l'état des stocks à chaque moment de l'année. D'habitude les comptes sont établis à une époque de stocks minimaux.
  
  - Le montant des débiteurs est négligeable comparé au chiffre d'affaires, ce qui est normal dans une entreprise qui ne commercialise qu'au comptant.
  
  - Le montant des sommes en caisse et en banque semble minimal. Cela suffit-il pour les transactions quotidiennes?
  
  - Le ratio: parts des membres sur total du capital investi est de 52% (2,2 sur 4,2) ou de 71% (3,0 sur 4,2) si l'on considère les prêts des membres comme des parts sociales. Quel est le chiffre pertinent et la relation est-elle raisonnable? Quel serait l'effet de l'emprunt sur le ratio s'il était accordé? (le ratio tomberait à 21% seulement si les prêts des membres sont considérés comme des parts sociales, sinon à 6,5%).
  
  - L'excédent est de 2,5% du chiffre d'affaires. L'entreprise devrait-elle payer moins à ses membres de manière à être mieux protégée contre les variations des prix et des dépenses? Si l'indemnité est trop généreuse on peut toujours augmenter la prime pour rembourser les membres de cette façon-là.
- 5) Demandez aux participants de quelle information supplémentaire ils pourraient avoir besoin avant de prendre une décision concernant l'emprunt proposé. Ils peuvent suggérer: plus d'information sur les qualités du gérant, la loyauté des adhérents, les prévisions concernant l'avenir de l'entreprise, la cohérence et la fiabilité des chiffres annuels précédents et le recours juridique du prêteur en cas de non-remboursement.

La Demande de prêt

La Coopérative des Planteurs de Coton du District Delta était une des rares sociétés actives de la région Alpha, et le comité soutenait le travail de l'Union. Après quelques mois, un optimisme croissant dans le District Delta encouragea les membres de la société à faire renaître un projet qu'ils caressaient depuis de nombreuses années: la construction d'un bureau convenable et d'un magasin pour remplacer l'immeuble loué et délabré qu'ils occupaient depuis de nombreuses années.

La coopérative prit contact avec la banque coopérative en vue du financement, et la banque transmit leur requête au directeur général de l'UCRA. Considérerait-il que les finances de la coopérative Delta justifiaient un prêt de 10.000 DF, remboursable sur 10 ans à 1.500 DF/an, y compris les intérêts?

Bilan de la Coopérative des Planteurs de Coton Delta

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Banque	150	Créditeurs	200
Caisse	50	Découvert	1.000
Débiteurs	1 00	Dépôts des membres	800
Stocks	2.600	Fonds de Réserve	100
Installations et équipements	300	Capital social	2.100
Parts dans l'Union coopérative	<u>1.000</u>		
TOTAL	4.200	TOTAL	4.200

Compte d'Exploitation sur 12 mois de la  
Coopérative des Planteurs de Coton Delta

	DF	DF	DF
Ventes			40.000
Stock initial	600		
Achats aux membres	<u>37.000</u>		
Total		37.600	
<u>Moins</u> Stock final		<u>2.600</u>	
Coût Net des produits			<u>35.000</u>
Excédent brut			5.000
Dépenses:			
Salaires	2.000		
Indemnité aux membres du Comité	500		
Transport	1.000		
Dépréciation	100		
Loyer	<u>400</u>		
Total			<u>4.000</u>
Excédent net			1.000
Report de l'exercice précédent			<u>100</u>
Excédent total à répartir			1.100
Prime sur chiffre d'affaires: 1,75%	700		
Fonds d'éducation	150		
Stocks en magasin	<u>150</u>		
			<u>1.000</u>
Report			<u>100</u>

Travail à faire :

Conseillez le directeur-général: devrait-il recommander que la coopérative Delta obtienne le prêt sollicité, et que révèlent les comptes de la coopérative?

COURS 3.4

ÉVALUATION DES COMPTES DE L'UNION

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser les comptes pour prendre des décisions de gestion

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Etude de cas: "Comptes annuels"

Guide du cours:

Le risque existe, que les participants ayant des connaissances en comptabilité "entraînent" les autres lors des discussions en groupes et des séances plénières, de telle façon que ceux-ci peuvent rester tout aussi ignorants après quelques heures d'enseignement.

Pour cette raison, il vaut probablement mieux faire travailler les participants seuls sur les comptes de l'UCRA pendant une partie, ou pendant toute la durée du cours. Si, après l'avoir analysée de plus près, la connaissance de la comptabilité paraît relativement bien distribuée dans le groupe, à n'importe quel niveau, il peut alors être approprié de traiter la comptabilité en groupes.

### Comptes annuels

Le comptable de l'UCRA sentait que son travail était terminé. Les comptes de résultats pour la première année d'exploitation avaient été complétés, vérifiés et envoyés à l'Enregistrement quelques semaines à peine après la fin de l'année: que pouvait-on demander de plus à un comptable?

Le directeur-général le fit venir et lui demanda quel était le but de la comptabilité. Après une hésitation, le comptable répondit qu'elle était destinée à l'Enregistrement. Le directeur-général répondit qu'il croyait que la comptabilité était "supposée aider la gestion, et pas uniquement satisfaire aux exigences de procédure de l'Enregistrement. Le directeur-général et la direction, pouvaient-ils apprendre, grâce à la comptabilité, comment obtenir de meilleurs résultats l'année prochaine?

Bilan de l'UCRA après 12 mois de fonctionnement

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Caisse	2.000	Fournisseurs	275.000
Débiteurs	90.000	Découvert	150.000
Prêts aux fermiers	115.000	Dépôts de l'Union	185.000
Moins:			
Provision pour créances irréductibles	<u>10.000</u>	Dû à Banque coopérative	450.000
Net	105.000	Dû à Banque de développement	350.000
Capitaux dûs par les coopératives	110.000	Dépôts des membres	40.000
Stock d'intrants agricoles	300.000	Parts sociales des membres	25.000
		Excédent	2.000
Stock de produits agricoles	50.000		
Véhicules	190.000		
Mobilier et Equipement	10.000		
Egreneuse moins amortissement	270.000		
Abattoir	250.000		
Bâtiments	90.000		
Parts dans institutions coopératives	<u>10.000</u>		
TOTAL	<u>1.477.000</u>	TOTAL	<u>1.477.000</u>

Compte d'Exploitation des 12 premiers mois d'activité

	<u>Approvisionnements de la Ferme</u> DF	<u>Produits de la Ferme</u> DF
Ventes	850.000	600.000
Stock Initial	nul	nul
<u>Plus Achats</u>	<u>1.070.000</u>	<u>580.000</u>
	1.070.000	580.000
Moins Stock Final	<u>300.000</u>	<u>50.000</u>
Coût des biens vendus	770.000	530.000
Excédent brut	80.000	70.000
Total Excédent brut		150.000
Intérêts réalisés		10.000
Transports perçus		<u>5.000</u>
Total Excédent brut		165.000
Dépenses:		
Dépréciation - Egreneuse	30.000	
- Véhicules	20.000	
Salaires	40.000	
Eau et électricité	1.000	
Paievements Intérêts	45.000	
Imprimerie et fournitures	10.000	
Services et approvisionnement	15.000	
Téléphone	1.000	
Provision pour créances douteuses	<u>1.000</u>	
Total		<u>163.000</u>
Excédent net		2.000

Travail à faire:

- 1) Comment aurait-on pu modifier la présentation des comptes de manière à les rendre plus clairs?
- 2) Quels seraient les ratios essentiels à examiner, et qu'est-ce que cela implique pour la direction?
- 3) Quelles seraient les actions spécifiques à entreprendre par l'UCRA afin de remédier aux problèmes qui ont été identifiés dans la comptabilité?



COURS 3.5

DISCUSSION DE L'EVALUATION DES COMPTES

Objectif : Permettre aux participants de partager la compréhension du groupe en ce qui concerne un ensemble de comptes, et d'appliquer ce qu'ils ont appris à leur propre situation.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : "Comptes annuels" et, si possible, des ensembles de comptes des coopératives des participants.

Guide du cours :

Assurez-vous que les participants qui n'ont pas l'habitude des comptes aient l'occasion de contribuer et d'apprendre autant de ce cours que ceux qui en ont une meilleure connaissance. Ces derniers pourront trouver cela difficile, surtout s'ils ont moins d'expérience dans d'autres domaines de la gestion, mais si on leur laisse le monopole de la parole, ceux qui n'ont pas eu leur chance n'apprendront rien.

Ce cours peut être structuré comme suit :

- 1) Demandez aux participants de décrire une autre façon de présenter les comptes: ils pourront mentionner la présentation française plutôt que l'américaine qui a été adoptée ici, mais cela importe peu. Certaines autorités préfèrent l'approche suivante, que les participants pourront trouver plus instructive que la méthode des deux colonnes utilisée dans l'étude de cas. Il est important d'insister sur le fait qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise méthode et que les organisations devraient choisir celle qui est la plus utile à ceux à qui les comptes sont destinés.

<u>Sources de capital</u> (Pasif)	DF
Parts sociales	25.000
Réserves	2.000
Emprunts à long terme	800.000
Dépôts	225.000
Découverts	<u>150.000</u>
TOTAL	<u>1.202.000</u>

<u>Utilisation du capital</u> (Actif)	DF	DF
Immobilisations	610.000	
Véhicules, installations, équipements	200.000	
Investissements dans d'autres coops.	<u>10.000</u>	
Total		820.000
Actif circulant	2.000	
Stocks	350.000	
Débiteurs	<u>305.000</u>	
Total	657.000	
Moins: Passif exigible créanciers	<u>275.000</u>	
<u>Actif circulant net</u>		<u>382.000</u>
TOTAL		<u>1.202.000</u>

2) Examinez chaque poste en détail, aussi bien isolément qu'en relation avec d'autres postes lorsque le ratio est pertinent. Les points suivants peuvent être choisis par les participants et discutés par les groupes:

Caisse: Ce montant suffit-il pour les besoins au jour le jour?

Liquidité: Quels sont les postes de l'actif circulant qui sont immédiatement disponibles en cas d'urgence: 2.000 DF, 90.000 DF ou quel autre montant? Quels sont les postes du passif exigible les plus enclins à être engagés à bref délai? En tout état de cause, la relation entre le passif exigible et l'actif réalisable est beaucoup trop basse, et toute demande imprévue pourrait mener à l'insolvabilité.

Provision créances douteuses : 8,7%, est-ce une bonne performance, ou une provision trop optimiste? De toute façon, 10.000 DF ont été reportés des organisations précédentes lors de la reprise des comptes de l'emprunt. Y a-t-il eu la moindre provision pour créances douteuses dans le portefeuille de prêts qu'a faits l'UCRA?

Les chiffres pour les débiteurs, les avances et les sommes dues par les coopératives sont-ils clairement identifiables? Les créances douteuses des fermiers peuvent-elles causer des problèmes de remboursement aux coopératives dont ils sont membres?

Stocks : En prenant les stocks finaux comme niveau moyen, la rotation des stocks d'approvisionnements de la ferme n'est que de 2,56 fois/an. Cela paraît beaucoup trop lent et semble être une utilisation extravagante de fonds peu abondants, mais il peut y avoir d'excellentes raisons pour des stocks élevés telles que: des pénuries, des livraisons irrégulières, des augmentations de prix ou la saison particulière pendant laquelle fut fait l'inventaire. Comment les stocks ont-ils été évalués?

La rotation des stocks de produits agricoles est de 10,6/an. Cela semble adéquat, mais les produits périssables ne devraient pas rester plus d'un mois en magasin. Tous les stocks sont-ils vendables?

Véhicules : Qu'implique un taux de dépréciation de 10%/an? Faudrait-il amortir les véhicules plus rapidement?

Parts Les parts sociales auprès d'autres institutions coopératives devraient-elles être vendues à la valeur du bilan? Faudrait-il vraiment les considérer comme des cotisations à passer par pertes et profits?

Créanciers : L'UCRA met en moyenne plus de 3 mois pour payer ses factures aux fournisseurs.

$$\frac{275.000}{1.070.000} \times 360 \text{ jours} = 93 \text{ jours ou } 3 \text{ mois.}$$

Est-ce une gestion efficace des sources de financement, ou les fournisseurs commencent-ils à perdre patience?

Réserves : Les montants sont-ils trop peu élevés?

Situation nette : L'investissement des membres n'est qu'une petite partie du total du capital utilisé.

Les prêteurs hésiteront à avancer d'autres fonds car les adhérents eux-mêmes ont si peu à perdre et l'Union doit également payer 45.000 DF d'intérêts annuels. Quels sont les postes à considérer comme étant réellement l'investissement des membres-propriétaires?

Excédent : Les chiffres indiquant un surplus de 9,4% pour l'approvisionnement et 11,6% pour les achats semblent raisonnables. Il pourrait néanmoins s'avérer nécessaire de les augmenter de manière à consolider les réserves et les fonds propres.

Postes du bilan : Sont-ils suffisamment détaillés ou l'information fournie est-elle trop détaillée? D'autres informations concernant les méthodes d'évaluation des stocks, la rémunération du personnel, le nombre des effectifs, le genre d'activités etc. devraient-elles être fournies dans des notes accompagnant les comptes?

- 3) Demandez aux participants de recommander des changements dans la gestion de l'UCRA de manière à l'améliorer. Ils devraient suggérer une campagne afin d'augmenter les fonds propres, en sollicitant des cotisations des coopératives existantes ET des nouvelles coopératives-membres, ainsi qu'en augmentant l'excédent sur l'approvisionnement et les productions agricoles, de façon à générer des réserves pour réinvestissement. Ce processus peut être long, mais il doit être entrepris et les membres ne doivent pas s'attendre à un rendement de leur investissement avant longtemps, si l'UCRA veut devenir une organisation viable et digne de crédit dont les mérites attirent les financements.

Si les participants craignent que ce jugement soit trop sévère, demandez-leur si eux, en tant qu'individus ou banquiers privés, prêteraient de l'argent à l'UCRA telle qu'elle se présente aujourd'hui. Que poseraient-ils comme conditions et quelles en seraient les conséquences pour l'UCRA?

Une organisation telle que l'UCRA devrait-elle subsister sur la base de "fonds de développement" qui ne sont pas soumis aux critères commerciaux de prêts?

- 4) Si le temps le permet, demandez aux participants de produire un ensemble de comptes pour leurs coopératives et essayez d'analyser ceux-ci de la même manière que celle dont vous avez traité ceux de l'UCRA.

COURS 3.6

LE BESOIN D'UN BUDGET

Objectif : Permettre aux participants de décider des moyens pour atteindre les résultats financiers globaux et d'identifier le besoin d'établir un budget comme moyen de contrôle et de motivation.

Durée : 1 à 1 1/2 heure.

Matériel : Le bilan et le compte d'exploitation de l'OCRA du cours précédent.

Guide du cours :

- 1) Assurez-vous que tous les participants ont une copie des comptes de l'OCRA du cours précédent. Rappelez-leur éventuellement les conclusions atteintes lors de ce cours.
- 2) Demandez aux participants de commenter cet excédent net de 2.000 DF. Quel pourcentage du total constitue-t-il? 0,13% ou  $\frac{2.000}{850.000 + 600.000}$ . Est-ce une performance satisfaisante? Il est clair que non. Demandez aux participants de suggérer des manières pour l'augmenter. Les suggestions suivantes peuvent être faites et devraient être inscrites au tableau/rétroprojecteur.
  - Augmenter les ventes d'intrants agricoles, de produits agricoles ou des deux.
  - Réduire le coût des intrants, du produit ou des deux.
  - Réduire tous, ou n'importe quel poste.
- 3) Demandez aux participants quel serait l'effet d'une directive générale de tout faire pour augmenter l'excédent? Est-ce que tout le personnel essaiera d'atteindre ce but? Les participants devraient identifier des contradictions potentielles, telles que:
  - Une augmentation des frais de transport peut entraîner une diminution de l'approvisionnement en produit agricole, et donc moins de ventes de ce produit.
  - Un moindre paiement de salaires peut signifier un moindre chiffre d'affaires.

- Des prix de vente aux membres plus élevés pourraient être nécessaires pour augmenter le chiffre d'affaires.

Donnez 20 minutes aux participants pour qu'ils calculent, chacun pour soi, des voies raisonnables par lesquelles l'UCRA pourrait réaliser un excédent de 20.000 DF durant les douze mois suivants.

- 4) Demandez aux participants d'énoncer leurs suggestions. Les avis seront variés, mais certains pourraient être comme suit:

- Augmenter les ventes d'intrants agricoles à 1.041.250 DF, c.à.d. de 22,5%. L'excédent brut sur les fournitures augmentera à 98.000 DF (+ 18.000 DF). En supposant que les autres coûts n'augmentent pas, l'excédent net pourra atteindre 20.000 DF.

- Augmenter les ventes de produit agricole à 755.000 DF.

L'excédent sur le produit agricole augmentera jusqu'à 88.000 DF (+ 18.000 DF). En supposant que les autres coûts n'augmentent pas, l'excédent net augmentera à 20.000 DF.

- Les frais de transport vont doubler, ce qui augmentera les recettes de 5.000 DF

Réduire les salaires d'un quart : 10.000 DF

Réduire les stocks de 100.000 DF, ce qui diminuera la charge des intérêts d'environ: 3.000 DF (intérêt supposé de 3%)

Economie Totale : 18.000 DF

Résultant d'un excédent net total de 20.000 DF

Insistez sur le fait qu'une instruction telle que: "Réduisez les coûts de 10\$", n'est pas un guide pour l'action à entreprendre. Il faut calculer des objectifs spécifiques qui soient réalisables et compris par ceux qui sont supposés les atteindre. L'exercice "de scission" ci-dessus nous a aidé à définir des objectifs spécifiques.

- 5) Demandez aux participants de s'imaginer en ouvriers qui doivent creuser un fossé. Laquelle de ces instructions préféreraient-ils suivre dans leur travail?

- "Creusez un fossé d'un mètre de profondeur, vingt cinq centimètres de large aussi loin que possible en suivant cette ligne."

- "Creusez un fossé d'un mètre de profondeur, 25 cm de large sur quarante mètres en suivant cette ligne, aujourd'hui."

La plupart des gens préfèrent des objectifs spécifiques mesurables parce que:

- Ils connaissent l'objectif visé.
- Ils savent quand ils l'ont atteint.

Mettez ceci en relation avec les propositions d'amélioration des performances de l'UCRA. Les instructions données aux gérants de coopératives ressemblent-elles plutôt à:

- "Donnez le moins possible de coups de téléphone."
- "Essayez de réduire notre consommation de fournitures de bureau."
- "Voyez s'il y a moyen de réduire un peu la masse salariale."

OU PLUTOT A:

- "L'année dernière nous avons dépensé 1.000 DF de téléphone. Ce montant doit être réduit à 750 DF cette année. La facture mensuelle sera comparée à celle du mois de l'année précédente afin de contrôler si nous avons atteint les 25% de réduction."
  - "Nous allons diminuer nos frais d'imprimerie et de fournitures de bureau de 30% soit 3.000 DF cette année. Le nouveau papier meilleur marché nous fera économiser 2.000 DF si nous utilisons le même volume de papier que l'année dernière, et le personnel du magasin contrôlera l'utilisation des fournitures de bureau afin de réaliser une économie supplémentaire de 1.000 DF en réduisant la consommation."
  - "L'année prochaine nous devons économiser 2.000 DF sur la masse salariale. Nous pouvons gagner 500 DF en éliminant les heures supplémentaires du samedi après-midi, et 1.500 DF en ne remplaçant ni l'apprenti ni le magasinier-stagiaire qui proposent de nous quitter."
- 6) Demandez aux participants de se référer à leurs suggestions pour augmenter les revenus ou diminuer les **coûts** afin d'atteindre un excédent net de 20.000 DF pour l'UCRA. Comment traduiraient-ils ces propositions en buts à atteindre compréhensibles pour le personnel responsable, et qui puissent être vérifiées afin d'en mesurer le succès?
- 7) Il se peut que des participants connaissent déjà les systèmes de contrôle budgétaire. Accentuez le fait que ces systèmes sont destinés à traduire les objectifs généraux en buts spécifiques pour des sections individuelles et le personnel.

COURS 3.7

LES BUDGETS DE TRESORERIE

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les conséquences du "cash flow" (flux de liquidités, marge brute d'autofinancement) d'une proposition et de faire des budgets de trésorerie qui réduiront le risque d'insolvabilité.

Durée : Une heure.

Matériel : Celui des cours précédents.

Guide du cours :

1) Rappelez aux participants les problèmes de l'UCRA décrits dans le cours précédent. Demandez-leur quelle serait leur réaction immédiate à la suggestion d'amélioration suivante :

- "Nous pouvons réduire les coûts des fournitures pour la ferme (intrants agricoles) de 2 1/2% si nous payons comptant plutôt que de prendre un crédit de 30 jours. Cela fait une économie de 19.250 DF (770.000 DF x 2,5%), ce qui est plus que suffisant pour porter l'excédent à 20.000 DF.
- "Nous pouvons réduire notre masse salariale annuelle de 25% ou 10.000 DF, à condition d'installer un système intégré de manutention du matériel dans notre magasin de produits et de fournitures. Cela ne coûtera que 50.000 DF et les fournisseurs nous assurent que nous en avons au moins pour dix ans. Ainsi, l'augmentation nette de l'excédent, après déduction de 5.000 DF d'amortissement, sera de 5.000 DF par an."

2) Les économies peuvent en effet être faites, mais l'UCRA n'a pas l'argent comptant pour l'investissement suggéré. Les participants peuvent ne pas se rendre compte que payer quelque chose avant l'échéance, ou recevoir l'argent après, représente une utilisation de fonds, ou un investissement, tout comme un achat d'équipement. Illustrez cela au tableau ou sur le rétroprojecteur par l'exemple suivant :

"On propose de constituer deux coopératives. Chacune achètera pour 10.000 DF par mois de produit aux membres, au comptant, et revendra le produit un mois plus tard pour 11.000 DF. La coopérative A vendra au comptant alors que la coopérative B sera payée un mois après avoir livré le produit au client. Les coopératives payeront 1.000 DF



par mois en espèces pour les locaux, les salaires, le transport et autres services, et on propose dans les deux cas d'avoir toujours un solde en caisse de 1.000 DF pour les dépenses journalières. Quel sera l'investissement requis pour faire fonctionner chaque coopérative?"

<u>Coopérative A</u>			
	<u>Décaissements</u>	<u>Encaissements</u>	<u>Besoins de</u> <u>trésorerie</u>
	DF	DF	DF
Mois 1	1.000 (caisse) <u>10.000</u> (stocks) 11.000	-	11.000
Mois 2	1.000 (caisse) <u>10.000</u> (stocks) 11.000	11.000	-

La même chose continue les mois suivants. D'où la nécessité d'un montant total de 11.000 DF pour rendre la coopérative A opérationnelle.

<u>Coopérative B</u>			
	<u>Décaissements</u>	<u>Encaissements</u>	<u>Besoins de</u> <u>trésorerie</u>
	DF	DF	DF
Mois 1	1.000 (caisse) <u>10.000</u> (stocks) 11.000	-	11.000
Mois 2	1.000 (caisse) <u>10.000</u> (stocks) 11.000	-	11.000
Mois 3	1.000 (caisse) <u>10.000</u> (stocks) 11.000	11.000	-

La même chose continue les mois suivants. D'où la nécessité d'un montant total qui s'élève ici à 22.000 DF.

La coopérative B aura besoin de 11.000 DF d'investissement de plus, bien que le volume, l'excédent et les coûts soient identiques à ceux de la coopérative A. Le facteur décisif est l'échelonnement dans le temps des mouvements de trésorerie.

- 3) Distribuez l'exercice et donnez 30 minutes aux participants pour le compléter. Assurez-vous personnellement que chacun comprenne ce qui lui est demandé et guidez ceux qui vous semblent "perdus".

- 4) Demandez aux participants de présenter leurs résultats.  
La réponse est:

Mois	Décaissmt.	Encaissmt.	Net mensuel	Net cumulatif
	DF	DF	DF	DF
1	21.000	25.000	+ 4.000	+ 4.000
2	1.000	-	- 1.000	+ 3.000
3	1.000	-	- 1.000	+ 2.000
4	1.000	-	- 1.000	+ 1.000
5	1.000	-	- 1.000	-
6	1.000	6.500	+ 5.500	+ 5.500
7	1.000	-	- 1.000	+ 4.500
8	1.000	-	- 1.000	+ 3.500
9	1.000	-	- 1.000	+ 2.500
10	1.000	-	- 1.000	+ 1.500
11	1.000	-	- 1.000	+ 500
12	1.000	6.500	+ 5.500	+ 6.000

Le financement proposé ne sera pas suffisant car la caisse serait vide à la fin du mois 5 et les frais de fonctionnement mensuels de 500 DF pour le mois 6 devraient être payés au cours de ce mois avant que le paiement des membres de 6.500 DF ne soit reçu. C'est pourquoi la coopérative devrait s'arranger pour obtenir un découvert d'au moins 1.000 DF qu'elle pourrait utiliser selon ses besoins

Demandez aux participants ce que la coopérative pourrait faire s'il n'y a pas de découvert disponible. Les adhérents devraient payer mensuellement ou trimestriellement et il est de toute façon probable qu'une banque insisterait là-dessus.

- 5) Si nécessaire, demandez aux participants de répéter l'exercice en supposant que les membres ont payé trimestriellement plutôt que semestriellement. Les données chiffrées sont:

Mois	Décaissmt.	Encaissmt.	Net mensuel	Net cumulatif à/fin du mois.
	DF	DF	DF	DF
1	21.000	25.000	+ 4.000	+ 4.000
2	1.000	-	- 1.000	+ 3.000
3	1.000	3.250	+ 2.250	+ 5.250
4	1.000	-	- 1.000	+ 4.250
5	1.000	-	- 1.000	+ 3.250
6	1.000	3.250	+ 2.250	+ 5.750
7	1.000	-	- 1.000	+ 4.500
8	1.000	-	- 1.000	+ 3.500
9	1.000	3.250	+ 2.250	+ 5.750
10	1.000	-	- 1.000	+ 4.750
11	1.000	-	- 1.000	+ 3.750
12	1.000	3.250	+ 2.250	+ 6.000

Insistez sur le fait que cette situation complètement différente qui révèle une opération saine et viable contrairement à une opération insolvable, est le résultat du seul changement dans l'échelonnement des mouvements de fonds. Les autres données chiffrées restent inchangées.

- 6) Insistez encore pour que la direction budgétise aussi bien l'échelonnement des mouvements de fonds que les montants. Le premier exemple montre une coopérative rentable qui fait faillite après six mois d'activités. Les débiteurs, les stocks et les soldes caisse et banque doivent être prévus et contrôlés tout comme les dépenses et les revenus.

Exercice de Cash Flow

Les 130 producteurs de lait du District de Tau souhaitent commencer une coopérative de commercialisation. Sa seule fonction serait de gérer un véhicule pour la collecte quotidienne du lait des membres et sa livraison à la laiterie de l'Union. Afin d'éviter les complications, les futurs adhérents proposent que la laiterie devrait continuer à les payer individuellement pour leur lait. La coopérative fournirait uniquement les services de transport. La proposition fût soumise à l'UCRA par le responsable de l'Enregistrement, puisque Tau se trouve dans la région Alpha. La proposition parut satisfaisante, mais le responsable de l'Enregistrement voulait être sûr d'un financement adéquat dès le début.

Les futurs adhérents proposèrent d'investir eux-mêmes 5.000 DF et avaient sollicité un prêt de la banque coopérative pour un montant de 20.000 DF pour payer le véhicule, remboursable en cinq ans au taux mensuel de 500 DF payable à la fin de chaque mois. Le total des frais de fonctionnement comprenant le carburant, l'entretien et le salaire du chauffeur était estimé à 500 DF mensuels, payables au comptant, tandis que les adhérents paieraient chacun encore une redevance fixe de 100 DF par an pour l'entretien, payable en deux versements, fin juin et fin décembre de chaque année, lorsqu'ils avaient vendu leur bétail excédentaire.

Travail à faire :

- 1) Calculez les entrées et sorties mensuelles d'argent pour les 12 premiers mois d'activités.
- 2) Le financement proposé suffira-t-il? Sinon, quelles seraient les montants nécessaires et quand?
- 3) Comment la société proposée pourra-t-elle assurer que les besoins en argent liquide n'excèdent pas les estimations?

COURS 3.8

ETABLISSEMENT DES BUDGETS

Objectif : Permettre aux participants d'établir des budgets en consultation avec le personnel responsable de leur exécution.

Durée : 1 à 1 1/2 heure.

Matériel : Scénarios de jeux de rôles (à distribuer aux participants un peu avant le cours). Les participants ne devraient pas discuter de leurs rôles entre eux. Les comptes de l'UCRA du cours 3.4.

Guide du cours :

- 1) Rappelez aux participants la tâche de creuser un fossé traitée au cours 3.6. Il fût admis que les gens préfèrent avoir des objectifs clairs plutôt que de travailler sans but précis. Du point de vue de l'organisation, le personnel doit tendre vers des objectifs particuliers qui contribuent à l'objectif général et réduisent les conflits. Nous l'avons étudié au cours de la discussion sur les manières d'augmenter l'excédent de l'UCRA de 2.000 DF à 20.000 DF. Demandez aux participants comment ces objectifs doivent être fixés.
- 2) Les participants peuvent suggérer des variantes aux alternatives suivantes:
  - La direction devrait traduire les objectifs de base, tel l'augmentation de l'excédent de 18.000 DF, en résultats individuels qui doivent être obtenus par le personnel.
  - La direction devrait identifier l'orientation générale des changements requis (augmentation des ventes, réduction des coûts, etc.) et demander au personnel responsable ce qu'ils croient pouvoir atteindre. Il faudrait utiliser leurs réponses comme des buts à atteindre ou des "budgets".
  - La direction et le personnel subalterne de surveillance devraient discuter le budget général et la manière de le réaliser par les départements et les activités individuels. Les budgets individuels doivent être acceptés par la direction et ses subordonnés de manière à être réalisables et à atteindre l'objectif général.

La dernière approche est nettement la plus intéressante pour les deux parties. Demandez aux participants quelles difficultés peuvent apparaître lors de l'établissement des budgets.

- La différence entre les espoirs de la direction et ce que le personnel estime pouvoir réaliser peut être trop importante et la direction se verra finalement dans l'obligation d'imposer les budgets.
- Lorsqu'on applique la dernière approche, dite "démocratique", la discussion sera une "table de négociations" où les deux parties ont des exigences peu raisonnables car ils savent qu'ils auront à négocier un compromis entre les deux extrêmes.
- La première et deuxième approche peuvent entraîner un discrédit envers les budgets car ils sont imposés par une autorité supérieure et sont considérés comme impossible à atteindre. Le personnel peut ne pas réussir à les atteindre délibérément, de manière à assurer l'établissement de budgets plus modestes dans l'avenir.

3) Demandez aux participants si un budget devrait être:

- Un objectif quasiment impossible à atteindre mais qui va toujours motiver le personnel à essayer d'y parvenir? (Comparez avec l'effet d'une éventuelle médaille d'or olympique sur des milliers de jeunes athlètes).
- Une estimation conservatrice de ce qui peut être atteint, basée sur l'expérience actuelle, qui peut être utilisée avec confiance comme base pour la prévision des résultats des banques et autres institutions conservatrices?
- Une estimation qui peut être atteinte avec de la chance, de l'habileté et un gros travail, mais qui est au-delà des prévisions normales?

Le dernier genre de budget est celui qui peut plus que probablement motiver la réalisation. Comment se mettre d'accord là-dessus?

4) Distribuez des copies des scénarios du jeu de rôles à tous les participants sauf à ceux qui ont déjà été désignés pour jouer les deux rôles. Donnez-leur dix minutes pour lire les scénarios. Demandez aux deux acteurs désignés de jouer l'interview de l'établissement du budget devant les autres participants. Donnez-leur 20 minutes.

- 5) Discutez de la réunion avec les "acteurs" et les autres participants. Demandez aux acteurs s'ils sont tous deux satisfaits du résultat et demandez aux observateurs s'ils estimaient que l'un ou l'autre avait "gagné" ou s'ils étaient parvenus à se mettre d'accord sur un montant.

Discutez du processus d'établissement des budgets. Insistez sur les points suivants:

- Les gens ne seront pas motivés par ce qu'ils pensent être des budgets peu réalistes.
- Les gérants doivent essayer de s'informer sur la situation de chaque département.
- Le directeur général devrait probablement commencer une telle réunion en énonçant le problème (la faiblesse de l'excédent net) et en demandant au gérant de l'approvisionnement de quelle manière il croit pouvoir contribuer à une solution.
- Le directeur général devrait proposer son assistance au personnel à atteindre leurs objectifs, en procurant des installations supplémentaires par exemple.
- Le directeur-général devrait supporter et non critiquer son personnel. Celui-ci devrait sentir que son directeur croit qu'il peut obtenir le résultat désiré.
- Finalement il se peut que le directeur général ait à imposer un budget plutôt que de se mettre d'accord sur un budget, mais l'atmosphère de la réunion devrait être telle que même si le subordonné pense toujours qu'il n'est pas raisonnable, il est motivé à faire de son mieux pour le réaliser.

Scénario du jeu de rôle du directeur général de l'UCRA

Vous êtes le directeur général de l'UCRA. Vous êtes conscient que l'excédent net de 2.000 DF sur un chiffre d'affaires de 1.450.000 DF était dangereusement bas. La plus légère modification de circonstances pourrait transformer l'excédent en perte et il est essentiel que la coopérative réalise un excédent plus important de manière à rembourser ses emprunts et accumuler des ressources.

Vous regardez du côté des approvisionnements de la ferme pour l'augmentation nécessaire de l'excédent. Le département de la production agricole achète déjà toute la production des fermiers-membres qu'elle peut traiter. De petites enquêtes suggèrent que les membres achètent au moins la même quantité d'intrants à des commerçants qu'à l'UCRA et les installations pour les approvisionnements de la ferme sont suffisantes pour permettre une augmentation substantielle des activités.

Vous estimez que si les ventes de fournitures de ferme pouvaient être augmentées de 22,5% - c.à.d. de 850.000 DF à 1.041.250 DF - l'excédent brut augmenterait de 18.000 DF, et l'excédent net atteindrait 20.000 DF. Ceci suppose que le pourcentage de marge brute reste le même et qu'aucune autre dépense n'augmente. Vous croyez qu'une augmentation des ventes de 30% serait possible, vu le succès actuel, et vous êtes sur le point de discuter le budget d'approvisionnement de l'année à venir avec le gérant du département de l'approvisionnement en intrants agricoles. C'est un jeune homme impatient et ambitieux et vous pensez imposer une augmentation annuelle du budget de 33,3% pour atteindre un niveau de ventes de 1.133.000 DF. Vous êtes presque sûr que ce niveau ne pourra être atteint, mais vous croyez que 30% sont possibles et que le gérant travaillera d'autant mieux qu'il est motivé par un objectif impossible.



Scénario de jeu de rôle: le gérant  
à l'approvisionnement de l'UCRA

Vous êtes le gérant du département de l'approvisionnement de l'UCRA. Vous êtes satisfait de votre résultat de la première année d'opération pendant laquelle vous avez rapidement réalisé, partant de zéro, un chiffre d'affaires de 850.000 DF. Vous êtes d'avis que le département de la production agricole n'a vendu que 600.000 DF de produit, devrait apporter plus à l'UCRA. L'excédent brut de votre département s'élevait à 80.000 DF, alors que l'autre département n'a contribué que pour 70.000 DF aux frais généraux et aux coûts d'exploitation. L'excédent net de 2.000 DF est beaucoup trop bas et vous vous attendez à ce que l'on pousse le département de la production agricole afin de produire un meilleur rendement l'année prochaine.

L'activité d'approvisionnement de la ferme de l'UCRA a provoqué une réaction plutôt forte de la part des commerçants dont les affaires ont souffert. Ils ont réagi par des réductions de prix, des livraisons gratuites, un accroissement du crédit et d'autres concessions. Bien que vous soyez ravi que votre propre succès ait entraîné une amélioration, qui profitera à tous les fermiers, vous vous rendez compte que l'UCRA ne peut contrecarrer chaque action des fournisseurs privés, plus petits et plus flexibles, par une diminution de ses frais généraux. Vous espérez augmenter les ventes de 10% l'année prochaine, mais vous serez heureux si vous maintenez le niveau de l'année dernière.

Le directeur général vient de vous appeler pour venir discuter le budget de l'année prochaine.

COURS 3.9

LES ECARTS PAR RAPPORT AU BUDGET

Objectif: Permettre aux participants d'analyser les écarts par rapport au budget, d'en identifier les raisons et de les traiter de manière efficace.

Durée: 1 à 2 heures.

Guide du cours:

- 1) Rappelez le cours précédent aux participants. Demandez leur de supposer que le directeur général et le gérant de l'approvisionnement se sont mis d'accord sur un budget de ventes d'un million de DF. Si les ventes effectives s'avèrent être d'un montant de 900:000 DF seulement, quelles pourraient être les raisons de ce manque?
  - Une augmentation des prix a provoqué une résistance à l'achat.
  - Des prix réduits signifient que le volume physique est resté identique ou a augmenté, mais les ventes finales ont été moins importantes.
  - Une activité compétitive accrue a réduit les ventes.
  - De nouveaux produits de substitution moins chers ont permis aux fermiers d'atteindre les mêmes résultats en dépensant moins.
  - Les conditions climatiques et commerciales étaient telles que les fermiers n'ont pas pu se permettre de s'approvisionner en intrants.
  - Les intrants n'étaient pas disponibles chez les fabricants malgré la demande des fermiers.
  - Le département était mal géré.
  
- 2) Si les chiffres avaient dépassé le million de DF, comment pourrait-on l'expliquer?
  - Le revenu des ventes a augmenté grâce à des prix, et non pas des volumes, plus élevés.
  - Des fournisseurs concurrentiels se sont retirés.
  - Des conditions climatiques ou commerciales favorables ont entraîné une demande inattendue de la part des fermiers.

- Le département n'a pas réussi à obtenir les fournitures désirées et a dû acheter et vendre des succédanés plus chers.
  - Les prix réduits provoquèrent une forte hausse de la demande.
  - Le département était bien géré et obtint ainsi de meilleurs résultats en pratiquant les prix prévus.
- 3) Démontrez que les divergences du budget ne sont pas nécessairement de la responsabilité du gérant concerné ou du personnel qu'il contrôle. De meilleurs résultats que ceux prévus peuvent cacher une gestion inadéquate, et de moins bons résultats peuvent avoir été obtenus par une excellente direction. Demandez aux participants comment les cadres supérieurs peuvent séparer les effets des facteurs sous le contrôle - et ceux qui sont hors du contrôle - de leurs subordonnés, lorsqu'ils comparent les résultats réels avec ceux du budget.

4) Ecrivez l'exemple suivant au tableau/rétroprojecteur:

- Budget 1990 de carburant diesel pour le camion pick-up: 10.000 DF.
- Dépense réelle de diesel en 1990: 12.000 DF.
- Coût supplémentaire de 2.000 DF.

Demandez aux stagiaires ce qu'il faut encore obtenir comme information avant de pouvoir juger.

- Budget/coût réel du litre de carburant.
- Budget/kilomètres effectivement parcourus.

Accordez 15 minutes aux participants pour comparer la réalité au budget, en tenant compte des données suivantes:

- Prix budgétisé: 50 centimes le litre.
- Prix réel: 60 ct./litre
- Kilométrage budgétisé: 60.000km.
- Kilométrage réel: 63.000km.

5) Parcourez soigneusement les calculs suivants pour vous assurer que tous les participants comprennent les principes impliqués.

Au prix et au kilométrage réels, les dépenses en carburant auraient dû être de: 21.000 litres x 60 centimes = 12.600 DF. La dépense effective était de 12.000 DF, ce qui donne un écart favorable de 600 DF.

Demandez aux participants comment cela aurait pu être réalisé? Entretien efficace, bon contrôle du chauffeur, réduction de la consommation en carburant par exemple.

Ecrivez les exemples suivants au tableau/rétroprojecteur:

- Coût budgétisé des engrais: 5.000 DF.
- Coût réel des engrais: 6.000 DF

Demandez aux participants ce qui leur manque comme information.

- Coût prévu des engrais: 100 DF/tonne.
- Besoin prévu en engrais: 50 tonnes.
- Coût réel d'une tonne d'engrais: 105 DF.
- Utilisation réelle: 55 T.

Demandez aux participants de calculer les résultats escomptés et d'analyser les causes de déviation du budget.

- Coût prévu au prix réel et après utilisation: 5.775 DF.
- Variations causées par le changement de prix  $5 \text{ DF} \times 50\text{T} = 250 \text{ QF}$ .
- Variation causée par le changement dans l'utilisation,  $5\text{T} \times 55 \text{ DF} = 275 \text{ DF}$ .
- Variation pour d'autres raisons: 225 DF.
- Variation totale  $(6.000 \text{ DF} - 5.000 \text{ DF}) = 1.000 \text{ DF}$ .

6) Demandez aux participants de suggérer les "autres raisons" qui expliquent la variation de 225 DF.

- Gaspillage d'engrais.
- Coûts excessifs pour les conteneurs ou le transport.
- Vol ou autres pertes.
- Enregistrement déficient.

Montrez comment l'analyse qui précède a séparé du budget la proportion de déviation qui était causée par des facteurs strictement sous contrôle du gérant.

Demandez aux participants si, et dans quelles circonstances, ils tiendraient le gérant pour responsable des autres déviations du budget.

- Une utilisation plus importante que celle qui a été budgétisée pourrait être bonne si l'objectif était de vendre le plus possible d'engrais aux membres; ou mauvaise si le montant a été calculé sur la base optimale pour une certaine région.
- Des prix plus élevés que ceux qui ont été portés au budget peuvent être inévitables s'ils ne sont pas contrôlés, et si ça fait partie des tâches du gérant d'obtenir les fournitures des sources les moins chères, cela peut indiquer une mauvaise performance de sa part.

7) Ecrivez l'exemple suivant au tableau/rétroprojecteur:

- Budget annuel des salaires du secrétariat: 7.500 DF.
- Coût réel des salaires annuels du secrétariat: 8.000 DF

Demandez aux participants s'il y a d'autres informations disponibles:

- Niveau de salaire budgétisé: 5.000 DF/an/secrétaire.
- Budgétisation d'une secrétaire à plein temps, et d'une secrétaire à mi-temps.
- Niveau salarial réel: 6.000 DF/an/secrétaire.
- Emplois réels d'une secrétaire à plein temps pendant douze mois et une pendant trois mois.

Accordez 20 minutes aux participants pour analyser l'information et suggérer les causes possibles des écarts.

Coût probable compte tenu des salaires réels et de l'emploi:  $6.000 \text{ DF} \times 14 = 7.500 \text{ DF}$ .

- Ecart dû au changement de salaire:  $1 \frac{1}{4} \times 1.000 \text{ DF} = 1.250 \text{ DF}$
- Ecart dû au changement de l'emploi:  $\frac{1}{4} \times 5.000 \text{ DF} = (1.250)$
- Ecart dû à d'autres causes: 500 DF.
- Ecart total:  $(8.000 - 7.500) \text{ DF} = 500 \text{ DF}$ .

Explications possibles:

- Paiement d'heures supplémentaires aux secrétaires.
- Négligence dans la tenue des livres.

Demandez aux participants comment ils évalueraient la performance du gérant chargé des coûts du secrétariat.

- Il est essentiel de pouvoir mesurer la charge de travail: le nombre de personnel servi par les secrétaires, les chiffres comparatifs sur le nombre de documents produits, d'activités entreprises, de fournitures ou de récoltes achetées.
  - Des salaires plus élevés que prévu peuvent être la conséquence d'augmentations imposées au niveau national, de tentatives pour engager des secrétaires plus productives ou d'échec à maintenir le niveau des salaires.
  - Moins d'emploi que prévu peut être la conséquence d'un emploi du temps plus efficace, une incapacité à recruter des secrétaires ou une baisse des activités de l'entreprise.
- 8) Insistez sur le fait que ces alternatives ne démontrent pas que les budgets sont une perte de temps. Etablir des budgets et analyser les écarts garantit que:
- Le personnel a des tâches spécifiques à accomplir.
  - Les flux financiers peuvent être prévus.
  - Les déviations du plan peuvent être rapidement identifiées et on peut y remédier ou laisser faire.
  - Les points forts et les faiblesses du personnel seront identifiés et corrigés plus rapidement.

COURS 3.10

IDENTIFICATION ET MISE EN PAGE DES  
RAPPORTS FINANCIERS

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les procédés de rapport basés sur les besoins d'informations du destinataire.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Etude de cas: "Rapports et comptes rendus".

Guide du cours:

Les participants devraient traiter ce problème en groupes. Ils pourraient avoir besoin de plus de détails sur l'organisation de l'UCRA et la place du département de l'approvisionnement à cet égard, avant de les examiner. Ils devraient être encouragés à faire toute supposition qu'ils estiment appropriée, pourvu qu'elle soit énoncée clairement au cours de leur présentation ultérieure.

Les participants devraient être encouragés à suivre la procédure suivante, surtout s'ils ont des difficultés à saisir ce qu'on leur demande de faire:

- 1) Quels sont les véritables besoins en information du gérant du département de l'approvisionnement de la ferme?
- 2) Quelle information lui manque maintenant?
- 3) Quelle est la manière la plus économique d'obtenir l'information de ceux qui la produisent: le gérant du département de l'approvisionnement ainsi que le système général d'information de l'UCRA dont ces rapports font partie?

Rapports et comptes rendus

Le gérant du département de l'approvisionnement de l'UCRA faisait de son mieux pour traiter le monceau de courrier qui s'empilait sur son bureau, mais il constatait que sa corbeille "entrées" débordait et qu'il n'avait jamais le temps d'étudier ne fût-ce qu'une partie des rapports qu'il recevait. Quant à pouvoir prendre les décisions qui s'imposent...

Le gérant demanda à sa secrétaire de préparer une liste des rapports de routine qu'il recevait avec une note concernant leur fréquence et leur origine. Voici ce qu'il reçut:

<u>Rapports</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Origine</u>
Les ventes de chaque dépôt de district	Mensuel	Gérants de dépôt
Frais de fonctionnement de chaque dépôt de district (d/d)	Mensuel	Gérants/dépôt et dépt. central de comptabilité
Effets à encaisser pour chaque dépôt de district	Mensuel	Employé aux comptes du dépôt
Transport T/km pour chaque d/d	Hebdom.	Dépt./transport
Disponibilité des véhicules	Hebdom.	Dépt./transport
N° d'employés dans chaque d/d	Hebdom.	Gérants de dépôt
Reclamations reçues à chaque d/d	Trimestr.	Gérants de dépôt
Articles en rupture de stock pour chaque d/d	Résumé mensuel	Gérants de dépôt
Changements de prix des fournitures achetées	Résumé mensuel	Gérants de dépôt
Répertoire d/l fiabilité des fournisseurs (qualité, délais quantité)	Trimestr.	Gérants de dépôt
Récoltes livrées aux installations de traitement	Trimestr.	Direction du traitement

Le gérant devait remettre un rapport mensuel couvrant l'ensemble des opérations d'approvisionnement. Pour écrire ce rapport, il tentait de synthétiser les divers rapports qu'il recevait. Il était d'avis que leur nombre, leur variété et l'inconsistance dans la manière de les présenter, était confus plutôt qu'instructif.



Il se rendait compte que ses subordonnés trouvaient aussi que la préparation et la distribution de rapports prenait une part disproportionnée de leur temps et il se demandait quel était le nombre minimum de rapports dont il aurait besoin et de quelle manière ceux-ci pourraient être produits de façon économique et efficace.

Travail à faire:

- 1) Quelle est l'information vraiment nécessaire au département de l'approvisionnement pour qu'il puisse faire correctement son travail?
- 2) Quelle est l'information inutile qu'il reçoit actuellement et quelle est celle qui manque?
- 3) Quels seraient les modifications à apporter au contenu, à la fréquence et à l'origine des rapports que le gérant reçoit, de manière à satisfaire son besoin d'information de façon économique et efficace?

COURS 3.11

SYSTEMES DE RAPPORTS ET DE CONTROLE

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer et de modifier si nécessaire, les systèmes de rapports pour qu'eux-mêmes et leurs subordonnés puissent contrôler efficacement les performances des organisations dont ils sont responsables.

Durée: 1 à 12 heure.

Matériel: "Rapports et comptes rendus" du cours 3.10 et les suggestions des participants concernant des mises en page corrigées.

Guide du cours:

Pendant ce cours il faudrait encourager les participants à passer de la réflexion sur un individu et ses besoins en information, à un système général d'information de l'UCRA et de là aux systèmes d'information de leurs propres organisations.

Le cours peut être structuré comme suit:

- 1) Demandez à chaque groupe de suggérer les vrais besoins en information du gérant du département de l'approvisionnement. Présentez une liste commune et assurez-vous qu'elle est aussi courte -plutôt qu'aussi longue- que possible. En cas de doute, demandez aux participants ce que va faire le gérant suite aux variations dans les informations qu'il devrait avoir selon eux. S'ils ne peuvent répondre, ça signifie qu'il n'a probablement pas vraiment besoin de cette information.
- 2) Demandez aux participants de passer en revue la liste existante des rapports et comptes rendus, et d'y repérer les lacunes, les répétitions et les informations dont le gérant n'a pas vraiment besoin.

Assurez-vous que les participants se rendent compte que la liste comprend des données non-comparatives et que les budgets n'y sont pas mentionnés. Demandez aux participants comment on pourrait s'attendre à ce qu'un gérant réagisse à un chiffre isolé sans aucun critère de comparaison.

- 3) Demandez aux participants d'étudier comment les éléments d'information qu'ils viennent d'identifier peuvent être fournis de la façon la plus économique. Lesquels peut-on combiner, de quelle façon un même rapport peut-il être rendu utile pour deux gérants ou plus, les fréquences peuvent-elles être changées de manière à réduire la charge de travail, le coût probable d'obtention et de présentation de l'information dépassera-t-il la valeur générée par sa dissémination?
- 4) Assurez-vous que les participants sont conscients du concept de "gestion par dérogation". Les rapports ne devraient mentionner que les points qui nécessitent attention; et l'exécution satisfaisante et normale d'une tâche n'a pas à être rapportée. Reportez-vous au cours 3.7 et insistez sur le fait que les rapports directoriaux devraient souligner les écarts du budget causés par des circonstances qui sont contrôlables par les gérants.
- 5) Dessinez un organigramme du département de l'approvisionnement et montrez comment le système de rapports cadre bien dans l'ensemble; ajoutez y l'organigramme pour le reste de l'UCRA et mettez les exigences des rapports que vous venez d'identifier pour le département de l'approvisionnement en relation avec celles de l'organisation tout entière. Faudrait-il faire des changements dans l'intérêt de l'économie ou de l'efficacité.
- 6) Demandez aux participants d'énoncer les informations qui devraient être présentées sous la forme d'écarts du budget. Ce qui suit devrait en tout cas être budgétisé et présenté ainsi:

- Ventes du dépôt de distribution.
- Frais de fonctionnement du dépôt de distribution.

En fonction des détails de la procédure de budgétisation annuelle, de la variabilité climatique ou d'autres changements, l'on pourrait budgétiser ce qui suit:

- Compte clients pour chaque dépôt.
- Transport Tonne/kilomètre.
- Nombres d'employés.
- Récoltes livrées.

Les autres rubriques du polycopié 3.10 n'apparaîtraient pas au budget. Les postes tels que: disponibilité des véhicules, réclamations, articles épuisés et changements de prix ne doivent être mentionnés que s'ils sont sérieusement différents.

- 7) Demandez aux participants quels peuvent être les effets des budgets très rigides. Ont-ils ressenti les effets de ces derniers lorsqu'ils ont dû "jongler" avec les fonds d'un compte à l'autre, ou ont-ils ressenti la nécessité

de dépenser plus d'argent de manière à justifier l'obtention d'un budget similaire l'année suivante?

Il est clair que les budgets qui incitent les gérants à se comporter de cette manière sont nuisibles à la société. Comment peut-on l'éviter?

- Les cadres supérieurs doivent être conscients de la qualité du service et des autres fonctions. Ils devraient discerner et récompenser les membres du personnel qui atteignent un bon niveau de services avec des sommes inférieures aux sommes budgétisées.
- les budgets doivent être soigneusement établis afin d'empêcher les gérants de se fixer des buts trop faciles à atteindre.
- Tous les gérants devraient être conscients de la nécessité d'éviter de gaspiller de l'argent et de collaborer en vue d'atteindre de résultats positifs, plutôt que de viser des réussites individuelles. Cela dépendra fort du climat de l'organisation.

- 8) Demandez aux participants d'identifier les aspects d'une Union coopérative qui ne peuvent être bien compris par la simple lecture des rapports. Que peut apprendre un gérant vif, expérimenté et sensible en se promenant dans le bureau ou l'usine de traitement, et qu'il ne pourrait apprendre d'un rapport?

Il faudrait fournir l'information suivante au gérant de l'approvisionnement:

- Etat mensuel des ventes et des coûts comprenant le transport pour chaque dépôt, comparé au budget en accentuant et en expliquant les écarts majeurs.
- Une liste de tous les comptes significatifs qui sont en retard de paiement durant ce mois.
- Une liste de modifications importantes des prix et des états du stock.
- Toute réclamation utile devrait être transmise au gérant.

Il devrait être en contact étroit avec les dépôts et donc bien au courant des changements de personnel et des grosses erreurs dans l'approvisionnement ou des cas de stockage excessif sans devoir attendre de l'apprendre par l'information routinière.

thème

4

## promotion coopérative

Cours 4.1    Comment démarrer une coopérative

Cours 4.2    “Vendre” la coopération

Cours 4.3    Comment ranimer une coopérative

COURS 4.1

COMMENT DEMARRER UNE COOPERATIVE

Objectif : Permettre aux participants de connaître les conditions qui mènent, ou ne mènent pas, à l'établissement d'une coopérative, de suggérer des solutions alternatives aux problèmes de pauvreté rurale et d'élaborer une stratégie de promotion des coopératives si cela semble être une solution appropriée.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : Etude de cas "Les vanniers".

Guide du cours :

Ce cours, ainsi que ceux sur "Vendre la coopération" et "Comment reprendre une coopérative", implique divers problèmes coopératifs, suite à leur établissement, leur redressement et la malhonnêteté qu'ils rencontrent. Vu que les unions sont le résultat d'une initiative de coopératives de base, ce seraient théoriquement celles-là qui devraient s'occuper des problèmes de leurs Unions plutôt que le contraire. Cependant, il arrive souvent que les Unions doivent intervenir pour résoudre des problèmes des coopératives de base qui les constituent. Ces études de cas permettent de discuter des types d'actions à entreprendre.

Dans le cas des vanniers, une coopérative peut être la solution évidente. Il faudrait rappeler aux participants qu'il a été demandé au directeur général de proposer une solution aux problèmes des femmes et d'étudier ensuite le rôle que l'OCRA pourrait jouer. Il peut être difficile aux gérants qui ont grandi dans le secteur coopératif, d'envisager d'autres initiatives dans ce genre de situation. Mais il faudrait demander aux groupes de suivre, lors de la discussion de ce problème, les procédures ci-après :

- A) Quel est le problème?
- B) Quelle est la cause du problème?
- C) Quelles sont les alternatives possibles pour le résoudre?
- D) Quelle est la meilleure alternative?
- E) Comment faudrait-il la réaliser?

cette procédure a pour but d'empêcher les participants de conclure immédiatement qu'une coopérative de vanniers est la seule solution.

- 1) Demandez aux représentants des groupes d'énoncer brièvement ce qu'ils croient être le problème des vanniers, pourquoi il était apparu et quelles sont les solutions alternatives.

Il est important de faire la distinction entre ce qui a causé le problème (manque de coopération, exploitation par les commerçants ou manque de roseaux) et le problème lui-même, c.à.d. la pauvreté des populations rurales et en particulier les difficultés des femmes vanniers.

Les alternatives possibles pourraient être:

- L'établissement d'un organisme gouvernemental de l'artisanat qui achète et commercialise les paniers.
- L'encouragement des commerçants de l'extérieur à venir dans la région afin de faire concurrence au groupe monopolistique qui contrôle actuellement le marché.
- L'encouragement et le financement d'un ou plusieurs vanniers afin d'établir une entreprise pour l'approvisionnement en matériel et la commercialisation des paniers.
- La promotion d'une société coopérative qui exécute ces fonctions.
- La promotion d'une société coopérative qui exécute la fonction d'approvisionnement en matériel mais qui laisse pour le moment la commercialisation aux mains des commerçants.

- 2) Demandez aux groupes de suggérer quelle solution ils préféreraient et comment la réaliser. Les participants doivent se rendre compte que les commerçants remplissent deux fonctions très importantes: l'approvisionnement en matières premières et la commercialisation des produits. Toute alternative doit remplir ces fonctions; et cela sera probablement fait plus efficacement s'ils sont en compétition avec les commerçants plutôt que s'ils les remplacent après les avoir expulsés de la région, ou une loi les empêche de continuer.

L'encouragement d'organisations alternatives du secteur privé pourrait être une meilleure solution; mais s'il faut établir une coopérative, il faudrait respecter les directives suivantes:

- L'initiative de l'action coopérative doit venir des vanniers, bien que des suggestions faites avec tact puissent venir d'ailleurs.
  
- Il faut identifier ceux qui influencent l'opinion, qui peuvent très bien ne pas être des vanniers, mais qui ont le statut nécessaire pour proposer et aider à la réalisation d'une entreprise coopérative.
  
- Il pourrait être possible de travailler avec un ou plusieurs commerçants plutôt que de provoquer leur hostilité et de courir le risque qu'ils fassent échouer la nouvelle coopérative.
  
- Les moyens financiers devraient rarement, ou même jamais, être utilisés comme arme. Les vanniers doivent être encouragés à utiliser leur propres ressources, aussi faibles soient elles, pour financer la collecte du produit et le commercialiser. Il pourrait être possible de convaincre certains acheteurs de payer des paniers à l'avance de manière à financer la collecte des matières premières.

Lorsqu'une coopérative doit être établie, comment fait-on pour persuader d'éventuels nouveaux membres d'adhérer? Les coopératives peuvent être considérées comme des instruments de construction de la nation, de redistribution des revenus ou de développement communautaire. Aux yeux des fermiers individuels, une coopérative doit être considérée comme un moyen d'augmenter leurs revenus.



### Les Vanniers

Après un an déjà, les fermiers commençaient à sentir les avantages de la nouvelle union coopérative. Les fermiers plus progressistes augmentaient leur bétail et essayaient de produire du coton de meilleure qualité, et l'on commençait à ressentir un nouvel air d'optimisme. Cependant, l'agriculture seule ne pouvait employer tout le monde, et les problèmes des sans-terre ou de ceux qui avaient besoin de plus de revenus restaient inchangés.

Dans la région, et surtout dans cinq villages du district Gamma, 1.000 femmes environ dépendent de la vannerie pour la majeure partie de leurs revenus. Le district est très sec et la plupart des hommes travaillent en ville. Leurs envois d'argent sont maigres et irréguliers, et les femmes doivent souvent entretenir seules leurs familles pendant une bonne partie de l'année.

Les paniers du district Gamma ont toujours été réputés pour leur solidité et leur bonne conception. De nombreuses régions du pays sont prêtes à en acheter régulièrement. Des touristes ont ramené des exemplaires chez eux et des acheteurs étrangers commencent à montrer de l'intérêt. La continuation des ventes à l'exportation dépendra néanmoins de changements dans la conception, de l'élimination des insectes des roseaux et, surtout, d'une source d'approvisionnement sûre et abondante.

Comme les collines surplombant le district Gamma ont progressivement perdu leur couverture forestière, le district est devenu plus sec et de nombreux fleuves qui coulaient d'habitude toute l'année n'ont plus d'eau qu'après une pluie. A part les graves effets que ceci entraîne pour l'agriculture, et donc pour la productivité des fermes, les roseaux avec lesquels sont faits les paniers poussent sur les rives de fleuves permanents; les sécheresses périodiques et le surpâturage du bétail et des chèvres ont fait qu'il faut maintenant aller couper et transporter les roseaux très loin, dans d'autres districts, plutôt qu'à côté du village.

Il en résulte que les femmes du district Gamma sont incapables de collecter leurs propres matières premières. Lorsque ce problème apparût pour la première fois, un nombre de femmes dans un village pouvait collecter assez d'argent pour payer l'une d'elles pour qu'elle loue un âne et coupe les roseaux pour toutes, mais il y eut des disputes à propos de la manière dont serait remboursé le travail de cette personne et, comme il devint nécessaire de voyager encore plus loin et d'utiliser des véhicules, petit à petit des entrepreneurs individuels reprirent cette tâche.

Les femmes ne pouvaient pas se permettre de payer pour la collecte et la coupe des roseaux avant de les utiliser et un système fût établi grâce auquel les commerçant(e)s procure-raient suffisamment de roseaux pour environ une semaine de travail et gratuitement, à condition que la femme concernée vende ses paniers au même commerçant(e), qui déduirait le coût des roseaux avant de les payer.

Bientôt des problèmes apparurent car des femmes malhonnêtes portèrent leurs paniers chez d'autres commerçants. Des commerçants peu efficaces firent faillite et au moment où l'UCRA fût établie, il n'y avait plus que cinq commerçants qui fournissaient des roseaux et qui achetaient les paniers dans le district Gamma tout entier. Les commerçants étaient appareftés par mariage ou par consanguinité, ils mainte-naient des niveaux de prix similaires et s'assuraient que les femmes vendent leur produit au même commerçant qui leur avait avancé le matériel. A part les ventes purement locales tous les paniers étaient vendus par ces cinq commerçants. La différence de prix entre le coût des roseaux et la valeur du panier final fût considérablement réduit en termes réels au cours des ans mais les commerçants prétendirent que c'était inévitable vu la concurrence du plastic et d'autres maté-riaux modernes. Il était très difficile pour ces femmes de voyager hors du district afin de comparer les prix, et celles qui essayèrent constatèrent que les commerçants n'étaient plus si enclins à faire des affaires avec elles à l'avenir.

Les commerçants vendaient leurs paniers sur tous les marchés du pays et aux quelques exportateurs qui parvenaient à atteindre la région Gamma. Ces acheteurs demandaient parfois des changements dans le dessin ou d'autres améliorations telles qu'un bain parasiticide des roseaux, mais les commer-çants dirent qu'ils avaient suffisamment de problèmes avec les femmes sans devoir en rajouter.

Certaines femmes se plaignirent auprès de leur député local qu'elles étaient exploitées par les commerçants. Comme l'UCRA avait apparemment un impact favorable sur le secteur agricole de la région Alpha, le responsable de l'enregistre-ment des coopératives demanda au directeur général de l'UCRA de suggérer une solution au problème des femmes et quel rôle l'UCRA pourrait y jouer.

#### Travail à faire :

Imaginez-vous en directeur général de l'UCRA. Quelles seraient vos recommandations?

Lorsque vous discutez le problème, essayez de suivre la procédure suivante:

1. Quel est le problème?
2. Qu'est-ce qui a causé le problème?
3. Quelles sont les alternatives possibles pour résoudre le problème?
4. Quelle est la meilleure alternative?
5. Comment faudrait-il la réaliser?

COURS 4.2

"VENDRE" LA COOPERATION

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître la validité des arguments contre les coopératives et de "vendre" efficacement la coopération aux fermiers sur base de leur propre intérêt.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Etude de cas "Les fermiers indépendants du district Zeta".

Guide du cours:

Ce matériel devrait être utilisé comme base pour un jeu de rôles au cours duquel deux ou trois représentants de l'UCRA présentent la possibilité de coopérer à un nombre similaire de fermiers indépendants qui sont enclins à se laisser persuader s'ils sentent que la coopération leur apportera un intérêt financier.

Le cours devrait être structuré comme suit:

- 1) Fractionnez l'ensemble des participants en groupes de cinq à six personnes chacun.
- 2) Donnez une copie du résumé pour la direction de l'UCRA à trois membres de chaque groupe et aux autres une copie du résumé pour les fermiers du district Zeta. Il faudrait si possible demander à ceux qui adhèrent aveuglément aux principes de la coopération, de jouer le rôle des fermiers, tandis que ceux qui sont peut-être plus sceptiques devraient jouer le rôle des gérants de l'UCRA.
- 3) Ne permettez pas à un côté de voir, les résumés de l'autre et demandez à chaque sous-groupe de deux ou trois personnes de décider en 5 à 10 minutes, d'une stratégie à suivre pour la future réunion.
- 4) Attribuez-leur des pièces séparées ou des parties différentes d'une même salle et donnez jusqu'à trente minutes pour le déroulement de chaque simulation de réunion.

- 5) Demandez à chaque sous-groupe de direction de l'UCRA de se mettre d'accord sur ce qu'ils croient avoir atteint lors de cette réunion et demandez aux groupes de fermiers du district Zeta de noter les manières dont leurs opinions ont été modifiées.
  
- 6) Demandez aux groupes de négociateurs de se rassembler une fois de plus et de discuter la manière dont se sont déroulés leurs réunions. Comment la direction de l'UCRA aurait-elle pu améliorer sa présentation de manière à "vendre" la coopération de façon plus efficace aux fermiers indépendants?
  
- 7) Les représentants des groupes devraient être priés de décrire les réunions et d'esquisser la stratégie adoptée par les membres de la direction de l'UCRA. Un plan approprié pour ce genre de réunion pourrait être le suivant:
  - a) Essayer de connaître les problèmes particuliers des fermiers du district Zeta.
  - b) Demander aux fermiers de suggérer comment ils croient pouvoir résoudre ces problèmes.
  - c) Bien accueillir toute suggestion et démontrer comment celle-ci pourrait être exécutée de manière plus efficace par le biais d'une association formelle.
  - d) Montrer aux fermiers l'effet financier probable des bénéfices du travail en coopérative.
  - e) Demander aux fermiers de suggérer ce qu'il faudrait faire ensuite.

La clé de l'étude de cas, c'est que l'initiative doit venir des membres eux-mêmes. Ils savent ce qui doit être fait et s'ils l'ont suggéré, ils vont s'assurer que cela soit fait.

Les fermiers indépendants du district Zeta  
Scénario pour la direction de l'UCRA

Le succès de l'UCRA est largement dû au succès des coopératives de base de la région Alpha. L'inverse est également vrai et chaque fois que c'était possible, le département de l'enregistrement essayait d'impliquer du personnel de l'UCRA dans leurs tentatives de création ou de réanimation de coopératives de la région.

Les gens du district Zeta étaient renommés pour leur énergie, leur esprit d'initiative et leur indépendance. Beaucoup géraient des affaires dans d'autres parties de la région ou du pays, et parmi eux se trouvaient quelques uns des fermiers les plus prospères de la région Alpha. Le responsable de l'enregistrement était d'avis que si une coopérative viable pouvait se développer dans le district Zeta, cela serait valable et ajouterait un bon exemple à la région.

Des tentatives précédentes de commencer une coopérative de fermiers dans le district Zeta n'avaient jamais été couronnées de succès, mais le responsable de l'enregistrement suggéra au directeur général de l'UCRA que maintenant ce pourrait être une bonne occasion de réessayer. Les appels grandiloquents à l'esprit communautaire ou à la construction nationale intéressaient moins les fermiers que ce qui pouvait leur rapporter plus d'argent. Depuis que l'UCRA exploitait une ginnerie de coton, un abattoir et une laiterie et fournissait les intrants agricoles à partir d'un dépôt de district qui convenait bien à Zeta, les fermiers pourraient être persuadés d'établir une coopérative afin de profiter de ces nouveaux services.

Le directeur général invita une délégation de fermiers importants du district Alpha au nouveau quartier général de l'UCRA. Il suggéra aux gérants des départements de l'approvisionnement, de la laiterie, de la ginnerie et du département du crédit de participer à une conversation dont l'objectif serait de persuader les fermiers qui avaient la réputation d'être influents dans le district Zeta, de soutenir sa proposition pour une nouvelle coopérative de fermiers.

Les avantages potentiels que l'UCRA pourrait offrir comprenaient:

- Des approvisionnements environ 5% meilleur marché que ceux proposés par les magasins de détail sur place.

- L'abattoir payait environ 10% de plus par bête et transportait le bétail gratuitement si les fermiers réunissaient au moins 50 têtes de bétail 'à un point de collecte convenable. Sa demande de bétail était régulière tout au long de l'année contrairement aux boucheries locales dont les besoins étaient sporadiques.
- La crèmerie payait environ 15% de plus par litre que le marché local et ici également le lait était collecté à partir des fermes à condition que les coopératives soient capables de rassembler au moins cinq bidons par point de collecte.
- Le seul débouché alternatif pour -le coton était en dehors de la région. La ginnerie de l'UCRA payait le prix du marché et était capable de traiter tout ce que les fermiers apporteraient.
- Le crédit en espèces était disponible aux membres des coopératives de bonne foi par le canal du service d'approvisionnement de la ferme. Les dettes étaient remboursées sans problème par déduction sur les recettes des récoltes ou du bétail.
- L'Union avait l'intention d'organiser des cours de formation des fermiers-membres.
- Les fermiers progressistes et prospères du district Zeta pourraient s'attendre à jouer un rôle important dans la direction des affaires de l'UCRA s'ils constituaient une coopérative qui détient des parts du capital de l'Union.

Les fermiers indépendants du district Zeta  
Scénario pour les fermiers du district Zeta

Vous avez toujours été fier de vos origines du district Zeta dans la région Alpha. Les fermiers de ce district sont énergiques et indépendants, et sont persuadés d'être capables de résoudre eux-mêmes leurs problèmes et de prendre leur avenir en main.

Dans le passé il y a eu des tentatives d'établir des coopératives dans le district, mais toutes ont échoué. Vous croyez que les gens doivent se prendre en main et que les services de la ferme, tout comme les fermiers, devraient être éliminés ou continuer, selon la qualité de leur gestion et non grâce à une quelconque protection officielle ou à un monopole.

Vous avez beaucoup entendu parler de l'UCRA, la nouvelle Union coopérative établie il y a un an dans la région et vous avez été plutôt favorablement impressionné par la vitesse et l'évidente efficacité avec laquelle l'Union a commencé à exploiter un service d'approvisionnement, une laiterie, une ginnerie et un abattoir. Pour l'instant, vous achetez tous vos intrants agricoles et vendez votre produit aux commerçants du district ou à l'extérieur. Bien que tout ce qui concerne cette nouvelle UCRA vous intrigue beaucoup et que vous aimeriez bien en savoir plus sur ses activités, vous êtes convaincu que votre façon d'approvisionnement et de vente de votre produit est la meilleure. Les raisons de cette conviction sont, entre autres:

- Des tentatives de création de coopératives dans la région n'ont jamais réussi et beaucoup de fermiers ont perdu d'importantes sommes d'argent dans cette aventure. Vous ne voyez aucune raison pour laquelle la nouvelle entreprise réussirait alors que toutes les autres ont échoué.
- Vous-même et les autres fermiers du district Zeta réussissez en général mieux que d'autres dans la région. Vous sentez que vous êtes capable de prendre vos propres décisions concernant le moment et la manière d'acheter votre produit, et vous préférez ne pas vous engager dans une autre organisation dont les services peuvent être dirigés vers les fermiers moins efficaces que vous.
- Vous avez entendu des histoires concernant les retards de paiements, la malhonnêteté des employés de la réception et des normes de qualité exagérément rigoureuses adoptées par la nouvelle Union lors de la réception de produit agricole ou d'animaux.



- En général vous êtes sceptique envers les entreprises que vous croyez parrainées par le gouvernement. Vous croyez qu'une bonne partie du financement et de la gestion de la nouvelle Union provient du gouvernement et cela ne vous inspire pas confiance.
  
- Vous êtes un fervent adepte de la concurrence. Votre district dispose par exemple d'un service efficace de location de tracteurs par trois opérateurs; il en résulte des prix compétitifs et un bon service. Vous vous méfiez de toute forme de monopole.
  
- Vous avez entendu que les délais sont longs pour obtenir un crédit des sources officielles et que, si vous avez emprunté de l'argent, les agents de la Coopération s'arrogent le droit de venir inspecter votre ferme afin de s'assurer que vous l'utilisez comme vous l'avez déclaré lorsque vous sollicitiez le prêt. Vous préféreriez emprunter ce qu'il vous faut à un prêteur local, sans histoires, et être libre d'utiliser l'argent à votre guise.
  
- Des commerçants de l'extérieur visitent parfois le district Zeta afin d'acheter du coton et du bétail. Après un dur marchandage il est possible d'obtenir des prix plus élevés que ceux de l'Union. Ils payent cash sans aucune déduction ou paiement différé et vous préférez cette manière de faire des affaires.

Travail à faire :

Le directeur-général de l'UCRA vous a demandé, à vous et à quelques autres fermiers importants du district Zeta, de le rencontrer avec les gérants de la ginnerie, de la crèmerie et des départements de l'approvisionnement et du crédit de l'UCRA en vue d'une discussion générale. Vous doutez que l'UCRA puisse faire quelque chose pour vous, mais vous êtes intéressés à les rencontrer.

COURS 4.3

COMMENT RANIMER UNE COOPERATIVE

Objectif: Permettre aux participants de déceler les problèmes dûs à l'apathie et d'élaborer des stratégies pour ranimer les coopératives moribondes.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Etude de cas "La coopérative Theta".

Guide du cours:

- 1) Ce compte-rendu d'une coopérative qui a complètement échoué et qui ne sert plus que les intérêts d'un nombre restreint de fermiers aisés peut être exagéré mais il est assez courant. Il est facile de critiquer les erreurs commises par ceux qui encouragent la formation d'une coopérative, mais il est plus difficile de décider des remèdes.

Il faudrait demander aux participants, en groupes, d'aborder le problème selon les orientations suivantes:

- A) Que se passe-t-il vraiment dans la coopérative: l'un y gagne-t-il tandis qu'un autre y perd?
- B) Lors du lancement de la coopérative, quelles sont les erreurs qui ont été commises et qui ont contribué aux difficultés actuelles? Comment la coopérative pouvait-elle être favorisée au départ?
- C) Quelles sont les alternatives pour résoudre le problème actuel?
- D) Quelle est la meilleure alternative et pourquoi?
- E) Comment faudrait-il réaliser cette solution ?

Cette étude de cas a des implications légales importantes. Les règlements qui traitent du recouvrement des dettes et les pouvoirs du gouvernement de prendre le contrôle des coopératives affecteront les conclusions des participants. L'animateur devrait s'assurer qu'il maîtrise le sujet et qu'il est capable de conseiller les groupes.

2) Le problème de l'apathie et de l'exploitation de la coopérative Theta peut être discuté comme suit:

- Demandez aux participants de faire un diagnostic de la coopérative. Elle fonctionne et pourrait être viable. Le problème est qu'il n'y a que quelques fermiers qui en profitent et, ce faisant, ils exploitent les fonds ET les fermiers plus pauvres du district.
- Au début les premiers promoteurs ont trop fait confiance aux grandes exploitations. Un plus gros effort aurait dû être fait pour impliquer la majorité des fermiers et, s'il semblait peu probable qu'ils s'associent il eut mieux valu attendre que de promouvoir une entreprise médiocre.

3) Des solutions alternatives à réaliser maintenant sont les suivantes:

- Ne rien faire et laisser l'entreprise dépérir avant de commencer à la remplacer.
- Faire pression pour le remboursement des dettes, prendre des sanctions légales si nécessaire et, après recouvrement d'un maximum de dettes, rétablir la coopérative sur la base d'une disqualification des membres défaillants.
- Essayer de promouvoir une nouvelle coopérative sous un autre nom, afin d'y entraîner les fermiers plus pauvres et de concurrencer la coopérative existante (cela peut être illégal dans certains pays).
- Encourager, grâce à une consultation et une persuasion pleines de tact, un plus grand nombre de fermiers de participer à une Assemblée Générale annuelle. Essayer de remplacer au moins une partie du comité et guider la réorientation de la société.

Il est difficile de choisir l'une ou l'autre de ces alternatives mais, dans l'intérêt de la justice et de la réputation commerciale de l'UCRA, il vaudrait mieux conseiller l'exploitation de toute possibilité légale afin d'obtenir le remboursement des fermiers qui ont emprunté. Il faudra, si nécessaire, pousser la coopérative à la liquidation pour la rétablir ensuite en utilisant l'initiative des fermiers plus pauvres qui n'ont pas été atteints par un non-remboursement de prêt.

### La coopérative Theta

Le district Theta était un des plus pauvres de la région Alpna. Les fermiers y étaient exploités depuis des années par des commerçants locaux et étrangers. Ils obtenaient donc encore moins de revenus de leurs maigres ressources en terres peu fertiles que s'ils avaient pu acheter leurs approvisionnements et commercialiser leur produit de manière plus rentable.

A l'époque, le département de l'Enregistrement avait conclu que le district Theta méritait une haute priorité en développement coopératif. Trois ans avant le début de l'UCRA, le responsable régional des coopératives avait réussi à persuader trois chefs locaux du district Theta qui possédaient plus de terres que la majorité des fermiers, d'aider à organiser la Société Coopérative des Fermiers du District Theta (SCFDT). D'abord tout avait bien marché. Un comité fût formé avec les trois chefs et deux autres fermiers importants; ils nommèrent un gérant, un jeune homme du district qui avait travaillé pour le département des coopératives de la ville pendant quelques années et qui avait reçu une formation approfondie en gestion coopérative. La coopérative rapporta qu'elle avait atteint 100 membres, en présenta la liste et négocia un prêt pour la construction d'un moulin à riz local. Quelques membres empruntèrent des sommes importantes à la banque coopérative par le canal de la coopérative, tant pour des activités saisonnières que pour des machines et pour l'amélioration des terres. La coopérative semblait bien partie.

Néanmoins, après 18 mois, la situation s'était considérablement détériorée; une petite partie de la dette avait été remboursée et la coopérative n'avait encore soumis aucun rapport. Lorsque le responsable des coopératives visita l'entreprise, il vit que le moulin fonctionnait de manière satisfaisante; le gérant était difficile à rencontrer et promit qu'il aurait terminé les comptes "le mois prochain".

En fin de compte, le responsable des coopératives essaya de découvrir ce qui se passait en allant visiter les fermiers dont on dit qu'ils avaient emprunté de l'argent. Un ou deux fermiers cultivant des terres plus importantes que la moyenne, renvoyèrent le responsable au gérant et revendiquèrent la sécheresse ou d'autres causes naturelles comme raison du non-remboursement des prêts.

Leurs fermes parurent fonctionner normalement et être plus prospères qu'avant. D'autres fermiers nièrent avoir jamais reçu de prêt et se plaignirent d'être toujours en attente du paiement du paddy qu'ils avaient livré à la coopérative depuis trois mois. Un homme dit qu'il avait été obligé de vendre du paddy à très bas prix, à l'un des membres du

comité car ce n'est qu'ainsi qu'il pouvait obtenir de l'argent pour satisfaire les besoins de sa famille.

La situation resta plus ou moins inchangée, mais lorsque l'UCRA démarra, il était manifestement important de ranimer la coopérative Theta; le problème était: comment faire? L'Union reprit les dettes de l'entreprise et il était entendu que lorsqu'elles seraient perçues, la coopérative payerait sa cotisation à l'Union. Mais le représentant de l'UCRA n'eut pas plus de succès que le responsable des coopératives lorsqu'il tenta d'établir un contact avec le gérant. Les membres du comité exprimèrent leur enthousiasme pour l'UCRA et plus particulièrement pour le plan de crédit par lequel ils pouvaient obtenir des crédits en nature du dépôt d'approvisionnement de la ferme. Il s'avéra pourtant toujours impossible d'obtenir une comptabilité à jour ou une liste des membres autre que celle des 100 membres initiaux, dont la plupart était décédée, avaient quitté le district ou semblait complètement désillusionnée par la coopération.

Si l'UCRA voulait être capable de servir les fermiers du district Theta, il faudrait qu'elle reconstruise une coopérative locale viable. Devraient-ils essayer de ranimer la SCFDT ou recommencer à zéro, et comment devraient-ils le faire?

#### Travail à faire:

Discutez les problèmes suivants:

- 1) Que se passe-t-il en fait dans la coopérative? Quelqu'un en tire-t-il profit et quelqu'un est-il désavantagé?
- 2) Lors du lancement de la coopérative, quelles ont été les erreurs qui ont contribué aux difficultés actuelles. Comment aurait-on pu démarrer plus efficacement?
- 3) Quelles sont les alternatives pour résoudre le problème?
- 4) Quelle est la meilleure alternative et pourquoi?
- 5) Comment faudrait-il mettre la solution en oeuvre?

thème

5

## transactions

- Cours 5.1 Le directeur et son comité
- Cours 5.2 Pressions du comité
- Cours 5.3 “Vendre” une idée au comité
- Cours 5.4 La coordination avec d'autres organisations
- Cours 5.5 Problèmes de coordination
- Cours 5.6 Le rôle du gouvernement
- Cours 5.7 Rédiger une description des tâches pour le gouvernement et pour le secteur coopératif

COURS 5.1

LE DIRECTEUR ET SON COMITÉ

Objectif : Permettre aux participants de faire la distinction entre les responsabilités et l'autorité du comité et celles du directeur d'une union coopérative.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : Micro-cas: ces brèves descriptions devraient être écrites sur rétroprojecteur ou tableau à feuilles. Si cela s'avère impossible, les documents à distribuer devraient être coupés pour que les participants n'en aient qu'un à la fois. Les règlements coopératifs varient d'un pays à l'autre. Il est important de discuter et de corriger les situations décrites dans les micro-cas avec quelqu'un qui connaît les lois et les procédures locales.

Guide du cours :

- 1) Distribuez le premier micro-cas et 'donnez cinq minutes aux participants pour décider d'une réponse.
  - Normalement, le procès-verbal de chaque point à l'ordre du jour d'une Assemblée Générale annuelle (AGA) est écrit, approuvé et signé par le président de la réunion avant de passer au point suivant. Ici par contre, cette procédure n'a pas été suivie, d'où le problème.
  - Seule l'AGA a le droit de modifier les procès-verbaux d'une AGA. Cela serait évidemment une procédure longue, coûteuse et irritante. Dans ce cas, le directeur peut suggérer de soumettre le point au président de l'AGA pour avis, ce qui peut alors être accepté.
  - Afin d'éviter ce genre de situation à l'avenir, le directeur doit s'assurer qu'un procès-verbal des réunions de tous les organes/comités importants de la coopérative soit fait par quelqu'un qui comprend bien le besoin d'être précis et qui n'a pas peur de demander des précisions pendant la réunion. La mise au courant du président et l'approbation immédiate des procès-verbaux aideront énormément le directeur.
- 2) Distribuez le deuxième micro-cas et accordez cinq minutes aux participants pour l'étudier.

- La réintégration de l'ouvrier par le comité est bien de son ressort. Mais, en ne demandant pas au directeur de revoir sa décision à la lumière de l'information qui peut être parvenue au comité, celui-ci a sans doute miné la position du directeur.
  - Afin d'éviter de telles situations à l'avenir, le directeur doit tenter d'obtenir un accord, de préférence sous la forme d'une résolution qui délimite sa fonction, ses obligations, ses pouvoirs et ceux du comité.
  - Certains membres du comité espèrent être mis dans la confiance avant qu'une décision majeure ne soit prise (comme p.ex. le renvoi d'un employé). Le directeur devrait mettre le président et d'autres membres actifs au courant de manière informelle, surtout s'il veut garder la pleine confiance du comité et qu'il dépend du soutien sans réserve de celui-ci.
- 3) Distribuez le troisième micro-cas et accordez cinq minutes aux stagiaires pour l'étudier.

- De telles situations apparaissent généralement lorsque les fonctions et l'autorité du directeur ne sont pas définies ou lorsqu'au sein du comité il y a un manque de confiance dans les compétences du directeur.
- Afin d'éviter de telles situations, le directeur doit essayer de persuader le comité de lui déléguer l'autorité nécessaire pour faire des achats lors de circonstances critiques.
- Le directeur doit aussi tenter de convaincre le comité de ne définir qu'une politique générale et de lui en laisser la réalisation. Il faudrait éviter la rigidité lors de la formulation ou l'interprétation des résolutions. Le directeur devrait se rendre compte que les règles et résolutions rigides définies par le comité causeront sûrement des problèmes et qu'il a donc tout intérêt à s'assurer que sa propre liberté d'agir ne soit pas compromise.

4) Distribuez le quatrième micro-cas.

Cette situation est presque identique à celle du cas 3

- Le gérant doit expliquer au comité qu'il avait pris à l'époque la meilleure décision basée sur les informations dont il disposait. Tout changement de décision à ce stade aura comme conséquence une perte de crédibilité du directeur et de la société, y compris celle du comité. A plus long terme, cela s'avérera plus néfaste que le petit gain que la coopérative est sur le point de faire en modifiant sa décision.



Le gérant doit néanmoins être sûr de présenter ses points de vue sans heurter les sentiments du membre du comité qui a rapporté l'offre d'un autre négociant.

5) Distribuez le cinquième micro-cas.

- Dans une coopérative, le directeur doit agir avec circonspection dans tout ce qui touche le bien-être des membres, leur économie et leurs services. Il doit savoir que le comité est un organisme élu démocratiquement et que ses actions et ses décisions dans ces domaines ne sont pas toujours basées sur des considérations purement économiques.
- Le directeur n'aurait pas dû prendre la décision de refuser aux membres un service qu'ils appréciaient, sans une explication détaillée au comité et sans son accord préalable, même si sa décision était justifiée et avait un effet positif sur la coopérative. Dans de telles circonstances, les comités se laissent plutôt influencer par des considérations "politiques".
- Dans de telles circonstances, le directeur doit préparer et présenter le cas en détail au comité avant d'agir.

6) Demandez aux participants de suggérer les problèmes qui sous-tendent tous ces désaccords.

Insistez sur le fait que l'ignorance des procédures et règlements n'est qu'un aspect du problème, et pas nécessairement le plus important.

- Le comité et le directeur ne collaboraient pas afin d'atteindre des objectifs communs. Les problèmes sont nés du manque d'information ou d'accord du comité avec la politique de direction.

Demandez aux participants s'ils rencontrent de tels problèmes avec leurs comités. Comment y remédier?

- Ils peuvent se référer aux démarches qui obligent le comité à collaborer avec le directeur, p.ex:
  - faire appel aux conditions d'engagement et à la description des tâches du directeur;
  - faire appel au gouvernement ou au département de l'Enregistrement.

7) Insistez que les appels de ce genre sont des symptômes d'échec. Demandez qui a échoué.

- Un directeur de coopérative devrait considérer la collaboration avec son comité comme une partie importante de son travail. S'ils ne le soutiennent pas, c'est lui qui devrait en porter la responsabilité.
- Un directeur de coopérative est nommé et contrôlé par le comité et doit exécuter leurs souhaits.
- Un directeur de coopérative doit aussi pouvoir influencer les opinions de son comité, pas par des menaces ou des appels à des personnes extérieures, mais par d'autres moyens.

8) Demandez aux participants comment ils peuvent influencer leurs comités afin qu'ils soutiennent les politiques qu'en tant que directeurs ils savent être dans l'intérêt des membres.

- En impliquant le comité à chaque étape de la prise de décision et de l'exécution.
- En communiquant avec le comité par écrit et en réunion, de manière appropriée à leur niveau d'éducation et au temps qu'ils doivent consacrer à la coopérative.
- En encourageant avec tact et en favorisant la formation pour les membres du comité, si possible avec des gérants comme lui-même.

9) Rappelez aux participants que si ce cours de formation ne parvient pas à améliorer leur performance, ce sera la faute des organisateurs et de l'animateur, pas celle des participants.

De la même manière, ils doivent analyser leurs propres méthodes de gestion lorsqu'ils se sentent frustrés ou contrariés par un comité qui les bloque.

Le directeur et son comité - Micro-cas

Pour chacune des situations suivantes, décidez qui avait raison et comment le désaccord aurait pu être évité.

- 1) L'ébauche du procès-verbal de l'Assemblée Générale annuelle d'une coopérative n'était pas claire. Le comité prétendait que la réunion avait accepté une dépense de 10.000 DF pour l'éducation des membres, y compris des voyages à l'étranger du comité de gestion, alors que le directeur dit qu'ils avaient consenti à emprunter jusqu'à 10.000 DF. Après en avoir débattu, le comité passa outre l'opinion du directeur et reformula le procès-verbal en conséquence. Le directeur se plaignit et prétendit que, puisqu'il avait fait la déclaration, c'était à lui de décider ce que le procès-verbal devait mentionner.
- 2) Le directeur d'une coopérative avait averti le personnel du magasin qu'il était dangereux de fumer dans le magasin et il avait dit que toute personne attrapée serait renvoyée. Peu de temps après, il découvrit un ouvrier qui fumait dans un coin du magasin. Cet homme avait travaillé loyalement pour l'entreprise depuis de nombreuses années, mais le directeur pensait qu'il ne pouvait faire aucune exception et, après l'enquête et en respectant la procédure légale, il renvoya l'homme. L'ouvrier fit appel au comité qui rejeta la décision du directeur et réintégra l'ouvrier. Le directeur se plaignit que, ce faisant, ils avaient gravement sapé sa position.
- 3) Le comité d'une coopérative décida que, pour favoriser la solidarité coopérative, ils ne devaient acheter les semences qu'auprès d'un fournisseur coopératif. Quelques mois plus tard il y eut une demande inattendue pour des semences particulières. Le fournisseur attitré n'en avait qu'une petite quantité et le directeur décida d'acheter d'une source privée. Il fût sévèrement réprimandé par le comité mais protesta qu'il ne cherchait qu'à satisfaire les besoins des membres.
- 4) Le gérant d'une coopérative avait donné son accord verbal pour vendre dix tonnes de produit à un marchand. Le lendemain il y eut une réunion du comité, et un des membres présenta une offre écrite d'un autre marchand qui offrait un meilleur prix. Le comité déclara que l'accord précédent était nul et dit au gérant de vendre le produit au meilleur prix. Celui-ci accepta mais fût très déçu que le comité ne respectait pas ses engagements et le mettait dans une situation très embarrassante.

- 5) Le directeur d'une coopérative décida par intérêt économique, que les membres devraient. apporter leur produit sur la route goudronnée pour le chargement sur le camion de la coopérative. Les membres se plaignirent au comité qui annula les instructions du directeur. Ils lui dirent de donner l'ordre au chauffeur du camion d'aller charger le produit des membres à leurs fermes. Le directeur se plaignit et dit que le comité n'avait pas à intervenir mais ils insistèrent.

COURS 5.2

PRESSIONS DU COMITÉ

Objectif: Permettre aux participants de faire face aux pressions non-coopératives de la part de leur comité.

Durée: 1z à 2 heures.

Matériel: Scénarios de jeux de rôles 1A, 1 B et 1C. Il faudrait les donner à des participants indiqués bien avant le cours. Un participant aura 1A, un autre 1C et quatre participants devraient avoir 1B. Les participants sélectionnés ne peuvent pas discuter du contenu de leur scénario avec d'autres et il est très important que 1C soit donné à un participant qui s'exprime bien, est sûr de lui et expérimenté, qui répondra positivement aux critiques sur ses performances. Si possible, un magnétophone.

Guide du cours:

1) Demandez aux participants pourquoi les gens veulent servir dans les comités. Une réponse pourrait être:

"Afin d'aider la communauté, et donc eux-mêmes, en utilisant leur compétence et leur réputation pour promouvoir et gérer une entreprise communautaire."

Faites remarquer qu'il est tout à fait légitime et souhaitable que les membres du comité gagnent à en faire partie:

- Tous les membres y gagnent si une entreprise est bien gérée.
- Au plus entreprenants et prospères les membres, au plus grande la probabilité de servir dans le comité et de gagner plus que les autres membres.

2) Demandez aux participants quels autres motifs incitent les gens à servir dans un comité:

- Ils souhaitent organiser la coopérative de telle façon qu'un petit groupe en profite au détriment de la majorité des membres.

- Ils espèrent acquérir une influence politique en récompensant ceux qui voteront pour eux.
- Ils cherchent à manipuler les achats de la coopérative pour que des firmes auxquelles ils sont associés obtiennent plus d'affaires.
- Ils souhaitent obtenir des postes dans la coopérative pour leurs parents.
- Ils veulent gagner de l'argent avec des jetons de présence.

- 3) Disposez les tables et les chaises comme dans une salle de réunion du comité de la coopérative. Demandez aux participants qui ont les rôles 1A, 1B et 1C de prendre place à la table et distribuez les trois scénarios au reste du groupe. Pendant que les "acteurs" prennent place, demandez aux autres de lire leurs scénarios et à chacun d'imaginer la façon dont il serait venu à bout de la situation s'il avait été le gérant.
- 4) Demandez au président d'ouvrir la séance. Insistez pour que lui et tous les acteurs fassent de leur mieux pour atteindre une décision au cours de la réunion. Donnez jusqu'à 30 minutes pour la discussion et assurez-vous que les observateurs ne l'interrompent pas et qu'ils prennent note des progrès de la réunion, en observant spécialement la stratégie du directeur et ses effets. Si vous disposez d'un magnétophone, enregistrez et reproduisez les débats.
- 5) Demandez au directeur de commenter sa performance. Quelle était son intention, quand a-t-il senti qu'il était, ou non, sur la bonne voie, que pensait-il du résultat?

Demandez au président de commenter la façon dont le directeur essayait de rallier le comité à son point de vue. Si le directeur a réussi, comment y est-il arrivé? Sinon, comment aurait-il pu aborder le problème?

Demandez les commentaires des membres du comité. Le directeur leur a-t-il démontré comment ils bénéficieraient de la nomination de Pierre. Se sont-ils sentis impliqués dans la décision, ou se sont-ils sentis de simples observateurs mis sous pression des deux côtés?

- 6) Demandez aux observateurs de faire leurs commentaires sur les performances du directeur. Assurez-vous qu'ils sous-tendent leurs critiques par des déclarations sur ce qu'ils auraient fait. Encouragez néanmoins une critique franche et positive.

Le directeur pourrait essayer d'agir par la confrontation, la menace de démissionner ou des tactiques similaires. Il devrait néanmoins utiliser de préférence l'une des approches suivantes:

- En appeler à la fierté des membres d'une coopérative bien gérée. Se référer aux délais actuels pour la présentation des comptes et accentuer les dégâts que cela entraîne pour l'entreprise et la communauté.
  - Démontrez comment l'amélioration du système comptable profitera aux membres et pourrait rehausser l'autorité et la réputation du comité.
  - Référez-vous aux difficultés précédentes suite à la mauvaise tenue des livres. Demandez aux membres comment cela pourrait être évité.
  - Evitez de "descendre" John, mais rappelez la fragilité des nominations politiques et la difficulté de corriger les mauvaises nominations.
  - Donnez des exemples d'une meilleure collaboration entre le comité, le président et le directeur pour réorganiser la coopérative, suite à une meilleure information.
  - Evitez de monter les membres contre le président mais flattez-les plutôt en les invitant à faire leurs commentaires sur la situation actuelle et sur ce qui pourrait arriver avec les registres si John, ou Pierre était employé.
  - Assurez-vous que tout le comité prend part à la discussion et demandez aux membres de répondre aux questions que le président pose au directeur.
  - Le directeur devrait plutôt essayer de faire comprendre aux membres du comité les difficultés de gérer le personnel que l'on n'a pas pu sélectionner soi-même.
- 7) Demandez aux participants de mettre ce problème en relation avec leur propre expérience. Qu'ont-ils vécu de similaire? Que peuvent-ils suggérer et qu'ont-ils appris de cette simulation?

Scénario 1A: le Président

Vous êtes le président de la coopérative Zeta et sur le point de présider une réunion du comité qui discutera la nomination du nouvel assistant-comptable. Celui-ci remplacera un homme qui a atteint la soixantaine.

Le député local est vice-ministre des coopératives et peut influencer la banque coopérative et d'autres agences pour l'attribution de prêts, l'octroi de monopoles etc. John, le neveu de ce député, a sollicité le poste. Il n'a pas encore travaillé depuis qu'il a quitté l'école secondaire il y a deux ans avec de très faibles notes, mais il semble assez intelligent même s'il n'a pas l'air très motivé ou enthousiaste.

Il y a quelques semaines, le député vous a glissé que son neveu allait solliciter le poste. Il ne vous a pas demandé d'essayer de faire en sorte que celui-ci soit nommé, mais vous a fait comprendre qu'il vous serait reconnaissant si vous appuyiez sa candidature.

Il n'y a qu'un seul autre candidat sérieux: Pierre. Il est le fils d'un ouvrier sans terre qui a terminé ses études secondaires il y a trois ans et qui a travaillé depuis comme comptable stagiaire pour un grossiste. Son père vient de mourir et Pierre désire trouver un emploi au village afin de pouvoir aider sa mère et ses frères et soeurs plus jeunes.

Pierre était très différent. Il désirait ce poste de façon presque agressive et certaines de ses réponses suggéraient qu'il pourrait tenter de changer des procédures de la coopérative, ce qu'il n'avait pas le droit de faire. Vous préférez le genre de John, mais en tout état de cause, pour vous il ne fait aucun doute que le député serait déçu et ennuyé, si son neveu n'était pas nommé, et en conséquence, la coopérative en souffrira.

Vous proposez de recommander la nomination de John; vous faites confiance au comité pour qu'il vous soutienne. Vous n'êtes pas sûr de ce que fera le directeur car vous n'avez pas eu l'occasion de lui parler après l'interview. Il est clair que pour vous, cette affaire est d'une grande importance et que le comité doit avoir le dernier mot.



La comptabilité de la coopérative est encore plus en retard que d'habitude et le bureau de l'Enregistrement a bien précisé que le poste d'aide-comptable doit être pourvu suite a cette réunion. Il faut donc prendre une décision.

Scénario 1B: Membre du comité de la coopérative Zeta

Vous êtes un membre du comité de la coopérative Zeta. Vous allez participer à une réunion dont vous pensez que le sujet principal sera la nomination d'un nouvel assistant comptable. Vous n'êtes pas sûr de savoir qui a sollicité l'emploi mais vous supposez que le président aura son candidat favori. D'habitude, vous êtes d'accord avec le président parce que c'est un homme puissant au village et qu'il a souvent eu raison.

Vous ne faites pas confiance à l'apprentissage livresque et vous croyez que, ce qui est important, c'est qui, et non pas ce que vous connaissez.

Vous respectez le directeur de la coopérative pour son intelligence et ses capacités, mais il est jeune et vous le trouvez un peu naïf. Il a introduit des améliorations majeures au cours des 18 mois suivant sa nomination et certaines d'entre elles furent d'abord contre-carrées par le président.

Le directeur n'est souvent pas d'accord avec le président, et si vous êtes forcé de soutenir l'un ou l'autre, vous pensez que vous devez plus de loyauté au président. A d'autres occasions pourtant, le directeur a réussi à vous convaincre de son point de vue en vous faisant croire que ses idées étaient de vous. Rétrospectivement, vous vous rendez compte qu'il vous a manipulé, mais qu'il avait raison et vous êtes donc d'accord avec lui.

Scénario 1C: le Directeur

Vous êtes le gérant de la coopérative Zeta et vous allez assister à une réunion concernant la nomination d'un nouvel assistant-comptable.

Vous avez toujours cru que, pour les décisions concernant le personnel, vos avis seraient respectés. Ceci est la nomination la plus importante depuis la vôtre il y a dix-huit mois, et vous supposez que le président a décidé de la formaliser en discutant le cas au cours d'une réunion du comité.

Le député local est vicè-ministre des coopératives et il peut certainement influencer favorablement la banque coopérative et d'autres agences pour l'attribution de prêts etc. John, son neveu a posé sa candidature pour le poste d'assistant-comptable. Il est resté sans emploi depuis qu'il a quitté l'école secondaire il y a deux ans avec de mauvais résultats; il semble assez intelligent mais pas particulièrement motivé ni enthousiaste.

Le seul autre candidat sérieux pour le poste est Pierre. Il est le fils d'un ouvrier agricole sans terre qui a terminé ses études secondaires il y a trois ans et qui depuis travaille comme comptable stagiaire pour un grossiste important en ville. Son père est décédé récemment et il désirait trouver un emploi au village pour pouvoir aider sa mère et ses plus jeunes frères et soeurs.

Vous avez récemment interviewé les deux candidats avec le président; John n'était pas très enthousiaste mais il paraissait superficiellement au courant de ce qui se passait dans la capitale. Il était clair qu'il s'adapterait, un peu trop facilement peut-être, à la routine comptable existante et qu'il s'acquitterait assez bien des tâches normales tant qu'il était supervisé. Pierre était fort différent. Il désirait vivement obtenir ce poste et fit comprendre qu'il pourrait essayer d'introduire de nouvelles méthodes qui, d'après vous, sont fort nécessaires.

Vous tenez beaucoup à ce que Pierre soit nommé. C'est vous, en dernière instance, qui êtes responsable de la comptabilité mais depuis les dix-huit mois que vous êtes dans l'entreprise vous n'avez pu obtenir le moindre chiffre utile car l'assistant-comptable précédent était incompétent.

Vous saviez qu'il devait quitter la coopérative cette année et vous avez attendu cette occasion pour introduire une sérieuse amélioration dans sa comptabilité et sa gestion, en redressant tout le système comptable et la tenue des dossiers.

Depuis votre arrivée dans la coopérative vous y avez introduit de nombreuses améliorations, basées sur l'observation et le bon sens. Vous êtes convaincu que, grâce à une bonne comptabilité, vous serez capable de doubler l'excédent dans les deux années à venir et d'obtenir des prêts de la banque coopérative qui vous étaient jusqu'à présent refusés vu l'information inadéquate.

Vous pensez que John se contentera de laisser aller la situation chaotique actuelle et s'opposera à toute tentative d'amélioration que vous feriez, en faisant pression sur le comité par le biais de son oncle. Pierre aura sans aucun doute des réactions très favorables à vos qualités de chef et vous êtes impatient de travailler avec lui. Vous n'êtes pas sûr de ce que pense le président car vous n'avez pas eu l'occasion de lui parler après les interviews. Vous vous doutez qu'il sera impressionné par l'ardeur de Pierre, mais également par les relations de haut niveau de John. Mais vous espérez pouvoir lui démontrer, ainsi qu'au reste du comité, les bénéfices que chacun pourra tirer d'une meilleure comptabilité.

Les comptes de la coopérative sont déjà plus en retard que d'habitude et le bureau de l'Enregistrement a clairement fait savoir qu'il fallait que ce poste soit occupé suite à la réunion. Par conséquent, il FAUT prendre une décision.

COURS 5.3

"VENDRE" UNE IDÉE AU COMITÉ

Objectif : Permettre aux participants de présenter des propositions à leur comité d'une manière efficace.

Durée : 1 1/2 à 2 heures.

Matériel : Canevas de jeux de rôles pour le directeur et les membres du comité. Celui du directeur doit être donné bien avant ce cours à trois ou quatre participants soigneusement sélectionnés pour leur donner le temps de préparer une présentation efficace. Tableaux de papier, transparents pour rétroprojecteur et autres supports devraient être mis à disposition en temps opportun.

Guide du cours :

1) Demandez aux participants de raconter leurs propres échecs à convaincre leur comité d'approuver leurs propositions. Demandez-leur de donner des raisons de ces échecs. Malgré le cours 5.1, les participants feront probablement allusion aux erreurs de leurs comités, comme par exemple :

- L'incapacité de comprendre les données financières.
- Une vision bornée du futur.
- L'intérêt personnel excède les besoins des adhérents ou de la coopérative en général.
- Prudence excessive et manque de confiance dans les capacités du gérant.
- Influence injustifiée d'origine extérieure.

2) Rappelez aux participants que même si toutes les critiques de leurs comités sont justifiées, ils doivent continuer à travailler avec eux et ceci est une partie fondamentale de leur travail.

- Certains fermiers font des reproches à leur terre, la maladie ou la sécheresse pour expliquer leur échec à obtenir de bons rendements.

- D'autres fermiers travaillent dur pour surmonter les difficultés naturelles et obtenir de bons rendements malgré les conditions difficiles.

De la même manière, un bon gérant de coopérative est quelqu'un qui obtient de bons résultats malgré les difficultés qu'il y a à travailler avec un comité classique.

3) Demandez aux participants quels sont les mobiles des membres du comité qu'ils devraient prendre en considération lorsqu'ils présentent leurs propositions aux comités.

- Leur besoin d'être appréciés comme de bons dirigeants par la communauté.
- Leur besoin de gagner plus d'argent par de meilleurs services de la coopérative.
- Leur crainte d'exposer leur ignorance et éventuellement un manque d'éducation.
- Leur désir de gagner du temps, car la plupart d'entre eux ont très probablement beaucoup d'autres intérêts.
- Leur crainte de faire des erreurs qui entraîneraient plus de discrédit que ne le ferait l'inaction.

Comment peut-on présenter des propositions pour satisfaire à ces besoins?

- La proposition doit être présentée simplement, en langage de profane.
- La proposition doit être brève et ne couvrir que les points qui intéressent le comité.
- La proposition devrait démontrer clairement quel sera le bénéfice pour les membres pour que le comité puisse voir que le bénéfice sera aussi pour eux.

Voici quelques erreurs typiques faites par les gérants et leurs adjoints, et qu'il faudrait faire remarquer aux participants.

- L'utilisation du jargon professionnel tel que: "taux de rendement", "sensibilité" ou "probabilité".
- Les longues descriptions de caractéristiques techniques qui n'ont pas de rapport direct avec la décision.
- Absence d'introduction claire ou de résumé final.

- Incapacité à définir exactement la décision requise à ce stade.
- Trop de temps consacré à la présentation, trop peu aux questions.
- Incertitudes ou erreurs dans les calculs.
- Incapacité à faire ressortir les points essentiels submergés dans une masse d'informations.
- Refus d'écouter ou d'admettre le caractère fondé d'opinions contraires.
- Un ton condescendant suggérant que les membres sont trop ignorants pour prendre une décision.

Les points positifs à rappeler pourraient être ceux-ci :

- Introduire brièvement et clairement; résumer à la fin.
  - Présenter et séparer distinctement le montant à investir du rendement net prévu comme résultat à atteindre.
  - Décrire brièvement ce qui arrivera si l'on adopte des alternatives comme: ne rien faire.
  - Présenter une séquence claire afin que les membres sachent toujours exactement à quel stade de présentation de la proposition on est.
  - Identifier franchement des points peu sûrs et des estimations de résultats pires que prévus.
  - Présenter clairement, simplement et lisiblement.
  - Démontrer de quelle manière le comité, et pas seulement la réputation du gérant, y gagnera si le projet est exécuté.
  - Montrer quel serait le pire des résultats.
- 4) Choisissez deux participants pour jouer les rôles du directeur de l'UCRA et de son adjoint et donnez-leur le scénario du directeur (de préférence le soir avant que ce cours n'ait lieu). Informez-les qu'ils devront préparer des moyens visuels pour leur présentation. Ils devraient décider comment diviser la présentation entre eux. Distribuez le scénario des membres du comité aux autres stagiaires et donnez-leur 15 minutes pour le lire.

Sélectionnez cinq participants de ce groupe pour jouer le comité. Les autres seront observateurs. Les observateurs et le comité devraient décider comment ils évalueront la présentation. Faites jouer le jeu de rôles.

- 5) Après la représentation, discutez en vous référant aux directives suggérées en "3)" ci-dessus. Faites remarquer qu'une présentation formelle est un moyen fort utile pour commencer une discussion et couvrir le terrain nécessaire, même pour un groupe de deux ou trois personnes.
- 6) Confirmez les directives déjà données en vous référant aux points forts et aux points faibles de la présentation qui vient d'avoir lieu.
- 7) Insistez sur l'importance de réponses efficaces et constructives aux objections et aux questions.

Comparez les réponses suivantes aux questions et objections possibles:

Question: "Mais combien tout cela va-t-il coûter?"

Réponse A: "Vous ne voyez donc pas qu'il ne s'agit que d'un besoin de fonds de roulement puisque le prix d'achat initial sera financé par la banque et que nous rembourserons le prêt plus les intérêts avec le solde qui diminue."

Réponse B: "Nous allons emprunter un total de 60.000 DF à une banque coopérative pour payer la station. Nous rembourserons au rythme de 15.000 DF/an pendant cinq ans. Cela fait 5.000 DF/an de moins que le revenu supplémentaire que nous espérons gagner. C'est pourquoi le garage devrait s'autofinancer."

Question: "Tout se déroulera-t-il comme vous le dites?"

Réponse A: "Evidemment, c'est clair non?"

Réponse B: "J'en suis persuadé. Quelles sont les parties de la proposition pour lesquelles vous avez des doutes?"

Question: "Ce que je veux- savoir c'est: quel est l'avantage pour les membres?"

Réponse A: "C'est l'évidence même que si la coopérative se développe, cela profite à tout le monde."



Réponse B: "L'adhérent moyen devrait avoir un bénéfice d'environ 10 DF/an, soit comme remboursement de fidélité sur ses achats de carburant, ou des prix moins élevés pour la location du tracteur ou du transport suite au prix de gros pour l'achat de carburant par la coopérative. Certains adhérents qui ont de plus grandes fermes pourront bénéficier de 100 DF ou plus par an et après cinq ans, toute la dette sera remboursée. Les membres bénéficieront du total de l'excédent qui est quatre fois les montants que je viens de mentionner."

Question: "Tout ça c'est très bien, mais si ça tourne mal, alors quoi?"

Réponse A: "Impossible, j'ai pris l'avis de tous les experts et je sais que ça marchera comme je vous le dis."

Réponse B: "Rien n'est certain, mais même si ça coûte 20% de plus qu'actuellement pour faire marcher la station et que les membres consomment 10% de moins de carburant, nous serons encore capables de rembourser l'emprunt sans problème."

Question: "Ne peut-on rien faire de mieux avec l'argent?"

Réponse A: "Il n'y a pas d'autres projets avec un meilleur taux de rendement que la coopérative pourrait entreprendre pour le moment."

Réponse B: "Nous emprunterons de l'argent avec la station service comme garantie.. Nous n'avons pour l'instant ni 60.000 DF, ni quelque chose qui s'en approche, mais l'excédent que nous en tirerons nous permettra d'emprunter plus d'argent pour payer d'autres améliorations de nos services aux membres que nous ne pouvons pas assurer actuellement car nous n'avons pas de garantie pour un emprunt."

Canevas de jeu de rôle pour le directeur:  
la proposition d'une station service

Vous êtes le directeur de l'UCRA. Mr. Ahmed, le propriétaire de la station service locale où la coopérative et beaucoup de ses membres ainsi que les gens du pays, achètent le carburant pour leur véhicule et les font réparer, quitte le pays et a proposé sa station à l'UCRA.

La station est la seule dans la région et, bien qu'elle fournisse un bon service, ses prix sont assez élevés. Mr. Ahmed vous a montré les chiffres des deux dernières années qui sont comme suit:

<u>Article</u>	<u>Dernière année</u>		<u>Année précédente</u>	
	DF	DF	DF	DF
Vente d'essence	50.000		35.000	
Coût de l'essence	<u>45.000</u>		<u>31.000</u>	
		5.000		4.000
Vente de diesel	80.000		58.000	
Coût du diesel	<u>73.000</u>		<u>52.000</u>	
		7.000		6.000
Vente de lubrifiants, pneus, pièces/rechange	20.000		15.000	
Coûts divers	<u>12.000</u>		<u>9.000</u>	
		8.000		6.000
Revenus de réparations		<u>10.000</u>		<u>9.000</u>
Excédent brut		30.000		25.000
 <u>Coûts</u>				
Salaires	5.000		4.000	
Frais divers	15.000		12.000	
Eau/Électricité	2.000		1.500	
Salaire propriétaire	<u>6.000</u>		<u>5.000</u>	
		<u>28.000</u>		<u>22.500</u>
Excédent net avant imposition		2.000		2.500
Taxes		<u>800</u>		<u>1.000</u>
Excédent net		1.200		1.500

Bilan à la fin de l'année dernière

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Banque et Caisse	1.000	Créanciers	5.000
Débiteurs	20.000	Découvert	10.000
Stocks	15.000	Réserves	60.000
Equipement	15.000	Capital	6.000
Terrains/Constructions	<u>30.000</u>		
TOTAL	81.000		81.000
	-----		-----

Mr. Ahmed vous a fait la confidence qu'il avait gardé ses bénéfices et son propre salaire, tous deux imposables, aussi bas que possible en les facturant sur "Frais divers". Il estimait avoir dissimulé environ 10.000 DF de bénéfices de cette manière l'année dernière. Il serait possible de nommer un gérant compétent avec un salaire de 2.000 DF de manière à pouvoir économiser encore 4.000 DF du salaire du propriétaire. Cela donnerait 16.000 DF d'excédent avec les chiffres de l'année passée. Le carburant et les autres augmentations de prix déjà mentionnées augmenteront les prix de 20% et il n'y a aucune raison de supposer que les marges brutes ne seront pas maintenues. Vous êtes donc persuadé qu'un excédent de 20.000 DF pourra être atteint l'année prochaine sous la direction de l'UCRA. Une coopérative comme l'UCRA n'est pas soumise à l'impôt.

Vous avez discuté ces chiffres avec le représentant local de la Compagnie Nationale du Pétrole. Il désire ardemment que la station service reste en bonnes mains et c'est en fait lui-même qui a suggéré à Mr. Ahmed de présenter la reprise de la station à l'UCRA.

Après négociations, Mr. Ahmed a accepté de vendre le stock et l'actif immobilisé à sa valeur estimée, avec le fonds de commerce, pour un paiement au comptant de 60.000 DF. Il reprendra lui-même les débiteurs et la caisse et sera responsable du passif.

La banque coopérative a accepté officieusement de financer l'acquisition par un prêt de 60.000 DF, garanti par l'activité du garage et remboursable sur cinq ans à 15.000 DF par an, y compris les intérêts.

Vous n'êtes pas sûr de la manière dont la coopérative utilisera l'excédent anticipé de 5.000 DF après remboursement du prêt, et de 20.000 DF par an après avoir remboursé la totalité du prêt. Cela pourrait être payé sous forme de remboursement à la clientèle fidèle, ajouté aux réserves ou utilisé à d'autres fins.

La banque est très enthousiaste pour cette proposition, tout comme le département de l'Enregistrement. Ils ont précisé qu'une fois la dette remboursée et la propriété libre d'hypothèque, ce sera une excellente garantie pour de futurs emprunts qui pourraient être nécessaires pour développer de meilleurs services aux coopératives membres.

Vous pensez que ceci constitue une excellente opportunité pour l'UCRA. Le prix demandé est très bas car Mr. Ahmed doit quitter le pays. Il n'y a pas d'autres acheteurs privés potentiels qui conviennent et si l'UCRA n'accepte pas l'offre, c'est probablement la Compagnie Nationale du Pétrole qui reprendra la station service comme point de vente exploité par la Compagnie.

Vous êtes sur le point de présenter la proposition à votre comité. Vous avez demandé à votre adjoint, M. Ronald, de se joindre à vous. M. Ronald avec qui vous avez discuté la proposition in extenso, est tout aussi favorable que vous à la proposition. Vous sentez que son assistance au cours de la présentation peut être un atout lorsque vous aurez à convaincre les membres du comité. Ensemble vous avez soigneusement préparé la présentation et vous êtes préparé à discuter et à argumenter, car les membres du comité sont en général très conservateurs et réservés sur chaque initiative qui ne ressemble pas à ce que l'UCRA fait déjà. La plupart des membres du comité ont des exploitations plus importantes que la moyenne et devraient donc bénéficier considérablement de cette acquisition car ils achètent de grandes quantités de carburant.

Un certain nombre de coopératives agricoles et d'unions, ailleurs dans le pays, ont investi dans des hôtels, des stations service, des ateliers mécaniques et d'autres activités non-agricoles, en général avec succès. Vous êtes sûr que l'UCRA devrait être tout aussi entreprenante et vous êtes déterminé à présenter la proposition au comité de telle façon qu'ils l'acceptent et qu'ils vous autorisent à acheter le garage sur-le-champ.

Canevas de jeu de rôle pour le comité:  
la proposition d'une station service

Vous êtes un membre du comité de l'UCRA. Le président a convoqué une réunion spéciale à la demande du directeur afin de discuter de la proposition faite à l'UCRA d'acheter la station service locale et le garage, qui sont actuellement la propriété de M.Ahmed qui les exploite.

Cette idée vous étonne fort et vous inquiète. M.Ahmed est un homme d'affaires prospère et vous êtes sûr qu'il exigera un prix élevé, de loin supérieur aux quelques 1.000 DF que l'UCRA a, selon vous, en caisse et en banque. Vous savez également que des demandes de prêt antérieures ont été refusées par la banque coopérative par manque de garantie.

De toute façon, vous pensez que l'UCRA est une organisation agricole et qu'elle ne devrait pas consacrer ses ressources à des activités non-agricoles. Il y a certainement un besoin de mieux servir les membres en offrant un meilleur service de conseil et un plus grand choix de fournitures agricoles. Tout argent disponible devrait selon vous être utilisé à des améliorations qui profitent aux membres.

Vous êtes vous-même un fermier plus important que la moyenne. Vous possédez un tracteur, un camion pick-up et une voiture, et vous achetez naturellement tout votre carburant au garage d'Ahmed puisqu'il n'y a pas d'autre débouché dans la région. Vous êtes plutôt satisfait du service bien que les prix soient assez élevés. M.Ahmed et son personnel sont toujours serviables et respectueux, et vous vous demandez comment cela changerait si c'était la coopérative qui possédait la station service.

Vous voulez que l'UCRA prospère puisqu'ainsi vos propres activités agricoles en bénéficieront et que vous allez améliorer votre statut de membre du comité. Vous admirez l'énergie et l'esprit d'initiative du gérant, mais vous trouvez souvent ses idées assez irréfléchies. Cela vous paraît typique et vous êtes très sceptique en ce qui concerne toute cette proposition.

COURS 5.4

LA COORDINATION AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

Objectif : Permettre aux participants de coordonner leurs activités avec celles d'autres départements, compagnies ou institutions avec lesquelles ils ont affaire.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : Exercice : "Etes-vous capable de suivre des instructions?"

Guide du cours :

Ce cours devrait être structuré comme suit :

- 1) Demandez aux participants, en utilisant la technique du brainstorming ("remue-méninges"), d'identifier brièvement les types d'organisation avec lesquelles une union coopérative comme l'UCRA doit parfois coopérer. Cela devrait comprendre les ministères, les banques, les sociétés du secteur privé, les coopératives de base, les gouvernements locaux etc.
- 2) Dressez une liste des objectifs d'une union et identifiez les sources de conflits possibles entre celles-ci et les objectifs d'autres institutions.
- 3) Demandez aux participants de décrire des exemples de conflit ou de manque de coordination entre les unions coopératives et les autres organisations. A partir de la liste au tableau ou sur le rétroprojecteur, essayez d'obtenir une liste des objectifs de certaines institutions plus importantes avec lesquelles une coopérative doit collaborer.
- 4) Plusieurs solutions sont possibles au problème du conflit ou du manque de coordination, comme par exemple:
  - L'établissement de comités ministériels de haut niveau à l'échelon du gouvernement central.
  - Le maintien de canaux de communication formels entre les organismes gouvernementaux pour que les communications aient à passer par le niveau supérieur approprié avant de redescendre au niveau du personnel de terrain en question (Illustrez avec un organigramme)

- L'établissement de comités de développement de district ou d'organismes locaux de négociation qui se réunissent régulièrement et où l'on peut mentionner d'éventuels conflits.
  - L'encouragement d'une communication informelle et d'une coordination dans l'emploi par delà les frontières institutionnelles chaque fois que c'est possible.
  - L'organisation de cours de formation pour du personnel de diverses organisations et qui peuvent inclure du personnel d'une organisation qui entreprend des projets dans une autre organisation.
- 5) Demandez aux participants de décrire des solutions de ce type qu'ils connaissent. Est-ce que ça marche et quels sont leurs problèmes? Quelle combinaison de solutions apparaît la plus efficace?
- 6) Rappelez aux participants, par de simples exemples, l'importance capitale d'apprécier les objectifs et les motivations d'autres organisations et individus. Les gens et leurs organisations s'occupent d'abord de leur propre survie et prospérité. Ces objectifs empêchent souvent une coopération efficace et une coordination entre les institutions. Il est souvent possible de satisfaire à des objectifs apparemment contradictoires si les deux parties veulent bien admettre leurs objectifs et sont prêts à faire des compromis mineurs afin de les atteindre.
- 7) Si le temps le permet, distribuez l'exercice: "Etes-vous capables de suivre des instructions?" avec la feuille retournée. Lorsque chaque participant a une copie, demandez-leur de tourner leur feuille et de faire l'exercice. Faites remarquer que les gens ne suivent pas les instructions. Une coordination ne peut pas être atteinte par des communications écrites.

Etes-vous capable de suivre des instructions ?

Ceci est un test de rapidité

Vous n'avez que 3 minutes

- 1) Lisez bien tout avant de faire quoi que ce soit.
- 2) Mettez votre nom dans le coin supérieur droit de cette feuille.
- 3) Entourez le mot NOM d'un cercle dans la deuxième phrase.
- 4) Dessinez cinq petits carrés dans le coin supérieur gauche.
- 5) Mettez un X dans chaque petit carré.
- 6) Encerclez chaque petit carré.
- 7) Mettez votre signature sous le titre de ce test.
- 8) Après le titre, écrivez: - oui, oui, oui.
- 9) Entourez le titre d'un cercle complet.
- 10) Mettez un X dans le coin inférieur gauche de cette feuille.
- 11) Dessinez un triangle autour du X que vous venez de dessiner.
- 12) Au dos de cette feuille, multipliez 703 par 66.
- 13) Dessinez un rectangle autour du mot "coin" à la quatrième phrase.
- 14) Arrivé à ce point, criez votre nom.
- 15) Si vous avez soigneusement respecté les instructions jusqu'ici, criez: "Je les ai respectées".
- 16) Au verso de cette feuille, additionnez 8950 et 9805.
- 17) Encerclez votre réponse et dessinez un carré autour du cercle.
- 18) Comptez de 10 à 1 de votre voix normale.
- 19) Avec la pointe de votre crayon, percez trois petits trous dans la partie supérieure de cette feuille.
- 20) Si vous êtes le premier à atteindre ce point, criez fort: "Je suis le premier à atteindre ce point et je suis le meilleur pour suivre les instructions."



- 17) Encerclez votre réponse et dessinez un carré autour du cercle.
- 18) Comptez de 10 à 1 de votre voix normale.
- 19) Avec la pointe de votre crayon, percez trois petits trous dans la partie supérieure de cette feuille.
- 20) Si vous êtes le premier à atteindre ce point, criez fort: "Je suis le premier à atteindre ce point et je suis le meilleur pour suivre les instructions."
- 21) Soulignez tous les chiffres pairs du côté gauche de cette feuille.
- 22) Criez fort: "J'ai presque terminé, j'ai suivi les instructions."
- 23) Maintenant que vous avez tout bien lu, n'exécutez que les instructions une et deux.

ET MAINTENANT SILENCE, D'AUTRES N'ONT PAS TERMINE!

Etes-vous capable de suivre des instructions?

Ceci est un test de rapidité

Vous n'avez que 3 minutes

- 1) Lisez bien tout avant de faire quoi que ce soit.
- 2) Mettez votre nom dans le coin supérieur droit de cette feuille.
- 3) Entourez le mot NOM d'un cercle dans la deuxième phrase.
- 4) Dessinez cinq petits carrés dans le coin supérieur gauche.
- 5) Mettez un X dans chaque petit carré.
- 6) Encerclez chaque petit carré.
- 7) Mettez votre signature sous le titre de ce test.
- 8) Après le titre, écrivez: - oui, oui, oui.
- 9) Entourez le titre d'un cercle complet.
- 10) Mettez un X dans le coin inférieur gauche de cette feuille.
- 11) Dessinez un triangle autour du X que vous venez de dessiner.
- 12) Au dos de cette feuille, multipliez 703 par 66.
- 13) Dessinez un rectangle autour du mot "coin" à la quatrième phrase.
- 14) Arrivé à ce point, criez votre nom.
- 15) Si vous avez soigneusement respecté les instructions jusqu'ici, criez: "Je les ai respectées".
- 16) Au verso de cette feuille, additionnez 8950 et 9805.
- 17) Encerclez votre réponse et dessinez un carré autour du cercle.
- 18) Comptez de 10 à 1 de votre voix normale.
- 19) Avec la pointe de votre crayon, percez trois petits trous dans la partie supérieure de cette feuille.
- 20) Si vous êtes le premier à atteindre ce point, criez fort: "Je suis le premier à atteindre ce point et je suis le meilleur pour suivre les instructions."

- 17) Encerclez votre réponse et dessinez un carré autour du cercle.
- 18) Comptez de 10 à 1 de votre voix normale.
- 19) Avec la pointe de votre crayon, percez trois petits trous dans la partie supérieure de cette feuille.
- 20) Si vous êtes le premier à atteindre ce point, criez fort: "Je suis le premier à atteindre ce point et je suis le meilleur pour suivre les instructions."
- 21) Soulignez tous les chiffres pairs du côté gauche de cette feuille.
- 22) Criez fort: "J'ai presque terminé, j'ai suivi les instructions."
- 23) Maintenant que vous avez tout bien lu, n'exécutez que les instructions une et deux.

ET MAINTENANT SILENCE, D'AUTRES N'ONT PAS TERMINE!

COURS 5.5

PROBLEMES DE COORDINATION

Objectif: Permettre aux participants de travailler avec d'autres organisations tout en appréciant leurs intérêts particuliers, afin de résoudre leurs problèmes communs.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: Etude de cas: "Le problème du wagon de marchandises".

Guide du cours:

La simulation du "Problème du wagon de marchandises" devrait être conduite de la façon suivante:

- 1) La réunion à propos des problèmes de livraison implique huit, neuf ou dix personnes. Vous pouvez demander à un participant supplémentaire de jouer le rôle du secrétaire et de dresser le procès-verbal. Distribuez les rôles appropriés; les autres participants seront observateurs.
- 2) Donnez 15 minutes aux acteurs pour bien lire leurs scénarios et décider de la manière dont ils joueront leur rôle.
- 3) Faites jouer la réunion en vous assurant que le mobilier est disposé de manière à ce que les observateurs puissent voir et entendre ce qui se passe. Accordez jusqu'à 30 minutes pour la réunion et demandez au "directeur général de l'UCRA" de présider la réunion.
- 4) Demandez au "secrétaire" de résumer ce qui a effectivement été atteint et demandez à chaque participant de noter en même temps ce qu'il croyait avoir été convenu et dans quelle mesure ses propres objectifs étaient atteints.
- 5) Demandez au "directeur général de l'OCRA" de décrire comment il pensait que la réunion progressait. Demandez l'avis d'autres participants et essayez d'identifier ceux qui ont le plus souvent changé d'avis et discutez-en les raisons.

- 6) Demandez aux observateurs de faire leurs commentaires sur la conduite et les résultats de la réunion et sur l'approche utilisée par chaque acteur.

Les points à discuter lors de la discussion qui suivra peuvent inclure:

- Même si certaines organisations peuvent avoir le même objectif général, leurs buts et intérêts à court terme seront différents. Un accord sera plus probable si chacun est conscient des intérêts des autres.
- Les problèmes sérieux de ce genre seront traités beaucoup plus efficacement s'il y eu une bonne relation constante entre le personnel des organisations à tous les niveaux, et pas uniquement des réunions convenues à la hâte suite à une crise.

L'accord effectivement atteint, s'il y en a un, est moins important que le processus de négociation, de compromis et de coordination qui l'ont produit. Les points suivants peuvent avoir été acceptés par la réunion:

- L'UCRA acceptera les livraisons d'engrais en toute quantité et à tout moment, plutôt qu'uniquement à l'époque indiquée des livraisons avant-saison.
- Le département du transport essayera, en coordination avec le chemin de fer et le fournisseur d'engrais, de louer des camions de toute origine afin de transporter les engrais à l'UCRA chaque fois que c'est possible.
- Tenter d'évaluer les demandes d'engrais des différents districts. Les facteurs à prendre en considération devraient inclure: l'importance des engrais pour la viabilité de l'unité de la ferme; depuis quand les fermiers ont adopté les engrais; la richesse, les réserves et les ressources des fermiers, qui pourraient leur permettre de se passer d'engrais pendant une saison ou d'en obtenir d'autres sources s'ils sont avertis de la nécessité d'agir de la sorte.
- Un calendrier à établir qui commencerait par préciser quand les diverses parties devraient être informées de la quantité exacte d'engrais qu'ils recevront probablement afin d'éviter la panique, mais également pour permettre aux fermiers de pratiquer des cultures différentes ou d'entreprendre, si nécessaire, d'autres démarches.

- L'UCRA est prête à prendre les engrais en vrac plutôt qu'emballés et de les faire livrer de cette manière, directement aux dépôts de district ou même aux fermiers, si cela s'avère nécessaire.
  
- Il faut arriver à un accord quant à la responsabilité financière de tout frais supplémentaire qu'entraînera le transport des engrais par la route. Les chemins de fer peuvent ne pas être disposés à contribuer, mais le fournisseur d'engrais devrait être prêt à contribuer si le coût est réparti entre l'UCRA, ses coopératives-membres et les fermiers.

Il faudrait prendre la peine d'expliquer à tous les participants les objectifs et les intérêts individuels de chaque participant à la réunion. Il peut donc être nécessaire de distribuer une copie de chaque scénario à tous les participants.,

Le problème du wagon de marchandises  
Resume général pour tous les participants

Le département des intrants agricoles avait très bien réussi sa première année d'activités en reprenant une bonne part du marché d'engrais des commerçants, aussi bien dans la région qu'en dehors. De plus, et cela était peut-être encore plus satisfaisant, un grand nombre de fermiers qui n'avaient jamais utilisé d'engrais, étaient encouragés, par la facilité d'accès et le contrat de crédit qui y était associé, à l'utiliser et donc à augmenter le rendement de leurs cultures.

Mais, vers la moitié de la deuxième année d'activités de l'Union, un problème sérieux surgit, qui menaça de défaire tout le bon travail accompli et de réduire sérieusement la crédibilité de l'Union et des coopératives agricoles qui avaient commencé à jouer un rôle important dans les régions.

Pour plusieurs de raisons, les chemins de fer nationaux manquèrent cruellement de wagons de marchandises. Certains restaient à quai sans être déchargés à cause des entrepôts encombrés et des installations de chargement et de déchargement inefficaces. On apprit que d'autres convois étaient retardés dans des pays voisins qui étaient desservis par le même réseau ferroviaire, d'autres encore étaient cassés et irréparables vu le manque de pièces de rechange et de main-d'oeuvre qualifiée. De toute façon, le manque de wagons ajouté aux problèmes de manutention à quai signifiait qu'il y aurait un manque crucial d'engrais la saison prochaine et que l'UCRA ne recevrait probablement que 1.000 tonnes, c.à.d. 300 tonnes de moins que ce qui avait été utilisé la saison précédente. L'enthousiasme des fermiers l'année passée suggérait que cette saison, la demande pourrait s'élever à près de 2.000 tonnes.

C'était manifestement un sérieux problème et le directeur général convoqua une réunion pour des représentants de toutes les organisations qui pourraient être impliqués et pour des chefs de départements de l'UCRA. Les invités étaient les suivants:

- Le directeur général de l'UCRA qui a convoqué et qui préside la réunion.
  
- Le directeur du service de la vulgarisation agricole de la région Alpha, responsable de 20 agents de vulgarisation qui couvrent la région et sont en contact étroit avec les fermiers.

- Les gérants de trois coopératives de base qui étaient considérées comme représentatives des coopératives de la région et importantes consommatrices d'engrais.
- Le directeur régional de la banque coopérative pour qui l'approvisionnement en engrais était d'une importance fondamentale car cela fournissait les moyens par lesquels le crédit pouvait atteindre les fermiers plus modestes.
- Le représentant régional du fabricant et distributeur d'engrais qui était évidemment concerné par le manque de livraison des produits de sa firme.
- Le gérant du transport des marchandises de la compagnie des chemins de fer nationaux qui avait été envoyé dans cette direction pour tenter d'expliquer leur position et de voir ce qui pourrait être fait.
- Le gérant du service de l'approvisionnement de l'UCRA.
- Le gérant du département du transport de l'UCRA.



Le problème du wagon de marchandises:  
Résumés des rôles individuels

Le directeur général de l'UCRA

Vous avez convoqué la réunion afin de tenter de résoudre le problème dans le meilleur intérêt de l'UCRA et de la communauté de fermiers que l'UCRA est supposée servir. Vous êtes conscient que l'Union est considérée un peu comme une expérience par les fonctionnaires du gouvernement et que la distribution réussie d'engrais a beaucoup contribué à son développement. Vous aimeriez être sûr que le blâme ne tombe d'aucune façon sur l'Union, mais votre intérêt principal est de vous occuper du problème de la manière la plus efficace.

Coupez ici  
-----

Le directeur régional du service de la vulgarisation

En réponse aux pressions du directeur général de l'UCRA, vous avez demandé à vos agents de la vulgarisation d'encourager les fermiers de toute la région à augmenter l'utilisation d'engrais. Les résultats ont été jusqu'à présent très satisfaisants, non seulement en termes d'utilisation d'engrais, mais également en meilleures récoltes et donc en gain de crédibilité de vos agents de vulgarisation. Vous connaissez bien les zones agricoles de la région et la diversité de leurs problèmes et potentialités, et voulez absolument vous assurer que le manque prévu d'engrais affecte le moins possible la réputation de vos agents.

Les gérants des coopératives de base (trois tout au plus)

Malgré un risque considérable pour votre statut et votre réputation dans la communauté, vous vous êtes totalement engagé envers la coopérative agricole qui est en pleine renaissance et dont vous êtes le gérant. Vous avez été habilement soutenu par l'UCRA et, bien qu'il y ait eu des problèmes avec les installations de transformation et, à un degré moindre, avec le crédit, le service d'approvisionnement a été un formidable succès. Les fermiers de votre coopérative augmentent leur utilisation d'engrais. Nombre d'entre eux étaient très sceptiques mais vous sont reconnaissants de les avoir persuadés. Vous craignez que votre réputation dans la région et tous les espoirs d'un développement des coopératives pourraient fort bien être perdus si vous deviez endurer une baisse des livraisons d'engrais. La menace existe.

Coupez ici  
-----

Le directeur régional de la banque coopérative

Vous êtes fort concerné par le manque prochain d'engrais car des fermiers doivent rembourser des prêts à court ou moyen terme et certains ne pourront rembourser qu'à la condition de récolter la quantité rendue possible grâce aux engrais. Vous craignez que les fermiers utiliseront souvent le manque d'engrais comme prétexte de non-remboursement, même s'ils ont les moyens de payer. Vous êtes évidemment aussi soucieux du fait qu'un manque d'engrais peut entraîner une réduction du plan de crédit saisonnier aux petites exploitations qui a si bien démarré conjointement avec l'UCRA. Vous souhaitez qu'une diminution des livraisons d'engrais soit étalée de façon à minimiser son effet sur ceux dont vous devez recouvrer les dettes ainsi que sur le plan de crédit saisonnier aux petits exploitants.

Le représentant régional, le distributeur et les fabricants d'engrais

La prévision d'un manque de livraisons d'engrais dans la région Alpha vous inquiète, car il paraît que la moitié seulement de la demande probable sera livrée. Vous êtes fort déçu de cette perte d'affaires dans une région à laquelle vous avez consacré une grande partie de vos efforts de commercialisation. Vous cherchez à minimiser les coûts associés aux petites livraisons et aux plans de crédit, afin de maximiser le profit qui sera obtenu suite à la réduction des affaires.

Coupez ici  
-----

Le gérant du transport de marchandises aux Chemins de Fer Nationaux

Le directeur des chemins de fer vous a demandé d'aller dans la région Alpha pour y expliquer la pénurie de wagons de marchandises et aider à réduire les effets de ce manque inévitable dans les livraisons d'engrais. La situation des wagons de marchandises signifie que vous ne pourrez livrer que trois quarts; tout au plus, de ce qui avait été livré dans la région la saison passée. Vous avez basé votre attribution des ressources en wagons de marchandises sur la demande de la saison dernière et la réduction de 25% a été appliquée partout dans le pays. Vous êtes angoissé à l'idée de devoir convaincre la réunion que le manque de wagons de marchandises n'est pas de la faute des chemins de fer ou la vôtre, et vous êtes également soucieux de réduire les effets de la pénurie chaque fois que ce sera économiquement possible.

Le directeur du département du transport de l'UCRA

Lorsque vous avez été nommé, vous aviez suggéré au directeur général que l'UCRA devrait acheter suffisamment de camions ou s'arranger avec des entrepreneurs extérieurs pour amener les engrais des quais à la région Alpha par 300 km de mauvaises routes. En tant que spécialiste du transport routier, vous vous êtes toujours méfié des chemins de fer et vous pensez que la situation actuelle ne fait que confirmer votre opinion. Tel quel, le parc existant des camions de l'UCRA est à peine capable de faire face aux livraisons du produit des fermiers, des fermes jusqu'aux installations de traitement et aux entrepôts, ainsi qu'aux ramassages et aux livraisons d'autres matériels. Les engrais sont livrés à un point central de la région par le chemin de fer, et les camions ont tout juste pu transporter les livraisons de la saison dernière de ce point aux dépôts de district de l'UCRA. Beaucoup de transporteurs indépendants de la région ont arrêté leurs affaires à cause du succès de votre département et il n'y a donc que très peu de véhicules de rechange à louer comme alternative au transport ferroviaire.

Coupez ici

-----

Le gérant du département de l'approvisionnement de l'UCRA

Votre département a été le grand succès de l'UCRA et vous êtes furieux que, à cause de l'inefficacité que vous avez constaté dans les autres départements, votre propre organisation sera probablement mise en difficulté cette saison. La crédibilité de votre département dépend de sa capacité à livrer aux coopératives de base et aux fermiers et vous craignez que tout échec vous sera reproché sans chercher à savoir qui est vraiment responsable. Vous avez brièvement discuté avec vos gérants de dépôts de district qui ont avancé leurs arguments selon lesquels il fallait que leur dépôt reçoive tout ce dont il a besoin, et que le manque soit porté par d'autres dépôts. Vous vous rendez compte que cela n'est pas possible et vous ne savez pas s'il vaut mieux priver tous les fermiers d'une proportion égale de leurs demandes ou d'en satisfaire pleinement certains et de laisser les autres sans engrais. Vous êtes conscient que pas assez d'engrais peut parfois s'avérer moins économique que pas d'engrais du tout.

COURS 5.6

LE ROLE DU GOUVERNEMENT

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les rôles que le gouvernement peut jouer dans le secteur coopératif, de décrire la situation dans leur pays et de travailler efficacement dans un tel contexte.

Durée: 1 1/2 à 2 heures.

Matériel: Etude de cas: "Quelques citations à propos des coopératives".

Guide du cours

La plupart des gens ont souvent des idées prononcées sur le rôle du gouvernement dans le secteur coopératif. Ce cours ne traite donc pas des affaires hypothétiques de l'UCRA mais des réalités du rôle du gouvernement dans les pays des participants. Au cas où ceux-ci sont tous du même pays il est possible qu'ils soient peu disposés à commenter ouvertement ou à critiquer les activités de leur gouvernement, et dans ce cas l'objectif devrait être de leur montrer des approches différentes et d'identifier les avantages et les inconvénients de la situation de leur pays, ainsi que leurs conséquences sur la gestion des coopératives.

Si les participants sont originaires de divers pays, cela fournit une occasion idéale pour comparer les effets des divers rôles du gouvernement sur le développement du secteur coopératif et sur la gestion quotidienne de ce secteur.

Le cours peut être structuré comme suit:

- 1) Exposez les grandes lignes des rôles possibles du gouvernement, d'une situation sans soutien ni encouragement spécifique jusqu'à la participation directe et le contrôle de la formation et du fonctionnement des coopératives.
- 2) En utilisant un diagramme pour présenter la variété d'activités gouvernementales, demandez aux participants de placer leur pays quelque part entre les deux extrêmes. La discussion et les désaccords peuvent démontrer que la politique gouvernementale est variable selon les diverses activités ou les régions d'un pays.

Un appui initial et une participation du gouvernement peuvent en particulier être retirés progressivement lorsqu'une coopérative est capable de fonctionner seule. De nombreux pays pourront ainsi fournir des exemples des deux extrêmes.

- 3) Décrivez, en donnant des exemples, si possible à partir de l'expérience des participants, quatre politiques gouvernementales typiques:
  - a) Une situation où il n'y a pas de lois ou de décrets régissant les coopératives, et où le secteur coopératif est pourtant extrêmement prospère.
  - b) Les pays où les coopératives reçoivent une assistance spécifique telle qu'un taux d'imposition favorable, de la formation ou une participation directe du gouvernement dans des cas isolés lorsque cela est ressenti comme une façon intéressante d'exécuter la politique gouvernementale.
  - c) Les pays où le gouvernement joue un rôle actif grâce à un département spécial du ministère qui s'occupe des coopératives, des lois et des systèmes d'audit (vérification des comptes) pour protéger les membres des effets néfastes d'une mauvaise utilisation ou gestion des coopératives. Ces pouvoirs peuvent être augmentés jusqu'à comprendre la reprise et la gestion des coopératives déficientes.
  - d) Les pays où le mouvement coopératif est un canal officiel pour exécuter la politique gouvernementale, où il peut être étroitement contrôlé et bénéficier de monopoles officiels, et où il est utilisé pour disséminer les idées politiques du sommet vers la base et comme organisation purement économique.
- 4) Demandez aux participants de décrire le genre de système économique qui semblerait approprié à chacun de ces quatre types de politique gouvernementale:
  - "a)" marche bien dans un économie de marché libre aux institutions fort développées et au secteur agricole vigoureux bien que relativement modeste et qui est capable de bien s'occuper de ses intérêts.
  - "b)" est souvent adopté dans des pays avec une économie bien développée, souvent du genre social-démocratie, où les coopératives peuvent à l'occasion être utilisées comme moyen de reconstruction industrielle considérée nécessaire.

- "c)" est approprié pour la plupart des pays en développement à économie mixte où les petits fermiers en particulier ont besoin d'assistance et de protection, mais où les forces du marché sont, autant que faire se peut, libres d'agir dans l'intérêt de la compétition et de l'efficacité.
- "d)" convient le mieux aux économies planifiées où la plupart des institutions et des activités sont sous le contrôle direct du gouvernement central.

5) Demandez aux participants de suggérer quels pourraient être les avantages et les inconvénients des politiques à l'un ou l'autre bout de l'éventail de l'engagement gouvernemental, du moins en ce qui concerne le fonctionnement et la gestion efficace des coopératives.

#### Avantages de la non-intervention

- Les coopératives se développent là où elles sont nécessaires et où les gens sont capables de les gérer, plutôt que là où le gouvernement décide de les développer.
- Les coopératives peuvent répondre aux besoins de leurs membres et du marché plutôt qu'à des directives du gouvernement.
- La coopération est basée sur l'initiative locale et les efforts personnels; cela n'est pas compatible avec une forte participation du gouvernement central

#### Inconvénients de la non-intervention

- Les coopératives peuvent être utilisées par des individus incompetents ou sans scrupules au dépens de leurs membres ou de l'économie.
- Les coopératives peuvent se développer lentement ou pas du tout, alors que leur rôle serait important.
- Les coopératives en tant qu'institutions modestes et d'habitude rurales, peuvent ne pas recevoir autant d'appui et d'assistance gouvernementale que des organisations du secteur public ou privé, plus puissantes et plus centrales.

### Avantages de la participation du gouvernement

- Si le secteur coopératif est supposé jouer un rôle majeur dans le développement agricole, il doit être traité comme un instrument de la politique de développement.
- Dans beaucoup de pays les problèmes des populations rurales sont très graves: ces pays ne peuvent se permettre d'attendre que les coopératives se développent spontanément.
- Les régions rurales ont souvent été privées de capital, de leadership (qualités de chef) et de compétences. L'intervention du gouvernement à travers les coopératives est essentielle pour redresser l'équilibre.
- Avec les pays indépendants depuis peu et aux communications peu développées, il y a un grand besoin d'une institution qui puisse fournir une communication à double sens, vers et à partir du centre. Le mouvement coopératif est un véhicule idéal pour cela.

### Inconvénients lorsque le gouvernement est impliqué

- La participation du gouvernement mène souvent à la bureaucratie et à des réglementations qui étouffent le développement.
- Si les coopératives sont considérées comme émanation du gouvernement elles peuvent être exploitées comme une source d'argent et d'assistance d'en haut plutôt que comme moyen de mobiliser les ressources locales.
- L'aspect essentiel d'une coopérative, c'est qu'elle est contrôlée par ses membres. Toute forme de contrôle gouvernemental efface immédiatement cet aspect et les membres peuvent ne jamais apprendre à assumer les responsabilités des affaires d'une coopérative.
- Le gouvernement peut accabler les coopératives de tâches qui dépassent leur capacité de gestion.
- Un secteur coopératif qui s'est développé trop rapidement peut ne jamais devenir viable.



6) Demandez aux participants de décrire des situations où des coopératives, et donc leurs membres, ont souffert d'un excès - ou d'un manque - d'intervention du gouvernement. Discutez les manières d'éviter ce genre de situations et élaborer quelques principes généraux qui peuvent être appliqués au rôle à jouer par le gouvernement. Ceux-ci peuvent inclure:

- Le gouvernement devrait soutenir et encourager l'initiative locale mais non la remplacer.
- Les coopératives devraient être soumises autant que possible à la compétition d'autres institutions.
- Le gouvernement devrait essayer de vérifier les comptes (audit) et superviser les activités des coopératives plutôt que de les contrôler.
- Les gouvernements devraient protéger les gens contre les abus des coopératives et devraient disposer de lois spéciales et de règlements d'enregistrement relatifs aux activités coopératives.

7) Distribuez les citations et discutez les.

Les questions qui pourraient être posées et discutées en relation avec les citations sont par exemple:

- Les entreprises coopératives sont-elles nécessairement plus respectueuses des objectifs nationaux que d'autres types d'entreprises?
- La moralité des coopératives est-elle égale à celle des sociétés anonymes, des sociétés de personnes ou au simple droit de propriété, et la conformité aux principes coopératifs suffit-elle à garantir la moralité?
- Comment les gouvernements peuvent-ils utiliser, et éventuellement abuser, les coopératives?

Quelques citations à propos des coopératives

- 1) "Le but de cette entreprise coopérative est de permettre aux fermiers d'être propriétaires d'une ferme sans y travailler eux-mêmes."
- 2) "Les coopératives contribuent à institutionnaliser le pouvoir de ceux qui sont déjà économiquement privilégiés."
- 3) "Dans notre pays, sur cent ménages au moins vingt n'ont aucune vache; trente n'en possèdent qu'une seule... Les paysans riches par contre, possèdent chacun trois, quatre ou plus de vaches... Qui alors, profite des fromageries coopératives?"
- 4) "Les coopératives ne sont pas pour les mendiants."
- 5) "... L'idée d'unir toute la population d'une certaine localité en une seule entreprise coopérative... qui est le seul principe socialiste."
- 6) "Les coopératives ont été reconnues comme étant des bureaux appropriés de la politique nationale car leurs activités sont supposées avoir un but social... S'ils n'y parviennent pas, le gouvernement peut avoir à intervenir."

COURS 5.7

REDIGER UNE DESCRIPTION DES TACHES POUR LE  
GOUVERNEMENT ET POUR LE SECTEUR COOPERATIF

Objectif : Permettre aux participants de définir la relation entre le gouvernement et une union coopérative.

Durée : 1 à 2 heures.

Matériel : Mémorandum: "Le rôle du gouvernement".

Guide du cours :

Distribuez le mémorandum du Département de l'Enregistrement aux participants, qui font partie des mêmes groupes que précédemment, et demandez-leur de rédiger une réponse. Ils devraient se reporter au matériel précédent pour des indications sur la manière dont le gouvernement est actuellement impliqué dans le secteur coopératif dont l'UCRA fait partie, et ils peuvent faire des suppositions si l'information n'est pas disponible.

Il est possible que certains participants soient en faveur de l'intervention du gouvernement alors que d'autres préféreraient une politique de surveillance plus distante. Les groupes devraient essayer d'élaborer une approche commune, même si des participants aux opinions nettement différentes en font partie.

Donnez jusqu'à une heure aux groupes pour rédiger leur réponse au mémorandum; puis rassemblez les groupes et demandez aux portes-paroles de présenter et de justifier leurs réponses.

Les suggestions des groupes seront en relation avec le cours précédent et les idées politiques préconçues vont inévitablement colorer leurs conclusions. Il est néanmoins important que chaque tentative de définir le rôle du gouvernement comprenne les composantes suivantes:

- 1) Un énoncé clair des objectifs nationaux pour le secteur dans lequel les coopératives pourraient éventuellement jouer un rôle, mais sans les mentionner nommément à ce stade.

- 2) Une définition de la contribution que l'on peut attendre des coopératives afin d'atteindre ces objectifs.
- 3) L'identification des problèmes dont on peut s'attendre qu'ils toucheront les coopératives si le gouvernement joue uniquement un rôle passif.
- 4) Une définition et une description claire des manières dont le gouvernement peut empêcher ces problèmes.

Les conclusions des groupes devraient être jugées plus sur la logique de leur présentation que sur les points de vue qui y sont exprimés. Les problèmes peuvent apparaître plus souvent à cause d'un manque de clarté relatif aux responsabilités, qu'à cause d'une mauvaise attribution des responsabilités.

MEMORANDUM

DE: Bureau de l'Enregistrement des coopératives.

AU: Directeur général de l'Union coopérative  
de la région Alpha

Le rôle du gouvernement

En tant que directeur général d'une union coopérative récemment établie vous connaissez bien, sans doute, le rôle joué par le gouvernement dans le mouvement coopératif de notre pays. Comme vous le savez, le gouvernement considère les coopératives comme le moyen le plus efficace pour mobiliser la population rurale pour le développement agricole et pour leur fournir les intrants, les installations de traitement et les services de commercialisation dont ils ont besoin.

Il pourrait être approprié de résumer les formes d'assistance gouvernementale pour aider les coopératives à atteindre leurs objectifs:

- 1) Le département des coopératives, dirigé par le responsable de l'enregistrement, est la division la plus importante du Ministère des Coopératives et du Développement social. Le responsable de l'enregistrement a le pouvoir de démettre et de remplacer les gérants d'entreprises coopératives, de faire fusionner des entreprises non viables et, en général, de protéger les gens contre les abus du système coopératif. Le département fournit une assistance en formation et en gestion et, avec ses agents et ses auditeurs de terrain, il contrôle et assiste le mouvement.
- 2) Le gouvernement, par le truchement de la banque coopérative ou du département des coopératives, fournit des ressources considérables pour des investissements, pour l'entretien des services et pour les prêts agricoles.
- 3) Le gouvernement a créé et fait fonctionner le collège coopératif pour la formation des gérants, des membres du comité et d'autres personnes du mouvement coopératif.

- 4) Si nécessaire, le gouvernement attribue aux entreprises coopératives des droits exclusifs pour la distribution de certains intrants agricoles, ou pour le traitement et la commercialisation de la production. Ce pouvoir signifie que les fermiers qui souhaitent utiliser ces intrants ou cultiver ces produits, doivent adhérer à la coopérative.
- 5) Le gouvernement encourage activement et assiste les nouvelles coopératives telles que la vôtre.
- 6) Le gouvernement sollicite et contrôle l'assistance extérieure d'agences bi- et multilatérales au secteur coopératif.

Le gouvernement est en train de considérablement réévaluer son rôle. Dans l'intérêt de l'unité nationale et du progrès économique il est nécessaire que la population soit consciente et de soutienne la politique nationale à tous les niveaux. Le mouvement coopératif fournit un moyen efficace de communication avec les masses, et le gouvernement pense faire plus grand usage du mouvement dans l'intérêt de l'unité nationale.

J'apprécierais vos commentaires francs et critiques, aussi bien sur le rôle actuel du gouvernement que sur son extension que j'ai brièvement indiqués. vos avis seront une contribution importante aux délibérations du gouvernement.

Travail à faire :

Rédigez une réponse au responsable de l'Enregistrement.

thème

**6**

## engagement à l'action

Cours 6.1 Engagement à l'action

COURS 6.1

ENGAGEMENT A L'ACTION

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris au cours des jours précédents à leurs problèmes de planification, d'organisation, de personnel, de comptabilité et de finances, de promotion des coopératives et de relations extérieures.

Durée: Une journée entière.

Matériel: Les questionnaires préliminaires des participants ainsi que des rapports annuels, des comptes rendus ou d'autres informations que les participants ont ramenés de leurs unions.

Guide du cours:

Le but de cette journée d'"engagement à l'action" est d'assurer que les participants mettent ce qu'ils sont en train d'apprendre en relation avec leur travail et ne considèrent pas que le succès du programme dépend de leur capacité à bien résoudre les problèmes de l'UCRA.

Le jour précédant ce cours, vous aurez demandé aux participants de décrire un problème spécifique auquel ils sont confrontés dans leur travail. Il est très important qu'ils décrivent le problème dans des termes qui permettent de le traiter. Ils ne sont pas supposés déclarer, p.ex.: "Je ne parviens pas à communiquer avec les travailleurs", mais de donner l'exemple d'une situation où cela c'est passé. Rappelez aux participants qu'ils ne doivent pas donner des exemples qui sont déjà résolus. Rappelez-leur qu'ensemble ils partagent une richesse de connaissances concernant la gestion de coopératives et cette journée devrait leur donner l'occasion de rassembler leurs expériences afin de les mettre en relation avec un problème vécu par certains de leurs confrères.

Pour ce cours, il faudrait utiliser des problèmes de planification, d'organisation, de personnel, de comptabilité et de gestion financière, de promotion des coopératives ou de relations extérieures. Chaque groupe devrait avoir la possibilité de traiter deux ou trois problèmes de leurs confrères durant les trois séances. Les groupes devraient être formés d'après les critères suivants: si possible des problèmes différents traités par des membres de régions différentes dans des groupes différents.



Le groupe devrait structurer-ses discussions comme suit:

- a) Un membre sélectionné par le groupe décrit son problème en termes très précis et le relie au contexte de son organisation avec lequel le reste du groupe se sera maintenant familiarisé.
- b) Le reste du groupe étudie le problème et essaye de trouver des idées pour sa solution grâce à leur expérience.
- c) Le "propriétaire" du problème essaye de rassembler les avis de ses collègues et suggère la manière dont il résoudra le problème lors de son retour chez lui.
- d) Les confrères font leurs commentaires sur sa solution et le groupe parvient à définir un programme d'actions auquel le "propriétaire" du problème est prêt à adhérer.

Le temps attribué au traitement de chaque problème devrait être d'une heure au moins, mais il pourrait être préférable que chaque groupe ne s'occupe que d'un ou deux problèmes durant les trois séances consacrées à cette discussion.

Au cours de la quatrième séance, le "propriétaire" de chaque problème devrait faire une petite présentation qui décrit le problème et qui présente sa proposition pour le résoudre. Le reste du groupe qui ne faisait pas partie de son groupe devrait commenter sa proposition que son groupe à lui devrait maintenant considérer comme le leur. De cette manière, chaque problème sera traité en détail par chaque groupe, et plus en général par le groupe tout entier.

Vers la fin de la journée, il devrait avoir été possible à la moitié de tout le groupe d'avoir eu l'expérience d'expliquer un problème à leur groupe, d'y imaginer une solution commune et de présenter ensuite cette solution à l'ensemble du groupe.

Il faudrait prendre soigneusement note des problèmes et des solutions proposées car c'est le succès qu'auront connu les participants à les appliquer qui sera utilisé comme critère majeur pour évaluer la formation.

thème

7

crédit

- Cours 7.1 Solliciter des fonds
- Cours 7.2 Aux grands ou aux petits exploitants
- Cours 7.3 Retards de paiement — créances douteuses

COURS 7.1

SOLLICITER DES FONDS

Objectif: Permettre aux participants de présenter des requêtes de financement aux organismes nationaux et internationaux.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: Documents à distribuer: "Solliciter des fonds": résumés pour l'UCRA et pour les Banquiers coopératifs.

Guide du cours:

Les participants peuvent ne pas souvent avoir à faire des présentations pour soutenir des demandes de fonds concurrentielles avec d'autres organisations. Le matériel a été présenté dans cette situation plutôt artificielle de manière à cristalliser la tâche de présentation, car toute organisation doit être consciente qu'elle est effectivement en concurrence avec d'autres institutions en ce qui concerne le personnel, les ressources et les fonds.

Le cours devrait être structuré comme suit:

- 1) Il faudrait donner le résumé de l'UCRA, si possible bien avant le cours, à six participants et leur demander de préparer une présentation de maximum trente minutes et qui serait proposée à un groupe de banquiers coopératifs responsables de la répartition des fonds. Il faudrait fournir le matériel nécessaire à ce groupe pour qu'il puisse préparer des transparents pour le rétroprojecteur, le tableau à feuilles ou tout autre moyen audio-visuel jugé utile. Il faudrait aussi rappeler que leur présentation doit être brève, ordonnée et aisément compréhensible, et qu'elle pourrait inclure ce qui suit:
  - Une formulation du raisonnement qui sous-tend le projet et l'objectif que l'on espère atteindre.
  - Des indications concernant le nombre de bénéficiaires et à quel point ils en bénéficieront.

- Une description claire mais non technique du projet.
  
  - Un état clair et simplifié de la marge d'autofinancement (cash flow), montrant plus particulièrement comment les remboursements seront couverts par les recettes.
  
  - Une tentative de démontrer dans quelle mesure la capacité de remboursement peut tolérer un moindre rendement ou des prix moins élevés sans provoquer d'arriérés.
  
  - Un énoncé de la méthode d'évaluation que ceux qui financent peuvent utiliser afin de s'assurer qu'en plus des remboursements réguliers, le projet profite à ceux qu'il avait l'intention d'aider.
- 2) Aux autres participants il faudrait donner le résumé pour les banquiers coopératifs et leur demander d'élaborer, en groupe, une liste de questions qu'ils voudraient voir traitées par les représentants de l'UCRA au cours de leur présentation, et auxquelles ils exigeraient des réponses si elles n'ont pas été traitées.

S'il y a plus de 25 participants, il peut être préférable de nommer 6 participants pour représenter les banquiers et de demander aux autres d'observer la réunion entre les deux groupes.

- 3) Faites donner leur présentation par les représentants de l'UCRA aux banquiers coopératifs. Ils devraient respecter la limite de durée de 30 minutes, et 15 à 30 minutes supplémentaires pourraient ensuite leur être octroyées afin de répondre aux questions.
- 4) Rassemblez le groupe et discutez de ce qui s'est passé. Il faudrait d'abord demander aux banquiers coopératifs quelles sont leurs conclusions et leur degré de satisfaction concernant la présentation et les réponses ultérieures. Il faudrait encourager les deux côtés à élaborer une liste des objectifs des banquiers qui peuvent être incompatibles avec les objectifs d'une union coopérative mais qui doivent néanmoins être atteints si la banque veut pouvoir prêter ses fonds. Ceux-ci comprendront des éléments tels que:

- Une caution en cas de non-remboursement.
  
- Le projet doit rapporter considérablement plus que les fonds nécessaires au remboursement du prêt.

- Il faut avoir les moyens disponibles par lesquels des recettes générées par le projet peuvent être récupérées des bénéficiaires par déduction des recettes sur produit ou par un autre moyen.
  
  - L'assurance que d'autres intrants tels le crédit à court terme, les matériaux ou les compétences, les débouchés de commercialisation, seront accessibles au projet, tout comme les aspects du fonctionnement du projet.
- 5) Si le temps le permet, demandez aux participants qui ont eu affaire à des demandes de fonds à divers types d'institutions financières, de raconter leur expérience: dans quelle mesure les objectifs des banques commerciales, des banques coopératives, des banques de développement, d'agences internationales, multi- ou bilatérales ou d'autres sources, diffèrent-elles l'une de l'autre? De quelle manière faut-il modifier la présentation afin de satisfaire leurs critères?

Solliciter des fonds: résumé de l'UCRA

Malgré leur pauvreté et leurs difficultés, les gens des marais Sigma sont de véritables coopérateurs. La Coopérative des Cultivateurs de Riz Sigma (CCRS) a été relativement active pendant de nombreuses années et ses membres ont, ensemble, réussi à alléger les aspects les plus durs de la vie qu'ils sont forcés de mener. Maintenant ils ont reconnu que l'UCRA pourrait les aider à introduire une amélioration radicale dans la région, en fournissant l'accès au capital et aux compétences qui sont normalement hors de portée d'une petite entreprise. Ailleurs dans le pays, de tels marais salins ont été asséchés et transformés en rizières fertiles qui produisent de meilleures récoltes que le riz pluvial des collines. Certaines variétés de riz sont résistantes à la salinité résiduelle et peuvent même produire plus que le riz irrigué dans certains cas. Les membres de la Coopérative Sygma ont demandé à l'UCRA de les aider à en bénéficier de la même manière.

L'UCRA a élaboré, conjointement avec le ministère de l'agriculture, un projet d'assèchement de 2.000 hectares des marais de Sigma et d'installation de 1.000 familles sur les nouvelles terres. Pour l'instant, les gens vivent misérablement au bord du marais en cultivant un peu de riz et d'autres cultures en alternance avec la culture en forêt. Outre les récoltes inadéquates, cela provoque de sérieux problèmes de déforestation et d'érosion. Les taux de mortalité et de maladie parmi cette population sont les plus élevés du pays, et les tentatives de leur apporter éducation et autres services ont échoué parce qu'ils passent tout leur temps à lutter pour survivre.

La banque coopérative a obtenu de l'étranger un prêt à long terme d'un million de DF aux conditions fort généreuses. Cet emprunt sera prêté à des conditions de crédit privilégiées similaires à un projet qui profite au maximum à la population. Le directeur de la banque a décidé que l'argent sera prêté à un seul projet, plutôt qu'étalé sur plusieurs.

Trois autres organisations du mouvement coopératif ont soumis des propositions, et les directeurs de la banque doivent décider lequel appuyer.

Les propositions rivales sont supposées comprendre les projets suivants:

- Une coopérative de logement dans la capitale: un million de DF pour la construction d'un millier d'unités de logement à bas prix qui seront occupées par les

familles qui vivent actuellement dans des taudis autour de la ville.

- Le Collège coopératif: un million de DF pour la construction de nouveaux dortoirs et salles de classe afin de permettre le placement de vingt étudiants supplémentaires à plein temps et également pour la construction de quatre centres de formation régionaux pour les membres des comités et l'éducation des adhérents dans tout le pays.
- L'Union Coopérative Régionale des Fermiers Omicron: un million de DF pour l'achat de cent gros tracteurs, à fournir aux villages, comme base pour des entreprises de location de tracteurs.

La direction de l'UCRA a décidé de soumettre leur proposition de manière individuelle plutôt que comme partie du budget régulier, car il a d'importantes conséquences sociales et, bien qu'ils sont convaincus que le prêt sera remboursé, les facilités de paiement doivent inévitablement être plus généreuses que celles exigées pour les prêts aux membres pour des investissements saisonniers ou à moyen terme.

La proposition de base est la suivante:

Montant à emprunter: un million de DF.

Remboursement: Trois ans de grâce, vingt années ultérieures de remboursement, intérêt: 5%/an.

Le Projet: Défricher, assécher et clôturer 2.000ha de marais Sigma; plus l'accès nécessaire aux routes, infrastructures de chantier et de service pour 5 communes de 200 familles chacune; construction d'une minoterie pour le riz de toute la région.

Arrangements institutionnels: Un millier de familles pauvres vivant dans la région à établir dans les nouvelles communautés. La CCR Sigma leur fournira le crédit saisonnier de l'UCRA et sera propriétaire de la minoterie qu'elle fera fonctionner. Cette coopérative va recouvrer et rembourser le crédit saisonnier avancé par l'UCRA de façon normale et la dette à long terme pour l'assèchement, au taux de 2.250 DF par famille étalé sur 20 ans à 112,50 DF par an.

Programme prévu: Année 1: assèchement et construction des routes.

Année 2: terres en jachère pour désalini-  
sation, construction et occupa-  
tion des centres villageois.

Année -3 et après:  
culture du riz, rendement: 2.250  
kilos /hectare.

Economie de	Coût des semences et engrais =	DF	150
la ferme:	Production de riz =	kg	4.500
	Riz consommé sur place =	kg	1.500
	Surplus à vendre =	kg	3.000
	Valeur à 20 centimes/kilo =	DF	600
	Moins le coût des intrants -	DF	<u>150</u>
		DF	450
	Moins remboursement annuel de la dette -	DF	<u>112,50</u>
	Excédent net	DF	337,50

Autres services: Le département des coopératives et le ministère de l'agriculture ont promis leur coopération totale pour la vulgarisation, la formation et la consultation. L'écart entre le coût de l'emprunt de 5% et celui du prêt à 10% est supposé couvrir tout frais supplémentaire encouru par l'UCRA. Les fonds d'emprunts saisonniers seront utilisés pour les prêts saisonniers de la culture du riz.

L'UCRA a déjà déposé une soumission à la banque coopérative, y compris un ensemble de comptes mis à jour. Vu le manque de temps, la banque a créé un comité supérieur afin de prendre une décision concernant les quatre demandes. Les membres de ce comité peuvent avoir été conseillés en détail par leur personnel. Néanmoins, ils peuvent n'avoir pas eu le temps de lire le rapport complet et leur décision dépendra surtout de ce qu'ils verront et entendront au cours des trente minutes de présentation verbale de l'UCRA.

La présentation devrait utiliser des supports visuels et devrait de préférence inclure une description de la manière dont le projet profitera à la région et sur l'excédent qui devrait être réalisé par les fermiers membres. Les membres du comité voudront sans doute s'assurer que les remboursements nécessaires puissent être faits et avoir quelque indication concernant la "marge de sécurité" en termes de réduction maximale du prix ou du rendement. Qu'en est-il



des délais d'exécution du projet? Quels délais pouvons-nous fixer qui permettront toujours aux revenus du projet de couvrir les paiements annuels?

Solliciter des fonds: résumé des banquiers coopératifs

Une agence internationale a proposé une ligne de crédit d'un million de DF à la banque coopérative, avec une période de grâce de trois ans et des remboursements sur 20 ans à 2% par an, pour un prêt à un projet parrainé par une organisation à l'intérieur du mouvement coopératif qui contribue de façon significative au bien-être national.

Le conseil d'administration a décidé que la somme devrait être attribuée à un seul projet, et les candidatures de quatre organisations ont déjà été reçues.

Celles-ci peuvent être résumées comme suit:

- 1) La coopérative de logement de la capitale: un million de DF pour la construction d'un millier de logements à bas prix qui seront occupés par des familles qui vivent actuellement dans des taudis en dehors de la ville. Les terrains seront rendus disponibles par le Conseil municipal à un loyer nominal à long terme. La banque aura la priorité pour l'encaissement des loyers après les réparations et les frais directs, et elle conserve le titre de propriété des maisons comme gage.
- 2) Le Collège coopératif: un million de DF pour la construction de nouvelles salles de classe et de dortoirs au collège pour tenir compte des 20 nouveaux étudiants à plein temps, et pour la construction de quatre centres régionaux de formation pour les comités et l'éducation des membres dans tout le pays. Ce prêt sera cautionné par le gouvernement central.
- 3) L'Union coopérative régionale des fermiers omicron: un million de DF pour l'achat de cent gros tracteurs à livrer à des villages de la région comme base pour des entreprises de location de tracteurs. On espère que ces entreprises vont évoluer et former des entreprises à buts multiples dans une région où la coopération n'a pas connu beaucoup de succès jusqu'à présent. La banque doit avoir la priorité pour les paiements du bail après réparations, et garde un droit de rétention sur les tracteurs jusqu'au remboursement du prêt.
- 4) L'Union coopérative de la région Alpha (UCRA): un million de DF pour défricher et assécher deux mille hectares de marais pour y faire pousser du riz et pour établir un village d'un millier de familles pauvres. L'emprunt sera remboursé par une déduction des recettes sur produit administrée par la CCR Sygma qui a requis ce projet pour

le bénéfice de ses membres et l'excédent des fermes individuelles disponible pour rembourser le prêt est estimé à trois fois la dette annuelle, après déduction du coût des intrants.

Le projet tout entier paraît capable de générer les fonds nécessaires au remboursement et être d'intérêt national. Le taux d'intérêt est dans chaque cas calculé à 5%. Chaque institution a permis une marge entre le coût de son propre argent et les frais payés par les utilisateurs de manière à couvrir les frais administratifs supplémentaires.

Vu la difficulté du problème, le conseil d'administration de la banque coopérative a formé un comité spécial de haut niveau afin de faire une recommandation concernant le projet à financer. Des soumissions écrites détaillées ont été faites dans chaque cas et des représentants de chaque agence ont été invités à faire une présentation de 30 minutes de leur projet. Les trois premiers ont fait leur présentation et tous paraissent tout aussi méritants. Le comité doit maintenant décider des questions à poser à l'UCRA et, après leur présentation, de quel projet soutenir.

COURS 7.2

AUX GRANDS OU AUX PETITS EXPLOITANTS?

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les raisons pour lesquelles il est important de fournir du crédit aux petits exploitants.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Dialogue enregistré: "Grand ou petit?"

Guide du cours:

Le cours devrait être structuré comme suit:

- 1) Demandez aux participants d'essayer d'établir la taille moyenne des fermes chez eux et de la comparer avec ce qu'ils croient être la grandeur moyenne des fermes des membres des coopératives. Le secteur coopératif pourvoit-il en général aux besoins du fermier qui possède une exploitation plus grande que la moyenne? (Essayez d'obtenir des données avant ce cours). Voici quelques grandeurs de la moyenne des fermes dans quelques pays pour vous permettre de comparer:

- Etats-Unis d'Amérique	= 150 hectares
- Royaume-Uni	= 63 hectares
- Pays-Bas	= 12 hectares
- Côte d'Ivoire	= 4,5 hectares
- Inde	= 3 hectares
- Tanzanie	= 2 hectares
- Zaïre	= 1,5 hectare

Essayez de démontrer que, comme c'est souvent le cas, les coopératives favorisent en fait les, grands exploitants malgré leur intention déclarée d'aider ceux qui sont le plus dans le besoin.

- 2) Faites passer le dialogue enregistré et demandez aux participants de lever la main s'ils préfèrent la position du secrétaire de Zeta ou celle du secrétaire d'Omega. Indiquez si c'est nécessaire, si l'adhésion à leurs coopératives est compatible -ou non- avec leurs opinions.
- 3) Les participants peuvent souhaiter entendre le dialogue encore une fois. Demandez-leur en tout cas d'identifier

les avantages des grandes et des petites fermes d'un point de vue général socio-économique, et du point de vue d'une coopérative qui leur fournit du crédit. Ils pourront mentionner les facteurs suivants:

Si, comme ce sera probablement le cas, la plupart ou tous les participants sont en faveur de la politique d'Oméga, rappelez-leur leur propre profil d'adhérent. Soyez prêt à jouer l'"avocat du diable" dans la discussion qui suit, en argumentant en faveur du grand exploitant afin d'assurer un débat équilibré.

#### Grandes fermes - Avantages généraux

- L'économie d'échelle permet la mécanisation.
- De petits nombres de personnes mieux formées sont plus efficacement atteints par la formation et la vulgarisation.
- Des normes élevées peuvent être atteintes plus aisément, surtout pour les marchés à l'exportation.
- Le transport des intrants et du produit agricole est plus économique.
- Moins de terre est accaparée pour les habitations et les tâches domestiques.
- Les pays, industrialisés avec l'agriculture la plus efficace ont d'habitude des unités plus grandes.
- Plus ouvertes aux directions gouvernementales.
- Capables de pratiquer l'assolement (rotation des cultures).
- Mieux à même de prendre des risques avec de nouvelles variétés et méthodes agricoles.

#### Grandes fermes - Avantages pour le crédit

- Moins d'administration requise.
- Plus grande possibilité de financer des avoirs distincts et contrôlables comme les machines.
- Présentent des garanties qui peuvent être saisies et vendues en cas de non-paiement.
- Plus de facilité à contrôler et vérifier les déboursments, l'utilisation et le remboursement du crédit.
- D'habitude de meilleurs fermiers et donc plus susceptibles de rembourser.
- Ont accès à d'autres sources de crédit institutionnel et le risque peut donc être étalé.

Les petits fermiers - Avantages généraux

- Cela procure plus d'emplois.
- Utilisent moins de capital.
- Sont plus productifs dans l'utilisation de leur terre.
- Sont plus productifs dans leur utilisation d'intrants.
- Conservent des liens communautaires traditionnels.
- Assurent que le plus grand nombre possible ait un intérêt dans la terre et donc dans la stabilité du pays.
- Sont plus équitables.

Les petits fermiers - Avantages pour le crédit

- Requièrent moins de crédit à l'hectare et permettent ainsi à des fonds limités d'aider plus de gens.
- Un plus grand étalement des risques.
- Moindre possibilité pour des individus importants d'influencer les prêts par des pressions illégales.
- N'ont pas accès à d'autres sources de crédit institutionnel et ont besoin d'alternatives à l'exploitation par les usuriers.

4) Discutez les arguments pour et contre chaque côté. Les participants devraient conclure que les petites exploitations sont préférables pour des raisons économiques aussi bien que sociales. Il peut néanmoins y avoir des exceptions et les implications administratives sont difficiles.

5) Demandez aux participants de suggérer certaines situations exceptionnelles où l'on préférera les grandes exploitations:

- Les marchés à l'exportation, les conserveries ou d'autres clients peuvent exiger des livraisons standard du produit agricole dont les dates ont été soigneusement fixées, ce qui est difficile à faire avec une multitude de petits fermiers indépendants.
- La qualité des semences, le pédigrée du cheptel d'élevage ou d'autres intrants agricoles sont mieux conservés en grandes unités.

- Dans des régions très arides les animaux doivent pouvoir pâturer d'un côté à l'autre d'une grande exploitation; cela n'est pas faisable avec de petites unités.
  
  - Un nombre limité de petits fermiers potentiels peut signifier que la terre doit rester aux mains des grands exploitants, du moins à moyen terme.
- 6) Demandez aux participants de suggérer comment les coopératives ou d'autres institutions de soutien agricole, peuvent surmonter les difficultés qui découlent nécessairement des tentatives de rendre service à de nombreuses petites unités. Il n'y a pas de réponses toutes faites à cela, mais il est évidemment important pour une union coopérative de stimuler et d'encourager les coopératives de base qui ont le potentiel nécessaire pour être des canaux efficaces pour l'évaluation, la distribution et le recouvrement du crédit. Si les coopératives de base sont inefficaces ou régulièrement en retard de paiement, il pourrait être nécessaire de développer des canaux alternatifs tels des associations informelles de crédit ou une sélection de fermiers qui agiraient en tant qu'agents pour le déboursement et le recouvrement du crédit.
- 7) Insistez sur le fait que les prêts aux petits exploitants ne peut réussir que s'il est bien géré.

Petit ou grand?

(Dialogue enregistré)

Le présentateur: L'UCRA avait besoin d'une politique de crédit. Plusieurs districts avaient maintenant des coopératives agricoles viables et leurs membres commençaient à utiliser le service de crédit de l'union.. Les avis étaient néanmoins partagés quant à savoir quelle catégorie de fermiers aurait priorité pour les prêts. Les entreprises Zeta et Omega représentaient les deux extrêmes et le gérant du département du crédit demanda de rencontrer leurs secrétaires et de discuter leurs différents avis. Les trois hommes se rencontrèrent dans le bureau de l'UCRA et le responsable du crédit commença par essayer de résumer leurs avis opposés lorsqu'il les vit.

Le gérant du crédit: Nous sommes tous d'accord que nous travaillons pour promouvoir le développement agricole de la région Alpha et que l'un des instruments dont nous disposons est le crédit. En ce moment, j'autorise des prêts au fur et à mesure des réceptions de demandes, mais le directeur général trouve qu'il faudrait des directives. Qu'en pensez-vous et qu'en pensent les membres du district Zeta?

Le secrétaire de Zeta: Je suis d'avis, et je sais que je parle au nom de mon comité, qu'il faudrait prêter l'argent à ceux qui sont capables d'en faire le meilleur usage.

Le gérant du crédit: Cela me semble assez juste. Qui sont ces gens dans le district Omega?

Le secrétaire d'Omega: Eh bien, je crois que je ne suis déjà plus d'accord. Ce n'est qu'une petite différence, mais je pense que les prêts devraient être attribués à ceux qui en bénéficieront le plus.

Le gérant du crédit: Cela n'est pas nécessairement différent. Ceux qui utiliseront le prêt au mieux seront très probablement les mêmes que ceux qui en bénéficieraient.



Le secrétaire d'Oméga: Tout ça dépend de ce que vous voulez dire par "utiliser au mieux". Vous pourriez peut-être nous donner un exemple typique tel que vous en rencontrez dans le district Zeta.

Le secrétaire de Zeta: Mais certainement! Nous en avons plusieurs qui ont déjà emprunté de l'argent par le canal de la coopérative. D'habitude ils possèdent cinq à dix hectares de terre et utilisent déjà plusieurs nouvelles semences et techniques. Vous pourriez en fait les appeler l'élite des agriculteurs du district.

Le secrétaire d'Oméga: Cela me paraît une excellente recette pour une distribution inégale des richesses, une concentration de la propriété terrienne, une pauvreté accrue de la majorité sans terre, en fait un enrichissement des riches et un appauvrissement des pauvres, le contraire même d'un développement national équilibré.

Le gérant du crédit: D'accord, vous avez peut-être raison, mais à qui prêteriez-vous l'argent?

Le secrétaire d'Oméga: - L'homme moyen qui a besoin d'aide, il possède un ou deux hectares de terres et peut à peine entretenir sa famille. Ces fermiers ont peu à vendre et ne peuvent jamais accumuler de capital pour améliorer leur ferme. Un petit prêt peut vraiment bien aider de telles personnes et la plupart des fermiers de notre région et du pays se trouvent en fait dans une telle situation. Votre élite est une minorité, vous serez certainement d'accord avec moi?

Le secrétaire de Zeta: oui évidemment, mais je voudrais que le peu de ressources de notre pays aille là où elles peuvent être le plus utiles et où je suis sûr qu'elles seront utilisées comme il faut. Qu'en pensez-vous ici au bureau du crédit? Préfereriez-vous évaluer, approuver, déboursier et finalement recouvrer 100 prêts de 100 DF chacun ou 10 prêts de 1.000 DF chacun?

Le gérant du crédit: Eh bien, si vous le voyez ainsi, je dois avouer que ça prend environ le même temps pour s'occuper d'un grand prêt que d'un petit. D'un point de vue administratif, et afin de réduire les coûts de mon département, je devrais choisir le plus petit nombre de prêts plus importants.

Le secrétaire d'Oméga: Oui, si l'on considère uniquement les coûts et l'efficacité financière. Mais notre tâche consiste aussi à promouvoir le développement, pas uniquement à faire de l'argent ou à réduire les coûts, et nous devrions essayer de toucher autant de gens que possible, même si ça coûte plus cher.

Le secrétaire de Zeta: Je suis d'accord, mais la façon de les atteindre, c'est d'aider les quelques fermiers vraiment efficaces. Ils produiront plus de nourriture, feront travailler plus de gens, créeront un plus grand marché pour des produits non-agricoles et créeront finalement plus d'emplois pour la majorité qui n'y parvient pas. A long terme, prêter de l'argent à la majorité signifie prolonger leur agonie et gaspiller l'argent en même temps.

Le gérant du crédit: Je ne suis pas économiste mais je dois avouer que vous présentez de bons arguments en faveur des fermiers plus importants. Qu'en pensez-vous au district Omega?

Le secrétaire d'Oméga: C'est très bien si vous voulez voir quelques fermiers riches et une masse de gens sans terre et sans travail. Je veux quant à moi que notre argent crée des emplois, qu'il préserve notre structure sociale et notre sens de l'indépendance, et apporte à tous les bénéfices du progrès, pas uniquement à la nouvelle élite. Vous êtes en train de créer une nouvelle classe de colonialistes locaux.

Le secrétaire de Zeta: Pas du tout, j'essaye de faire entrer notre région dans le vingtième siècle. Où se trouvent les fermes les plus productives au monde? En Amérique du Nord. Quelle est la proportion de la population qui y travaille la terre? Moins de 10%. Les coopératives ne sont pas des refuges pour des gens sans travail, ce sont des moteurs du progrès économique.

Le gérant du crédit: Nous ne sommes pas une oeuvre de bienfaisance là je suis bien d'accord. Mais vos fermiers finiront-ils par se désintéresser des petites fermes et devenir de grands exploitants mécanisés qui n'emploieraient qu'une petite proportion des gens qui travaillent sur cette terre?

Le secrétaire de Zeta: Vous ne pouvez empêcher le progrès et la plupart des nouvelles techniques ne peuvent être utilisées sur de petites surfaces fragmentées. Nous devons essayer d'atteindre ce qu'il y a de mieux, créer des richesses et libérer de la main-d'oeuvre pour l'industrialisation qui est la clé d'une économie moderne équilibrée.

Le secrétaire d'Oméga: A très long terme vous pourriez avoir raison, et je l'espère, mais pour l'instant nous devons faire face aux faits! Les petits fermiers, s'ils sont convenablement formés, conseillés et guidés, pourront produire autant ou plus à partir d'une même superficie que les grands exploitants tout en utilisant plus de main-d'oeuvre qu'il y a en abondance, et moins de capital qui est rare. Les quelques grandes fermes d'aujourd'hui mèneront demain à la famine pour le plus grand nombre et non pas à des emplois dans l'industrie.

Le secrétaire de Zeta: Même si vous aviez raison, comment quelqu'un peut-il surveiller l'utilisation du crédit par des milliers de petites fermes; et comment le Ministère de l'Agriculture peut-il tous les former et les conseiller? Je pense que ça ne sert à rien d'essayer, et même si ça en valait la peine, ce n'est pas possible.

Le secrétaire d'Oméga: C'est difficile mais c'est essentiel. Je pense que nous devons concevoir des systèmes et des ensembles de crédits, de la formation et de la vulgarisation. Il faut essayer. C'est la seule façon.

Le gérant du crédit: Eh bien, je ne sais pas qui a raison, mais par contre je sais que nous ne pouvons pas faire de prêts que nous ne sommes pas capables d'évaluer et de contrôler. Maintenant ça signifie: peu d'emprunts, et si nous acceptons la politique du district Oméga, nous aurons pas mal de travail à faire.

COURS 7.3

RETARDS DE PAYEMENT - CREANCES DOUTEUSES

Objectif: Permettre aux participants de traiter les retards : de paiement et les créances douteuses de manière efficace.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: Etude de cas: "Vont-ils rembourser?"

Guide du cours:

Le cours devrait être structuré comme suit:

- 1) Distribuez le document aux participants répartis en groupes et demandez-leur d'exécuter les tâches suivantes:
  - a) Classer les cinq fermiers par ordre de probabilité de remboursement total de leurs prêts.
  - b) Expliquer pourquoi ils ont été classés dans cet ordre.
  - c) Identifier les erreurs qui ont été faites lors de l'octroi des prêts.
  - d) Décider ce qu'il faudrait faire avec les prêts qui nécessitent que certaines actions soient entreprises.
  
- 2) Donnez jusqu'à 45 minutes pour faire l'exercice. Rassemblez le groupe et demandez aux représentants de présenter leurs conclusions. Un classement probable serait: B y D E C. Les trois derniers ne rembourseront vraisemblablement pas. Les raisons de ce classement sont les suivantes:
  - A: Le revenu supplémentaire de ce fermier valait deux fois le montant de son emprunt et, à condition que le système de recouvrement de l'entreprise soit bien organisé et lié aux livraisons du produit, la somme devrait être remboursée.
  - B: Le montant du remboursement de l'emprunt est minime comparé au volume des affaires et il semble ne pas y avoir de raisons de ne pas le rembourser. Un tel fermier tient à préserver son crédit.

- C: Ce fermier n'a pas d'expérience de l'agriculture commerciale. Il a emprunté de l'argent liquide pour payer la main-d'oeuvre qu'il ne trouvait pas. Il semble avoir emprunté l'argent en promettant de produire un excédent plutôt que d'exécuter un projet et une utilisation alternative de l'argent est apparue. Il est peu probable qu'il rembourse. Alors que le décès de son parent était imprévisible, le prêt aurait dû être fait en nature et basé sur une estimation de la production et des ventes du surplus.
  - D: Ce fermier était incapable de cultiver réellement deux hectares. C'est pourquoi il est raisonnablement certain qu'il sera encore moins capable d'en cultiver cinq. Ses capacités de gestion auraient dû être évaluées et si possible améliorées avant d'accorder le moindre prêt.
  - E: Ce fermier peut croire qu'il ne doit pas rembourser vu son importance et son influence politique. Il est difficile de résister à une telle requête, mais il faudrait utiliser tout moyen de pression.
- 3) Demandez aux participants d'estimer le taux de non-paiement du crédit agricole accordé par leurs organisations. Notez les montants et demandez aux participants de calculer le taux de non-paiement d'une somme de 1.000 DF de disponible pour un prêt sur une période de cinq ans. Même en utilisant un taux de 10%, ce qui est plus bas que le taux de non-paiement dans presque chaque pays, il y aura moins de 600 DF disponibles après cinq ans. L'effet des taux plus élevés est encore plus désastreux.
  - 4) Demandez aux participants de classer les arriérés par catégorie en termes de causes. Ils devraient être guidés par la distinction fondamentale entre les fermiers qui voudraient bien mais qui ne peuvent pas, et ceux qui ne veulent pas rembourser. Les participants peuvent présenter d'autres sous-catégories dans chaque catégorie.
  - 5) Demandez aux participants comment il faudrait traiter les arriérés dans chacune des catégories identifiées auparavant. Les alternatives de base sont l'annulation, le ré-échelonnement ou l'utilisation de tous les moyens de pression sociale et, si nécessaire, légale pour recouvrer. Les participants devraient considérer non seulement l'effet d'une perte ou d'un recouvrement de cette somme mais le crédit de cet emprunteur dans les années à venir, ainsi que la crédibilité de l'entreprise en tant qu'institution de prêt viable aux yeux des autres fermiers. Demandez à un participant ayant l'expérience d'une accumulation d'arriérés d'expliquer leur effet sur les remboursements actuels. Comment une organisation emprunteuse peut-elle retrouver sa crédibilité après plusieurs années de non-remboursement des emprunts?

Vont-ils rembourser?

Le responsable du département du crédit de l'UCRA s'en fait beaucoup pour les signes avant-coureurs dans le portefeuille du crédit. Il étudie le résumé des dossiers de cinq prêts récents et se demande quelles sont les chances de remboursement.

- A cultive 3 hectares dont 0,4ha de légumes et le reste en riz. Il n'a jamais utilisé d'engrais, mais le responsable local de l'agriculture l'a persuadé de solliciter un prêt auprès de la coopérative de fermiers qui vient d'être ramifiée. Cela a été approuvé. Le résultat de l'utilisation des engrais a été une augmentation de sa production de riz de 2.000 à 3.000 kg, ce qui lui a permis pour la première fois de vendre du riz. Il a reçu 120 DF pour les 1.000 kg qu'il a vendus. Le coût total des engrais, y compris le transport et le travail supplémentaire, était de 60 DF, autant que ce qu'il avait emprunté.
- B cultive 20ha avec un tracteur qu'il a acheté il y a deux ans. Presque toute sa ferme est consacrée au coton qu'il cultive assez bien vu les conditions plutôt sèches de la région. Il a une charrue, mais parce qu'il manque de main-d'oeuvre pour sarcler, il a sollicité un prêt de 300 DF pour l'achat d'un motoculteur. Le remboursement était prévu sur trois ans.
- C n'avait jamais cultivé plus que ses moyens de subsistance, mais la formation de la coopérative de fermiers l'encouragea à solliciter un prêt de 100 DF afin de pouvoir produire un surplus assez important pour la vente. Il reçut le prêt qui était d'abord destiné à lui permettre de payer les ouvriers agricoles pour cultiver ses légumes. Il éprouvait des difficultés à trouver des travailleurs qui conviennent et c'est alors qu'un de ses proches parents est décédé, et C a dû payer les frais d'enterrement.
- Depuis des années, D avait l'habitude de cultiver deux hectares et ses productions à l'hectare étaient généralement moins importantes que celles de la plupart de ses voisins. Même lorsqu'il essaya des techniques modernes telles qu'engrais ou semences améliorées, ses résultats furent décevants et sa famille devait souvent se passer de ce que leurs voisins pouvaient se permettre. A cause d'un changement dans sa famille il se trouva soudain avec trois hectares de plus que son lot de terrain initial. Il décida immédiatement de cultiver d'une façon moderne et plus fructueuse. Par le biais de la coopérative locale, il sollicita un prêt pour louer des machines et acheter

des engrais et des semences améliorées. Il était sûr de pouvoir rembourser et de réaliser un beau bénéfice pour améliorer le bien-être de sa famille.

- E est un politicien très en vue dans sa communauté et a joué un rôle important en encourageant les fermiers locaux à faire partie de la nouvelle coopérative. Il passe beaucoup de temps à convaincre les fermiers de suivre les suggestions du gouvernement dans l'intérêt du développement national. Il a de bonnes relations avec des gens importants dans la capitale et nombreux sont ceux qui croient que son énergie politique sera bientôt récompensée par une promotion. Il a emprunté 200 DF par le biais de sa coopérative locale dont il est également membre du comité, afin d'"améliorer sa ferme en général". Cette ferme est relativement bien cultivée pour le moment, mais il a déjà manqué à un remboursement de l'emprunt.

Travail à faire:

- 1) Classez les cinq fermiers A, B, C, D et E dans l'ordre de probabilité de remboursement du total de l'emprunt.
- 2) Expliquez les raisons de votre classement.
- 3) Identifiez les erreurs commises lors de l'octroi du prêt.
- 4) Décidez de ce qu'il faudrait faire maintenant avec ces prêts, là où une action est nécessaire.

thème

8

## commercialisation

- Cours 8.1 Le concept de la commercialisation et le “marketing mix”
- Cours 8.2 Sélection des circuits et gamme promotionnelle
- Cours 8.3 Présentation et discussion d’une proposition de commercialisation
- Cours 8.4 Jeu de la fixation des prix
- Cours 8.5 Le marketing des exportations
- Cours 8.6 Présentation et discussion d’une proposition de marketing des exportations



COURS 8.1

LE CONCEPT DE LA COMMERCIALISATION ET LE  
"MARKETING MIX"\*

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer les principes du marketing (commercialisation) à chaque aspect des négociations entre une union coopérative et des individus ou des organisations extérieures.

Durée: 1 à 12 heure.

Matériel: Dialogues enregistrés.

Guide du cours:

Ce cours devrait être structuré comme suit:

- 1) Diffusez les dialogues enregistrés en entier et demandez aux participants d'indiquer ce qui manque dans chaque cas.
- 2) Faites repasser la bande en vous arrêtant après chaque dialogue, et demandez aux participants d'identifier les raisons particulières pour lesquelles le "produit" ne se vendait pas. Démontrez que le crédit, les services de traitement des produits laitiers ou même l'éducation et la formation doivent être commercialisés autant que le savon ou les cigarettes.
- 3) Si ces explications ne sont pas suffisantes, faites passer le second enregistrement. Demandez aux participants d'identifier les diverses fonctions qui doivent être remplies, en plus du transport, entre le fermier et le consommateur. Insistez sur le fait que ces fonctions ont été déterminées par les exigences du marché et que des modifications dans la propriété des organisations qui effectuent la commercialisation ne réduisent pas nécessairement leurs coûts.
- 4) Insistez sur le fait que le marketing suppose l'observation des produits ou des services avec les yeux du client. Tous ses besoins doivent être satisfaits, pas seulement celui du produit en tant que tel.

\* Marketing mix: ensemble des opérations relatives à la mise sur le marché de produits nouveaux.

- 5) A partir de la discussion précédente, établissez la liste des ingrédients du marketing mix, et démontrez que la commercialisation de tout produit ou service dépend d'une combinaison (mix) appropriée en fonction des besoins du client.
  
- 6) Illustrez ce concept de "marketing mix" en demandant aux participants d'identifier le degré auquel chaque ingrédient est présent dans la façon dont sont vendus les produits familiers tels la pâte dentifrice, les cigarettes, les voitures ou d'autres produits bien commercialisés,
  
- 7) Demandez aux participants de faire la liste des produits et services que leurs propres unions coopératives proposent aux adhérents et aux clients. Demandez-leur d'évaluer la qualité de chaque produit ou service. Ils devraient considérer le "paquet de bénéfices" entier, et évaluer le produit et les valeurs telles le lieu, l'époque, l'information, la commodité, le prix et le service qui y est associé.

Premier dialogue enregistré

Narrateur: Récemment, j'ai rencontré un nombre de gens déçus. Ils semblaient tous avoir eu des problèmes à vendre leur produit. D'abord, j'ai parlé à un fabricant d'engrais:

"Les affaires n'ont pas l'air d'aller trop bien, votre magasin est bourré d'engrais."

Fabricant: Oui, je ne comprends pas. J'ai tous ces sacs du meilleur engrais disponible. En plus il est moins cher que tous ceux sur le marché, et pourtant les fermiers des environs n'ont pas l'air d'en vouloir.

Narrateur: En tout cas il a l'air bon et tout semble correct avec l'emballage.

Fabricant: Tout, en effet. Ils sont toujours dans les sacs de 50kg dans lesquels ils ont été livrés. Je suppose que ces petits fermiers du coin sont trop bêtes pour profiter d'une bonne occasion lorsqu'ils en voient une.

Narrateur: Puis j'ai rencontré un banquier agricole.

"Comment allez-vous? Vous avez plutôt l'air déprimé."

Banquier: Oui, mon plan de prêts pour les petits fermiers ne marche pas bien du tout.

Narrateur: Peut-être que vos taux d'intérêt sont trop élevés?

Banquier: Loin de là. Ils sont plus bas que les taux offerts par n'importe quelle autre banque et nous disposons des fonds. On dirait que les gens ne veulent plus emprunter.

Narrateur: Comment les fermiers peuvent-ils obtenir l'argent?

Banquier: Tout ce qu'ils ont à faire, c'est de venir à notre bureau en ville, remplir les formulaires nécessaires en trois exemplaires et les

faire certifier devant notaire, alors ils obtiennent le prêt. Un ensemble de précautions fort normales il me semble.

Narrateur: Ensuite j'ai rencontré le gérant de la laiterie:

"Bonjour, pourquoi votre laiterie ne fonctionne-t-elle pas aujourd'hui?"

Gérant: Les fermiers du coin ne livrent pas leur lait ici. Nous offrons les prix les plus élevés du district et nos normes de qualité sont loin d'être exigeantes. Pourtant j'ai à peine reçu la moitié du volume de lait dont j'avais besoin aujourd'hui.

Narrateur: C'est dommage. Comment les fermiers vous font-ils parvenir leur lait?

Gérant: Tout ce qu'on leur demande, c'est de le livrer ici dans des camions-citernes ou des bidons de cent litres. Nous tenons leurs comptes et les payons régulièrement à la fin de chaque mois. Que peut-on demander de plus?

Narrateur: Et alors j'ai rencontré un meunier de maïs:

"Salut! Ça ne marche pas les affaires?"

Meunier: En effet, j'ai ici la meilleure qualité de farine de maïs du pays, et au meilleur prix, et personne ne semble intéressé à l'acheter.

Narrateur: A qui avez-vous essayé de le vendre?

Meunier: A nos commerçants, ils sont toujours en train de se plaindre des pénuries. Voici la farine dans des sacs de 50kg qui attendent dans l'entrepôt. Ils n'ont qu'à amener l'argent et ils prennent la farine. Mais pas un chat n'est venu aujourd'hui.

Narrateur: Puis j'ai rencontré le vendeur de tracteurs:

"Comment vont vos nouveaux tracteurs importés?"

Vendeur: Pas bien du tout, malheureusement. Je ne comprends pas; je suppose que notre produit est trop avancé pour les fermiers d'ici.

Narrateur: Ce sont certainement de très bons tracteurs.

Vendeur: Ça c'est tout à fait vrai, ils sont parmi les meilleurs au monde, et très résistants.

Narrateur: Et le prix?

Vendeur: Nous estimons que nos tracteurs sont un tiers meilleur marché que toute machine similaire ailleurs, mais les gens semblent toujours ne pas vouloir les acheter.

Narrateur: Résisteront-ils vraiment aux conditions locales?

Vendeur: C'est évident, et si nécessaire nous pouvons avoir des pièces de rechange venant de Pologne par avion en deux ou trois jours. Il me suffit d'écrire à notre bureau et nous pouvons tout de suite les commander.

Narrateur: J'ai finalement rencontré un chercheur botaniste de la station gouvernementale de recherche agricole:

"Vous n'avez pas l'air fort joyeux bien que vous m'aviez raconté avoir développé une nouvelle variété de maïs à haut rendement."

Chercheur: Oui, en effet, et les tests, ici à la station de recherche prouvent qu'on peut améliorer le rendement jusqu'à 20%, avec un minimum d'engrais supplémentaires ou d'autres intrants.

Narrateur: Quel est le problème alors?

Chercheur: Eh bien, personne ne semble intéressé à faire pousser la nouvelle variété. J'ai ici plusieurs sachets de semences de notre programme d'analyses, mais personne ne manifeste le moindre intérêt et je crois que je vais devoir passer à un autre projet.

Second dialogue enregistré

- Narrateur: Un touriste européen -se promenait dans un district agraire d'un pays tropical et remarqua une petite plantation d'ananas où travaillait le propriétaire.
- Touriste: Bonjour! En voilà de beaux ananas!
- Fermier: Merci beaucoup, vous en voulez?
- Touriste: Oh, j'aimerais bien, mais il ne faut pas en cueillir rien que pour moi. Ils valent beaucoup d'argent.
- Fermier: Comme j'aimerais que vous ayez raison, je me demande parfois si ça vaut vraiment la peine de les faire pousser.
- (Bruits de coupe d'ananas et du touriste qui en mange.)
- Touriste: Mmmh! C'est délicieux. Il est plus frais et même plus sucré que ceux qui arrivent chez moi en Europe où nous les payons au moins 2 DF pièce.
- Fermier: Quoi? 2 DF? Combien croyez-vous qu'on me les paye?
- Touriste: Eh bien, je suppose qu'il sont transportés par avion, et ça, ça coûte cher, en fait, hmm laissez-moi réfléchir aux tarifs de fret aérien... ça devrait revenir à 15 centimes à expédier... Oui, j' imagine que vous devez recevoir 1,50 DF, non?
- Fermier: Si ça pouvait être vrai! Si j'en tire 15ct, c'est énorme.
- Touriste: Mais c'est terrible ça! Moi je paye 2 DF et c'est trop; et vous ne recevez que 15ct et c'est beaucoup trop peu. Quelqu'un doit certainement faire fortune sur notre dos.
- Fermier: Oui, c'est la vieille histoire des intermédiaires. D'un côté le fermier souffre, et de l'autre le consommateur. L'intermédiaire est assis au milieu et s'enrichit à ne rien faire.
- Touriste: Eh bien, maintenant que nous nous sommes rencontrés, nous pouvons au moins éliminer l'intermédiaire en ce qui nous concerne. chaque fois que je voudrai un ananas, je vous contacterai.
- Fermier: Oui, faites ça et je vous en ferai parvenir d'une manière ou d'une autre.

COURS 8.2

SELECTION DES CIRCUITS ET GAMME PROMOTIONNELLE.

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer une combinaison appropriée de produits, de prix, d'information et de distribution de manière à satisfaire les besoins des adhérents, des clients ou de tout autre groupe.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: Etude de cas: "Le pulvérisateur à bétail".

Guide du cours:

Demandez aux participants divisés en groupes, d'étudier le problème en détail et de faire des propositions spécifiques.

Parvenus à ce stade du programme, les participants devraient avoir acquis l'habitude de faire des présentations professionnelles et détaillées. Ce problème permet de faire des propositions pour l'action, précises et quantifiées. Les participants ne devraient pas être encouragés à faire des déclarations générales d'intention et d'approche qui ne sont pas accompagnées de suggestions concernant ce qui doit être fait.

Le cours devrait être structuré comme suit:

L'étude de cas est complexe et il faudrait tenir compte de plusieurs facteurs en même temps pour pouvoir prendre une décision. Il pourrait donc être utile de discuter avec les participants avant qu'ils ne se répartissent en groupes, une méthode de travail qui facilitera la prise de décision requise aux questions 2 et 3. Une telle méthode de travail pourrait être:

Etape I: Faites ressortir les données significatives de chaque étude de cas. Les divers membres de chaque groupe peuvent se concentrer sur des questions différentes pour gagner du temps.

Etape II: Groupez, ordonnez et systématisiez autant que possible les données choisies conformément à l'information qu'elles donnent concernant:

- Les PRODUITS et leur PRIX (Question 2)
- Leur DISTRIBUTION (Question 2)
- Leur PROMOTION, dans ce cas l'information et la publicité (Question 3)

EXEMPLE

PRODUIT	PRIX	QUANTITE MINIMALE	LIVRAISON	GARANTIE	EMBALLAGE
Pulvérisateurs					
- Type 1	...	...	...	...	...
- Type 2	...	...	...	...	...
Produits chimiques					
- Bidons	...	...	...	...	...
- Sachets	...	...	...	...	...

Canaux de distribution possibles / Produit	Dépôt des fournitures de l'UCRA	Coopératives	Commerce privé	... etc.
Pulvérisateurs - Type 1 etc.	X ...	X ...	...	...

Canaux de distribution possibles / Produit	Relié aux canaux de distribution			Non relié aux canaux de distribution	
	UCRA	...	etc.	Agent de la vulgarisation	...etc.
Pulvérisateurs - Type 1 - etc.	X ...	...	...	X ...	...

Etape III: Prise de décision.



### Le pulvérisateur à bétail

Les projets de laiterie et de traitement de la viande ont encouragé de nombreux fermiers à acquérir du bétail amélioré pour la production de viande et de lait. Il y avait eu peu d'expériences avec ce genre de bétail auparavant en région Alpha. Les premiers fermiers à avoir du bétail amélioré cultivaient les parties supérieures de la région et leur expérience suggéra que des hybrides du type introduit seraient résistants aux maladies transmises par les insectes sans pulvérisations fréquentes, sans bains parasitocides ou autres traitements. Pourtant, lorsque les races améliorées furent adoptées par des fermiers dans les régions plus basses et que le nombre de ces bêtes augmenta, des rapports de fatalités inexplicables firent leur apparition.

Le personnel du Ministère de l'Agriculture était surchargé de travail parce que tant de fermiers de la région Alpha étaient intéressés par les nouvelles techniques, mais ils conclurent après quelques recherches, que l'optimisme initial n'était pas justifié. Chaque nouvelle vache améliorée devrait être baignée ou pulvérisée deux fois par semaine durant toute l'année, afin d'éviter les maladies causées par les tiques.

Quelques grands exploitants et une ou deux coopératives dont les membres étaient concentrés sur une aire réduite, construisirent des bains parasitocides pour leur bétail. La grande majorité des fermiers n'avaient pas assez de bétail, ou vivaient trop éloignés les uns des autres, pour pouvoir justifier leur propre bain ou un bain parasiticide communautaire. Ils étaient donc forcés de faire confiance aux pulvérisateurs.

Cela était plus difficile pour plusieurs raisons. L'insecticide devait être mélangé dans des proportions tout à fait précises avec de l'eau propre. Si c'était trop faible, ça ne fonctionnerait pas, et si c'était trop fort ce serait trop cher et cela pourrait également irriter la peau des animaux, ce qui pourrait leur être néfastes. Il était essentiel de pulvériser régulièrement deux fois par semaine et de faire particulièrement attention aux parties vulnérables du corps de l'animal.

Beaucoup de fermiers de la région qui avaient du bétail amélioré étaient inconscients du danger de maladie. D'autres avaient perdu des animaux ou étaient au courant de pertes chez d'autres fermiers, mais n'avaient aucune idée des causes ou des remèdes éventuels. Une minorité était consciente du besoin de baigner ou de pulvériser, et ils étaient impatients d'utiliser quelque remède que ce soit.

De cinq à dix mille fermiers étaient supposés avoir commencé à élever du bétail amélioré et chacun de ces fermiers avait deux ou trois bêtes.. Les chiffres exacts n'étaient pas connus car bon nombre avaient agi indépendamment des coopératives, en achetant du bétail soit à leurs voisins ou à des marchands.

Le personnel de la vulgarisation agricole faisait de son mieux pour informer les fermiers du besoin de déparasiter et leur faire connaître les méthodes appropriées mais il n'y avait que deux agents pour toute la région d'élevage et chacun d'eux ne pouvait contacter qu'environ cinq fermiers par jour.

Le gérant du dépôt des intrants agricoles de l'UCRA devait donc s'occuper du problème. Puisque les fermiers avaient adopté de nouvelles races de bétail suite à l'initiative de l'UCRA, le ministère et d'autres étaient d'avis que l'UCRA devait fournir un remède contre ces maladies qui affectaient ce bétail.

Le département de l'approvisionnement en intrants vendait déjà des produits chimiques pour les quelques bains parasitocides de la région, mais aucun pulvérisateur ni produit chimique à pulvériser n'avaient été stockés. Le directeur général demanda au gérant du département d'établir un plan au plus vite. Ce plan devait non seulement comprendre l'achat de l'équipement et des produits chimiques nécessaires, mais également un programme pour assurer que tout fermier de la région qui avait du bétail de race améliorée, fût informé du danger et de la façon de l'éviter.

La banque coopérative allait immédiatement mettre 35.000 DF à disposition pour financer les achats nécessaires. Cette somme était considérée comme une avance sur fonds de roulement plutôt que comme fonds prêtés en nature aux fermiers car les autorités estimaient que le crédit était plus nécessaire pour des intrants saisonniers ou des équipements plus importants et plus chers, que pour du matériel et de l'équipement de pulvérisation.

Le directeur général demanda au gérant de l'approvisionnement agricole comment il faudrait utiliser cet argent, quelles quantités de quels produits devraient être achetés, quel prix il faudrait demander et quels moyens d'information et de persuasion des fermiers il faudrait utiliser pour qu'ils déparasitent leur bétail. Il lui demanda également d'indiquer, si nécessaire, quelles montants supplémentaires seraient nécessaires au cours de l'année et dans quel but.

Le gérant du département de l'approvisionnement s'était déjà renseigné sur les cotations de l'approvisionnement en équipements et produits chimiques. Il étudiait l'information qu'il avait reçue.

- 1) De solides pulvérisateurs en laiton d'une compagnie dont les produits se vendaient depuis longtemps dans la région et pour lesquels les pièces de rechange étaient toujours disponibles. Emballés dans des cartons individuels avec des instructions claires pour l'utilisateur. Livraison immédiate, garantie de 12 mois, vendu et entretenu par une firme d'importateurs disposant d'une représentation efficace en région Alpha. Coût: 40 DF/unité, livrés par quantités d'au moins vingt unités.
  
- 2) Pulvérisateurs en feuilles d'acier, importés en vrac, emballés dans des caisses de vingt et emballés dans du carton. Testés et déclarés conforme par le Ministère de l'Agriculture. Livraison immédiate, garantie de six mois, chaque caisse comprend une sélection de joints et d'autres pièces détachées. Pas de représentant local. Coût: 20 DF/unité, livraison gratuite par ensemble de 40 pulvérisateurs au moins.
  
- 3) Produit chimique à pulvériser, en bidons de 20 litres, à dissoudre dans 20 fois son volume d'eau, suffisant pour un déparasitage d'environ 400 animaux, ou 4 bêtes deux fois par semaine pendant un an. Livraison immédiate, instructions écrites sur chaque bidon. Coût: 50 DF/bidon livré à l'entrepôt central en lots d'au moins 10 bidons. Remise de 10% sur commandes de 20 bidons ou plus.
  
- 4) Produit chimique à pulvériser en sachets individuels de 0,1 litre à dissoudre dans 2 litres d'eau, convient parfaitement pour un déparasitage de deux animaux. Instructions écrites et illustrées sur chaque sachet; affiches, cartes d'étalage et livrets fournis avec chaque carton de 100 sachets. Représentant local disposé à passer une semaine pour présenter le produit aux dépôts et aux entreprises sur base d'une commande initiale de cent boîtes de cent sachets chacune, et à condition qu'aucune autre marque ne sera achetée pendant cette saison-là. Livraison immédiate. Prix du carton de 100 sachets: 50 DF, livrés gratuitement en unités d'au moins dix boîtes.

Chaque fabricant propose une livraison immédiate, mais il y avait une forte demande d'autres régions qu'Alpha. Ils avaient donc exigé que toute commande initiale soit accompagnée d'une lettre d'intention couvrant la demande pour les 12 mois à venir.

A cette époque il y avait dix entreprises actives dans l'union et on estimait qu'environ 50% des fermiers éleveurs de bétail étaient membres d'une de ces coopératives. Les autres fermiers s'approvisionnaient parfois auprès des entreprises voisines, ou auprès des fermiers qui étaient membres, mais d'habitude ils faisaient confiance aux commer-

çants. Des membres actifs de l'entreprise achetaient également une partie de leurs besoins auprès de petits commerces non-coopératifs.

Quelques commerçants stockèrent la marque du produit chimique en sachet, mais vu le succès du département de l'approvisionnement d'UCRA, ces commerçants perdirent tout intérêt dans les produits agricoles et se concentrèrent sur l'habillement, les articles ménagers, les médicaments et la quincaillerie. Ils étaient libres, comme l'UCRA, de fixer le prix de détail qui leur convenait pour leurs articles. Vu que ces commerçants achetaient la plupart de leurs articles en petites quantités aux grossistes qui payaient des prix similaires à ceux proposés à l'UCRA, les biens vendus par ces détaillants coûtaient souvent près du double du prix payé par le détaillant. L'UCRA essayait de minimiser ses marges et majorait ces marchandises de 10%. Les coopératives pouvaient alors souvent ajouter jusqu'à 20% pour payer leur propre fonction de détaillant.

Les coopératives, et l'UCRA, comptaient d'habitude sur le personnel du Ministère pour prendre contact avec les fermiers et pour les informer des nouvelles pratiques agricoles. Ils utilisaient des parcelles de démonstration pour la promotion de variétés de semences, et utilisaient également le centre régional de formation agricole pour de petits ateliers de deux ou trois jours afin de présenter les innovations majeures aux principaux fermiers de la région. Des prospectus et d'autres écrits avaient pu être distribués à travers les dix coopératives, mais il n'y avait que les membres les plus actifs qui appellèrent le bureau ou qui eurent des contacts avec les dirigeants plus que deux ou trois fois par an.

Des affiches pouvaient être exposées dans les locaux de la coopérative et sur les véhicules, mais de cette façon l'on ne pouvait transmettre que peu d'information et une petite partie seulement des fermiers de la région verraient, ou seraient capables de lire, ces affiches.

Il était clair que la décision concernant le produit physique devait être prise en tenant compte du choix de la stratégie de diffusion. Quelle méthode faudrait-il utiliser pour la promotion et la distribution de quels produits, et à qui?

Travail à faire:

- 1) Quel devrait être l'objectif du département de l'approvisionnement agricole de l'UCRA dans leur situation?
- 2) Quels produits faudrait-il acheter, quand et en quelles quantités, à quels prix faudrait-il les vendre et par quels circuits de distribution?
- 3) Quels moyens faudrait-il utiliser pour informer d'éventuels acheteurs sur des produits qui leur étaient proposés?
- 4) Comment l'UCRA pourra-t-elle évaluer le succès de la campagne telle qu'elle a été suggérée?

COURS 8.3

PRESENTATION ET DISCUSSION D'UNE PROPOSITION  
DE COMMERCIALISATION

Objectif: Permettre aux participants de présenter, d'appuyer et de faire comprendre brièvement et clairement des propositions relativement complexes et spécifiques de commercialisation.

Durée: 2 à 3 heures.

Matériel: "Le pulvérisateur à bétail", 8.2 ainsi que le matériel de présentation utile aux participants.

Suggestion de structure du cours:

- 1) Demandez à chaque groupe de présenter brièvement ses conclusions. Donnez dix-minutes à chaque groupe et accordez cinq minutes pour des questions et des objectifs spécifiques.
- 2) Après que tous les groupes ont terminé leur présentation et répondu aux premières questions et objectifs, vous engagerez une discussion générale sur les mérites des diverses propositions sur base de leur consistance interne ou de leur approche générale. Comme pour tous les problèmes de commercialisation, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Un ensemble de propositions-possibles serait:

Objectif - Court terme

Distribution d'au moins 1.000 pulvérisateurs complets avec fourniture d'un minimum de produit chimique aux membres, et vente d'au moins cent pulvérisateurs supplémentaires comme noyau d'activités de pulvérisation en groupe.

Objectif - Moyen à long terme

Assurer que chaque fermier de la région Alpha qui élève des races améliorées ait accès au bain parasiticide, possède et utilise un pulvérisateur ou fasse partie d'un petit groupe qui se partage l'utilisation d'un pulvérisateur.

## Proposition

### Produit :

L'UCRA devrait acheter:	DF
1.000 pulvérisateurs à 20 DF	20.000
200 cartons de 100 sachets chacun	10.000
100 pulvérisateurs à 40 DF	4.000
20 bidons de 50 litres de produit chimique	<u>900</u>
TOTAL	34.900

L'UCRA devrait offrir un ensemble comprenant un pulvérisateur de 20 DF avec dix sachets de produit chimique; elle devrait également promouvoir les pulvérisateurs plus chers, avec les produits chimiques en sachets, comme point de départ pour de petits groupes de cinq à dix fermiers qui ont très peu de bétail.

### Distribution :

L'UCRA devrait faire en sorte que toutes les sociétés-membres des districts d'élevage constituent des stocks de pulvérisateurs/produits chimiques et que cela soit porté à la connaissance de leurs membres par tous les moyens possibles. L'UCRA devrait aussi encourager vigoureusement les commerçants à stocker des sachets de produits chimiques. Le fabricant de ce produit devrait être encouragé à le promouvoir par le canal du secteur privé, même si cela semble concurrencer l'UCRA.

### Promotion :

La promotion la plus étendue peut être obtenue des commerçants et c'est pour cela qu'il faudrait les inviter à coopérer de toutes les manières possibles, et les sachets aux "prix UCRA" (voir plus bas) ne devraient pas être moins cher que ceux des commerçants. Il faudrait encourager le fabricant du produit chimique à fournir du matériel de promotion et à s'assurer qu'il soit utilisé par tous les commerçants de la région.

Les coopératives-membres devraient également promouvoir les ensembles pulvérisateurs/produits chimiques par un "mailing" ( démarchage par correspondance) aux membres, des affiches, des avis sur les véhicules ainsi qu'une information personnelle à chaque contact éventuel.

Fixation des prix

- L'assortiment bon marché: Coût du pulvérisateur: 20 DF. Produit chimique: 5 DF. L'UCRA devrait renoncer à sa marge et avec la marge normale de la coopérative de base, le prix devrait être de 30 DF.
- Le "package" plus cher: Ici aussi, l'UCRA devrait renoncer à sa marge pour que le prix final soit de 55 DF.
- Le sachet de produit Afin de ne pas vendre moins cher que les commerçants privés, l'UCRA devrait ajouter une marge de 60% et vendre le produit à 80ct. Les coopératives-membres le vendront alors à 1 DF, le même prix que celui, probable, des commerçants.
- Produits chimiques en vrac: Devraient être vendus avec des marges normales.

Il peut être possible de déduire le coût des ensembles de pulvérisation des recettes des fermiers à la laiterie ou à l'abattoir. Il faudrait examiner cette possibilité.

Développements futurs:

L'UCRA devrait examiner l'emballage local des produits chimiques en vrac et devrait stocker des pièces de rechange et fournir des services pour les pulvérisateurs bon marché. L'UCRA devrait donner une lettre d'intention pour 200 pulvérisateurs de 40 DF supplémentaires, 2000 unités supplémentaires à bon marché et 100 cartons supplémentaires de sachets.

Evaluation:

Après un mois, il faudrait avoir vendu 1000 assortiments de pulvérisateurs et de produits chimiques. Les stocks des coopératives de base et, si possible, les stocks de produits chimiques des magasins privés, devraient être évalués afin d'assurer qu'ils parviennent aux fermiers et qu'ils sont utilisés.



- 3) Points à accentuer au cours de la discussion et dont un exemple est fourni par cette solution éventuelle:
- a) Il est important que les calculs détaillés notamment des prix, de la couverture et de l'usage soient exécutés correctement et avec soin, comme base de planification. Cela ne nécessite aucun calcul sophistiqué, mais de l'attention et de la précision.
  - b) Pour certaines utilisations, le produit plus cher peut être le meilleur, même s'il est physiquement identique à celui qui l'est moins. Un emballage commode, l'information et la promotion sont des aspects pour lesquels les clients sont prêts à payer et qui peuvent les intéresser.
  - c) Les coopératives devraient coordonner leurs activités avec celles du secteur privé, plus particulièrement avec les commerçants de détail dont la couverture, en termes de nombre de points de vente, d'heures d'ouverture, de connaissances du lieu et de flexibilité, est certainement supérieure à tout ce qui pourrait être atteint par les seules coopératives.
  - d) Il faudrait classer les clients, non seulement d'après leur besoin du produit, mais d'après leur niveau de connaissance du produit, leurs revenus et le degré jusqu'auquel ils sont prêts à faire un effort afin d'obtenir le produit.

COURS 8.4

JEU DE LA FIXATION DES PRIX

- Objectif :
- 1) Permettre aux participants de calculer les coûts et de fixer les prix dans une situation où il y a des coûts fixes et des coûts variables.
  - 2) Permettre aux participants de réagir aux réalités d'une situation de commercialisation compétitive.

Durée : 2 à 3 heures.

Matériel : "La compétition cotonnière", du papier carbone

Guide du cours :

- 1) Distribuez une copie du résumé des données de base aux participants et expliquez-leur la structure et les objectifs du cours.
- 2) Désignez quatre participants comme filateurs textiles (les acheteurs); donnez-leur un nom ou une étiquette et assurez-vous que tout le groupe en soit informé.
- 3) Divisez les autres participants en trois groupes, représentant chacun une ginnerie de l'union coopérative., Ils devraient recevoir un nom et une étiquette.
- 4) Donnez-leur chacun une copie du résumé de l'union.
- 5) Pendant que les trois unions étudient leur résumé, en privé, chaque "filateur" devrait recevoir une copie du résumé des filateurs.
- 6) Assurez-vous que les acheteurs, et les vendeurs, se trouvent dans des locaux différents ou dans des coins opposés d'une même pièce, pour qu'ils ne puissent pas entendre les délibérations les uns des autres.
- 7) Les filateurs devraient commencer le jeu en émettant des requêtes de quotations à tout, ou n'importe quel, acheteur. Ce message, ainsi que tous les suivants, devrait être transmis par le formateur et il ne peut y avoir ni

mouvements, ni communications orales entre les groupes.

- 8) Circulez parmi les filateurs et les unions en transmettant le message comme prévu. Assurez-vous en les contrôlant, qu'aucune erreur grave ne soit commise, qu'aucun filateur n'achète plus de 250 balles et aucune union plus de 400 balles de coton. Insistez auprès de ceux qui sont concernés, qu'aucune transaction n'est complète avant que la commande n'ait été placée et acceptée.
- 9) Les flux de communications et les transactions continueront jusqu'à ce que toutes les filatures aient satisfait à leurs exigences.
- 10) Donnez l'instruction à chaque union de calculer son compte de pertes et profits aussitôt qu'elle a vendu toute sa production, sinon le jeu s'arrête là.
- 11) Rassemblez le groupe complet et écrivez les comptes de rentabilité au tableau ainsi que le résultat de la filature. Faites remarquer que la demande de 1.000 balles était inférieure à l'offre possible de 1.250 balles et demandez à chaque groupe successivement de décrire sa stratégie et d'essayer d'expliquer son succès ou ses échecs.
- 12) Résumez l'expérience et faites ressortir tout point important qui n'est pas apparu au cours de la discussion des résultats.

Points majeurs à traiter :

- 1) Des communications rapides, précises et claires sont un élément simple, mais essentiel, d'une commercialisation réussie.
- 2) Une prise de décision en groupe peut entraîner des décisions lentes et erronées. Une répartition claire des responsabilités dans le groupe peut faciliter une prise de décision rapide et efficace.
- 3) Des prix excessivement élevés peuvent entraîner des capacités inutilisées. Des prix trop bas permettent de faire des affaires rapides mais non rentables. La politique correcte se trouve dans un compromis judicieux.
- 4) Les traiteurs doivent bien connaître leurs coûts de manière à être capables de réagir rapidement aux demandes de prix.

- 5) Des entreprises qui parviennent à couvrir les coûts variables et une partie des coûts fixes, valent mieux que pas d'entreprises du tout. L'objectif devrait être de maximiser la contribution excédant les coûts fixes, et pas nécessairement de vendre des produits à un niveau imaginaire de "plein coût" qui dépend d'une estimation du volume.
  
- 6) Le prix dépend du coût, qui dépend du volume, qui dépend du prix. C'est le cercle vicieux de la commercialisation et le dilemme ne peut pas être résolu que par des calculs ou l'application de règles. Cela nécessite du jugement.

La compétition cotonnière: Résumé des  
données de base

L'office de commercialisation s'était effondré à cause d'une mauvaise gestion, de mauvaises évaluations et de corruption. Les trois unions coopératives qui commercialisaient le coton et les quatre filatures textiles qui l'utilisent, sont par conséquent dans une situation d'achat et de vente compétitifs. Chaque union doit se battre pour obtenir les affaires et les filatures doivent toutes essayer d'obtenir les produits au coût le plus bas. Les unions et les filatures ne sont pas autorisées à exporter ou importer du coton depuis que les planteurs anciennement établis ont fait monter les quotas internationaux. Il n'y a donc pas d'autres clients. pour les unions, ni d'autre choix de fournisseurs pour les filatures. Le coton est livré en balles de 50kg. et les fournisseurs sont responsables des coûts de livraison aux clients.

La compétition cotonnière: Résumé de l'union

Vous êtes chargé de la commercialisation du coton produit par la ginnerie de votre union. Dans la nouvelle situation de compétition, tout ce que vous savez, c'est que le niveau probable du prix par balle se trouvera quelque part entre 25 et 45 DF, et que votre capacité maximale pour la durée du jeu est de 400 balles. Vos coûts de production, de vente et de distribution sont les suivants:

Coûts de production

- Coûts fixes de l'égreneuse, des machines, de l'administration et de la main-d'oeuvre = 2.000 DF.
- Coût variable du coton acheté aux fermiers = 15DF/balle.

Coûts de vente

- Coûts fixes du bureau des ventes = 400 DF.
- Coûts variables des commissions aux acheteurs = 4DF/unité

Coûts de livraison ( fixés selon le volume de chaque commande)

<u>Quantité</u>	<u>Coût total</u>	<u>Coût de livraison/unité</u>
50 balles	500 DF	10 DF
100 balles	900 DF	9 DF
150 balles	1.200 DF	8 DF
200 balles	1.400 DF	7 DF
250 balles	1.500 DF	6 DF
300 balles	1.650 DF	5,50 DF
350 balles	1.750 DF	5 DF
400 balles	1.850 DF	4,62 DF

Vous devez fixer le prix en répondant aux demandes des filatures sur base de vos coûts, y compris la livraison à la filature. Le coût de livraison est le même pour chaque filature et l'union qui réalise le plus gros excédent gagne la compétition.

Vous ne pouvez communiquer avec les quatre acheteurs que par écrit, et chaque communication doit énoncer clairement:

- Le nom de votre union.
- Le nom de la filature à laquelle elle est adressée.
- Les informations complètes concernant l'offre que vous faites.

Il est important de conserver les copies de toutes les communications que vous envoyez et de celles que vous recevez de manière à éviter la confusion.

La séquence des opérations est la suivante:

- 1) Les filatures envoient des demandes aux unions.
- 2) Les unions font connaître leurs prix (ou refusent).
- 3) Commande des filatures.
- 4) Les unions acceptent la commande (ou la refusent).

Aucune commande n'est complète avant d'avoir suivi toute cette séquence, et la séquence sera répétée jusqu'à satisfaction complète de tous les acheteurs ou jusqu'à épuisement de la capacité des unions.

La compétition cotonnière: Résumé des filateurs

Votre tâche est d'acheter 250 balles de coton au meilleur prix. Il se peut que vous ne puissiez pas tout acquérir auprès d'une seule union, et vous pouvez à tout moment communiquer avec les quatre unions pour des renseignements, passer une commande, expédier des informations ou négocier des prix. Cela doit être fait par écrit et toutes vos communications doivent mentionner:

- 1) Votre propre nom.
- 2) Le nom de l'union à laquelle la demande est adressée.
- 3) Tous les détails concernant votre demande.

Il est important de conserver des copies de toutes les communications que vous envoyez et de celles que recevez.

La séquence du jeu est la suivante:

- 1) Les acheteurs envoient des demandes de renseignements.
- 2) Les unions font connaître leurs prix (ou refusent).
- 3) Les acheteurs passent leurs commandes.
- 4) Les unions les acceptent (ou les refusent).

Aucune commande n'est complète avant d'avoir parcouru toute cette séquence, et la séquence sera répétée jusqu'à ce que tous les acheteurs soient satisfaits ou que les unions aient tout vendu.

Toutes les cotations seront faites en comptant les coûts de livraison à votre filature.



COURS 8.5

LE MARKETING DES EXPORTATIONS

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les occasions pour le marketing des exportations, de mettre les demandes du marché étranger en relation avec les besoins et les capacités du producteur et d'identifier les problèmes et les exigences particuliers des marchés étrangers.

Durées 3 à 4 heures.

Matériel: Etude de cas: "Les poulets surgelés".

Guide du cours:

Ce problème est comparable à celui des pulvérisateurs à bétail, mais il implique la vente des produits des membres de la coopérative à des consommateurs étrangers.

Bien que la plupart des unions commercialisent le produit de leur coopératives-membres à l'étranger et dans le pays par le canal d'offices de commercialisation, d'agents ou d'autres intermédiaires, il est important qu'ils se soient familiarisés avec le besoin de tenir compte des nécessités du marché et, plus particulièrement, avec la nature des problèmes du marketing des exportations.

Demandez aux participants de considérer le problème des poulets surgelés en groupes, tout comme ils ont examiné le problème des pulvérisateurs à bétail dans le cours 8.2.

### Les poulets surgelés

Une des rares industries agro-alimentaires prospères de la région Alpha, avant l'établissement de l'UCRA, était une usine de taille moyenne, de transformation de poulets. Elle avait été la propriété d'une filiale locale d'une société multinationale. L'usine-pilote élevait des poulets, dont la majorité était fournie par une vingtaine de fermiers indépendants qui, à leurs débuts, avaient pu profiter de l'assistance de l'usine de transformation.

L'installation complète fonctionnait régulièrement et efficacement. Environ 200 tonnes de poulet surgelé étaient produites chaque année. Environ 50 tonnes étaient vendues aux supermarchés locaux dans la capitale, tandis que le reste était vendu à l'exportation par le canal des filiales de la multinationale.

Cette société était également propriétaire de plantations et d'entreprises industrielles dans le pays et, au cours de la deuxième année d'existence de l'UCRA, le gouvernement estima nécessaire, pour des raisons sans rapport avec l'usine de transformation, d'exproprier cette société. Les discussions concernaient le niveau des compensations, mais entretemps le gouvernement avait pris possession des avoirs de la société et en avait intégré la majeure partie à des entreprises d'état.

Mais l'unité de transformation du poulet ne cadrerait dans aucune des activités contrôlées par le gouvernement, et il fût demandé au département des coopératives de promouvoir la formation d'une entreprise d'éleveurs de poulets qui pourrait reprendre cette unité. Cette tâche fût naturellement confiée à l'UCRA. Il fallait non seulement instaurer une nouvelle forme de propriété mais l'unité devait en plus être gérée et sa production commercialisée.

Heureusement, la gestion de l'opération en tant que telle ne présentait pas de problème puisque le gérant qui avait été engagé par la société étrangère avait accepté de rester et l'UCRA avait temporairement repris la responsabilité financière pour l'unité, en attendant le transfert de la propriété à une coopérative.

Le problème le plus immédiat était malgré tout celui d'établir un marché pour le poulet surgelé. La société multinationale obtiendrait bientôt ses poulets d'une autre source et l'on estimait que dans les 12 mois toute vente à l'exportation, c.à.d. 75% du total, aurait cessé, à moins de pouvoir trouver d'autres marchés. Il était peu probable de pouvoir augmenter les 50 tonnes vendues sur le marché local

car très peu de magasins disposaient de chambres froides et peu de consommateurs avaient l'argent ou l'intérêt pour acheter du poulet surgelé. Des poulets vivants étaient vendus sur les marchés locaux et seuls les étrangers et quelques rares habitants du coin étaient prêts à payer plus pour un produit que la plupart des gens tenaient pour inférieur.

Les acheteurs locaux payaient 2 DF/kg pour les poulets qu'ils allaient chercher eux-mêmes à l'usine de transformation. Le propriétaire précédent avait fixé tous les prix des poulets exportés à 1,60 DF/kg F.O.B. (franco à bord), mais ce prix était considéré comme artificiellement bas afin d'éviter l'imposition. Le coût marginal de fonctionnement qui était principalement constitué par le prix des poulets, était de 1,20 DF/kg. Tout ce qui dépassait ce prix contribuait aux frais généraux et avec un débit annuel de 200 tonnes, ceux-ci se montaient à 20.000 DF.

Les fermiers qui élevaient les poulets commençaient à perdre confiance. Ils commençaient à douter de l'avenir de leurs élevages car la variété de volaille qu'ils élevaient n'intéressait pas le marché local. Ils étaient donc peu disposés à investir dans une coopérative pour reprendre l'unité de transformation et il était vital de trouver rapidement des marchés alternatifs à l'exportation, tant pour assurer la viabilité de l'unité que pour éviter que les fermiers ne perdent l'intérêt, ce qui priverait l'unité de sa source d'approvisionnement et de ses futurs propriétaires.

Le directeur-général de l'UCRA demanda au responsable du marketing d'entreprendre les démarches nécessaires afin de remplacer la demande annuelle perdue de 150 tonnes, de toute urgence.

Le responsable du marketing contacta le secrétariat de la promotion des exportations du Ministère du Commerce et reçut, après quelques semaines, un dossier d'information complet traitant de la demande globale, des canaux de distribution et des prix. Ceci avait été obtenu grâce aux représentants du commerce national établis sur les marchés étrangers et les informations cruciales étaient résumées dans un document en annexe de ce rapport.

Le responsable du marketing devait décider quels seraient les objectifs à atteindre, quels marchés il devrait choisir et quelles démarches immédiates il fallait entreprendre.

Etude de marché pour le poulet surgelé de l'UCRAObjectif

Identifier des marchés potentiels pour le produit de l'unité du poulet surgelé de l'UCRA.

Demande actuelle

Les pays suivants sont les seuls marchés significatifs pour le poulet surgelé, où il n'y a pas de quota insurmontables ou de restrictions de qualité et où il existe des infrastructures adéquates pour un transport économique.

Pays	Popu- lation	P.N.B./ habi- tant (en DF)	Valeur du total importations de poulet surgelé (en DF)				1990 Ton- nage
			1987	1988	1989	1990	
A	10mio.	1.800	32mio	35mio	38mio	40mio	20.000
B	5mio.	5.000	rien	0,5mio	1mio	1,25mio	500
C	25mio.	800	15mio	13mio	13mio	11,25mio	5.000

La situation de la commercialisation des trois pays peut se résumer comme suit:

Pays	Importations 1990	Production locale 1990	Total
A	20.000 T.	10.000 T.	30.000 T
B	500 T.	rien	500 T
C	5.000 T.	20.000 T.	25.000 T

Pays	Usagers principaux	Canaux commercia/ tion	Promotion
A	Emballeurs de nourriture, hôtels, usagers nationaux	Contrats directs, chaînes d'épicerie, indépendants en gros et en détail.	Radio, T.V., presse, foires commerciales.
B	Hôtels et petit commerce national	Contrats directs	Presse
C	Hôtels et usagers nationaux	Distributeurs et détaillants indépendants	Radio et partie de la presse

En plus de ces informations générales, nos représentants dans les trois pays ont identifié des occasions spécifiques qui sont:

#### Pays A

Une grande entreprise d'emballage alimentaire bien établie est disposée à s'engager pour 120 tonnes, à livrer en expéditions mensuelles de 10 tonnes chacune pendant toute l'année 1990, à condition d'analyses favorables d'échantillons. Le prix serait de 1,30 DF/kg, hors chambre froide en district Alpha. Une chaîne de supermarchés est prête à passer une commande d'essai pour 5 tonnes, à livrer dès que possible, au prix de 1,60 DF/kg franco à bord à notre port. Si le consommateur est satisfait, on pourra s'attendre à un achat mensuel de 5 tonnes.

#### Pays B

Un groupe d'hôtels est prêt à commander une tonne, à livrer immédiatement au prix de 2,50 DF/kg et livrée sur place par avion; si l'expérience initiale est satisfaisante, on peut s'attendre à des commandes régulières de cet ordre chaque trimestre.

#### Pays C

Des consultants ont suggéré que des importations vers ce marché connaîtront une expansion rapide en 1992 en raison de l'accroissement du coût de la main-d'oeuvre et de l'augmentation des excédents disponibles dans d'autres entreprises

agricoles du pays. Un niveau de prix équivalant à 2,50 DF/kg f ranco à bord à notre port pourrait 'être obtenu par un exportateur qui aurait réussi à développer des circuits de commercialisation appropriés ainsi qu'une image de marque favorable pour le produit. On pourrait s'attendre à ce que la demande atteigne 15 à 20 tonnes/mois en un ou deux ans. Ces consultants seraient d'accord d'entreprendre de plus amples recherches sur le marché et d'assister au démarrage du processus de commercialisation contre rémunération de 20.000 DF.

### Transport

Les coûts et durées de transport en containers frigorifiques sont comparables pour les trois marchés, les niveaux approximatifs étant:

<u>Voie</u>	<u>Coût</u>	<u>Durée du voyage</u>
Mer	25 et/kg	1 mois
Air	50 et/kg	24 heures

Ces chiffres comprennent 10 et/kg pour le transport frigorifique de la région Alpha jusqu'à notre port.

### Travail à faire :

- 1) Quels devraient être les objectifs de l'unité de production de poulet surgelé à court et à long terme?
- 2) A quel marché étranger, dont elle a des informations, l'UCRA devrait-elle prêter une attention particulière?
- 3) Quelles démarches l'UCRA devrait-elle entreprendre afin de commercialiser les produits de l'usine de poulet surgelé, et quand faudrait-il les entreprendre?

COURS 8.6

PRESENTATION ET DISCUSSION D'UNE PROPOSITION  
DE MARKETING DES EXPORTATIONS

Objectif : Permettre aux participants d'analyser les problèmes du marketing des exportations, d'identifier d'éventuelles alternatives et de les évaluer, et d'imaginer, présenter et défendre des solutions appropriées.

Durée : 3 à 4 heures.

Matériel : "Les poulets surgelés", le cours 8.5 ainsi que les recommandations des participants.

Guide du cours :

Ce cours devrait être structuré de la même manière que le cours 8.3. Il est important que les participants perçoivent le besoin d'une approche similaire du marketing, autant celle des membres à travers leur entreprise, que celle des clients à travers les canaux de marketing appropriés. De même, il ne faudrait pas négliger la nécessité de "commercialiser" les idées, les techniques et les innovations auprès des membres. Dans ce cas, le succès dépend non seulement de la demande étrangère, mais aussi de la capacité à persuader les membres de continuer et même d'augmenter leur production de poulets si c'est possible.

Le cours peut être structuré de la façon suivante:

- 1) Invitez les groupes à présenter et défendre leurs propositions.
- 2) Quand toutes les propositions ont été présentées et brièvement commentées, discutez ce problème et celui de l'opportunité du marketing à l'étranger, avec ses conséquences pour les organisations productrices.

Les points à accentuer sont:

- Les gérants de l'union devraient comprendre les termes de transport tels f.o.b., c.a.f. (coût, assurance, fret) et éventuellement les termes de paiement du commerce à l'exportation.

- La direction de l'union devrait être consciente des diverses manières de communiquer avec les marchés d'exportation en particulier les services offerts par leurs organisations nationales de promotion des exportations et par les représentants de leur commerce national à l'étranger.
- La majorité des problèmes de marketing des exportations naissent, non d'un manque de demande, mais d'une mauvaise qualité, de livraisons peu fiables ou d'autres insuffisances du fournisseur. C'est pourquoi la responsabilité majeure du marketing des exportations se trouve au niveau du producteur, et non de l'agent ou d'un autre intermédiaire.
- Lorsqu'on a affaire à des marchés d'exportation, il est important d'être très sélectif. La demande réelle d'un de ces marchés sera probablement plus que suffisante pour un groupe de producteurs, et il est essentiel d'identifier un petit nombre de marchés et de promouvoir et commercialiser de manière efficace sur ceux-là plutôt que d'éparpiller ce qui, de par sa nature, doit être un très petit effort de marketing, sur un grand nombre de marchés.

3) Comme pour les pulvérisateurs à bétail, il n'y a pas de bonne réponse, mais la proposition suivante peut servir d'exemple utile:

Objectif, - Court terme:

Maintenir un volume de 200 tonnes/an à traiter à un prix couvrant le coût de l'unité de transformation.

Objectif - Plus long terme:

Augmenter la demande en développant des sévices plus substantiels et, si possible, augmenter l'excédent réalisé par l'unité.

Propositions:

- Accepter la commande d'un supermarché du pays A de 5 tonnes à 1,50 DF/kg, prix sortie d'usine.
- Envoyer des échantillons et faire un suivi vigoureux d'un contrat de 120 tonnes d'une firme d'emballage de denrées alimentaires du pays A, à 1,30 DF/kg prix sortie d'usine.



- Accepter une commande d'une tonne d'un groupe hôtelier dans le pays B à 2 DF/kg, prix sortie d'usine.
  
- Continuer les recherches concernant le potentiel du marché C et la bonne foi du consultant proposé, surtout parce que la demande paraît baisser. Il semble improbable qu'elle atteigne le niveau suggéré, si l'on tient compte des niveaux de prix élevés qui sont mentionnés.

Promotion :

La commande de 4 tonnes du groupe d'hôtels du pays B a produit un bénéfice inattendu et fort élevé de 2.800 DF. Il serait raisonnable de les dépenser en faisant une visite aux pays A et B, et éventuellement C, et/ou en organisant une campagne de promotion accompagnant ou suivant cette visite. Recueillir les conseils des représentants du commerce national dans les trois pays.

Perspectives d'avenir :

Il faudrait tout essayer pour se créer une clientèle dans les pays A et B, et éventuellement en C, pour éviter de dépendre d'un ou deux clients importants qui pourraient arrêter leurs achats pour un petit avantage ailleurs. L'UCRA ne devrait probablement pas essayer d'établir une marque sur un quelconque marché car cela coûte cher, et bien qu'en fin de compte cela pourrait produire des bénéfices plus importants, l'objectif n'est pas tant de générer de l'argent pour l'unité de transformation que de continuer à garantir l'écoulement du produit des fermiers. Il faudrait tout essayer pour trouver de futurs fournisseurs, et si cela cause un surplus de poulets, ils devraient être écoulés à bas prix, de préférence sur d'autres marchés que ceux de A ou de B qui ont été choisis pour la première concentration.

thème

9

## évaluation de projets

Cours 9.1 Evaluation de projets : pourquoi et comment

Cours 9.2 Exercices d'évaluation de projets

Cours 9.3 Discussion des exercices d'évaluation de projets

COURS 9.1

EVALUATION DE PROJETS: POURQUOI ET COMMENT ?

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les facteurs critiques lors de la sélection de projets d'investissement et d'appliquer des techniques simples d'évaluation de projets avec une bonne compréhension de leurs défauts.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: "Quelle proposition?", 9.1 tableaux de taux d'actualisation; source: Gittinger, Analyse économique des projets agricoles, publié par la Johns Hopkins University Press pour la Banque Mondiale en 1972.

Guide du cours:

Suggestion de structure du cours:

- 1) Demandez aux participants de donner des exemples de décisions personnelles et officielles auxquelles ils ont eu à faire face et où ils ont dû choisir entre un nombre d'achats dont le coût s'élève à un même montant, mais qui produisent des bénéfices différents. Comment de telles décisions ont-elles prises?
- 2) Montrez qu'une information sur les coûts et les bénéfices doit être disponible avant de pouvoir prendre une décision. Faites ressortir le fait qu'un investissement doit "pouvoir se financer", c.à.d. que les bénéfices doivent au moins être égaux aux coûts.
- 3) En utilisant des exemples simples, vous mènerez les participants à apprécier le fait qu'une technique est nécessaire pour tenir compte de l'échelonnement des recettes d'un investissement.

Ces étapes peuvent se résumer comme suit:

- a) Ce qui est demandé d'un projet, c'est qu'il s'auto-finance.
- b) Comparez:   Projet A: 100 aujourd'hui + 1/an pendant 100 ans.  
                  Projet B: 100 aujourd'hui + 100 au cours de l'an 1.

Il faut tenir compte du temps que prend le projet avant de s'autofinancer.

c) Comparez:   Projet C: 100 aujourd'hui + 10 l'an 1 + 10 l'an 2 + 80 l'an 3.

Projet D: 100 aujourd'hui + 80 l'an 1 + 10 l'an 2 + 10 l'an 3.

Il faut tenir compte de l'étalement de l'autofinancement dans le temps.

d) Comparez:   Projet E: 100 aujourd'hui + 50 l'an 1 + 50 l'an 2 + 50/an pour toujours.

Projet F: 100 aujourd'hui + 50 l'an 1 + 50 l'an 2.

Il faut tenir compte du rendement après que le projet "se soit remboursé".

- 4) Montrez que l'étalement dans le temps des bénéfices est important, en demandant aux participants s'ils préféreraient 1 DF aujourd'hui ou 1 DF demain, ou X DF dans un an. La préférence pour le bénéfice immédiat est la conséquence du désir d'éviter l'inflation et de la possibilité d'utiliser l'argent ou de profiter des bénéfices si vous en disposez maintenant.
- 5) Tenez une "vente aux enchères" en demandant à chaque participant combien il payerait aujourd'hui pour 100 DF à recevoir dans un an. Demandez aux participants d'énoncer leur réponse et dressez une liste de l'éventail des avis au tableau. Répétez la "vente aux enchères" pour un terme de cinq ans, dix ans et vingt ans. Insistez sur le fait que, dans leurs réponses, les participants devraient ignorer le risque de non-remboursement et l'inflation. Leurs réponses ne devraient tenir compte que du bénéfice ajouté obtenu par la réception actuelle plutôt que future de l'argent. Expliquez-leur qu'en fait, leurs réponses énoncent effectivement le taux d'intérêt qu'ils exigent sur les investissements. Comparez leurs réponses avec les taux effectivement payés par les caisses d'épargne.
- 6) Chaque participant se sera maintenant composé son propre tableau d'actualisation. Expliquez-leur cela et distribuez-leur les tableaux d'actualisation simplifiés. Expliquez-les et contrôlez leur compréhension avec quelques exemples simples.

- 7) Distribuez le document "Quelle proposition?" et demandez aux participants d'essayer d'appliquer la technique de la valeur nette actuelle à ces propositions, en utilisant un taux d'escompte de 10%.

Les participants auront tôt fait de se rendre compte que les investissements et leur rendement sont les mêmes à tout point de vue, bien que certains projets soient préférables à d'autres. Demandez aux participants d'identifier d'autres facteurs en faveur, et contre, chacun des quatre projets. Ceux-ci peuvent être résumés ainsi:

- L'effet sur l'emploi.
- L'effet sur la balance des paiements.
- La certitude du rendement.
- L'effet multiplicateur des bénéficiaires des membres.
- La facilité de gestion du projet.

Les avis seront divergents quant au classement de chacune de ces propositions d'après ces critères, mais vous pouvez reproduire un tableau du genre qui suit afin d'illustrer l'importance de ces facteurs.

	Machines Laiterie	Insectides XYZ	Route d'accès	Taureau re- producteur
Emploi			+	
Balance des paiements	+	-	+	-
Certitude		-		-
Bénéfices aux adhérents	+	-	-	+
Facilité de gestion	-	+	+	-

+ = bon

- = mauvais

rien = neutre

La sélection finale dépendra du classement individuel de chaque facteur, mais un classement raisonnable pourrait être le suivant:

Route d'accès	1
Machines pour la laiterie	2
Insecticide XYZ	3
Taureau reproducteur	4

- 8) Montrez que les tableaux d'actualisation peuvent être utilisés pour calculer la "valeur présente" des bénéfices futurs, qui pourront alors être comparés à l'investissement nécessaire à l'"achat" des futurs bénéfices. Ou pour calculer le "taux de rendement" d'un projet d'investissement en trouvant le, taux d'actualisation qui permet d'égaliser les futurs bénéfices avec les investissements nécessaires à leur "achat". Illustrez cela avec des exemples simples et assurez-vous que tous les participants sont capables d'utiliser les tableaux d'actualisation. Montrez comment obtenir un coefficient pour un "courant" de bénéfices qui a commencé il y a quelques années, en soustrayant le taux de l'année où il a commencé de celui de l'année où il a pris fin.

vous pouvez également vous référer au manuel MATCOM sur la "Préparation et évaluation des projets". cours 4.5, 4.6 et 4.7.

Quelle proposition?

Le directeur général de l'UCRA encouragea son personnel à suggérer d'autres services à fournir par l'union et il était ravi du flot d'idées et des améliorations qui en résultèrent. Le financement restait malgré tout un problème. Tandis que le nombre et la taille des coopératives-membres continua d'augmenter, le poids des demandes sur les services existants et sur son fonds de roulement augmenta sans qu'aucun service supplémentaire ne soit fourni. Cependant, le directeur général ne voulait pas étouffer les initiatives de ses subordonnés. Il était en possession de propositions et son comptable lui avait dit que, pour l'année à venir, ils ne pourraient investir que 10.000 DF dans une nouvelle activité. Son problème était de décider du choix d'une proposition à exécuter et de les classer de manière à ce que d'autres puissent être exécutées si, et quand, les fonds étaient disponibles.

Travail à faire :

- 1) Calculez la valeur nette actuelle des propositions suivantes. Utilisez un taux (d'actualisation) de 10%.
- 2) Identifiez d'autres facteurs pour et contre chacun des quatre projets, p.ex.:
  - L'effet sur l'emploi.
  - L'effet sur la balance des paiements.
  - La certitude du rendement.
  - L'effet multiplicateur des bénéficiaires des membres.
  - La facilité de gestion du projet.
- 3) Décidez quelles seront les propositions à exécuter.

MEMO

DU: Gérant de la crèmerie de l'UCRA

AU: Directeur Général de l'UCRA

Installations de conditionnement du beurre

Pour le moment, nous limitons notre production de beurre à la demande du marché local, plus des envois occasionnels à l'étranger à des prix plutôt réduits; notre beurre est expédié en bidons de 50 kg et doit être utilisé à des fins industrielles ou réemballé avant d'être vendu au consommateur.

Si nous achetions une machine à conditionner le beurre nous pourrions établir des ventes régulières de beurre de marque UCRA; cela nous permettrait d'augmenter nos ventes et d'exiger de meilleurs prix. Le directeur de la chaîne de supermarchés de la capitale m'a bien informé que si nous pouvions offrir du beurre, conditionné selon les normes internationales, ils n'importeraient plus le beurre conditionné comme ils le font actuellement. La production totale de cette machine à conditionner le beurre serait donc vendue sur des marchés d'exportation ou remplacerait les importations sur le marché intérieur.

J'ai identifié une machine italienne qui convient; elle pourrait être livrée par avion dans un délai d'un mois, et coûterait 10.000 DF, livrée et installée. Les aspects économiques du projet sont les suivants:

Coût de la machine:	10.000 DF
Ventes supplémentaires de beurre:	20.000 DF
Coût du lait supplémentaire aux fermiers:	15.000 DF
Coût de la main-d'oeuvre:	1.000 DF
Coût du matériel d'emballage importé:	500 DF
Frais généraux:	<u>1.000</u> DF
Total des dépenses annuelles:	2.500 DF



MEMO

DU: Gérant du département de l'approvisionnement.

AU: Directeur général de l'UCRA.

PROPOSITION: Stockage d'insecticide de la marque XYZ.

Un certain nombre de coopératives et de fermiers ont suggéré que nous stockions la marque d'insecticide XYZ en plus de notre gamme actuelle. Bien que cette marque ne fasse partie d'aucun lot régional d'intrants du Ministère de l'Agriculture, les produits sont apparemment fort utiles dans des situations spécifiques. Le représentant local des fabricants suggère que, si dès à présent nous stockons toute la gamme des produits chimiques, nous devrions pouvoir en vendre presque immédiatement pour une valeur d'environ 50.000 DF, ce qui équivaut à une année de consommation. Actuellement nos fermiers achètent un peu moins que cette quantité aux commerçants de la région Alpha, et si nous les stockons, nous devrions obtenir cette affaire-là, plus des affaires supplémentaires avec ces fermiers qui n'achètent que ce que nous stockons.

La rotation prévue des stocks pour cette gamme d'insecticides est de cinq fois par an après que la gamme ait été introduite comme il convient, pour que notre stock moyen vaille 10.000 DF, ce qui est le montant suggéré pour la première commande. Ce stock pourrait apparemment suffire pour les affaires annuelles et devrait rapporter environ 2.500 DF/an d'excédent supplémentaire à l'UCRA une fois atteint le plein rendement des ventes et après déduction de toutes les dépenses supplémentaires telles le transport, les invendus et la manutention.

Je comprends bien que vous ayez déclaré un moratoire sur tous les nouveaux articles en stock pour ce laps de temps, afin de pouvoir financer l'augmentation des stocks des articles existants, mais je serais heureux si vous pouviez faire une exception dans ce cas-ci.

MEMO

DE: Gérant du transport de l'UCRA.

AU: Directeur général de l'UCRA.

PROPOSITION: Construction d'une voie d'accès améliorée et d'un espace pour tourner, au garage des transports de l'UCRA.

J'aimerais vous suggérer qu'il serait urgent de construire une nouvelle voie d'accès au garage; à travers le terrain en face du bâtiment, qui pour l'instant est inoccupé. Il y a de plus en plus d'embouteillages car les véhicules doivent entrer et sortir par la même voie et je ne doute pas qu'il y aura bientôt un accident grave, avec des dégâts aux véhicules et peut-être même des blessés ou des morts, si rien n'est entrepris pour améliorer la situation.

Bien qu'il soit difficile de quantifier ce que cette situation coûte à l'UCRA, j'ai estimé que nos vingt-cinq véhicules gaspillent chacun environ une heure par mois dans des bouchons et des manoeuvres. Nous essayons de faire fonctionner chaque véhicule dix mois par an, et actuellement nous demandons 10 DF/heure pour chaque véhicule; vous pouvez vous rendre compte qu'il s'agit d'une somme assez considérable.

J'ai estimé qu'une main-d'oeuvre de cinquante hommes pourrait terminer le travail en deux mois; le matériel serait amené de la carrière désaffectée de l'autre côté de la route et le travail pourrait être dirigé et contrôlé par notre personnel qui n'est pas employé à plein temps en cette saison.

Les travailleurs seraient payés chacun 100 DF/mois; ils devraient disposer de leurs propres outils, brouettes etc., et devraient trouver eux-mêmes à se loger si nécessaire. Vous serez conscient du fait qu'au cours de la future saison sèche nos fermiers ne seront pas employés à plein temps et qu'ils seront ravis du travail supplémentaire.

MEMO

DU:           Responsable de la station d'élevage de l'UCRA.

A :            Directeur général de l'UCRA.

PROPOSITION: Achat et élevage d'une nouvelle variété de taureau à pédigrée.

Le directeur de la nouvelle station de recherche vétérinaire du Ministère de l'Agriculture nous a recommandé d'acheter un taureau à pédigrée de la nouvelle race à haut rendement de manière à rehausser la qualité de nos troupeaux de vaches laitières.

Dans des conditions climatiques similaires à l'étranger ce genre de taureau, lorsqu'il est croisé avec notre type de vache, a apparemment produit une progéniture de très haute qualité, qui est plus résistante aux maladies et produit un lait à plus haute teneur en matières grasses que les races hybrides actuellement utilisées en région Alpha.

Ce serait la première fois que cette race est utilisée dans le pays; la station de recherche vétérinaire ne peut se permettre d'acheter un tel animal pour expérimentation, mais le directeur pense que c'est ainsi que nous devrions le faire; je suis personnellement ravi qu'il ait choisi la station d'élevage de l'UCRA pour cela.

Nous pourrions apparemment faire venir par avion, un excellent bouvillon pour environ 9.000 DF; il faudra également 1.000 DF pour une stalle supplémentaire et l'équipement correspondant.

Un certain nombre de fermiers ont exprimé leur intérêt pour la proposition, et j'ai bon espoir que nous pouvons nous attendre à une augmentation nette de 2.500 DF par an provenant des services supplémentaires d'insémination artificielle et des ventes en gros de sperme à d'autres régions si nous achetons le taureau.

Tableaux d'actualisation

Année	Valeur actuelle de 1 DF, reçu au cours de l'année			Valeur actuelle d'un flux de 1 DF par an reçu chaque année		
	10%	15%	20%	10%	15%	20%
1	0,909	0,870	0,833	0,909	0,870	0,833
2	0,826	0,756	0,694	1,736	1,626	1,528
3	0,751	0,658	0,579	2,487	2,283	2,106
4	0,683	0,572	0,482	3,170	2,855	2,589
5	0,621	0,497	0,402	3,791	3,352	2,991
6	0,564	0,432	0,335	4,355	3,784	3,326
7	0,513	0,376	0,279	4,868	4,160	3,605
8	0,467	0,327	0,233	5,335	4,487	3,837
9	0,424	0,284	0,194	5,759	4,772	4,031
10	0,386	0,247	0,162	6,145	5,019	4,192
15	0,239	0,123	0,065	7,606	5,847	4,675
20	0,149	0,061	0,026	8,514	6,259	4,870
25	0,092	0,030	0,010	9,077	6,464	4,948
30	0,057	0,015	0,004	9,427	6,566	4,979
50	0,009	0,001	0,000	9,915	6,661	4,999

\* source: Gittinger, Analyse économique des projets agricoles, publié par les presses universitaires Johns Hopkins pour la Banque Mondiale en 1972.

COURS 9.2

EXERCICES D'EVALUATION DE PROJETS

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer les techniques d'évaluation de projets et de classer les projets d'après des facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Durée: 3 à 4 heures.

Matériel: Etude de cas: "Quel projet?"

Guide du cours:

Ces simples exercices d'évaluation de projets requièrent une grande part d'arithmétique simple mais précise. Les participants devraient si possible être munis de calculatrices de façon à leur permettre d'achever rapidement le travail.

Il faudrait demander aux participants de faire les exercices seuls, afin d'assurer que tous se familiarisent avec les techniques nécessaires, et il faudrait conseiller individuellement les participants qui n'ont pas encore bien saisi les principes nécessaires.

### Quel projet?

Le projet d'assèchement des terres marécageuses de Sigma était un succès. Les gens du district et ceux de toute la région, sentaient que le gouvernement central portait enfin son attention sur les personnes les plus pauvres des régions les plus défavorisées du pays, et une bonne partie du mérite pour l'initiative alla à l'UCRA.

Jusqu'à ce moment, la plupart du crédit de l'UCRA avait été avancé aux fermiers par leurs coopératives pour leurs récoltes saisonnières normales ainsi que pour d'autres activités. Les fermiers se rendaient compte que maintenant des crédits étaient disponibles pour de nouveaux projets, qui ne rembourseraient pas l'argent qui y avait été investi pendant un certain temps, et qui pourraient changer et améliorer radicalement le bien-être des fermiers individuels ou des communautés entières. Par conséquent, un grand nombre de propositions arrivèrent au département du crédit de l'UCRA, provenant d'individus et de coopératives, et demandant des financements ou des conseils à propos de toutes sortes d'activités différentes.

Certains de ces projets naquirent de suggestions de vendeurs ou d'entrepreneurs qui espéraient profiter du projet, d'autres de fermiers individuels ou de coopératives, d'autres encore comme résultat des suggestions d'agents de vulgarisation du ministère de l'Agriculture. Les projets étaient présentés sous des formes différentes avec des types d'information différents et il était clairement nécessaire de développer des instruments d'évaluation, de conseils aux fermiers et leurs coopératives pour savoir s'ils étaient potentiellement profitables, ainsi que pour décider s'il fallait oui ou non canaliser les fonds limités de la banque coopérative afin de les soutenir.

MEMO

DU: Bureau régional Alpha, Ministère de l'Agriculture.  
AU: Département du crédit, UCRA.  
SUJET: Petits propriétaires producteurs de caoutchouc.

Je suis sûr que vous êtes conscient du fait que dans la région voisine, le gouvernement encourage la production de caoutchouc afin de remplacer la matière première pour la nouvelle usine de pneus, qui jusqu'à présent était importée.

Il y a actuellement une superficie raisonnable de terre inutilisée dans la partie de la Région Alpha adjacente à la région productrice de caoutchouc, et les communications entre ce district et l'usine de caoutchouc la plus proche dans la Région voisine sont satisfaisantes pour le transport du latex.

Cette région productrice est actuellement assez peu peuplée: ce sont surtout des fermiers qui pratiquent la rotation des cultures et qui vivent de cela et de la chasse d'animaux sauvages. Je crois que leur propre bien être et l'intérêt national seraient mieux servis si l'UCRA établissait un certain nombre d'entre eux comme petits propriétaires producteurs de caoutchouc. Le Ministère recommande des parcelles de deux hectares comme superficie minimale viable pour une unité d'un petit producteur de caoutchouc, et des fournitures adéquates de semis accompagnées de conseils techniques seraient rendus disponibles à tout projet afin d'encourager les fermiers à entreprendre la production du caoutchouc.

Il serait nécessaire que ces fermiers réservent une partie de leurs terres pour la consacrer aux arbres à caoutchouc pendant sept ans avant d'obtenir un quelconque revenu. Il n'y a pour l'instant pas de pénurie de bonne terre dans la région et l'occupation de la terre est telle que l'attribution de parcelles de deux hectares à des fermiers individuels ne causerait aucun problème; néanmoins, les fermiers auraient besoin d'être payés afin de couvrir le coût de leur travail pendant les sept années d'investissement avant que leurs parcelles ne commencent à produire un revenu.

Le tableau suivant résume la position financière pour 1 ha:

Activité	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7
	DF	DF	DF	DF	DF	DF	DF
Abattage et défrichage	32						
Coût plantation, 200 à l'hectare	108						
Arrangement en terrasses	120						
Creuser/planter	108						
Plantes d'ombre	64						
Tailler, éclaircir, sarcler, pailler	144	144	144	120	90	62	62
Fertiliser	40	72	92	72	56	56	56
Pulvérisations	20	40	56	68	68	68	68
Cultures intercalaires	28	10					
Drainage, clôture autres frais	42	26	26	26	26	26	26

Revenu: An 8 = 600 DF An 9 = 780 DF Années 10 à 25 = 960 DF

Note: L'économie d'une telle petite exploitation est sous-estimée dans la mesure où:

- 1) Les revenus des arbres ne sont donnés que pour une période de 25 ans; en fait la plupart des arbres à caoutchouc vivent au moins 30 ans bien que leur productivité puisse baisser.
- 2) Lorsqu'un arbre à caoutchouc a fini sa vie utile, le bois garde une certaine valeur, ce dont il n'a pas été tenu compte.
- 3) Il est possible de planter des cultures intercalaires pour les fonctions de fixation d'ombre et d'azote et qui ont également une valeur en soi; il n'a pas été tenu compte de cette source de revenus.



COMPAGNIE NATIONALE DU SAVON  
ET DES HUILES  
la Capitale  
Région Alpha

M.le Directeur général,  
UCRA  
Région Alpha.

Cher Monsieur,

Plantations de cocotiers

Il a été porté à notre connaissance que votre Union fait de gros efforts pour introduire des innovations agricoles en Région Alpha, et nous tenons à vous féliciter pour vos succès.

Vous saurez sans doute que notre compagnie est très désireuse d'augmenter l'approvisionnement local en coprah et à cette fin nous encourageons fortement les petits exploitants de plantations de cocotiers.

Dans d'importantes parties de la région Alpha, la terre, qui convient fort bien à la culture des cocotiers, est inutilisée pour l'instant. Ceci peut constituer une culture fort profitable pour de petits exploitants, et notre compagnie est désireuse de travailler avec des unions coopératives telles que la vôtre, ou avec des entreprises coopératives de base en ce qui concerne l'assistance pour les semis, les conseils et la collecte finale du coprah sec. Nous assistons également des planteurs à commercialiser d'autres sous-produits.

Avec le genre de terre qui est, d'après nos recherches, actuellement disponible en Région Alpha, le coût total du défrichage, de l'assèchement et des plantations serait d'environ 1.600 DF à l'hectare. Quelques heures par mois sont ensuite nécessaires, après les dix années dont les cocotiers ont besoin pour atteindre leur pleine maturité, pour sarcler, pailler et protéger les arbres.

Après la dixième année, le petit exploitant peut s'attendre à ce que les arbres rapportent un revenu net de 800 DF à l'hectare, et aient une vie productive de quarante ans.

Il est donc clair que l'investissement des fermiers est remboursé en deux ans de production et que ceci est donc une activité extrêmement rentable. Nous espérons que vous pourrez répondre favorablement aux demandes de crédit et d'assistance de vos coopératives-membres dont les adhérents désirent entreprendre la production des noix de coco.

Veillez agréer, Cher Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

MEMO

DU: Responsable de l'unité de traitement de poulet.

AU: Directeur général de l'UCRA.

Le succès de notre dynamisme à l'exportation a, comme vous le savez, dépassé toutes nos espérances, et nous sommes maintenant assez embarrassés, plus particulièrement par un manque d'oeufs. Les marchés du Moyen-Orient font preuve d'une demande insatiable d'oeufs frais que nous produisons, et si nous ne réussissons pas à augmenter notre débit, je suis sûr que d'autres fournisseurs vont s'interposer.

Nos problèmes sont compliqués par le fait que, durant la période qui suivit la reprise de l'unité par l'UCRA, un certain nombre de fermiers indépendants ont abandonné l'élevage des poulets. Nous devons donc non seulement remplacer leur production, mais également y ajouter du volume.

C'est pourquoi je vous serais reconnaissant de bien vouloir promouvoir et encourager les petits exploitants par le biais du département du crédit, à investir dans des unités d'élevage de poulets. Ceci est une activité qui convient extrêmement bien aux petits exploitants qui n'ont pas assez de terre mais qui ont trop de main-d'oeuvre familiale à leur disposition.

L'économie approximative d'une unité de cent volailles - ce que nous estimons être le minimum pour la viabilité d'une unité d'un petit exploitant - est comme suit:

A: Mise de fonds initiale

- Couveuse pour 110 poussins d'un jour: 70 DF.
- Pondoir pour 100 volailles (en supposant des pertes de 10%): 140 DF.
- Equipement pour l'alimentation et abreuvoir: 30 DF.

B:Compte d'exploitation annuel pour une unité de 100 poudeuses

<u>Dépenses</u>	<u>An 1</u>	<u>An 2</u>	<u>An 3 et +</u>
Coût de 110 poussins d'un jour à 75 centimes	82,50 DF	82,50 DF	82,50 DF
Coût des aliments pour 110 poussins	140,00 DF	140,00 DF	140,00 DF
Coût des aliments pour 100 poudeuses	220,00 DF	440,00 DF	440,00 DF
Coût vétérinaire, eau, sciure de bois, électricité etc.			
- poussins	25,00 DF	20,00 DF	20,00 DF
- poudeuses	20,00 DF	40,00 DF	40,00 DF

Revenus

Vente d'oeufs au taux de 220 oeufs/an/poule à 3,25/cent	357,50 DF	715 DF	715 DF
Vente de fumier	15,00 DF	30 DF	30 DF
Vente de sacs vides	5,00 DF	10 DF	10 DF
Vente de poules qui ne sont plus poudeuses	-	70 DF	70 DF

Note: Les abris et l'équipement devraient tenir au moins dix ans avec une attention raisonnable et plus longtemps avec des routines d'entretien adéquates.

MEMO

DU:       SECRÉTAIRE, COOPÉRATIVE DES FERMIERS DU DISTRICT ZETA

AU:       DIRECTEUR GENERAL, UCRA.

SUJET:   ÉLEVAGE DE MOUTONS.

MALGRÉ LES PROBLEMES DU DÉBUT, L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE ZETA PARAIT AVOIR SURMONTE LES PREMIERS DOUTES DES FERMIERS ET PUISQU'UN CERTAIN NOMBRE D'ADHÉRENTS PROFITENT CONSIDÉRABLEMENT DE LEUR ADHÉSION, JE PENSE QUE NOUS POUVONS CONSIDÉRER LA SOCIÉTÉ COMME ÉTANT BIEN ÉTABLIE.

IL EST NÉANMOINS IMPORTANT QUE NOUS CONTINUIONS A PRÉSENTER DES IDÉES POUR L'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE DANS NOTRE DISTRICT, ET C'EST POUR CETTE RAISON QUE JE SUGGÈRE QUE NOUS ENCOURAGIONS L'ÉLEVAGE DES MOUTONS, SURTOUT DANS LES PARTIES MONTAGNEUSES DU DISTRICT, OU LE CLIMAT ET LES PATURAGES SONT APPROPRIÉS ET OU IL Y A PEU D'ACTIVITÉS ALTERNATIVES.

DU DÉPARTEMENT VÉTÉRINAIRE DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, J'AI OBTENU DES DONNÉES SUR L'ÉCONOMIE D'UN TROUPEAU ÉCONOMIQUE DU TYPE DE MOUTONS QUI EST APPROPRIÉ A CETTE PARTIE DU PAYS.

LA LAINE ET 'LES PEAUX SE VENDENT SANS PROBLÈME SUR LES MARCHÉS LOCAUX, BIEN QU'À DES PRIX VARIABLES, ET L'ABATTOIR DE L'UCRA EST ANXIEUX D'AUGMENTER SA PRODUCTION DE MOUTON ET D'AGNEAU POUR LESQUELS IL Y A DÉJÀ DES MARCHÉS D'EXPORTATION.

UN TROUPEAU DE MOUTONS PEUT ÉGALEMENT AMÉLIORER LA FERTILITÉ DES PATURAGES. CET AVANTAGE N'A PAS ÉTÉ INCLUS DANS LE RÉSUMÉ QUI SUIT, CONCERNANT LES PRINCIPES ÉCONOMIQUES D'UNE PETITE EXPLOITATION DE MOUTONS.

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT :

- 60 AGNEAUX A 25 DF CHACUN
- 2 BÉLIERS A 50 DF CHACUN

DÉPENSES RÉCURRENTES :

	<u>AN 1</u>	<u>AN 2</u>	<u>AN 3</u>	<u>AN 4</u>	<u>AN 5</u>
UN OUVRIER A PLEIN TEMPS	220 DF	220 DF	220 DF	220 DF	220 DF
PATURAGE + FOURRAGE SUPPLÉMENTAIRES	140 DF	160 DF	170 DF	170 DF	170 DF
FRAIS VETERINAIRES ET DIVERS	70 DF	80 DF	90 DF	90 DF	90 DF

RECETTES DES VENTES DE TONTE DE LAINE ET ANIMAUX D'ABATTAGE :

	<u>AN 1</u>	<u>AN 2</u>	<u>AN 3</u>	<u>AN 4</u>	<u>AN 5</u>
	870 DF	900 DF	1100 DF	1100 DF	1200 DF

JE PENSE QUE VOUS SEREZ D'ACCORD QU'IL S'AGIT ICI D'UNE PROPOSITION FORT ATTRAYANTE POUR LES FERMIERS ET J'ESPERE QUE VOUS POURREZ PROPOSER UN CONTRAT GLOBAL AFIN DE LES ENCOURAGER A INVESTIR DANS CETTE ACTIVITÉ.

MEMO

DU: Président de la Coopérative des fermiers du district Theta.

AU: Directeur général de l'UCRA.

Projet d'irrigation Lambda

Suite au succès du projet des marécages Sigma, beaucoup de mes adhérents ont fort insisté pour obtenir des investissements semblables dans ce district.

Je me rends compte que la situation dans notre district ne peut justifier un projet de l'ampleur de celui des marécages Sigma, mais j'aimerais pourtant proposer que l'UCRA considère la recommandation auprès de la banque coopérative pour un prêt de 50.000 DF en vue de l'extension de la zone irriguée, qui est actuellement desservie par le canal Lambda, de 250 hectares supplémentaires. On s'attend à ce qu'environ 100 fermiers bénéficient de cette extension. L'amélioration de la fertilité fera fortement augmenter la production de coton et des cultures vivrières, et nous avons estimé que chacun des 100 fermiers qui bénéficieraient de l'extension de la zone irriguée augmentera ses revenus d'approximativement 200 DF par an. On pourrait s'attendre à voir cette amélioration pleinement réalisée au cours de la quatrième année après le début des travaux d'irrigation et à continuer par après.

Les 50.000 DF d'investissement seront utilisés de façon égale les trois premières années, et après cela les coûts d'entretien annuels de la zone seront probablement de l'ordre de 2.000 DF par an.

J'espère que vous pouvez discerner votre manière de faciliter la réalisation de ce qui sera une amélioration très importante de notre district, et pourra également servir, nous l'espérons de prototype pour d'autres projets ailleurs dans la région.

MEMO

DU: Secrétaire de la coopérative des fermiers du district Delta.

AU: Directeur général de l'UCRA.

Proposition de projet d'un puits communautaire

Comme vous le savez, une grande partie du district Delta est fort aride et il n'y a pas d'eau disponible en surface, pour les projets d'irrigation.

Les fermiers de cette région ont traditionnellement toujours compté sur les puits que se partagent, d'habitude cinq et six familles. Ces puits sont généralement très anciens, ont été creusés à la main, et l'eau est tirée vers la surface, soit par les fermiers, soit par des boeufs.

Dans cette région les fermiers ont proposé de recreuser soixante-dix puits et de les équiper de pompes électriques, maintenant que l'électricité a été amenée dans cette partie du pays.

Je fais confiance à l'esprit de groupe et à l'enthousiasme des populations de cette région pour que, si le financement est obtenu, les puits seront effectivement utilisés pour irriguer la région et augmenter considérablement leur production de coton et leurs cultures vivrières.

L'amélioration des puits et l'installation de pompes devraient être terminées vers la fin de la deuxième année après le démarrage du projet, et cela coûterait 180.000 DF en tout. En nous basant sur notre expérience avec des puits et des pompes similaires, ailleurs dans le pays, nous estimons qu'il sera nécessaire de dépenser encore 40.000 DF tous les dix ans afin de remplacer les pompes et de réparer les puits.

Chacun des 400 fermiers bénéficiant des puits devrait augmenter son revenu familial de 100 DF/an, une fois que tous les puits seront terminés.

Je suis sûr que vous conviendrez qu'il s'agit là d'une amélioration importante du bien-être des populations à un coût relativement bas, et j'espère qu'il sera possible d'entreprendre ce projet dans un avenir assez proche.

Travail à faire :

- 1) En utilisant les tableaux d'actualisation simplifiés qui vous ont été remis, essayez de trouver le groupe de taux de rendement pour chacun des six projets:

0% - 10%

10% - 15%

15% - 20%

plus de 20%

- 2) Classez les projets d'après le taux de rendement que vous aurez ainsi découvert.
- 3) Classez les projets selon d'autres facteurs qualitatifs tels ceux qui furent identifiés au cours précédent.
- 4) Combinez les classements et établissez une liste globale indiquant les projets qui méritent le plus, et le moins, d'appui.



COURS 9.3

DISCUSSION DES EXERCICES D'EVALUATION DE PROJETS

Objectif: Permettre aux participants de contrôler leurs calculs et de partager leurs expériences quant aux réalités de l'évaluation de projets.

Durée: 1 à 2 heures.

Matériel: "Quel projet?", 9.2 et les calculs des-participants.

Guide du cours:

- 1) Demandez aux participants de donner leurs solutions quant aux taux de rendement de chaque projet. Si vous découvrez des erreurs - il y en aura probablement - reprenez chaque exemple en vous assurant que tous les participants comprennent ce qui se passe. Les taux de rendement sont:
  - Plantation de caoutchouc: entre 15% et 20%.
  - Noix de coco: entre 10% et 15%.
  - Poulets: plus de 20%.
  - Moutons: plus de 20%.
  - Irrigation Lambda: plus de 20%.
  - Puits Delta: entre 15% et 20%.
  
- 2) Demandez aux participants de classer les projets selon leurs effets sur l'emploi et d'autres facteurs identifiés le jour précédent. Un ensemble de conclusions possible est le suivant:

	Caou- tchouc	Noix de coco	Poulets	Moutons	Irri- gation	Puits
Emploi	+		+	+		
Import/export	+	+	+	+		
Certitude			-	-		
Bénéfices aux membres					+	+
Facilité de gestion			-	-		-

+ = bon; - = mauvais; pas de signe = neutre.

3) Discutez un classement final qui pourrait être celui-ci:

1 = Irrigation

2 = Caoutchouc

3 = Puits

4 = Poulets

5 = Moutons

6 = Noix de coco

4) Discutez les conséquences pratiques de ce genre d'évaluation. Demandez aux participants combien de fois des projets leur ont effectivement été présentés sous cette forme, et s'ils ont jamais eu à les classer réellement vu qu'il y avait plus de bons projets que d'argent pour les financer. Insistez sur le fait que des différences de taux de rendement de 5%, 10% ou plus, sont beaucoup moins importantes que les chances de succès d'un projet, qui dépendent plus du climat ou des maladies, et surtout des difficultés des fermes individuelles ou de la gestion générale du projet. Signalez que les participants peuvent être confrontés à des analyses apparemment concluantes, basées sur des calculs de ce type. Ils peuvent constituer une base pour la prise de décision, mais ils ne peuvent certainement pas remplacer le jugement de bon sens.

Les calculs de séries de taux de rendement pour chacun des projets sont comme suit:

Caoutchouc

Année	Sorties en DF = S.	Entrées en DF = E.	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux de 20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
1	706		642		614		588	
2	292		241		221		203	
3	318		239		209		184	
4	286		195		164		138	
5	240		149		119		96	
6	212		120		92		71	
7	212		109		80		59	
8		600		280		196		140
9		780		331		222		151
10-25		960		3.185		1.624		880
Totaux			1.695	3.796	1.499	2.042	1.339	1.171
			Net + 2.101		Net+543 DF		Net - 168 DF	
Conclusion: le taux de rendement se situe entre 15%-20%								

Noix de coco

Année	S. DF	E. DF	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux de 20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
1	1.600		1.454		1.392		1.333	
10-50		800		3.016		1.314		646
			Net + 1.562		Net - 78 DF		Net - 687	
Conclusion: le taux de rendement se situe entre 10%-15%								

Poulets

Année	S. DF	E. DF	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux de 20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
0	240		240		240		240	
1	102,5		93		89		85	
2 - 10		102,5		537		425		344
Total Net'			+ 204 DF		+ 96 DF		+ 19 DF	
Conclusion: le taux de rendement dépasse de peu les 20%								

Moutons

Année	S. DF	E. DF	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux de 20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
0	1.600		1.600		1.600		1.600	
1		440		400		383		367
2		440		363		333		305
3		620		466		408		359
4		620		423		355		299
5		720		447		358		289
Total Net			+ 499 DF		+ 237 DF		+ 19 DF	
Conclusion: le taux de rendement dépasse de peu les 20%								

Projet d'irrigation

An	S. DF	E. DF	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux de 20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
1	17.000		15.453		14.790		14.161	
2	17.000		14.042		12.852		11.798	
3	16.000		12.016		10.528		9.264	
4+		18.000		133. 704		78.804		52.074
Total Net:			+ 92.193 DF		+ 40.634 DF		+ 16.851 DF	
Conclusion: le taux de rendement dépasse les 20%								

Puits Delta

Année	S.'000 de DF	E.'000 de DF	Taux de 10%		Taux de 15%		Taux /20%	
			S. DF	E. DF	S. DF	E. DF	S. DF	E. DF
1	90		82		78		75	
2	90		74		68		62	
3 - 50		40		327		201		139
10	40		15		10		6	
20	40		6		2		1	
30	40		2		1		0	
Total net			+ 148 DF		+ 42 DF		- 5 DF	
Conclusion: le taux de rendement se trouve entre 15%-20%								

Insistez, si le temps le permet avec un exemple, sur le fait que la sélection du taux d'actualisation et l'utilisation de telle ou telle technique d'évaluation de projet, est beaucoup moins importante que les effets d'une mauvaise gestion.

Si par exemple les prix des moutons n'atteignent que les 2/3 du prix prévu, ou si les poules ne pondent que 60% du volume d'oeufs auquel on s'attendait, les projets "Poulets" et "Moutons" perdront de l'argent à tous les taux d'actualisation.

Demandez aux participants de suggérer d'autres déviations possibles des prévisions et d'en estimer les effets sur la viabilité du projet. Accentuez le fait que les investissements initiaux, bien qu'ils soient souvent sous-estimés, sont beaucoup plus faciles à prévoir que les bénéfices à venir.

thème

**10**

formation

Cours 10.1 La formation : besoins, objectifs, méthodes

COURS 10.1

LA FORMATION: BESOINS, OBJECTIFS, METHODES

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les besoins en formation de leur personnel, de formuler des objectifs pour toute formation qu'ils auront à entreprendre et de choisir des genres de formation appropriée.

Durée 2 à 3 heures.

Matériel: Etude de cas: "La formation, est-ce la solution?"

Guide du cours :

- 1) Provoquez un débat contradictoire sur la capacité d'une formation en salle à créer une vraie différence dans les performances sur le terrain. Mentionnez la différence cruciale entre le savoir et le faire, le manque de faits objectifs dans le domaine de la gestion, la distinction entre ce qui devrait être et ce qui est réellement, et la permanence du changement. Demandez aux participants comment une formation en salle peut aider quelqu'un à s'acquitter de ses tâches dans la vie professionnelle. Menez la discussion vers l'identification des avantages de la formation tels les coûts peu élevés, la vitesse, la structure et les avantages de la solidarité et des expériences partagées.
- 2) Montrez à l'aide d'exemples que la formation, pour être efficace, doit être basée sur une évaluation des insuffisances de performance, menant à la définition des besoins en formation et avant tout à un énoncé clair des objectifs de la formation. Ceci devrait mener à une sélection du contenu et à une méthode de formation appropriée.
- 3) En vous référant à l'expérience des participants au cours de ce programme, exposez les mérites et les désavantages respectifs des diverses méthodes de formation.
- 4) Distribuez l'étude de cas: "La formation, est-ce la solution?", et demandez aux participants, individuellement ou en groupes, de répondre aux questions de chacun des quatre membres du personnel qui y sont décrits.



- 5) Demandez aux participants de donner leurs réponses aux questions qui précèdent. Des réponses possibles sont:

A: Le gérant du dépôt d'intrants agricoles

- Essayez de savoir s'il ne connaît pas les procédures ou s'il les connaît sans les appliquer.
- S'il ne les connaît pas fournissez-lui du matériel d'apprentissage programmé ou envoyez-le participer à un cours structuré d'exposés et d'exercices.
- S'il connaît les procédures, il a besoin d'un cours qui démontre, par des études de cas et des simulations, la nécessité d'avoir des procédures régulières.

B: Le gérant de l'abattoir

- Évaluez sa personnalité et assurez-vous qu'il est la personne appropriée pour cet emploi où il s'agit surtout de gérer des personnes.
- Si vous vous rendez compte qu'il/elle est la personne qui convient, il faudrait l'envoyer participer à un programme de formation en relations humaines, très participatif et basé sur l'expérience des participants, et qui devrait lui permettre d'améliorer sa capacité de savoir s'y prendre avec d'autres.

C: Le gérant de la laiterie

- Essayez de découvrir si le gérant connaît les détails techniques de l'équipement. S'il les connaît, il est clair qu'il n'applique pas ses connaissances et qu'il faut l'instruire et le motiver.

Si, comme c'est probable, ses connaissances techniques sont insuffisantes, il faudrait l'envoyer suivre un programme de formation technique, tel un stage dans une entreprise utilisant le même type de machines.

D: Le gérant du transport

- Une formation en honnêteté est impossible. L'origine de la faute se trouve dans le caractère de l'homme ou dans les structures formelles et informelles dans lesquelles il doit travailler.
- S'il s'agit du dernier point, faites des recherches pour savoir si des modifications dans la motivation, l'information ou d'autres aspects de son environnement de travail pourraient améliorer son engagement dans l'institution qui l'emploie.

- Si ce genre d'amélioration paraît impossible et/ou si son comportement a été malhonnête de manière flagrante, il est clair qu'il devrait être renvoyé. La formation ne paraît pas pouvoir jouer un rôle quelconque.

6) Renvoyez au document 10.1.3. Le directeur de l'UCRA était d'avis qu'il fallait désigner certains membres du personnel pour suivre une formation au courant de l'année à venir. Comment la formation du personnel est-elle planifiée dans les unions ou les coopératives des participants?

Désigne-t-on des personnes pour suivre un cours lorsque c'est nécessaire ou lorsque les fonds sont disponibles?

- Y a-t-il chaque année un certain nombre de personnes ou un montant destinés à la formation faisant partie d'une affectation régulière?
- Envoie-t-on des gens en formation s'ils révèlent des faiblesses particulières comme dans l'étude de cas?
- Elabore-t-on des plans à long terme pour le développement des capacités des personnes, avec des formations programmées de manière appropriée d'après les modifications des responsabilités?

Il est clair que les deux premiers points sont monnaie courante et que, par conséquent, la majeure partie de la formation est gaspillée. Une quelconque combinaison des trois derniers points convient mais cela dépend évidemment de la rotation du personnel et de la disponibilité des fonds, ainsi que d'opportunités pour une formation adéquate.

7) Demandez aux participants de donner un bref aperçu de la formation coopérative disponible dans leur pays. Préparez à l'avance une liste détaillée et assurez-vous que tous les participants connaissent les diverses possibilités.

Référez-vous aux quatre membres du personnel décrits au cours de l'exercice précédent. Existe-t-il des programmes de formation qui correspondent aux besoins identifiés pour A, B ou C? Sinon, y a-t-il des besoins communs? S'il y en a, qui devrait prendre l'initiative d'introduire la formation qui convient, et quel serait le rôle à jouer par les participants?

La formation est-ce la solution?

Le directeur général de l'UCRA était d'avis que si la formation était la réponse à ses problèmes, ceux-ci auraient été résolus depuis longtemps.

Le collège coopératif organise des cours pour le personnel de tout niveau, du directeur général au petit employé et au magasinier. Leurs programmes couvraient un grand nombre de sujets variés et il n'y avait pratiquement aucune activité ni membre du personnel dont les besoins n'étaient pas couverts par au moins un programme du collège ou des centres de formation régionaux de l'université, ou de l'une ou l'autre institution qui proposait de la formation au secteur coopératif.

Une partie du personnel de l'UCRA avait participé à des programmes de formation à l'une ou l'autre époque de leur carrière, mais depuis l'établissement de l'UCRA il n'avait pas été possible de libérer des gens pour la formation. Le directeur général pensait qu'il était temps de faire l'inventaire et de désigner au moins une partie du personnel pour suivre une formation pendant l'année à venir. Il avait noté des détails à propos de certains membres du personnel dont les insuffisances étaient particulièrement importantes. Le problème était de décider du rôle que pourrait éventuellement jouer la formation en vue de leur amélioration.

- Le gérant du dépôt des intrants agricoles du district Delta: les rapports, les relevés et les dossiers sont toujours en retard, inexacts et pas préparés correctement par le dépôt des intrants. Les relations de travail au dépôt sont bonnes et les coopératives servies par le dépôt ont peu à se plaindre du service fourni, sauf les erreurs fréquentes de paperasserie que le gérant corrige toujours avec entrain. La mauvaise qualité des écritures provoque des problèmes considérables au siège central et, alors que le gérant promet toujours d'améliorer les choses, cela ne fait qu'empirer.
- Le gérant de l'abattoir: l'abattoir a la rotation du personnel la plus élevée des unités de l'UCRA. On ne peut pas y compter sur le respect des horaires et le personnel se plaint souvent des conditions de travail, des salaires et de problèmes mineurs, directement au bureau central.

Le gérant de l'unité est hautement qualifié d'un point de vue technique et il a brillamment réussi à résoudre des problèmes qui, pensait-on, auraient requis l'attention des experts.

Des coopératives se sont plaintes de l'impolitesse du personnel à la réception de leurs animaux, mais il y a peu de réclamations concernant le fonctionnement effectif de l'abattoir, du pesage et de la classification des carcasses.

- Le gérant de la laiterie: il utilisait un nombre de machines sophistiquées et sa réussite dépendait de leur bon fonctionnement. Au début, lors de sa nomination, le gérant avait su assurer un fonctionnement correct des éléments simples de l'équipement. Mais lors de l'installation des nouvelles machines, il y eut plus de pannes et parfois la production entière s'arrêtait, ce qui entraînait des pertes de lait et, pour des problèmes apparemment simples, il fallut s'adresser à des spécialistes du bureau de la capitale ou même à l'étranger.
  
- Le gérant du transport: celui-ci avait établi, en moins de deux ans, des installations de fonctionnement efficaces pour plus de trente véhicules. La plupart des opérateurs privés qui desservaient la région auparavant, étaient partis et les quatre coopératives dont les véhicules avaient été repris par l'union étaient très satisfaites du changement. Récemment, le gérant avait demandé une augmentation, mais puisqu'il se trouvait déjà au sommet de l'échelle des salaires, c'était impossible. Le directeur de la compagnie pétrolière locale ainsi qu'un fournisseur de véhicules dont les produits n'avaient pas été achetés par l'union, avaient récemment insinué au directeur général que la seule façon d'obtenir un contrat du département du transport était de suborner son gérant et des rumeurs similaires de corruption venaient d'ailleurs. Le directeur général avait tenté de discuter de ces allégations avec le gérant du transport mais on lui avait opposé des dénégations outrées et apparemment sincères.

Travail à faire:

- a) Quelles sont les faiblesses dans les performances de cette personne?
  
- b) Quel devrait être l'objectif spécifique de tout programme d'amélioration, et la formation peut-elle jouer un rôle?
  
- c) Si la formation peut être utile, quelle genre de formation faudrait-il entreprendre?

thème

**11**

## engagement à l'action

Cours 11.1 Engagement à l'action

Cours 11.2 Evaluation du programme et conclusion

COURS 11.1

ENGAGEMENT A L'ACTION

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris dans les domaines du crédit, de la commercialisation, de l'évaluation de projets et de la formation à résoudre leurs propres problèmes.

Durée: Trois cours ou maximum six heures.

Matériel: Les questionnaires préliminaires complétés par les participants ainsi que des rapports annuels et toute information apportée de leurs coopératives; ou unions par les participants.

Guide du cours:

Ce cours devrait être animé exactement de la même manière que le thème 6, sauf qu'il faudrait essayer de se concentrer sur les problèmes qui ont été traités depuis, et que les "propriétaires" des problèmes devraient être ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de présenter leurs problèmes à des groupes individuels ou à l'ensemble du groupe au cours du premier engagement à l'action. Si c'est faisable, chaque participant devrait avoir eu l'occasion de présenter son problème de cette façon, et il se peut que certains d'entre eux aient eu l'occasion de présenter plus qu'un problème. Ceci est une partie du programme d'une importance capitale, et il faudrait même prendre du temps sur les autres cours, de façon à permettre à chaque participant de présenter et de discuter au moins un de ses problèmes réels avec son groupe et avec l'ensemble du groupe.

Il se peut que les participants qui présentèrent leur problème durant les premières séances d'engagement à l'action aient identifié les jours suivants d'autres problèmes, dont, ils' se rendent compte maintenant qu'ils sont plus importants, ou soient arrivés à des conclusions différentes concernant les manières de résoudre les problèmes qu'ils ont présenté au cours de ces premières séances. Durant cette journée il faudrait leur donner l'occasion de décrire comment ils modifieraient leur proposition de solution, et chaque participant devrait s'être engagé, d'ici la fin de la journée, à exécuter un plan d'action spécifique. Il faudrait avoir pris note de:

- a) Le problème particulier qu'il a l'intention de résoudre.
- b) La solution proposée.
- c) La manière, dont sera obtenue la collaboration d'autres membres du personnel ou d'institutions, si nécessaire, pour l'exécution de la solution proposée.
- d) Une date précise, dans les six mois, à laquelle il faudrait avoir atteint un stade spécifique et mesurable de la réalisation de la solution.

COURS 11.2

EVALUATION DU PROGRAMME ET CONCLUSION

Objectif: Permettre aux participants de faire des commentaires sur le programme de façon à l'améliorer de réaffirmer leur engagement à réaliser leurs plans d'action et d'appliquer ce qu'ils ont appris en cours d'emploi.

Durée: 1 à 1 1/2 heure.

Matériel: Horaire complet du programme et notes détaillée: concernant les plans d'action des participants.

Guide du cours:

Il est important que ce cours ne soit pas considéré comme fin d'un programme de formation, mais plutôt comme le début d'un programme soutenu d'amélioration individuelle à accomplir par chaque participant lors de son retour chez lui. Il est important d'obtenir les réactions des participants à des particularités du programme pour l'information future, mais il est encore beaucoup plus important que les participants eux-mêmes se rendent compte que leur propre succès, et celui du programme, dépendra non pas de ce qu'ils diront, mais de ce qu'ils feront les mois à venir.

Pour ce genre de séance d'évaluation finale, il est très facile de n'être qu'une occasion de se féliciter mutuellement ou de commenter des aspects relativement moins importants d'intendance ou d'administration. C'est pourquoi ce cours devrait être assez bref et être basé sur ce qui suit-

- 1) L'idéal eût été de demander aux participants, à la fin de chaque thème du programme, de classer les cours traitant chacun de ces thèmes sur une échelle de 1 = excellent, à 4 = médiocre. Un modèle à distribuer est fourni avec ce cours. Les participants sont supposés donner une appréciation rapide et subjective plutôt que d'essayer de trop entrer dans les détails. Au cas où un tel classement n'a pas eu lieu au cours du programme, il pourrait être fait maintenant.

Les évaluations complétées qui ne devraient pas être nominativement identifiables, devraient être ramassées et résumées en vue de l'évaluation des instructeurs et des cours individuels.



2) Il faudrait rappeler- leur engagement à l'action aux participants et leur faire comprendre que le succès du programme sera mesuré au succès qu'ils auront connu a le réaliser. L 'ensemble du groupe, ou des groupes plus restreint, pourraient se réunir apres quelques mois afin de commenter leurs degrés de réussite,ou la mesure dans laquelle ils ont pu compléter leurs engagements à l'action; C'est maintenant qu'il faudrait prendre les dispositions pour de telles "réunions". L'instructeur devrait de toute façon entreprendre une visite du plus grand nombre, des participants, de manière à vérifier et à les aider dans l'exécution de leurs projets et l'application de ce qu'ils ont appris. Il devrait au moins s'assurer qu'il y a un suivi par, correspondance de tous les participants.

Il faudrait demander, aux participants s'il souhaitent que les organisateurs du programme incitent leurs supérieurs à les aider dans leurs projets en leur écrivant ou en leur rendant des visites personnelles. Il faudrait qu'il soit évident qu'une telle assistance ne sera octroyée qu'à la demande, des participants et que les organisateurs ne feront aucun rapport à leurs supérieurs à propos des performances des participants au cours du programme.

Il peut être nécessaire de faire clôturer le programme par un dignitaire important. S'il en est ainsi, cette clôture devrait être aussi brève que possible et l'invité devrait mettre le programme en relation avec les performances futures des participants et insister encore et encore sur le fait que le succès du programme dépendra, non de ce qui s'est passé mais, de ce qui va se passer. A ce stade, les résultats du programme sont négatifs: on a dépensé de l'argent et consacré du temps au programme, qui auraient pu être utilisés à l'emploi Il est du ressort des participants de faire en sorte que cet investissement substantiel soit plus que remboursé par leurs performances améliorées sur le terrain.