

- UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS
organisation

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001



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.

Droits réservés © Organisation International du Travail

UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS

ORGANISATION

Table des matières

Le début	3
Pourquoi une coopérative?	8
Lois et règlements	11
L'adhésion	13
Le travail	22
La gestion	26
Test de contrôle	44

REMARQUE

Le terme "Coopérative de travailleurs" a été choisi parce qu'il couvre un éventail large d'entreprises des secteurs formels et informels, urbains et ruraux, agricoles et industriels.

D'autres termes toutefois plus restrictifs que l'on pourra rencontrer sont: "coopérative ouvrière de production", "coopérative de producteurs" ou "coopérative industrielle".

Il est rappelé que ce fascicule est en version universelle et devrait donc être adapté aux conditions locales avant utilisation.

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°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:

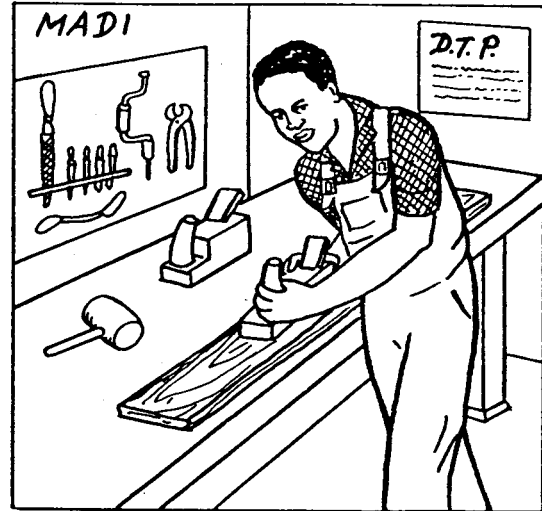
Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes sont les bienvenues.

Droits réservés: © Bureau international du Travail, 1991
ISBN : 92-2-205265-X
Titre original
(anglais) : A Workers' Co-operative, Organisation
Traduction : Jean-Luc Destoop
Illustrations : Anja Längst

Imprimé à Vienne, Autriche, 1991

LE DÉBUT

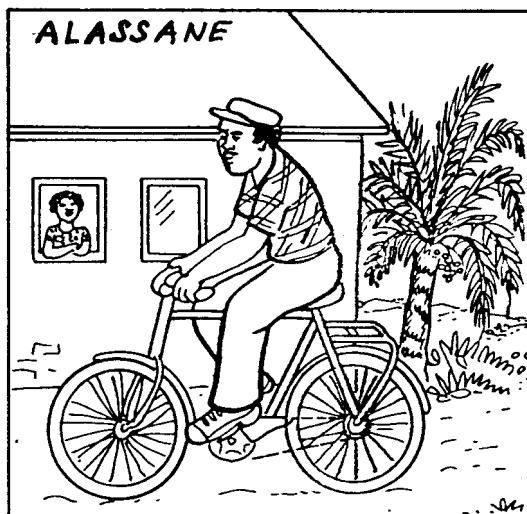
Madi travaillait dans l'atelier de menuiserie du Département des Travaux Publics. Son salaire n'était pas mauvais. Mais de temps en temps Madi pensait qu'il pourrait démarrer sa propre menuiserie. "Ce serait un défi," pensa-t-il. "J'aimerais une plus grande variété de tâches, et je pourrais probablement gagner plus d'argent..."



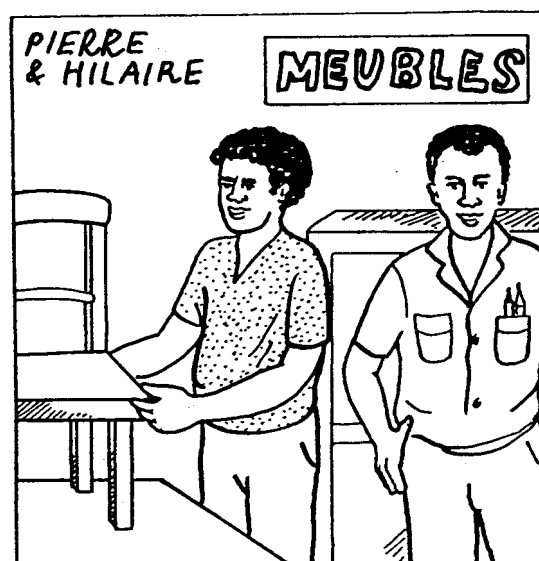
Félix était également menuisier, et il avait déjà son propre atelier. Mais il était confronté à des problèmes majeurs. Ou bien il n'y avait pas assez de travail, ou on lui confiait trop de petites tâches insignifiantes. Il avait des difficultés à planifier son travail de manière à avoir des revenus réguliers, ou même à avoir assez d'argent pour acheter du matériel et des outils.



Alassane n'avait pas d'emploi fixe mais c'était un bon menuisier. Chaque fois que Félix et Madi avaient besoin d'aide ils s'adressaient à Alassane. Pierre et Hilaire qui travaillaient dans le même domaine faisaient de même. Ce que voulait Alassane, cependant, c'était la sécurité d'un emploi permanent.



Pierre et Hilaire vendaient des meubles de leur petit magasin en ville. Ils réparaient également le mobilier et avaient commencé leur propre production à petite échelle. "Si seulement nous avions les moyens d'agrandir l'entreprise, pensaient-ils. "Si nous pouvions nous permettre quelques machines et deux travailleurs supplémentaires, nous pourrions probablement nous construire un meilleur avenir..."



C'est Alassane qui suggéra l'idée. Il connaissait ses amis et savait qu'ils avaient tous des problèmes et des désirs semblables. Un jour il communiqua son idée à Pierre et Hilaire: "Nous devrions tous nous unir et démarrer une plus grande affaire!" Plus tard il reparla du même sujet à Madi et Félix. Il était content de voir que la proposition éveillait la curiosité de tous les quatre.

Tout a donc commencé assez simplement. Ce qui suivit était plutôt confus. Chacun avait des questions, mais personne n'avait de réponses. Finalement, Alassane organisa une réunion chez lui pour qu'ils puissent discuter la proposition à fond et tous ensemble. Alassane s'était bien préparé. Il souhaita la bienvenue à ses compagnons de la façon suivante:

"Nous avons tous quelque chose en commun: nous travaillons tous dans le même métier -la menuiserie- et ce genre de travail nous plaît à tous. Mais je crois que nous voulons réaliser quelque chose de plus; avoir une plus grande satisfaction de notre travail, ou un meilleur salaire, bref, améliorer nos situations. Mais nous avons tous le sentiment que, au train où vont les choses actuellement, nous n'allons nulle part. Enfin, je suis sûr que chacun de nous veut vraiment faire quelque chose concernant sa situation; personne ici n'a peur des défis."

Tout le monde était d'accord avec la description qu'Alassane avait fait de la situation. "Venons-en au fait maintenant. Qu'est-ce que nous pouvons faire, concrètement," dirent-ils. "Voilà notre problème, nous ne savons pas ce qu'il faut faire."

"Vous connaissez déjà mes arguments," dit Alassane. "Aucun d'entre nous ne peut résoudre seul ses problèmes. Mais si nous travaillons ensemble, en groupe, nos chances augmentent énormément. Dans notre groupe nous avons de bons menuisiers ET des vendeurs intelligents, ainsi que des personnes qui savent calculer et tenir les livres. Avec une telle équipe, je suis sûr que nous pouvons démarrer une bonne entreprise, et je pense que nous pourrions alors obtenir des prêts bancaires et d'autres appuis pour la développer. C'est pourquoi je suggère que nous formions une coopérative de menuisiers..."

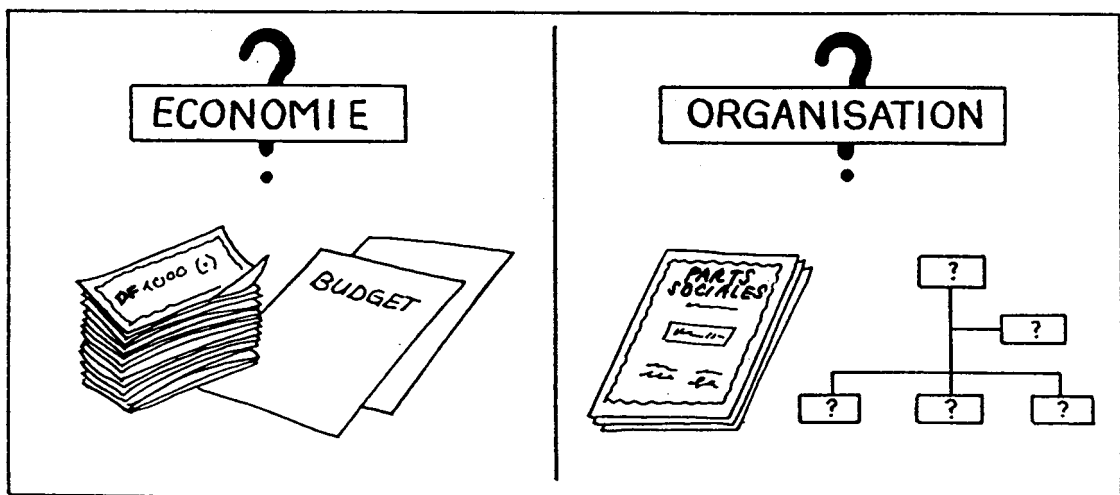
Les amis écoutaient attentivement. Cela leur semblait raisonnable de former un groupe; l'idée de s'aider mutuellement et de mettre en commun leurs compétences et leurs ressources leur plaisait. Mais ils ne connaissaient pas grand'chose des coopératives. Pourquoi une coopérative? Comment ça fonctionne, une coopérative? Il y avait tant de questions à poser.



Alassane s'attendait à ces questions. Il avait consulté l'agent local pour le développement des coopératives et il dit à ses amis: "Avant de continuer, nous devons trouver les réponses à toutes nos questions. Il y a surtout deux questions très importantes.

- "D'abord, nos plans sont-ils réalistes du point de vue économique? Nous est-il possible de vivre de notre menuiserie? Trouverons-nous assez de travail? Pouvons-nous trouver l'argent et les équipements nécessaires? Il est entendu que nous croyons à notre affaire, mais cela ne suffit pas, nous devons planifier notre production et nos ventes, faire des recherches et des calculs."

- "Ensuite, si nous sommes toujours convaincus que nous réussirons, nous devons nous organiser. Si nous allons former une coopérative, nous devons formuler des règles pour notre entreprise. Comment traitons-nous les affaires, les grandes et les petites? Quels sont nos droits et nos responsabilités à chacun? Etc. Il vaut mieux que nous discussions de ces problèmes avant de commencer, sinon nous aurons des problèmes plus tard."



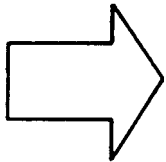
Ainsi, au cours de leur première réunion, les menuisiers se rendirent compte qu'il y avait encore un long chemin à parcourir avant de pouvoir démarrer leur affaire. Mais ils avaient le bon esprit d'entreprise et décidèrent donc de se rencontrer encore pour continuer leurs discussions.

Il y eut encore de nombreuses réunions. Nos cinq compagnons passaient de longues heures ensemble pour trouver les réponses à leurs questions. Dès le début ils reçurent une assistance précieuse de leur agent local du Développement Coopératif qui participa à plusieurs réunions.

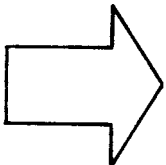
Leurs efforts furent récompensés; quelques mois plus tard, nos amis avaient:

- discuté et conclu un accord concernant la manière d'organiser leur entreprise;
- découvert que les conditions et perspectives économiques concernant l'entreprise qu'ils voulaient démarrer étaient réalistes.

La "Coopérative des Menuisiers" pouvait enfin se mettre au travail.



*Ce fascicule traite de la première question.
Comment nos menuisiers ont organisé leur
coopérative.*



*Un autre fascicule traite des principes éco-
nomiques' de base d'une coopérative de tra-
vailleurs.*

POURQUOI UNE COOPÉRATIVE ?

Lors de la deuxième réunion, les cinq menuisiers étaient arrivés à la conclusion qu'une "société coopérative" serait le genre d'organisation qui leur conviendrait le mieux. Il y avait plusieurs raisons à cela, mais les suivantes étaient les plus importantes.

Contrôle démocratique

Nos cinq amis se considéraient comme égaux. Ils pouvaient tous contribuer par leur travail et leur compétence, mais ils n'avaient pas grand-chose d'autre. Aucun d'entre eux n'avait beaucoup d'argent à investir dans la nouvelle entreprise et faire ainsi une contribution plus importante que les autres. Il leur semblait donc naturel d'avoir chacun un droit égal à dire comment l'affaire devait être gérée. Chaque membre aurait un suffrage. "Une personne-une voix" est un des "principes coopératifs".



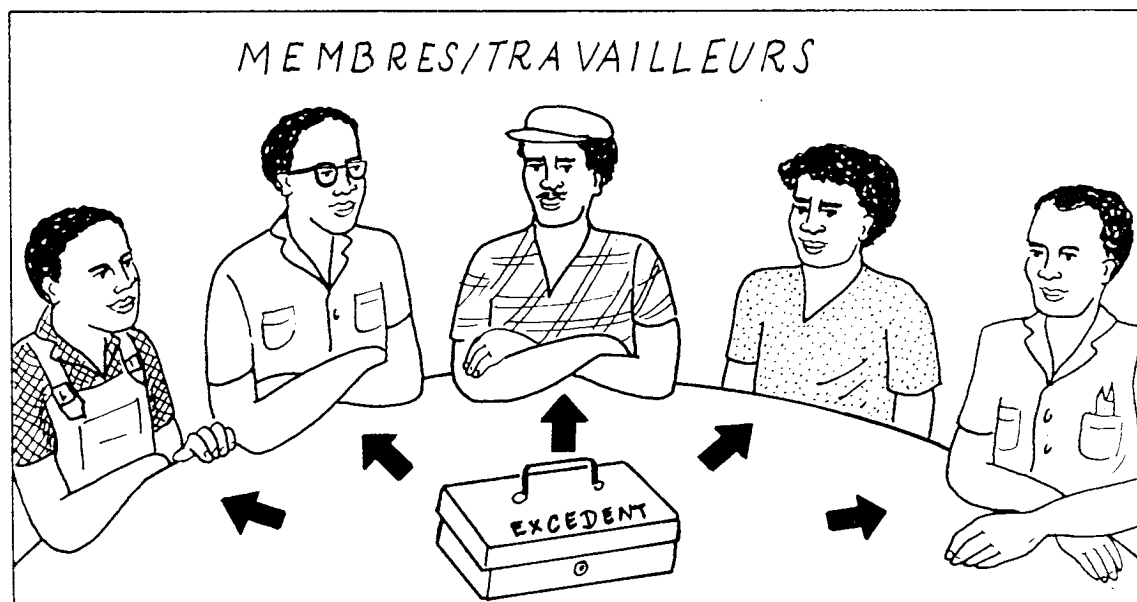
- Il n'en va pas de même dans d'autres formes d'entreprises. Par exemple dans une société, certains propriétaires ont plus de pouvoirs que d'autres. Tout

dépend de l'argent qu'ils ont investi dans la société. Celui qui a acheté plus d'actions aura un plus grand nombre de voix que celui qui en a acheté moins. Ceux que la société emploie n'ont pas droit au vote s'ils n'ont pas d'actions.

Répartition de l'excédent

Les menuisiers savaient qu'au cours des premières années l'excédent ne serait pas très important. La plus grande partie de leur revenu retournerait dans la coopérative pour payer leurs salaires ainsi que l'outillage et les machines. Mais plus tard, si tout marchait bien, il pourrait rester de l'argent après le paiement de toutes les dépenses. Que faire de cet argent "excédentaire"? Les menuisiers voulaient qu'il soit démocratiquement et équitablement distribué, c.à.d. parmi tous les membres qui travaillent dans l'affaire et en respectant les principes coopératifs.

- C'est différent dans une société anonyme par exemple. Ceux qui ont investi le plus d'argent dans la société reçoivent la plus grande partie du profit. Ceux qui y travaillent reçoivent leur salaire mais ne participent pas à la distribution du profit à moins d'avoir investi de l'argent dans la société.

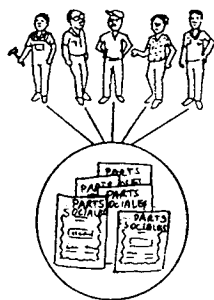


Ces deux règles concernant le "contrôle démocratique" et la "répartition de l'excédent" sont typiques des coopératives. Ce sont deux principes coopératifs qui sont appliqués dans toutes les entreprises coopératives du monde. Ces principes font la différence avec d'autres types d'entreprises, telles les entreprises d'état ou les sociétés anonymes.

Nos amis aimaient bien les principes coopératifs. Mais ils se rendaient aussi compte qu'il n'est pas facile d'organiser et de gérer une entreprise coopérative...

Ils savaient comment cela marchait dans une petite entreprise privée. Dans ce cas il n'y a qu'une ou deux personnes qui possèdent et gèrent l'affaire. Elles prennent les décisions - les autres sont payées pour exécuter ces décisions. La structure d'une petite entreprise privée est donc très simple.

Une coopérative, c'est différent. "Coopérer" signifie faire quelque chose ensemble. Lorsqu'Alassane et ses amis décidèrent de commencer une coopérative, ils s'engagèrent à travailler ensemble comme une équipe. Ils sont tous égaux. Mais il n'y a pas que cela! Les membres d'une coopérative sont également les propriétaires de l'entreprise et doivent donc, en tant que tels prendre la responsabilité de la gestion de la coopérative. Donc, en fait, l'équipe des membres d'une coopérative va ...



...POSSEDER la coopérative ensemble



...GERER la coopérative ensemble

...TRAVAILLER ensemble dans la coopérative



LOIS ET RÈGLEMENTS

Travailler en équipe c'est bien, tant que l'équipe marche bien. Ce qui signifie que les membres de la coopérative doivent bien s'entendre et bien travailler ensemble. Evidemment, comme dans tous les groupes, les opinions sur certains sujets seront souvent différentes. Il y aura des discussions. C'est ainsi que cela doit se passer. Chacun a le droit de parler avant qu'une décision soit prise. Mais il est très important que chaque membre connaisse ce système démocratique et soit bien au fait des procédures et règlements qui gouvernent la prise de décision.

Les règles sont nécessaires. Si elles sont claires et connues de tous, il y aura moins de disputes et de conflits.

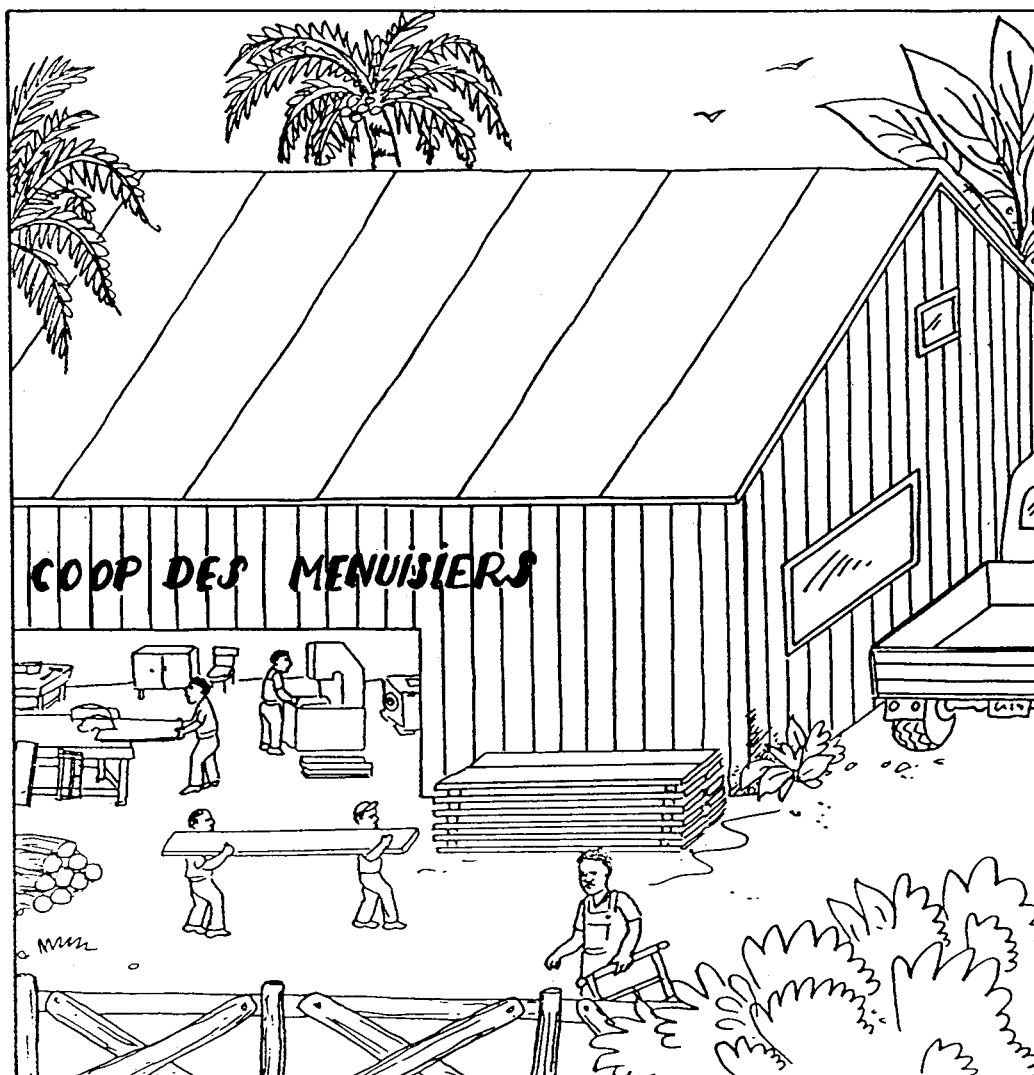
C'est pourquoi, dans une entreprise coopérative, le travail est guidé par la loi et certains ensembles de règles.

- Chaque pays a des lois pour les entreprises. Tout homme d'affaires, tout entrepreneur doit les respecter. De nombreux pays ont des lois spéciales pour les coopératives, elles s'appellent d'habitude les lois sur les entreprises coopératives.
- Dans certains pays, le gouvernement constitue un Département spécial des Coopératives, dont le rôle consiste à promouvoir et à soutenir les coopératives, et à assurer qu'elles respectent la loi. Les Départements peuvent émettre des réglementations détaillées pour compléter la loi. Toute coopérative doit être enregistrée auprès du responsable de l'Enregistrement des sociétés.
- Une coopérative reste une entreprise tout à fait indépendante et pleine propriété de ses membres qui en définissent eux-mêmes les statuts. Ceux-ci définissent le but de la coopérative, les règlements pour sa gestion ainsi que les droits et responsabilités des membres.

Une des premières tâches qui attendaient nos menuisiers était donc la rédaction des statuts. Le Département des coopératives leur fit parvenir quelques modèles de statuts qu'ils utilisèrent comme lignes directrices. Lorsqu'ils soumièrent leur candidature au responsable de l'enregistrement, ils y joignirent leurs statuts. Il devait contrôler si ces statuts étaient conformes aux lois et aux règlements.

Les lois, les règlements et les statuts fournissent le cadre nécessaire à toute coopérative.

Au cours des chapitres suivants nous étudierons la manière dont fonctionne la Coopérative des Menuisiers, comment elle s'est développée et comment ses membres appliquent les statuts qu'ils ont eux-mêmes formulés.



L'ADHÉSION

Quelques années ont passé depuis le démarrage de la Coopérative de Menuisiers. Tout a bien marché grâce à une planification et une gestion consciencieuses. Les membres de la coopérative ont eu suffisamment de travail pour les occuper pleinement pendant ces premières années. En plus de la fabrication et de la vente de meubles, ils ont également obtenu des contrats pour les travaux de menuiserie impliqués dans la construction de grands bâtiments. En fait, la Coopérative de Menuisiers a connu un tel succès qu'il a fallu embaucher plus de membres pour faire face à la demande.

L'engagement de membres, c'est le point suivant de notre étude de la Coopérative de Menuisiers que nous allons examiner.

Dans leurs statuts, les menuisiers avaient inclus des règlements concernant l'adhésion. Ceux-ci prévoyaient que toute personne qui voulait adhérer devait:

- répondre aux conditions d'adhésion;
- être admis et enregistré comme membre;
- payer un droit d'adhésion;
- acheter des parts sociales de la coopérative.

Répondre aux conditions d'adhésion

Les menuisiers avaient écrit dans leurs statuts que l'adhésion devait être ouverte à tous, du moment qu'il ou elle contribuait et que le candidat et la coopérative tireraient un avantage de l'adhésion.

Comment pourraient-ils préciser le genre de contribution que le candidat serait susceptible de faire? Les menuisiers avaient minutieusement discuté ce sujet, la question de l'âge surtout. Madi avait voulu stipuler un âge minimum "Nous avons besoin de membres mûrs qui ont de l'expérience", insista-t-il. Mais Hilaire et Alassane, se souvenant comment ils avaient appris le métier comme jeunes apprentis, étaient d'avis que leur coopérative devait donner la même chance aux jeunes qui étaient prêts à apprendre et à faire de leur mieux.

Qu'en était-il des compétences des nouveaux membres? La coopérative ne devrait-elle engager que des personnes ayant suivi une formation complète pour leur emploi, ou devrait-elle également accepter des personnes sans formation et leur proposer de la formation sur le lieu de travail?

Les menuisiers s'étaient finalement mis d'accord sur les règles suivantes qui furent ensuite imprimées dans leurs statuts.

Pour remplir les conditions de l'adhésion, un candidat devrait:

- être capable de prouver qu'il ou elle est qualifié(e) pour un métier, une activité commerciale ou une profession utile à la coopérative, ou accomplir une formation ou une période d'apprentissage de deux ans maximum;
- être âgé de 15 ans au moins. Pour être éligible à toute fonction dans les commissions de la coopérative, un membre doit toutefois avoir atteint l'âge de 18 ans.

Admission et enregistrement de nouveaux membres

La Coopérative de Menuisiers avait démarré avec à peine cinq membres. Pourquoi? La raison en était claire: au début, il n'y avait du travail que pour cinq membres.

Avant l'enregistrement de la coopérative, les membres avaient calculé qu'ils devraient vendre des meubles pour une valeur de 15.000 DF* chaque mois pour les occuper tous les cinq. Chaque membre pourrait alors toucher un salaire mensuel de 1.000 DF. Ils parvinrent à atteindre ce but, mais s'ils avaient admis un membre de plus, ils n'auraient pas été capables de lui payer son salaire. Ils n'auraient donc pas bénéficié de son adhésion. Sur ce point les statuts étaient clairs: un nouveau membre ne pouvait être admis que si sa participation était mutuellement avantageuse à lui-même et à la coopérative. Ceci ne serait pas le cas si quelqu'un devenait membre de la coopérative pour se rendre compte ensuite qu'il n'y avait pas assez de travail pour l'occuper à plein temps.

C'est pourquoi il est très important d'estimer le nombre de membres qu'une coopérative peut occuper de telle sorte qu'il puissent gagner un revenu et bénéficier de leur adhésion. Les menuisiers avaient fait des calculs très précis avant de fonder leur coopérative, et ils firent de même chaque fois qu'ils voulaient admettre un nouveau membre. (Vous trouverez de plus amples informations concernant ce genre de calculs dans le fascicule "Une coopérative de travailleurs - Principes économiques de base".)

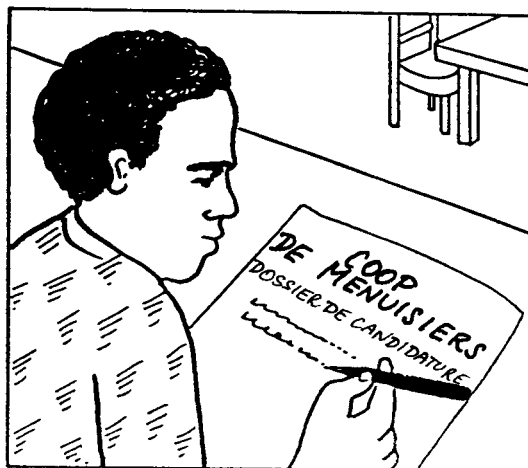
Il est donc clair que l'admission de nouveaux membres dépend avant tout de considérations économiques.

Mais d'autres problèmes concernant l'admission de nouveaux membres peuvent également apparaître. Un jour, lorsque quelqu'un avait sollicité son adhésion, Félix avait dit: "Nous ne connaissons pas du tout cette personne qui a l'air de connaître son métier, mais il peut s'avérer très difficile de travailler ensemble. On ne sait jamais." Que devrait faire la coopérative dans un cas comme celui-là?

* Nous utilisons une monnaie fictive, car ce fascicule est utilisé dans de nombreux pays. Nous l'appelons le "Dollar Formation" (DF).

Pour la candidature, l'admission et l'enregistrement de nouveaux membres, la coopérative avait arrêté une procédure qui permettait d'évaluer chaque candidat avant de l'accepter. Tout était clairement exposé dans les statuts:

- Un candidat qui remplit les conditions doit faire une demande formelle d'adhésion en utilisant le dossier de candidature prescrit. Il doit certifier qu'il a lu et compris les statuts et qu'il accepte de s'y conformer.



- Le comité de la coopérative examine la candidature et décide s'il faut:
 - rejeter la candidature immédiatement, ou
 - l'accepter immédiatement, ou
 - exiger du candidat qu'il fasse une période d'essai de maximum six mois; après quoi, le candidat serait refusé ou accepté comme membre sans autre délai.
- Lors d'une assemblée générale, il est demandé aux membres d'une coopérative de confirmer, modifier ou amender la décision de leur comité concernant les nouveaux membres.

Nous voyons donc qu'il y a un "comité" qui s'occupe des démarches comme les candidatures d'adhésion (plus loin nous parlerons plus en détail du travail du comité), mais la décision finale concernant l'adhésion dépend de tous les membres existants. Chacun a son mot à dire concernant l'admission ou le refus d'un nouveau membre.

Droit d'adhésion

Conformément aux statuts, les membres de la Coopérative de Menuisiers devraient payer un droit d'adhésion non-remboursable de 200 DF lors de leur admission.

200 DF, cela fait beaucoup d'argent. Est-il vraiment nécessaire d'exiger un droit d'adhésion, et qui est si élevé? Quel en est le but?

Faire démarrer une coopérative de travailleurs n'est pas chose facile. Les membres doivent beaucoup travailler et être prêts à faire des sacrifices pour que l'affaire réussisse. Ils doivent croire à ce qu'ils font. Les membres qui abandonnent au premier obstacle ou à la première difficulté ne sont pas vraiment des coopérateurs, car en se retirant ils réduisent la solidité du groupe. Ils savent ainsi l'idée que, dans une coopérative, chaque membre travaille pour tous, et tous travaillent pour chacun. C'est pourquoi, afin de s'assurer que les futurs membres s'engagent vraiment dans la coopérative, on leur demande d'habitude une cotisation (= un droit d'adhésion) non-remboursable.

A la Coopérative des Menuisiers ils étaient d'avis que, si quelqu'un était prêt à payer une cotisation de 200 DF, il/elle devait être sérieusement intéressé(e) à devenir -et rester- membre.

Parts sociales

Comme pour toute entreprise, la Coopérative de Menuisiers ne pouvait démarrer sans capital. Il fallait de l'argent pour l'outillage et l'équipement, pour un atelier et pour acquérir un stock de bois d'oeuvre, de clous, de vis et d'autres intrants.

Le capital nécessaire à l'établissement de la coopérative des menuisiers provenait de deux sources:

- des membres; cela s'appelle le capital social,
- de sources extérieures qui avaient prêté de l'argent à la coopérative.

C'était la Banque Coopérative et l'Organisation de développement des Petites Entreprises qui acceptèrent de prêter de l'argent à la coopérative pour l'achat d'équipements.

Ce n'est que normal que, plus les membres contribuent, plus important sera leur intérêt dans le succès de la coopérative. C'est pourquoi Alassane et ses amis s'étaient mis d'accord que la contribution de chaque membre au capital social serait assez élevée afin d'engager les membres à fond au succès de la coopérative. Ils avaient donc énoncé dans les statuts que chaque membre devrait investir au moins 1.500 DF. Lorsqu'un membre paie sa cotisation, il reçoit un titre de part sociale pour prouver qu'il adhère à la coopérative. Ainsi, "acheter des parts sociales" de la coopérative signifie simplement prêter de l'argent à la coopérative qui l'utilisera pour *financer* ses opérations.

Beaucoup de nouveaux membres étaient dans l'impossibilité de fournir les 1.500 DF lors de leur admission dans la coopérative. Mais ce problème fût résolu par les dispositions suivantes dans les statuts.

- Lors de son admission, un nouveau membre doit verser un premier acompte d'au moins 300 DF.
- Le solde devrait alors être payé en versements de 100 DF au cours de la première *année* d'adhésion.

Cela donnait le choix aux membres d'utiliser une partie de l'argent gagné au courant de leur première année dans la coopérative pour payer l'intégralité de leurs parts sociales.

Comme la coopérative avait un grand besoin de capital au cours de la première année de son existence, certains membres aidèrent la coopérative en achetant plus de parts sociales que le minimum requis. Cela ne signifiait pas pour autant que certains membres "possédaient" une plus grande part de la coopérative, ou avaient plus de pouvoir que d'autres. Comme nous l'avons déjà mentionné, le pouvoir est toujours distribué de manière égale parmi tous les membres à partir du principe: "Une personne-une voix".

Afin de pouvoir suivre chaque investissement il fallait constituer un "registre des parts sociales". C'était une liste de tous les membres avec l'enregistrement de leur contribution.

NOM ADRESSE	PART SOCIALE	CONTRIBUTION		
		500.- [DATE]	100.- [DATE]	100.- [DATE]
Madi Mm	1.500	500.- [DATE]	100.- [DATE]	100.- [DATE]
Félix Mm	1.500	300.- [DATE]	100.- [DATE]	100.- [DATE]
Hilaire Mm	1.500	700.- [DATE]	100.- [DATE]	100.- [DATE]

Fin de l'adhésion

Les statuts de la Coopérative de Menuisiers définissaient les règles pour devenir membre d'une coopérative. Devenir membre, c'est une chose. Mais comment l'adhésion prend-elle fin?

Une coopérative de travailleurs est une entreprise démocratique et tout membre a le droit de se retirer avec ses parts sociales s'il le souhaite.

Un retrait soudain peut néanmoins causer des problèmes à la coopérative. Dans ce cas, le problème le plus courant est l'absence d'argent pour rembourser les parts sociales car il a probablement été investi en matériel ou en machines. C'est pourquoi les statuts de la plupart des coopératives de travailleurs prévoient des clauses comme celles-ci:

- un membre qui veut se retirer doit donner un préavis d'au moins trois mois;
- une coopérative a jusqu'à douze mois pour rembourser les parts sociales à un membre qui se retire.

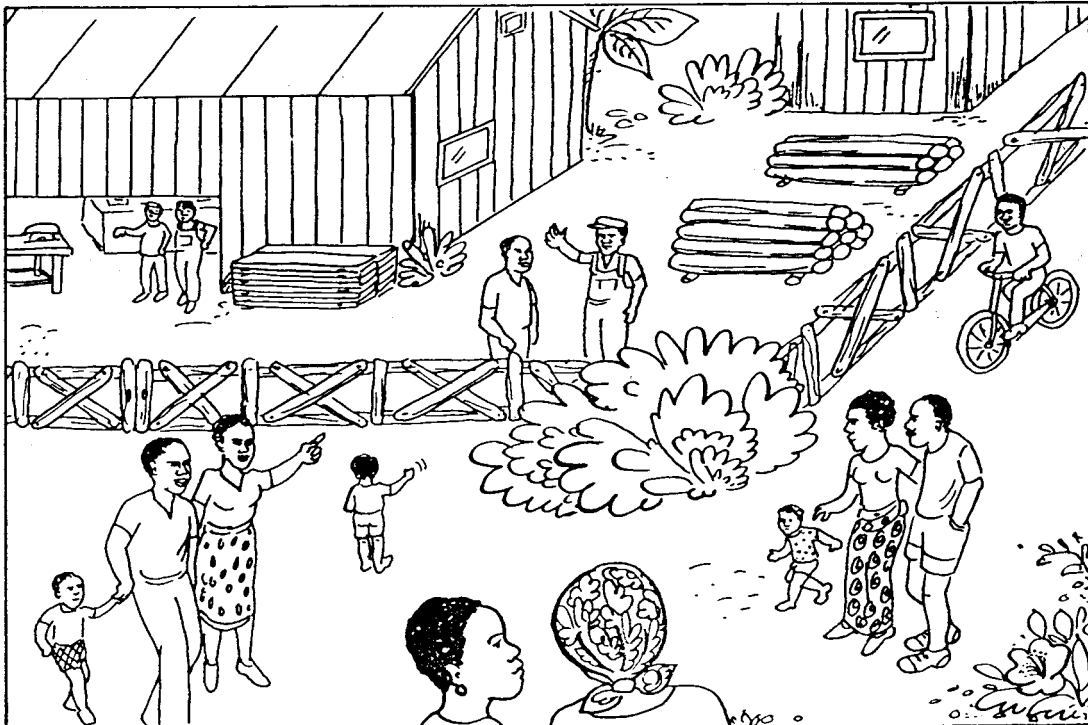
Jusqu'à présent personne n'a voulu quitter la Coopérative de Menuisiers. Un membre a cependant été exclu de la coopérative. C'était évidemment un cas très grave. D'après les statuts, un membre ne pourra être exclu que pour des raisons très sérieuses. Dans ce cas-ci, la raison était la malhonnêteté, et lors d'une assemblée générale, une majorité de membres votèrent pour l'exclusion du contrevenant.

Les responsabilités des membres

Les cinq menuisiers avaient démarré la coopérative parce qu'ils croyaient qu'ils y gagneraient; que la coopérative fournirait du travail et un revenu à chaque membre. La co-

opérative s'était rapidement développée et elle comptait à présent quinze membres, c.à.d. que quinze familles dépendaient de la coopérative pour leurs moyens de subsistance.

Parfois, lorsque nos amis les membres fondateurs réfléchissaient à ce développement, ils ne pouvaient s'empêcher de trembler un peu en voyant l'étendue du changement dans leur vie.



A partir de presque rien, ils avaient créé une entreprise qui fournissait du travail à un grand nombre de gens et qui leur donnait une satisfaction professionnelle, un salaire décent et un meilleur niveau de vie. Mais que se passerait-il si, pour une raison ou une autre, la coopérative s'effondrait? Tous les membres de la coopérative s'en faisaient pour cela de temps à autre, mais c'était là le risque qu'ils avaient pris.

Devenir membre d'une coopérative de travailleurs entraîne de lourdes responsabilités. Dans une équipe, un membre ne

peut pas penser qu'à lui-même. Certains membres ont travaillé très dur pour former la coopérative, et tous y ont investi un montant considérable.

Les membres de la Coopérative de Menuisiers étaient pleinement conscients de leurs responsabilités partagées. La coopérative possédait maintenant de nombreuses machines et un stock important de fournitures et de biens. Tout ce qui appartenait à la coopérative appartenait à ses membres en tant qu'équipe. Ils en étaient responsables. La coopérative était la base de leur existence.

Mais que se passerait-il si les temps changeaient? En supposant qu'il y ait de moins en moins de travail, la coopérative aurait tout de suite des problèmes à couvrir ses dépenses et ses investissements.

Une telle situation serait un véritable test de la solidité de la coopérative, de la force de ses membres et surtout de sa direction. Une coopérative ne sera capable de traverser les périodes difficiles qu'à condition que ses membres et ses dirigeants soient conscients de leurs responsabilités, car elle sera alors préparée à faire face à de telles crises.

Mais si le pire arrivait? Supposez qu'un jour la coopérative doive s'arrêter définitivement par manque de travail et d'argent à la banque. Il peut même y avoir des dettes. Qu'arriverait-il à la coopérative? Et qu'arriverait-il aux membres?

Les membres perdraient évidemment leur emploi et leur revenu. Ils perdraient également leurs parts sociales. Mais un membre ne peut pas perdre plus que ce qu'il a mis dans la coopérative. Il ne lui sera pas demandé de payer les dettes de la coopérative. Si celle-ci fait faillite, une loi coopérative stipule que la responsabilité d'un membre est limitée au capital qu'il a investi.

LE TRAVAIL

Membres et non-membres

Dans une coopérative de travailleurs, les membres sont les propriétaires ET les travailleurs de l'entreprise. La coopérative des menuisiers n'acceptait de nouveaux membres qu'à condition qu'il y ait suffisamment de travail, comme nous l'avons déjà vu dans les statuts.

Mais inversement: les non-membres pouvaient-ils travailler pour la coopérative?

Cette question avait été discutée à fond lors du démarrage de la coopérative. "Un travailleur qui n'est pas membre peut très bien faire un bon travail pour le salaire qu'il reçoit," dit alors Alassane, "mais c'est tout ce que nous pouvons attendre de sa part. Et pour bien faire démarrer la coopérative nous avons besoin de plus que de bons travailleurs. Nous avons besoin de travailleurs qui se partagent la responsabilité et les risques de l'affaire en y investissant. Sans de tels travailleurs, nous n'y arriverons jamais."

C'est pourquoi la coopérative n'engagea pas de non-membres sur une base permanente ou à plein temps. Des apprentis ou des stagiaires pouvaient travailler dans la coopérative comme non-membres, mais jamais pour plus de deux ans.

La coopérative avait pourtant parfois besoin de travailleurs supplémentaires. Elle avait par exemple reçu la commande d'une école pour un grand nombre de pupitres qui devait être prête avant le début du prochain trimestre. La coopérative décida donc d'employer trois travailleurs supplémentaires pendant quelques semaines. Comme d'habitude il n'y avait pas autant de travail, la coopérative ne pouvait

se permettre de leur offrir un emploi à plein temps ou l'adhésion à la coopérative. Il en allait de même pour le gardien qui travaillait à mi-temps.

Aucune règle ne stipulait néanmoins que les membres devaient être menuisiers, et un nouveau membre ne l'était pas. La coopérative avait engagé quelqu'un pour la dactylographie, d'abord à temps partiel. Plus tard, lorsqu'elle s'avéra également qualifiée pour la vente, elle fût engagée à temps plein. C'est ainsi qu'elle devint membre.

De la même manière, la coopérative accepterait d'autres travailleurs à plein temps comme membres si elle avait besoin de leurs services, p.ex. des comptables, des chauffeurs etc.

Salaires

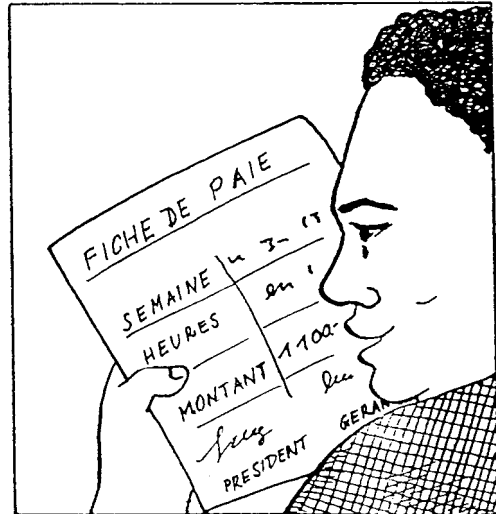
Un emploi et un revenu, voilà ce que la coopérative offrait à ses membres.

La coopérative avait un revenu de la vente des meubles et de tout ce que produisaient les membres. Ce revenu servait à payer toutes les dépenses encourues par l'atelier. La plus grosse dépense étant évidemment les salaires des quinze membres-travailleurs.

La coopérative avait planifié qu'il resterait de l'argent après le paiement des salaires et d'autres dépenses. De cette façon, il y avait une chance que chaque membre reçoive une part de cet excédent comme "prime de fin d'année". Les membres allaient eux-mêmes décider ce qu'il fallait faire de l'excédent, s'il y en avait un.

Mais le revenu principal et régulier des membres était le salaire hebdomadaire. Dans certaines coopératives les mem-

bres se mettent d'accord que tous reçoivent le même salaire. Dans la Coopérative de Menuisiers les membres gagnaient des salaires légèrement différents d'après le nombre d'années de leur adhésion, le genre de travail et les responsabilités qu'ils avaient.



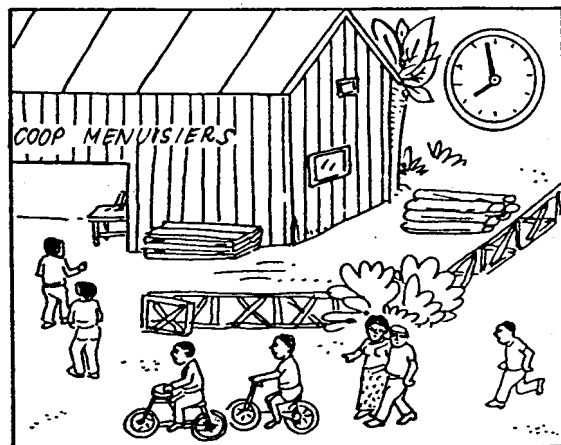
Les deux systèmes avaient leurs avantages et inconvénients. Le point important, c'est que la décision concernant les salaires doit être prise démocratiquement au cours d'une assemblée générale.

La coopérative au travail

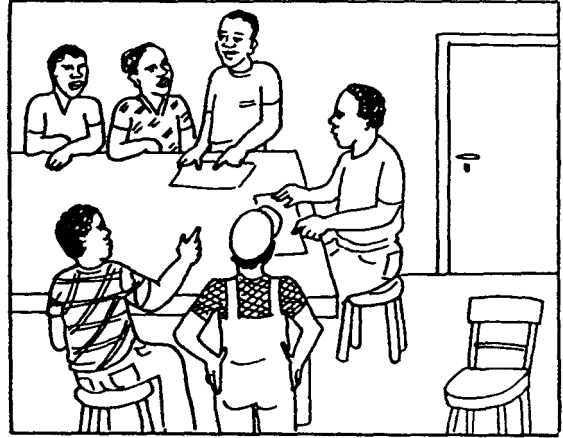
Jetons un coup d'oeil sur la Coopérative de Menuisiers au travail. Qu'est-ce que cela veut dire d'être un membre ET un ouvrier dans une coopérative?

Voyons comment les membres "coopèrent" au cours d'une semaine de travail.

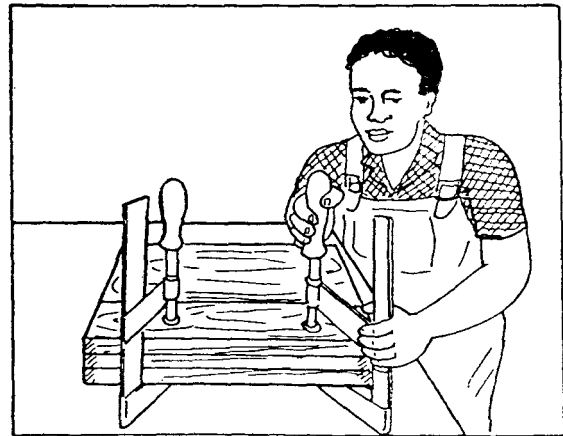
Chaque matin ils arrivent à l'heure car ils se sentent responsables envers les autres et aucun d'entre eux ne cherche à se dérober à ses obligations. Chacun travaille pour lui-même autant que pour ses camarades membres. Ils sont leurs propres gérants, c'est pourquoi une coopérative de travailleurs a moins besoin de surveillance.



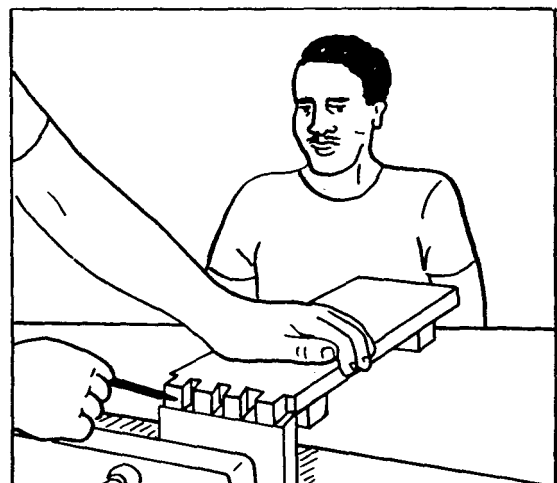
Le lundi matin ils passent la première heure ensemble à discuter et planifier le travail de la semaine. Ils se mettent d'accord sur qui fera quoi et quand.



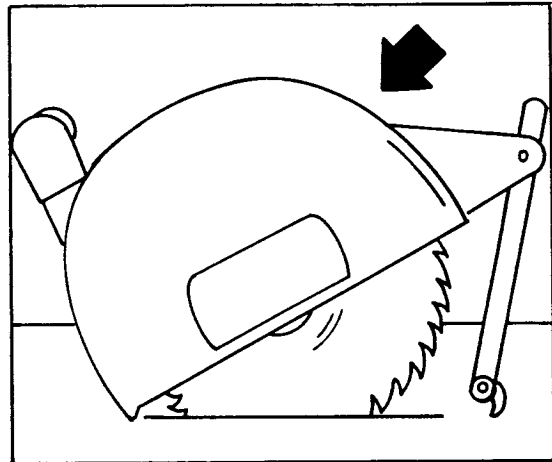
Les divers travaux sont confiés aux membres les plus qualifiés pour les faire. Ceci est important pour la satisfaction professionnelle de chacun, et des produits de haute qualité en sont le résultat.



Les membres qui ont moins d'expérience ont l'occasion de travailler avec des membres plus expérimentés à des tâches plus difficiles. La coopérative offre ainsi une formation grâce à laquelle ils peuvent améliorer leur savoir-faire et leurs connaissances.



Les membres essayent de maintenir les conditions de travail dans leur atelier au meilleur niveau. Ils font surtout très attention à suivre les consignes de sécurité afin d'éviter les accidents. Dès qu'un problème apparaît, ils en discutent immédiatement pour trouver une solution.



LA GESTION

Au début, les cinq membres sentaient vraiment qu'ils étaient les travailleurs et en même temps les propriétaires d'une entreprise. En tant que propriétaires, ils devaient prendre des décisions concernant la gestion de leur affaire.

Tant qu'ils n'étaient que cinq à exploiter une menuiserie plutôt modeste, ils pouvaient être leur propre gérant. En fait ils pouvaient utiliser les pauses pour discuter et prendre des "décisions de gestion".

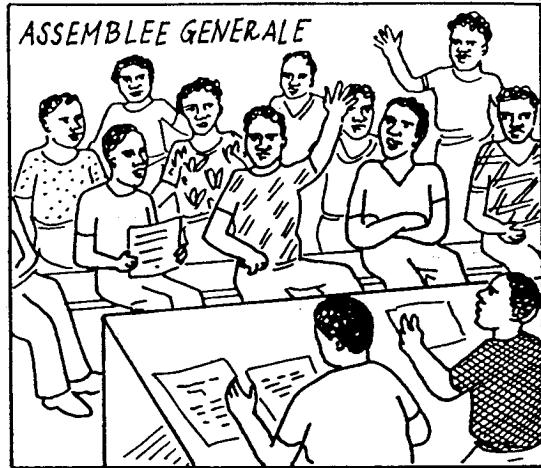


Mais, comme les affaires se développaient rapidement, ils devaient s'occuper d'un nombre toujours plus important d'affaires complexes. Les membres commençaient à trouver qu'ils consacraient trop de temps à la gestion plutôt qu'à la production. Après tout, comme leur affaire se basait sur la menuiserie, ils ne gagneraient rien du tout si tout le monde restait assis à discuter des problèmes de bureau.

La Coopérative de Menuisiers ne mit pas longtemps à développer une structure organisationnelle similaire à celle d'autres coopératives. Voyez comment cela fonctionne.

La structure administrative d'une coopérative

La décision finale appartient aux membres. Ce sont les membres qui ont rédigé les statuts. Ils peuvent exercer leur pouvoir lors des assemblées générales auxquelles chaque membre a le droit et le devoir de participer. C'est là qu'ils peuvent exprimer leurs opinions et voter.



Mais il n'est pas possible d'avoir une grande assemblée générale chaque jour ou chaque semaine pour discuter de tous les problèmes de gestion. C'est pourquoi les membres élisent un comité qui s'occupe de la gestion de la coopérative pour leur compte.



Cependant, même le comité ne peut se réunir chaque fois qu'il faut s'occuper de quelque chose au bureau. C'est pourquoi on nomme quelqu'un pour s'occuper de la gestion quotidienne. Il/elle est appelé(e) secrétaire ou gérant.



Examinons maintenant d'un peu plus près ces trois "pouvoirs" à l'intérieur d'une coopérative: l'assemblée générale, le comité et le gérant. Qui décide de quoi? Il doit certainement y avoir des règles, sinon le chaos ne tarderait pas à apparaître. Le comité peut dire au gérant: "Cela n'était pas à toi à décider. Tu aurais dû demander au comité." Ou le comité peut dire aux membres: "Nous avons décidé..." et les membres peuvent répondre: "Vous aviez tort, vous auriez dû laisser tous les membres de la coopérative prendre cette décision."

En effet, si une coopérative veut bien fonctionner, les relations entre les trois "pouvoirs" doivent être très bonnes, et chaque membre doit connaître les règles de la gestion d'une coopérative.

Les assemblées générales

Les lois coopératives stipulent que les coopératives doivent avoir, une fois par an, une grande réunion appelée Assemblée Générale Annuelle (AGA).

La Coopérative de Menuisiers avait décidé dans ses statuts, d'avoir, chaque année, deux autres Assemblées Générales Ordinaires (AGO). Ces assemblées générales fournissaient une tribune au comité, au gérant et aux membres pour discuter de l'état actuel des affaires et en particulier des problèmes, ainsi que de l'orientation de la coopérative. C'était surtout une occasion pour les membres d'échanger des idées et de mettre les questions importantes au vote.

Il fallait parfois convoquer une Assemblée Générale Spéciale (AGS). En mai dernier, par exemple, le propriétaire du bâtiment où la coopérative avait son atelier était décédé. Ses enfants voulaient vendre le bâtiment plutôt que de le louer. La coopérative voulait-elle l'acheter? C'était un problème spécial pour lequel il fallait consulter les membres avant de pouvoir prendre une décision.

L'Assemblée Générale Annuelle

L'AGA est l'assemblée la plus importante de l'année. Le but principal de l'AGA est de:

- passer en revue et discuter des évènements du dernier exercice commercial et décider ce qu'il faudrait faire de l'excédent (bénéfice);
- discuter et planifier le prochain exercice;
- élire un comité pour l'exercice à venir.

Prenons comme exemple la dernière AGA de la Coopérative de Menuisiers.

L'assemblée avait été organisée par le comité. Afin de rappeler aux membres de garder la date et l'heure libre pour l'AGA, le comité avait envoyé une invitation à chaque membre plus de trois semaines à l'avance, avec l'ordre du jour de l'assemblée.

CM

ORDRE DU JOUR
DE LA CINQUIEME ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE
DE LA COOPERATIVE DE MENUISIERS

1. Ouverture de l'Assemblée et discours de bienvenue du Président
2. Rapport annuel et état des comptes de l'année précédente
3. Le bilan
4. Utilisations de l'excédent
5. Plans, activités et budget pour l'année prochaine
6. Election de nouveaux membres
7. Divers

Afin de permettre aux membres de se préparer pour l'AGA, le comité avait joint aux invitations les informations essentielles pour chaque question à l'ordre du jour.

Celles-ci contenaient l'information suivante concernant l'élection d'un nouveau comité:

Point 6 de l'ordre du jour: Election de nouveaux membres du comité

Conformément à nos statuts, deux membres du comité doivent se retirer chaque année. Cette année, c'est le tour de Félix et de Panda. Il faudra donc élire deux membres du comité. Le vote sera à bulletin secret.

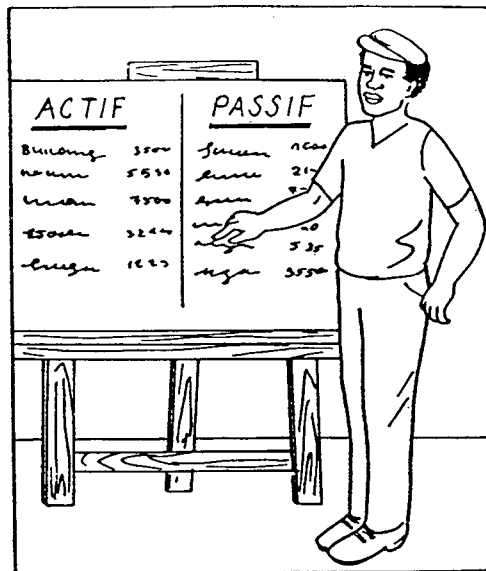
Nous aimerions attirer votre attention sur le fait que les candidats doivent:

- être membres
- être âgés de dix huit ans au moins
- être proposés et parrainés par l'AGA
- avoir la volonté de servir le comité.

Les membres avaient également reçu le Rapport Annuel du comité concernant les activités de la coopérative, les ventes, les dépenses et l'excédent réalisé. Ils étaient donc tous, comme nous le verrons, fort bien informés et préparés pour l'assemblée.

Hilaire, qui avait présidé le comité l'année écoulée, présidait également l'AGA. Après avoir ouvert l'assemblée et souhaité la bienvenue aux membres, il demanda à Pierre de présenter le rapport annuel, le relevé des comptes et le bilan.

"Voici le bilan de notre coopérative," expliqua Pierre. "Il vous donne une image de la situation économique de notre entreprise. D'un côté il montre comment l'argent a été utilisé. L'autre côté vous montre d'où vient l'argent. Commençons par le côté qui nous montre d'où est venu l'argent. "D'abord..."



Grâce à l'information qu'ils avaient reçue avant la réunion, les membres pouvaient participer aux discussions plutôt que d'être assis à écouter passivement. Ils avaient plein de questions, de commentaires et de suggestions. C'est pourquoi, lorsque l'heure vint de prendre les décisions, chaque individu pouvait exercer comme il le fallait son pouvoir de membre en votant d'une manière réfléchie et informée.

L'AGA était démocratique. Cela signifiait que:

- tout membre présent à la réunion dispose d'une voix;
- les décisions étaient prises à la majorité des voix;
- chaque décision était enregistrée dans un registre des délibérations et lue à l'assemblée avant de passer au point suivant de l'ordre du jour.

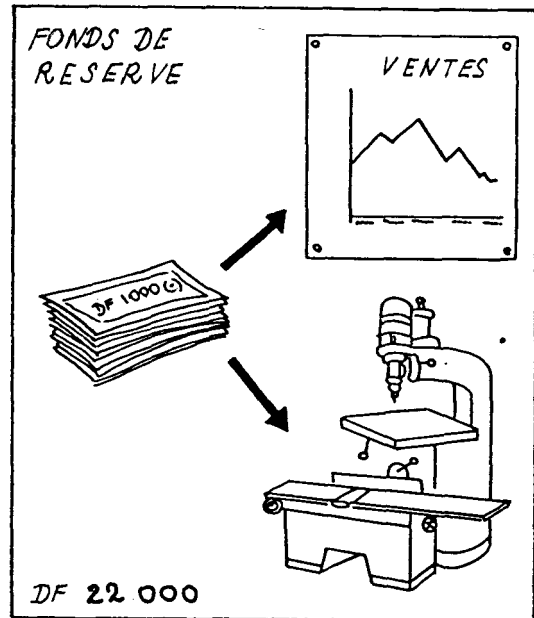
Lorsqu'ils en arrivèrent au point 4 de l'ordre du jour: "Disposition de l'excédent", beaucoup de membres demandèrent la parole. Le président était fier d'annoncer que la coopérative avait réalisé un excédent de 44.000 DF, ce qui dépassait même un peu les prévisions du comité. Des membres félicitèrent le comité d'avoir fait du si bon travail.

Comment fallait-il utiliser cet argent? C'était aux membres à décider. Le comité avait fait une proposition que tous les membres avaient reçue à l'avance afin de l'examiner.

La proposition du comité concernant la disposition de l'excédent :

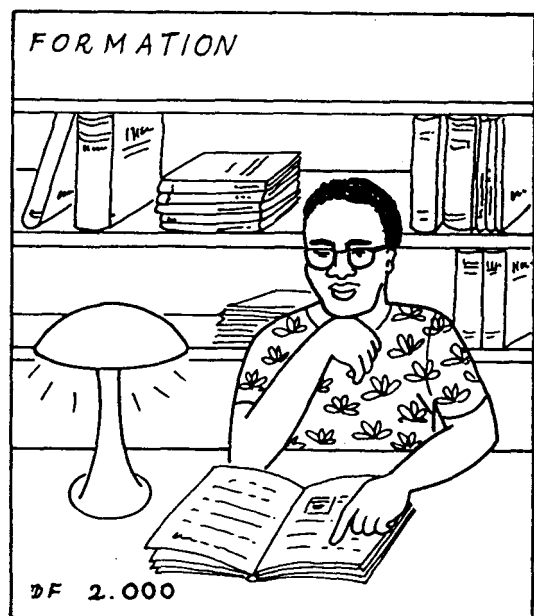
Conformément aux statuts, 50% ou 22.000 DF, seront mis de côté dans le fonds de réserve.

- De cette manière nous constituons le capital et les fonds propres de la coopérative grâce auxquels nous finançons les nouveaux investissements sans avoir à dépendre d'emprunts. Lorsque les temps sont difficiles, un tel fonds de réserve peut aider la coopérative à surmonter la crise.



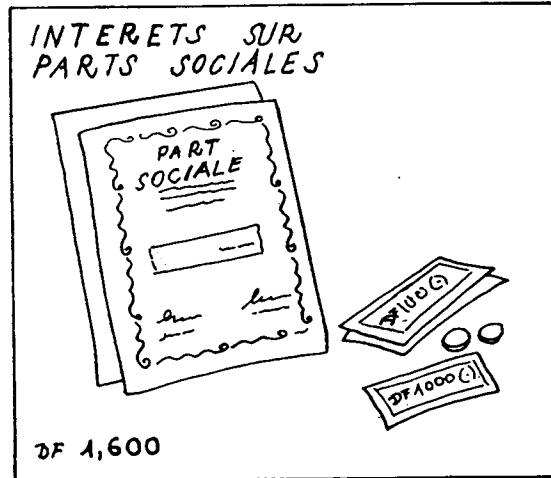
2.000 DF seraient alloués aux activités de formation.

- Prendre en charge la formation des membres est un principe coopératif important. Nous suggérons que les nouveaux adhérents et les membres du comité suivent quelques cours l'année prochaine.



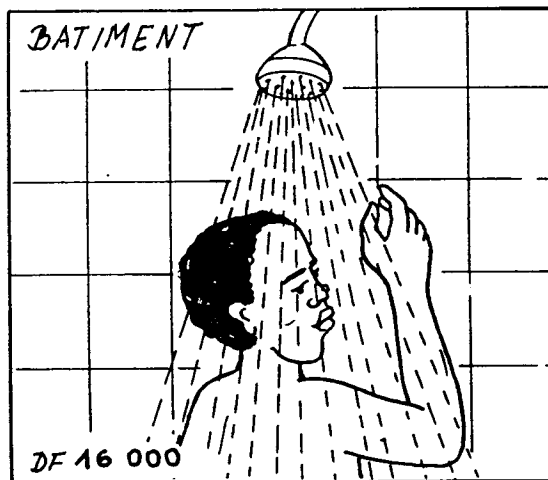
1.600 DF seraient utilisés pour payer les intérêts sur les parts des membres.

- Nous suggérons un intérêt de 5% sur les parts sociales, ce qui équivaut au taux d'intérêt bancaire actuel. Le capital social de la coopérative s'élève actuellement à 32.000 DF.



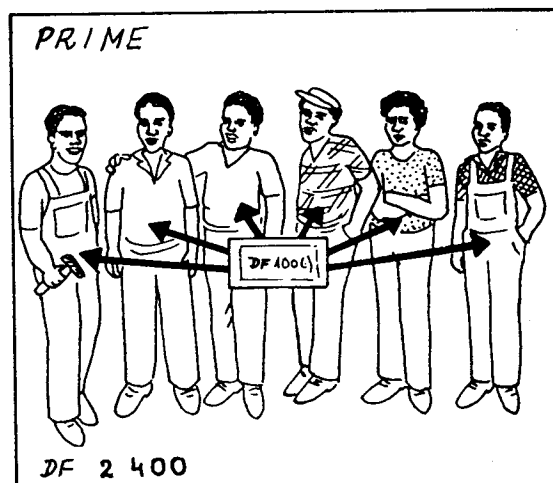
16.000 DF seraient consacrés à l'aménagement du bâtiment de l'atelier.

- Nous suggérons la réfection de la partie nord du bâtiment et l'adjonction d'une douche à côté du bureau.



Ce qui reste de l'excédent serait distribué aux membres comme prime.

- Cette prime serait distribuée conformément aux principes coopératifs stipulant le paiement à chaque membre d'un pourcentage de l'excédent. Il restait 2.400 DF, ce qui suffirait pour payer une prime d'1% sur le salaire de l'année précédente de chaque membre.



La discussion de cette proposition était animée, mais disciplinée. Il n'y avait pas grand-chose à dire en ce qui concerne les deux premiers points, car ceux-ci ne faisaient que refléter les règles coopératives et les statuts.

Mais trois membres demandèrent s'il était vraiment nécessaire de dépenser 16.000 DF pour le bâtiment. Ils suggérèrent d'ajouter cet argent à la prime. Mais la majorité des membres voulait quand même que des douches soient installées. Quelqu'un demanda si l'installation ne pouvait être payée avec l'argent du fonds de réserve. Mais les membres du comité expliquèrent qu'il n'y avait pas suffisamment d'argent, car il en fallait également pour plusieurs autres buts. Finalement ils votèrent et la proposition du comité fût acceptée par l'assemblée générale.

Un autre point important à l'ordre du jour étaient les projets pour l'année suivante. Le comité avait préparé un budget en estimant les ventes et les dépenses, et les membres étaient fort curieux en ce qui concerne leur salaire. Un membre dit: "Je suis presque sûr que l'année prochaine nous produirons un bon excédent, tout comme le comité l'a planifié dans le nouveau budget, et nous recevrons de nouveau une bonne prime. Mais est-ce qu'il ne vaudrait pas mieux pour nous de recevoir chaque semaine des salaires plus élevés et d'oublier cette prime?"

Cette idée rencontra une pluie d'objections, surtout de la part des membres plus anciens: "Non, nous ne savons jamais ce qui va se passer. Le budget n'est qu'un plan. Si cela marche comme prévu, tant mieux, nous aurons notre prime. De toute façon, l'argent nous appartient. Mais supposez que nos ventes baissent pour une raison quelconque. Il vaut mieux attendre et voir s'il reste de l'argent après, pour une prime."

Diverses questions comme celles-ci furent discutées au

cours de la réunion, et les membres furent informés et firent connaître leurs opinions au comité. Grâce à ce genre d'échanges d'idées, les membres avaient une influence réelle sur le fonctionnement de leur coopérative.

Le Comité

Au cours des pages qui précèdent nous avons vu le comité en action. Mais quelles sont exactement les fonctions du comité?

Les premières années de la Coopérative de Menuisiers, cette question trouvait facilement une réponse. Le comité devait tout simplement exécuter toutes les tâches de direction de la coopérative: ce qui veut dire qu'ils organisaient les ventes et essayaient de trouver de nouveaux clients et d'autres tâches pour les membres; ils commandaient le matériel et tenaient la comptabilité; ils distribuaient le travail et encaissaient le paiement des livraisons. Néanmoins, au cours des années, il se développa une plus grande spécialisation des fonctions.



Pierre par exemple, était membre du comité. Il s'était porté volontaire et s'était montré compétent et sérieux. Il était généralement responsable de toute la paperasserie concernant les décisions du comité. Il fût finalement décidé que le travail du bureau serait sa fonction principale. Il ne travaillait dans l'atelier que lorsqu'il en avait le temps. C'est ainsi que Pierre était devenu un membre chargé principalement de responsabilités de direction: il s'agissait surtout du suivi des décisions du comité de gestion.

Cet arrangement fonctionna très bien pendant quelques années. En fait, beaucoup de coopératives nomment un membre qui agit comme secrétaire, tandis que le comité gère les affaires de la coopérative. Cependant, comme la Coopérative de Menuisiers se développa de plus en plus, ce système évolua au point où de nombreuses décisions de gestion de routine furent confiées à Pierre. Ceci permettait au comité de se concentrer sur les décisions plus importantes. Pierre tenait évidemment le comité au courant de tout ce qu'il faisait. Il devint finalement responsable de la gestion quotidienne de la coopérative. En quelques années, Pierre avait acquis un savoir et une expérience considérables de la gestion de l'entreprise.

Comme la gestion de la coopérative devenait de plus en plus complexe, le comité finit non seulement par demander conseil à Pierre, mais également par lui déléguer de plus en plus de décisions de gestion importantes. Pierre était devenu le manager professionnel de l'affaire.

Mais le comité avait encore de nombreuses responsabilités. Voici quelques exemples de questions dont le comité s'était occupé au courant de l'année écoulée.

Politiques commerciales: Le comité décida de promouvoir les ventes de petits équipements de cuisine et d'aug-

menter la production en conséquence.

Politiques financières:

Le comité décida que le crédit accordé aux clients ne pouvait excéder 30 jours.

Préparations des
Assemblées Générales:

Le comité a présenté le rapport annuel, la comptabilité et le bilan à l'AGA (le gérant avait assisté à leur préparation). Ils présentèrent également un plan et un budget pour l'année suivante.

Questions concernant
l'adhésion:

Le comité a reconsidéré et accepté une demande d'adhésion.

Formation des membres:

Le comité a pris une décision concernant les programmes de formation pour les nouveaux membres.

Contrôle financier:

Le comité a examiné les rapports mensuels du gérant, et analysé les soldes de caisse. Les ventes, les coûts etc., étaient-ils comme prévu? Pourquoi ou pourquoi pas?

Affaires légales:

Le comité a engagé des poursuites au nom de la coopérative contre un client défaillant.

Contrôle général:

Le comité s'est assuré du bon entretien du bâtiment, des ma-

chines et des outils; il a pris des mesures afin de réduire toute perte due à la négligence dans la manipulation des avoirs de la coopérative.

A partir des exemples de votre propre coopérative, ainsi que de ceux de la Coopérative de Menuisiers, vous pouvez vous rendre compte que le travail du comité d'une coopérative est important. Par conséquent, lorsque les membres élisent un nouveau comité, ils doivent soigneusement étudier chaque candidat.

- Le candidat est-il compétent? Que sait-il des affaires et des coopératives?
- Le candidat est-il actif et ouvert aux idées nouvelles? Est-ce qu'il travaillera dur au renforcement de la coopérative?
- Le candidat favorise-t-il les besoins des membres? Donnera-t-il toujours la priorité aux intérêts des membres? Gardera-t-il le contact avec les membres en s'assurant qu'ils sont bien informés?



Les résultats des efforts du comité dépendent évidemment de la qualité des connaissances et du savoir-faire de ses mem-

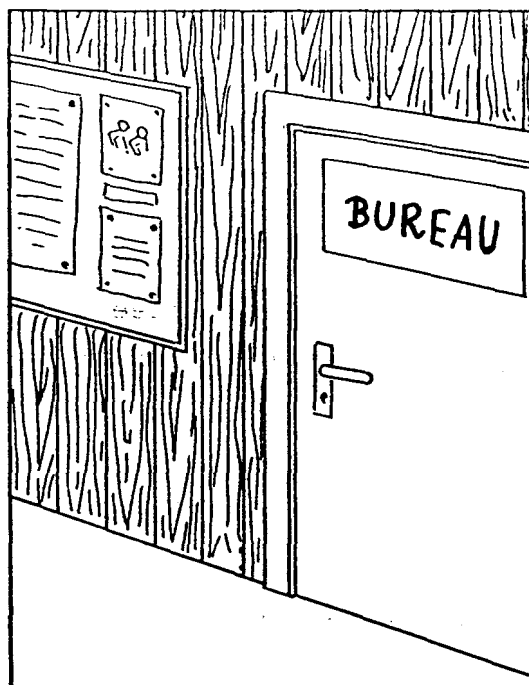
bres. Mais ils dépendent également énormément de la manière dont ils organisent leur travail. Jetons maintenant un coup d'oeil sur la collaboration entre le comité et son gérant.

Le gérant

La personne chargée de la gestion quotidienne est appelée le "gérant".

Une gestion quotidienne signifie qu'il faut s'occuper de tous les problèmes, grands et petits, qui s'amoncellent au cours d'une journée de travail. Le gérant

- décide qui fait quoi (c.à.d. qu'il organise le travail)
- supervise la qualité et le rendement
- prépare les cotations et les offres
- reçoit les commandes
- prépare les factures
- encaisse les paiements
- recherche et sélectionne les fournisseurs
- commande les approvisionnements
- paie les fournisseurs
- paie les salaires
- tient la comptabilité



- prépare les rapports au comité concernant les affaires de la coopérative.

Et beaucoup d'autres choses...

La responsabilité majeure du gérant est d'assurer une gestion quotidienne efficace et conforme aux décisions prises par les membres et le comité. Le gérant est directement responsable devant le comité avec lequel il/elle collabore étroitement.

Pierre était un gérant consciencieux. Lorsqu'il accepta ce poste important auprès de la coopérative des menuisiers, il consulta fréquemment les membres du comité pour éviter de faire des erreurs. Après quelques mois il maîtrisait les lignes d'action de la coopérative et c'était à lui



d'agir en conséquence. Il était alors capable d'exécuter la plupart des tâches de gestion sans avoir à déranger les membres du comité, et ceux-ci le laissaient travailler seul jusqu'à leurs réunions habituelles. S'il y avait un problème urgent, il pouvait facilement consulter le comité car son bureau se trouvait dans le bâtiment de l'atelier où les membres du comité étaient toujours disponibles.

L'autre jour par exemple, un client régulier passa une commande importante mais il demandait trois mois de crédit. Pierre accepta en principe, mais avant de pouvoir s'engager il fallait qu'il obtienne l'accord du comité - ce qu'il obtint d'ailleurs immédiatement.

De toute façon, le comité et le gérant se réunissent régulièrement au bureau - au moins une fois par mois.

Les raisons principales de ces réunions du comité avec le gérant sont les suivantes:

- le gérant informe le comité des affaires quotidiennes de la coopérative. Il présente la comptabilité, le suivi du budget ainsi que des rapports oraux et écrits;
- il demande conseil au comité pour les affaires qui touchent aux objectifs, aux priorités, aux politiques et aux problèmes majeurs;
- il conseille le comité en matière de gestion. Le mois dernier par exemple, le gérant a *convaincu* le comité de la nécessité de commander du bois plus souvent. Il leur démontra que l'on pouvait économiser 10.000 DF si l'on réduisait le stock de bois et passait plus souvent des commandes.

La pratique de la collaboration

Il faut essayer d'éviter les conflits concernant la délégation d'autorité à l'intérieur des coopératives, mais ceux-ci ne sont pas rares. Le gérant peut oublier qu'il travaille pour une coopérative et qu'il ne peut pas prendre seul toutes les décisions. Il peut arriver également qu'un ou deux membres du comité veuillent s'occuper de tout et commencent à s'ingérer dans des affaires qui sont du ressort du gérant. Cela peut rendre son travail plus difficile.

Nous avons vu comment la coopérative des menuisiers a réussi à éviter de tels problèmes. Les domaines de responsabilité étaient clairement définis. Par exemple, certaines décisions étaient prises par l'ensemble des

membres, d'autres par le comité et d'autres encore par le gérant. Comme les membres du comité et le gérant maîtrisaient bien leurs tâches et leurs responsabilités, il y avait rarement des problèmes.

Ce qui suit est une sélection de quelques décisions prises l'année dernière par la Coopérative de Menuisiers. Remarquez la manière dont les responsabilités ont été réparties entre les membres, le comité et le gérant.

La décision a été prise par

	L'Assemblée générale (Membres)	Le comité	Le gérant
Le budget pour l'année a été approuvé	✓		
Du bois a été commandé au fournisseur			✓
Achat d'une nouvelle machine d'une valeur de 10.000 DF		✓	
La coopérative a sollicité un nouveau prêt bancaire		✓	
Un plein camion de bois fût retourné au fournisseur vu sa mauvaise qualité			✓
Il a été demandé a cinq membres de faire des heures supplémentaires			✓
Augmentation du salaire de la dactylo	✓		
Un rappel de paiement a été envoyé a un client			✓
Modification des heures de travail de tous les membres	✓		
Les clients payant comptant ont reçu une remise de 1%		✓	

La décision a été prise par

	L'assemblée générale (Membres)	Le comité	Le gérant
Un appel d'offre a été préparé pour une livraison très importante à l'hôpital central.		✓	
Les 1.500 DF de la caisse ont été déposés à la banque			✓
Félix a été élu président du comité	✓		
Un nouveau système d'enregistrement des ventes a été introduit			✓
Alassane a été envoyé au congrès de l'Union coopérative		✓	
La coopérative paie une prime de 2% à tous les membres	✓		
La facture de téléphone a été payée			✓
Paiement de l'intérêt sur le prêt bancaire			✓
Le club de sports local a reçu un don de 50 DF		✓	

Information et rapports

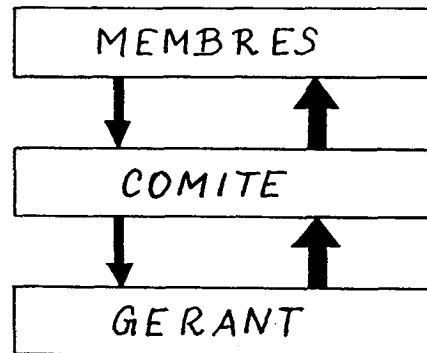
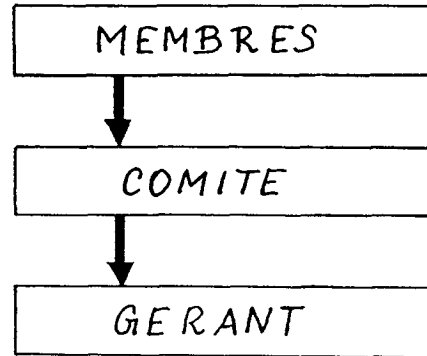
Une autre raison qui explique cette bonne gestion de la Coopérative de Menuisiers était son système de communication. Leur coopérative n'avait évidemment que quinze membres, et comme tous se réunissaient tous les jours dans l'atelier, il était facile de tenir tout le monde au courant des dernières nouvelles. Les membres du comité tenaient tous les documents et la correspondance à la disposition des membres. De cette manière ils empêchaient les rumeurs de se propager, ce qui aurait gâché la bonne entente dans la coopérative.

En plus des contacts "informels" quotidiens, la coopérative avait également son système d'AG "formelles" pour tenir tout le monde au courant et contrôler le développement de la coopérative.

Nous avons vu comment s'est développée la structure de direction de la coopérative comparée à celle de la page 27.

Nous pouvons dessiner des flèches entre les trois "pouvoirs" afin de voir comment les membres instruisent et habilitent le comité qui, à son tour, confie certains pouvoirs au gérant.

Mais cette structure signifie également que nous devons dessiner des flèches en sens inverse: le gérant fait régulièrement son rapport au comité concernant les résultats des affaires; et le comité doit informer les membres aux assemblées générales.



Dans la coopérative des menuisiers, les liens entre les trois "pouvoirs" étaient très forts. Les membres étaient actifs, intéressés, loyaux et bien formés en matière de coopération et de gestion. Le comité était constitué de membres responsables, bien informés et travailleurs. Le gérant était un administrateur professionnel et un homme d'affaires.

Ils travaillaient bien ensemble car ils partageaient les mêmes ambitions. Voilà pourquoi la Coopérative de Menuisiers fonctionnait si bien.

TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez maintenant répondre aux questions suivantes. Contrôlez ensuite vos réponses en vous reportant aux pages indiquées. Si vous avez des problèmes avec une question particulière, retournez au chapitre correspondant et relisez-le.



	Réf .	Page
1 Expliquez deux principes coopératifs qui font qu'une entreprise coopérative diffère d'autres organisations.		9-10
2. Quels sont ici les lois et règlements qui régissent le fonctionnement des entreprises coopératives?		12
3. Décrivez les relations entre une coopérative et le gouvernement.		12
4. Expliquez les règles générales pour l'admission de nouveaux membres dans une coopérative de travailleurs.		14-20
5. Quels sont les coûts impliqués dans le fait de devenir membre d'une coopérative de travailleurs?		18-20
6. Que veut-on dire par "parts sociales"?		18-20

	Réf.
	Page
7. Que devient le capital social si une coopérative fait faillite?	23
8. Expliquez le système habituel des salaires dans les coopératives de travailleurs: les salaires devraient-ils être égaux ou différents? Qui décide?	25-26
9. Décrivez la structure organisationnelle de base d'une entreprise coopérative.	30
10. Qui rédige les statuts d'une coopérative?	30
11. Qui élit le "comité"?	30
12. Quand et comment les membres d'une entreprise coopérative peuvent-ils exercer leurs pouvoirs?	31-37
13. Quelles sont les principales questions à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle (AGA) ?	32
14. Quels rapports et quelles communications le comité (et le gérant) doit-il préparer en temps utile pour l'AGA?	32-35
15. Etablissez la liste des tâches principales du comité.	39-41
16. Quelles doivent être les qualités d'un membre du comité?	41

	Réf .
	Page
17. Etablissez la liste des fonctions principales du gérant d'une coopérative de travailleurs.	42-43
18. Quel est le but des réunions régulières du comité avec le gérant?	44
19. Quelles sont les meilleures façons d'éviter les conflits d'autorité dans une coopérative?	44-45
20. Quelles sont, d'après vous, les conditions préalables les plus importantes au succès d'une coopérative de travailleurs?	