

■ LA PLANIFICATION

fascicule d' instruction pour le personnel des coopératives agricoles

bureau international du travail, genève

© 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.

Droits réservés © Organisation International du Travail

LA PLANIFICATION

Table des matières

Qu'est-ce que la planification? Pourquoi planifier?	3
Que voulez-vous faire?	6
Activités et ressources	12
Planification du travail du personnel	17
Planification de votre travail	19
Planification et gestion	29
Exercices complémentaires	32

Fascicule MATCOM N° : 20-05

Edition universelle 1986

ISBN: 92-2-205215-3

COMMENT APPRENDRE

- Etudiez attentivement le fascicule.

- Répondez par écrit à toutes les questions qui y sont posées. Cela vous permettra non seulement d'apprendre mais aussi d'appliquer les connaissances acquises dans les travaux dont vous serez plus tard chargé.

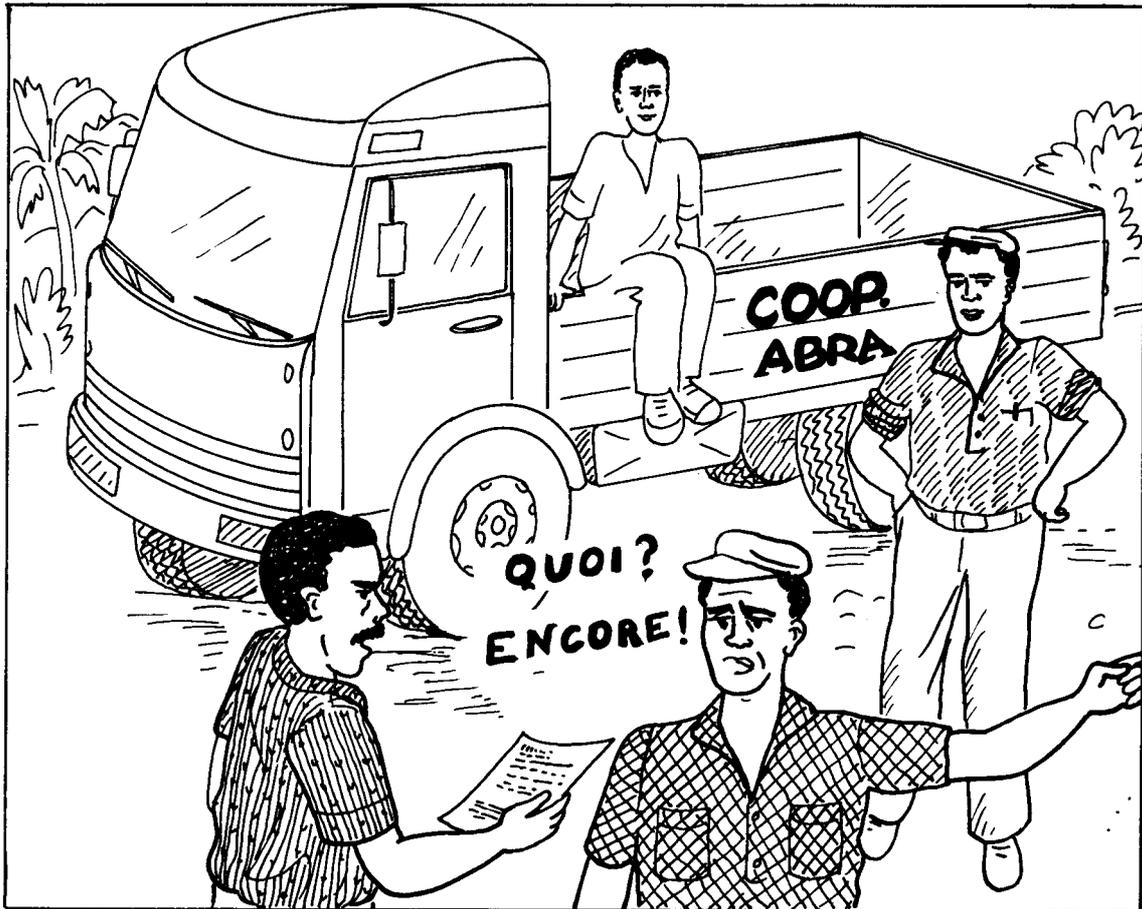
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en avec votre formateur et vos collègues, puis participez aux exercices pratiques organisés par votre formateur.

Il est rappelé que ce fascicule est en version universelle et doit 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, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés (C)	Bureau international du Travail, 1986
Texte original (anglais):	Malcolm Harper
Titre original (anglais):	Planning
Traduction/adaptation:	B. Conrad-Eybesfeld
Illustrations:	Anja Längst/Bogna Maertens

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION?



- Le chauffeur de la Coopérative ABRA pensait que le gérant était fou. Il n'arrêtait pas de dire qu'il fallait économiser le carburant et les frais d'entretien, parce que le transport était si cher, mais il venait tout juste de demander au chauffeur d'aller chercher en ville un chargement d'engrais avec le camion de 15 tonnes, alors que la veille le chauffeur avait livré des récoltes en ville et était revenu avec un camion vide!
- Lorsque les membres de la Coopérative BESSA apportaient leurs récoltes au magasin où elles étaient réceptionnées, pesées et inspectées, il leur suffisait de présenter un simple reçu indiquant la qualité et la quantité pour être payés. Malheureusement, les reçus n'avaient pas été imprimés. Les papiers devaient être remplis à la main pour chaque membre. Par la suite, on ne savait jamais si on pouvait ou non se fier à ces papiers et il fallait des semaines pour tirer au clair tous ces problèmes.

- Le gérant de la Société CERNA était désespéré. Il avait négocié un très bon prix pour les engrais et avait promis au fournisseur que la société paierait toute la somme due 30 jours après la livraison. Mais, malheureusement, la Corporation nationale des céréales n'avait pas encore payé les livraisons de céréales et il n'y avait pas d'argent en banque. A présent, le fournisseur d'engrais menaçait de mettre la société en faillite.

Toute personne travaillant dans une coopérative peut donner des exemples de ce genre de problèmes. Les raisons en sont souvent évidentes et les gérants peuvent être tentés d'en rendre responsables des gens qui ne font pas partie de la coopérative.



Certains gérants se montrent satisfaits de ce genre d'explications. Ils disent: "Rien ne marche jamais comme on a prévu. A quoi bon planifier si on ne peut se fier aux gens, aux autres organisations?"

D'autres pensent différemment. Pour eux, planifier signifie préparer tout le travail à faire, décider ce dont on a besoin et s'assurer qu'on pourra l'obtenir.

Peut-être que les gérants d'ABRA, BESSA et CERNA n'avaient pas planifié comme il le fallait:

- Est-ce que le gérant d'ABRA avait été prévoyant? S'était-il rendu compte que son camion aurait pu livrer les récoltes et ramener les engrais au cours du même transport?
- Est-ce que le gérant de BESSA avait bien planifié les opérations concernant la réception des produits? Avait-il commandé à temps les reçus? Avait-il vérifié que les reçus étaient bien en train d'être imprimés?
- Est-ce que le gérant de CERNA avait planifié le cash-flow de sa société? S'était-il assuré que les sommes dues seraient payées à échéance? Avait-il pris des dispositions pour se procurer ailleurs l'argent au cas où la CNC ne paierait pas à temps?

En fait, une bonne planification peut être une aide très précieuse lorsque d'autres personnes ne tiennent pas leurs engagements. Planifier implique de décider ce dont on a besoin et de s'assurer qu'on peut l'obtenir. Si quelque chose ne se passe pas comme prévu, le gérant qui a planifié en sera averti et pourra peut-être y porter remède à temps.

Planifier implique de laisser une marge pour des erreurs. On peut identifier à l'avance des sources alternatives de fournitures ou d'assistance.

Les meilleurs plans ne servent absolument à rien s'ils ne sont pas efficacement mis à exécution. Vous ne devez pas penser qu'il vous suffit de préparer de bons plans pour que, automatiquement, tout se passe bien. Mais si vous ne faites pas de plans du tout, il est probable que rien ne marchera.

QUE VOULEZ-VOUS FAIRE?

Quoi que ce soit qu'une coopérative veuille faire pour ses membres, il faut, en tout cas, que l'ensemble des activités et tous les détails soient bien planifiés. Pensez par exemple aux tâches suivantes:

- construire un dépôt pour que les récoltes des membres puissent y être entreposées quelque temps après la récolte et vendues ensuite à des prix plus élevés.
- mener une campagne relative à l'éducation des membres pour que les membres comprennent mieux les affaires et les intérêts de la société et se montrent loyaux envers elle.
- faire le choix et l'achat d'un véhicule pour transporter les récoltes des membres et les intrants agricoles.

Un gérant qui connaît son métier aura sans doute besoin de plusieurs mois pour planifier un projet important comme le premier des projets mentionnés ci-dessus: la construction d'un dépôt. De même il devra, bien à l'avance, étudier les détails d'un programme relatif à l'éducation des membres. Acheter un véhicule peut sembler une tâche assez simple, mais un gérant avisé aura probablement besoin de quelques jours pour décider quel genre de camion conviendra le mieux, en tenant compte des frais d'entretien, du service, des pièces de rechanges, etc..

Néanmoins, même si toutes les activités sont très bien planifiées et exécutées, tous ces projets risquent d'échouer complètement et de ne présenter aucun avantage pour les membres. Comment est-ce possible? Examinons de plus près les trois projets et réfléchissons aussi à la question posée en tête de ce chapitre: "Que voulez-vous faire?"

Le dépôt - Que voulez-vous faire? Vous voulez emmagasiner les récoltes pendant quelques temps pour pouvoir les vendre ensuite à meilleur prix. C'est là votre objectif. Une fois que vous êtes sûr de votre objectif, vous pouvez vous mettre à penser comment vous y parviendrez. La construction d'un nouveau dépôt ne résoudra peut-être pas du tout le problème. Les coûts d'un dépôt peuvent dépasser les prix plus élevés

qu'on pourra obtenir pour les produits. Il se peut qu'il y ait d'autres possibilités plus avantageuses:

- on peut, peut-être, louer des espaces pour entreposer des marchandises;
- les membres ont peut-être la possibilité d'entreposer leurs récoltes dans leurs fermes d'une manière plus économique.

La campagne d'éducation des membres - Que voulez-vous faire? Vous voulez que les membres comprennent mieux les intérêts de la société et montrent leur loyauté en vendant tous leurs produits agricoles à la coopérative. C'est là votre objectif!

Vous croyez qu'il est nécessaire d'éduquer et d'informer les membres et que cela résoudra le problème. En êtes-vous sûr? Peut-être qu'il y a une autre raison au problème actuel. Peut-être que les membres sont déjà bien informés sur le rôle de la société et le but qu'elle poursuit mais qu'ils ne sont pas satisfaits des services qu'elle fournit. Ils pensent peut-être que la société ne leur en donne



pas pour leur argent. Dans ce cas il vaudrait peut-être mieux améliorer la gestion et la formation du personnel que l'éducation des membres.

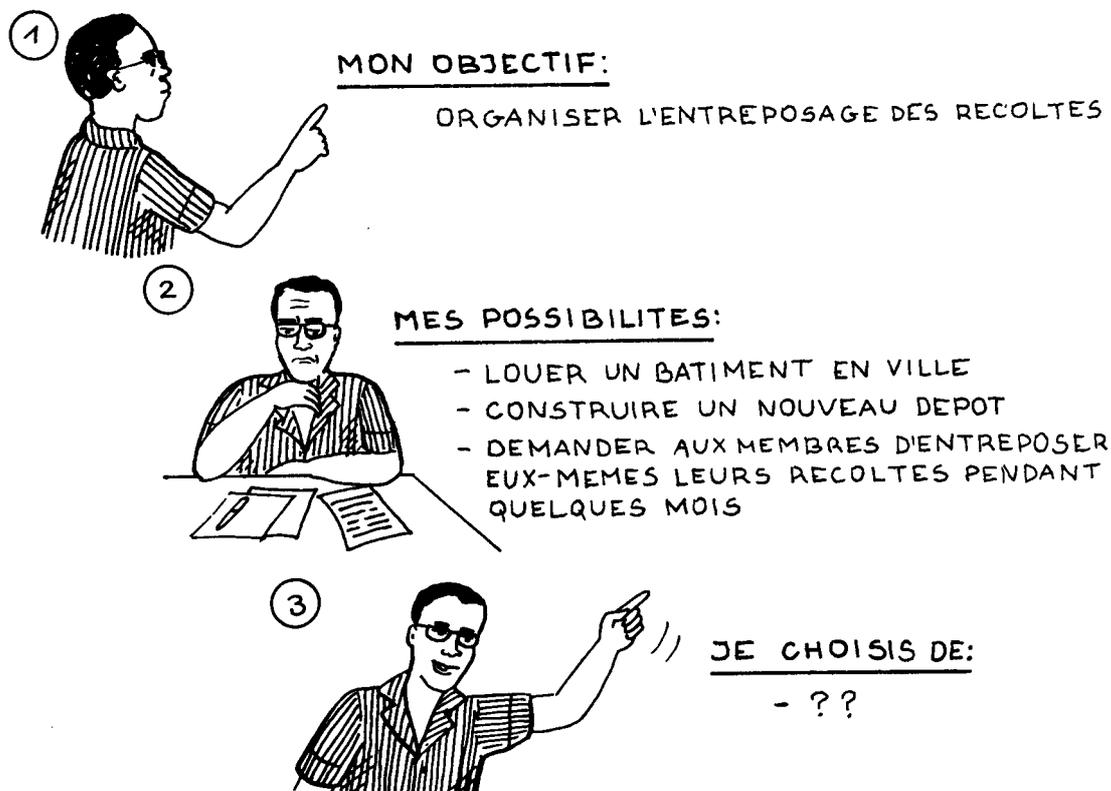
Le véhicule - Que voulez-vous faire? Vous voulez organiser le transport des produits et des intrants agricoles. C'est là votre objectif.

Mais peut-être n'est-il pas nécessaire d'acheter un camion? On pourrait louer les moyens de transport, ou bien les clients ou les fournisseurs pourraient accepter d'assurer le transport avec leurs propres moyens pour moins d'argent qu'il en coûterait à la société de faire fonctionner son propre véhicule.

On peut, à l'aide de ces exemples, apprendre quelques règles fondamentales:

Avant de décider ce que vous voulez faire et de planifier la façon de le faire, vous devez:

- Décider quel est votre objectif.
- Identifier tous les moyens possibles d'y parvenir.
- Choisir le meilleur.



Construire un dépôt et acheter un camion peuvent être deux des choses que vous décidez de faire, et il faudra aussi les planifier. Pourtant, vous devez prendre cette décision parce que cela vous aidera à atteindre votre objectif et non parce que ce sont des choses faciles à faire, parce que d'autres sociétés les font ou parce que les vendeurs ou d'autres gens vous le conseillent.

La gestion commence avec la planification et la planification commence avec le choix des objectifs. Il est mauvais de construire un bâtiment ou d'acheter un camion qui ne conviennent pas, même si ces activités ont été bien planifiées et mises en oeuvre. Les objectifs viennent en premier lieu.

Comment établir les objectifs

En général, les statuts d'une coopérative commencent par une définition des buts et des objectifs généraux de la société.

Des buts typiques peuvent être:

- commercialiser efficacement les produits des membres;
- promouvoir la prospérité de la communauté agricole dans les secteurs économique et social;
- fournir des services relatifs à la commercialisation, aux intrants agricoles, au crédit, à l'éducation et d'autres services s'il y a lieu.

Des objectifs à long terme de cette sorte fournissent des directives sur le genre de tâches à accomplir. Mais ils sont vraiment inutiles quand il s'agit de la planification et de la gestion dans la pratique. Ils sont trop généraux.

Pour démontrer comment un gérant doit établir les objectifs et les utiliser, prenons le cas de la Coopérative DELTA et examinons la manière dont le gérant a planifié son travail.

Le conseil d'administration avait proposé au gérant comme objectif global pour l'année suivante "... de commercialiser les produits des membres efficacement de façon à augmenter le plus possible leurs revenus".

Le gérant se rendait compte que cet objectif ne représentait pas une base utile pour la planification et la réalisation. L'objectif était trop vague, trop général. L'expression "le plus possible" pouvait signifier n'importe quoi. A la fin de l'année prochaine le gérant ne serait pas en mesure de dire s'il avait atteint ou non l'objectif.



Pour que les objectifs puissent être mis utilement au service de la planification et d'une gestion efficace, ils doivent être plus spécifiques.

- *Les objectifs ne doivent pas être ambigus; ils doivent être spécifiques et ne pas se prêter à des interprétations différentes et peut-être incompatibles;*
- *On doit mentionner à quel moment les objectifs devront être atteints;*
- *Les objectifs doivent être mesurables, de sorte que l'on puisse déterminer s'ils ont été atteints ou non.*

Le gérant de la Coopérative DELTA redéfinit les objectifs en observant les règles:

- "L'objectif de la Coopérative DELTA est d'augmenter les revenus que les membres obtiennent de leurs récoltes de 10% en moyenne d'ici la fin de l'année prochaine."

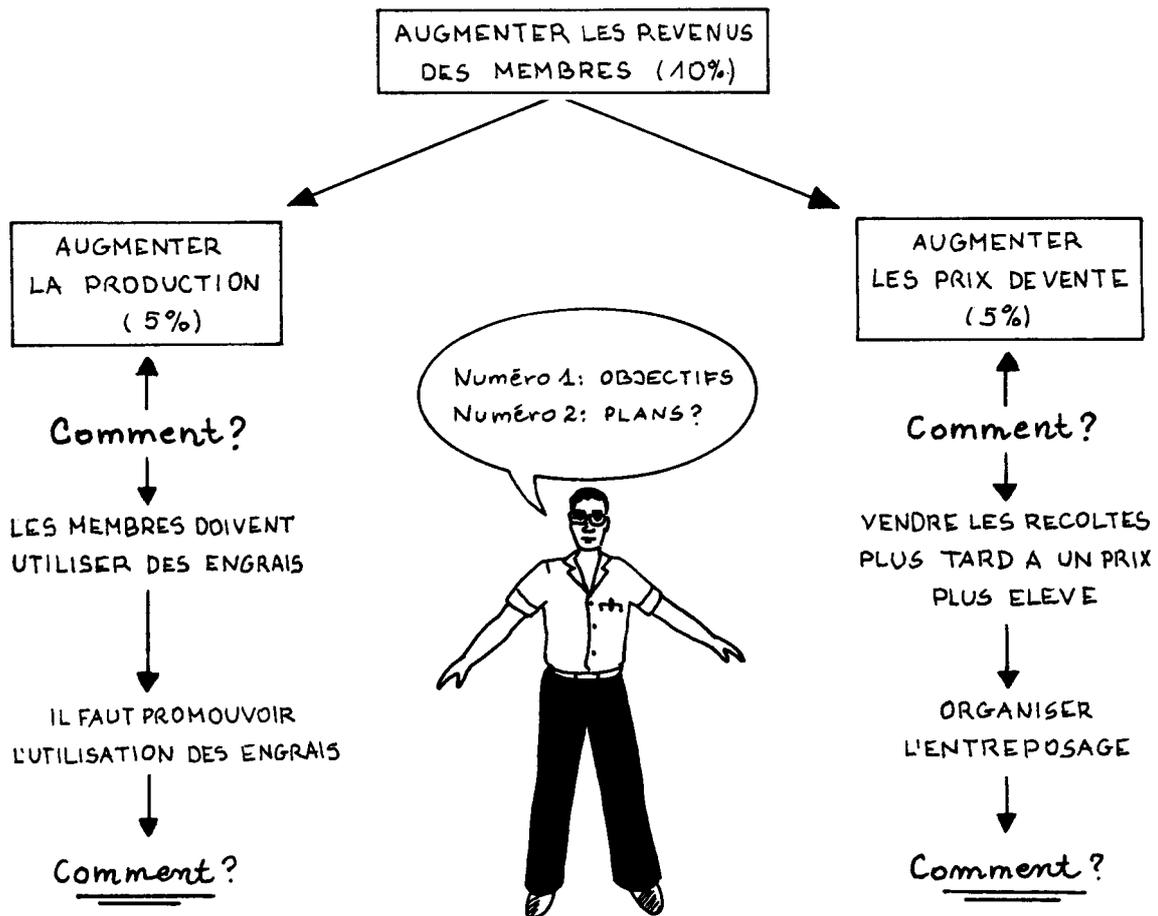
C'était là un bon objectif global. Le gérant pouvait à présent réfléchir à tous les moyens possibles d'aider ses membres à atteindre cet objectif et choisir celui qui présenterait les plus grandes chances de succès.

Il pensait qu'il devait être possible d'augmenter la production des membres de 5% au cours de la prochaine saison et que le prix obtenu pour la récolte pourrait augmenter de 5%, si bien que le revenu augmenterait en tout de 10%.

Pour y parvenir, le gérant établit les sous-objectifs suivants:

- informer tous les membres des avantages que présentent les engrais et faire en sorte qu'ils puissent en disposer au moment et au prix voulus;
- négocier des contrats à long terme avec les clients pour livrer les produits agricoles six mois après la récolte, à un prix de 5% plus élevé.

Là aussi il y a plusieurs façons de parvenir à chacun des objectifs. Quelle que soit la manière dont le gérant décide d'y parvenir, il devra faire face à un certain nombre de tâches différentes, et chacune de ces tâches devra être planifiée.



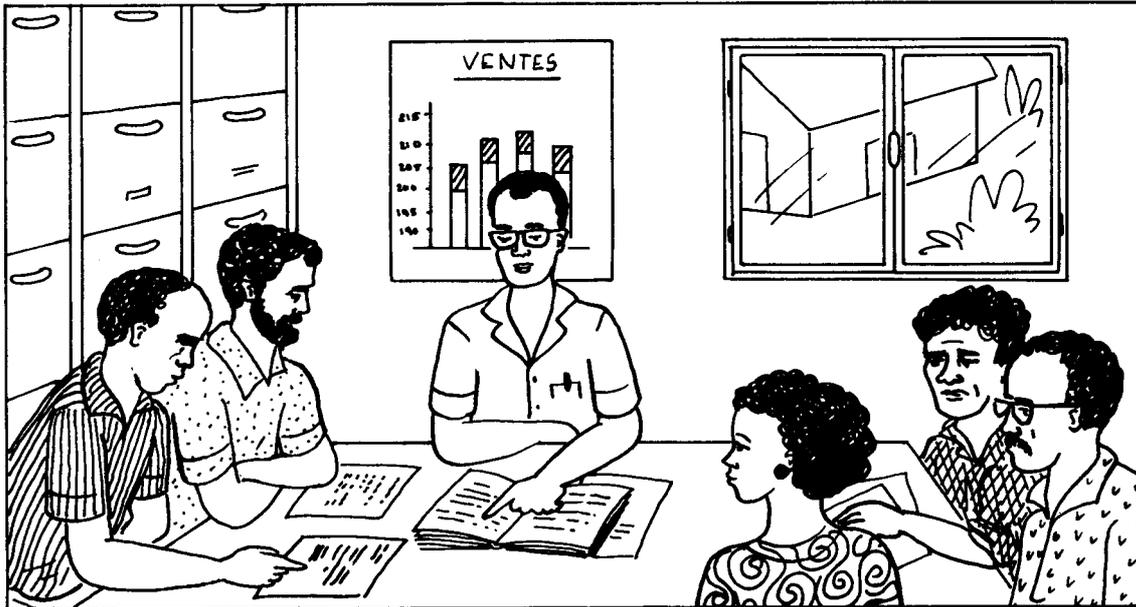
1. Indiquez l'objectif de votre coopérative, tel qu'il a été établi dans les statuts ou autres documents. Faites ensuite un bref commentaire en donnant votre opinion sur les questions suivantes:

- L'objectif est-il défini assez clairement? Est-il pertinent? Sinon, quelle nouvelle définition de l'objectif de votre société proposeriez-vous?
- Est-ce que le travail actuellement accompli par votre société est conforme à l'objectif? La société a-t-elle atteint l'objectif? dans son ensemble ou partiellement? les membres en tirent-ils un avantage?



ACTIVITES ET RESSOURCES

C'est, normalement, le travail du conseil d'administration d'établir les objectifs globaux d'une coopérative. Le gérant joue là un certain rôle et devrait être prêt à proposer différentes manières d'atteindre les objectifs.



Pour le gérant, les objectifs constituent la base de sa planification. Ils indiquent ce qu'il doit s'efforcer d'atteindre dans un certain délai. Mais les objectifs ne disent pas ce qu'il faut faire; ils ne mentionnent que les résultats espérés. Le gérant doit "traduire" les objectifs globaux en sous-objectifs et activités qu'il devra, avec l'aide de son personnel, mettre en oeuvre pour parvenir aux objectifs.

Examinons le cas du gérant de la Coopérative DELTA. Ses objectifs étaient clairs: il avait décidé d'aider les membres à augmenter le rendement de leurs récoltes et leurs revenus en leur donnant la possibilité de se procurer des engrais et en négociant avec les acheteurs des récoltes des contrats de livraison à long terme à des conditions favorables.

Maintenant, c'était au gérant de décider ce qu'il fallait faire. Que devait-il faire en premier lieu?

D'abord, le gérant de la Coopérative DELTA étudiait la situation actuelle et essayait de trouver pourquoi beaucoup de membres n'utilisaient pas les engrais. Il se rendait compte qu'il pouvait y avoir plusieurs raisons, dont ses actions et ses activités dépendraient :

- a. Si les membres ne savaient pas qu'il faut utiliser des engrais,
 - publicité et formation seraient nécessaires.
- b. S'ils ne savaient pas comment les utiliser,
 - une formation et une démonstration sur le terrain devraient être organisées.
- c. S'ils n'avaient pas les moyens de les acheter,
 - il faudrait trouver des fournisseurs offrant des prix plus avantageux.
- d. S'il y avait une pénurie d'engrais au moment où les agriculteurs en avaient besoin,
 - il faudrait trouver des fournisseurs plus fiables.
- e. S'il n'y avait pas d'argent liquide au moment voulu,
 - il faudrait de nouveaux crédits ou des prolongations de crédit.
- f. Si on ne pouvait se procurer les engrais à l'endroit où on en avait besoin,
 - il faudrait prendre de nouvelles dispositions pour les livraisons.

Sans connaître avec certitude les raisons des problèmes actuels, le gérant ne pouvait naturellement pas trouver des solutions efficaces. Par exemple, il ne servirait à rien d'organiser un bon système de distribution d'engrais si les membres n'avaient pas d'argent pour les payer.

Activités

Après une analyse approfondie de la situation, le gérant fut en mesure de prendre des dispositions efficaces. Il trouva que le manque de cré-

dit était la raison principale de la non-utilisation des engrais et décida d'établir un nouveau "plan de crédit pour les engrais". Il put alors identifier les tâches principales et dresser la liste suivante:

- calculer le montant et la durée des crédits nécessaires;
- traiter avec des banquiers pour obtenir les crédits nécessaires;
- établir un système de crédit avec toutes les dispositions concernant les remboursements, les garanties, etc., et les documents pertinents;
- décider de quel personnel on aura besoin, le choisir, l'engager et le former de façon appropriée;
- informer les membres de ce plan;
- introduire et mettre en pratique le plan de crédit;
- évaluer ses résultats.

Il est clair que des tâches de ce genre impliquent des centaines de tâches plus petites. Certaines doivent être identifiées et planifiées à l'avance, mais les tâches de peu d'importance peuvent être réalisées sans avoir été vraiment planifiées, juste comme on accomplit toutes les fonctions compliquées de la vie quotidienne sans pour cela les planifier d'une manière vraiment consciente. Une fois établie la liste des tâches principales, le gérant put alors commencer à planifier ce qu'il devait faire et ce que le personnel devait faire pour les réaliser.

Ressources

Regardez la liste des tâches que le gérant de la Coopérative DELTA a identifiées comme étant nécessaires à l'établissement du plan de crédit pour les engrais. Pour les mener à bien il aura besoin de temps, d'argent et de matériel - ce qu'on appelle communément des ressources.

Le gérant essaya d'estimer les ressources nécessaires au nouveau plan.

Il estima qu'il lui faudrait 50 jours de travail pour planifier et gérer le nouveau plan.



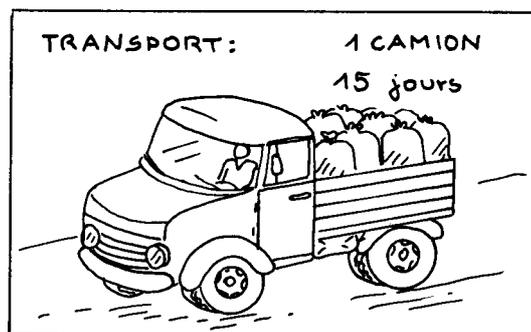
En se basant sur des comparaisons avec d'autres sociétés, il estima que le personnel aurait besoin de 40 jours/homme pour faire la comptabilité et administrer les questions relatives au crédit et à l'approvisionnement.



Pour aller chercher les engrais et les distribuer, les ouvriers auraient besoin de 45 jours/homme environ.



Un camion devrait être disponible pendant 15 jours pour transporter les engrais.



La société devrait réunir un capital de 50 000 DF pour le nouveau plan.



Le gérant de la Coopérative DELTA réfléchit à la façon d'obtenir les ressources nécessaires. Devrait-il essayer d'obtenir un prêt à long terme de 50 000 DF? Devrait-il engager un assistant, un employé supplémentaire, d'autre main-d'oeuvre? Acheter un nouveau véhicule?

Serait-ce là nécessairement la meilleure manière de procéder? Non, le gérant de DELTA avait à coeur de ne pas augmenter les frais de la société sans avoir soigneusement planifié. Y avait-il des moyens d'améliorer l'utilisation des ressources actuelles sans chercher à en obtenir de nouvelles, et comment pourrait-il introduire de nouvelles activités sans engager du personnel supplémentaire, obtenir un financement supplémentaire ou acheter du matériel nouveau?

Le gérant pensait à des solutions possibles, qu'il lui faudrait examiner de plus près. Peut-être pourrait-il:

- essayer de réorganiser son travail, de façon à ce que qu'il ait du temps libre pour s'occuper du plan de crédit en août et septembre;
- déléguer certains travaux à des subordonnés;
- réorganiser le travail de bureau pour avoir du temps pendant les mois critiques;
- prendre des dispositions pour engager de la main-d'oeuvre à temps partiel pendant la période de distribution;
- prendre des dispositions pour louer un véhicule pendant une courte période;
- négocier un découvert pour trois mois au lieu de demander un nouveau prêt à long terme?

PLANIFICATION DU TRAVAIL DU PERSONNEL

Comme c'est le cas dans la plupart des coopératives, les coûts les plus élevés de la Coopérative DELTA étaient les frais de personnel. En plus du gérant, le personnel comptait deux employés de bureau, trois ouvriers et un chauffeur. Cependant, on pouvait avoir besoin de plus d'employés à cause du nouveau plan de crédit et d'approvisionnement. Néanmoins, avant d'engager du personnel, le gérant devait décider si on pouvait ou non confier d'autres tâches au personnel actuel.

Comme dans la plupart des coopératives, la répartition inégale des charges de travail pendant l'année constituait un problème pour DELTA. Tous les employés étaient occupés dans les périodes de pointe, lorsque les membres livraient leurs récoltes. Pendant les autres mois, pourtant, une partie du personnel était sans travail, comme on peut le voir sur le graphique à la page suivante.

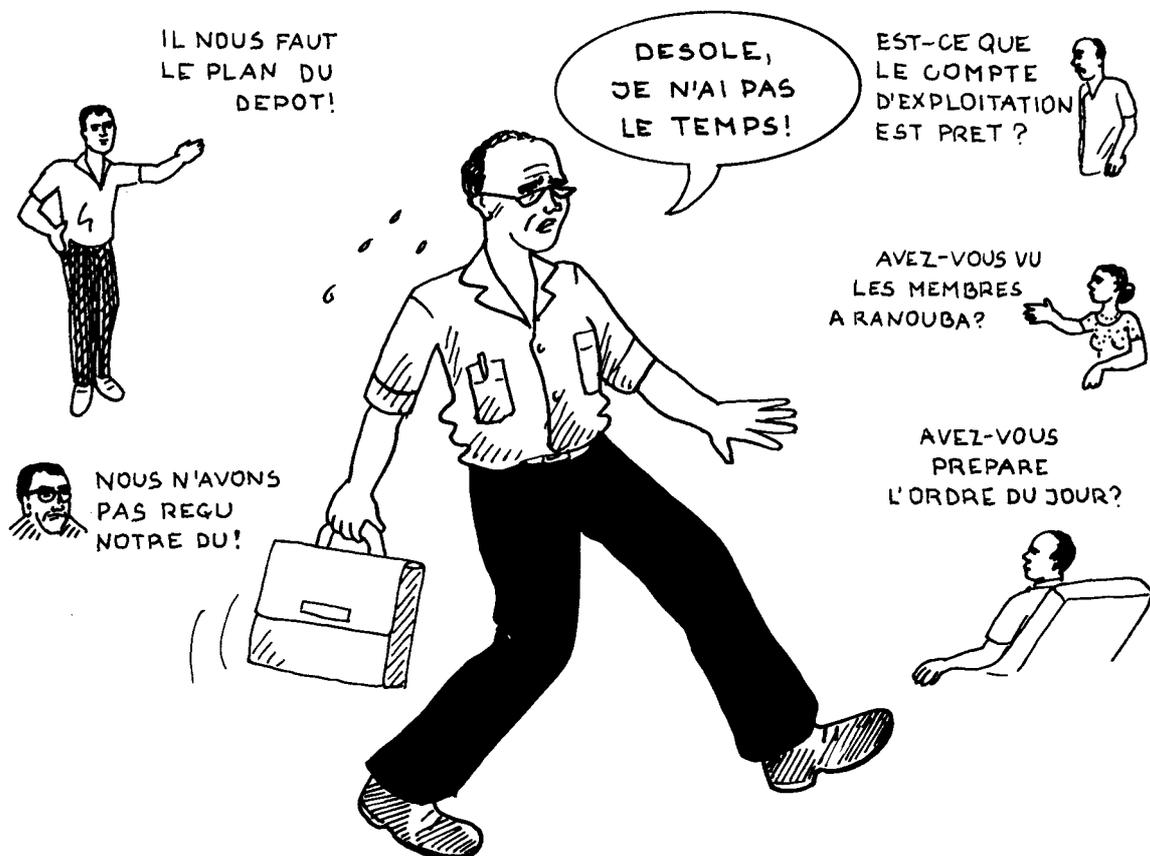
Le gérant avait essayé de résoudre ce problème de différentes manières. Par exemple, il pouvait faire varier la main-d'oeuvre en proportion du volume de travail. On avait besoin des trois ouvriers pour le volume de travail normal mais on devait en employer d'autres temporairement en période de pointe. Le gérant pensait qu'il pourrait faire la même chose l'année suivante pendant une courte période au moment de la distribution des engrais.

Il était plus difficile d'engager des employés de bureau sur une base temporaire. C'est pourquoi le gérant avait examiné toutes les tâches qu'ils devaient assumer. Certaines d'entre elles devaient, cela va de soi, être accomplies à certains moments. Par exemple, les employés de bureau étaient tous les deux complètement occupés avec les écritures au moment où les membres livraient leurs récoltes. Les rapports au conseil d'administration et les comptes rendus devaient être prêts à certaines dates. De même, les paiements aux membres devaient être finalisés pendant une période déterminée. D'autres tâches pourtant étaient flexibles et le gérant avait discuté et planifié avec les employés du secrétariat les tâches qui pouvaient être réalisées pendant les périodes creuses. Le volume de travail était ainsi équilibré dans la mesure du possible pendant l'année.

PLANIFICATION DE VOTRE TRAVAIL

Etes-vous surchargé de travail? Il y a très peu de gérants de coopératives qui se plaignent de ne pas avoir assez de travail, et il y a toutes sortes de travaux qui sont faits trop tard, ou qui ne sont jamais faits parce que le gérant dit: "Je n'ai pas eu le temps."

D'autre part, pouvez-vous dire en toute honnêteté que les affaires de votre société représentent un dur labeur et que vous y consacrez chaque minute, chaque heure, tout le long de l'année? Il y a toujours quelques périodes creuses où vous n'avez pas tellement à faire.



Planning annuel

Naturellement, en tant que gérant, le déséquilibre du volume de travail dans la coopérative vous affecte aussi; il y a certainement des moments où vous vous sentez surmené. Mais, après tout, le temps dont vous disposez est la ressource sur laquelle vous pouvez avec le plus d'efficacité exercer un contrôle. Peut-être pouvez-vous planifier un peu mieux votre travail?

Pensez à toutes vos différentes tâches. Voyez ci-dessous une liste sans ordre précis des tâches qu'un gérant de coopérative doit accomplir:

- a) Préparer les minutes des réunions.
- b) Soumettre les comptes rendus au gouvernement.
- c) Organiser la collecte des récoltes des membres.
- d) Superviser la collecte des récoltes.
- e) Négocier la vente des récoltes.
- f) Payer les salaires du personnel.
- g) Préparer l'ordre du jour et les documents pour les réunions.
- h) Planifier les programmes d'éducation des membres.
- i) Mettre en oeuvre les programmes d'éducation des membres.
- j) Suivre des cours.
- k) Former le personnel.
- l) Interviewer le personnel en vue de son évaluation.
- m) Négocier les livraisons d'intrants agricoles.
- n) S'occuper des demandes de crédit.
- o) Superviser la préparation des comptes annuels.
- p) S'occuper des plaintes des membres.
- q) Recevoir les agents de la coopération en visite.
- r) Faire des visites de routine à des membres sur le terrain.
- s) Inspecter les magasins.
- t) Contrôler les comptes de petite caisse.
- u) Contrôler et signer les chèques.
- v) Contrôler et signer les commandes locales.
- w) Rédiger le rapport annuel.
- x) S'occuper de crises inattendues, de pannes et d'accidents.
- y) Recevoir les visites des représentants.
- z) Inspecter les véhicules.

?

2.1 La liste des tâches n'est pas complète. Ajoutez-y quelques tâches qui vous semblent importantes.

Certaines de vos tâches doivent être faites un certain jour, ou à bref délai. Ces tâches sont inflexibles, vous ne pouvez pas les remettre à plus tard. La tâche d) de la liste est une tâche de ce genre.

Certaines tâches peuvent être dites, semi-flexibles. Vous pouvez les réaliser quand vous voulez, d'ici une semaine par exemple. La tâche s) est une tâche de ce genre.

D'autres tâches peuvent être réalisées d'ici deux ou trois mois, à votre gré. Elle sont flexibles, comme la tâche h) par exemple.

2.2 Parcourez à présent la liste des tâches page 20. Rangez les tâches dans l'ordre où vous les réaliseriez si vous planifiez bien à l'avance. Mettez un F pour les tâches flexibles, un S pour les semi-flexibles et un I pour les tâches inflexibles.

?

Pourquoi des tâches comme w) rédaction du rapport annuel ou n) s'occuper des demandes de crédit sont souvent traitées comme "inflexibles"?

Vous savez longtemps à l'avance que le rapport annuel doit être prêt à une certaine date. Vous pourriez avoir utilisé certains de vos "jours tranquilles" pour le préparer.



Rappelez-vous aussi que vous pouvez exercer une certaine influence sur les visites des fournisseurs et même sur celles des agents du gouvernement. Vous pouvez leur demander de venir un certain jour. De cette façon ils ne dérangeront pas votre programme et ne feront pas perdre de temps aux employés ou aux membres.



Vous vous souvenez du gérant de la Coopérative DELTA? Il lui fallait davantage de temps en août et en septembre pour son nouveau plan de crédit. Il pourrait peut-être déplacer certaines tâches flexibles prévues pour ces mois-là pour les réaliser au cours des mois précédents?

Pour résoudre le problème que pose un volume de travail excessif la solution pourrait être de reporter les tâches flexibles à une date antérieure. Si vous vous proposez d'exécuter autant de tâches flexibles que possible le plus tôt possible, vous aurez davantage de temps pour les activités qui doivent être réalisées à une date fixe.

Mais quelles tâches sont flexibles? Parmi les tâches de la liste page 20, quelles sont celles que vous avez classées comme flexibles, semi-flexibles et inflexibles? Etes-vous d'accord avec la proposition suivante?

Flexibles: h, k, l, m, r et y.

Semi-flexibles: a, b, c, e, g, i, k, n, o, q, s, t, w et z.

Inflexibles: d, f, j, p, u, v et x.

Lorsque vous planifiez vos activités à assez long terme vous devez essayer de procéder ainsi.

- *Examiner toutes vos tâches et identifier celles qui sont flexibles.*
- *Exécuter les tâches flexibles dès que possible.*

Certains gérants préparent des diagrammes du volume de travail pour l'année (voir l'exemple de la page suivante). Les diagrammes aident les gérants à "voir" quand ils sont occupés avec des tâches inflexibles et quand ils peuvent intercaler d'autres activités.

Si vous vous servez d'un diagramme de ce genre, vous trouverez qu'il sera plus facile d'entreprendre vos tâches à temps et de ne pas les laisser pour la dernière minute. Cela vous évitera bien des périodes de stress et le volume du travail sera mieux équilibré au cours de l'année.

DIAGRAMME D'ACTIVITES

Activités:

Réunir les demandes de crédit

S'occuper des demandes de crédit

Négocier un crédit avec la banque

Commander les engrais

Recevoir/distribuer les engrais

Préparer les points de collecte des récoltes

Préparer les magasins d'entreposage

Collecter les récoltes

Négocier les ventes des récoltes

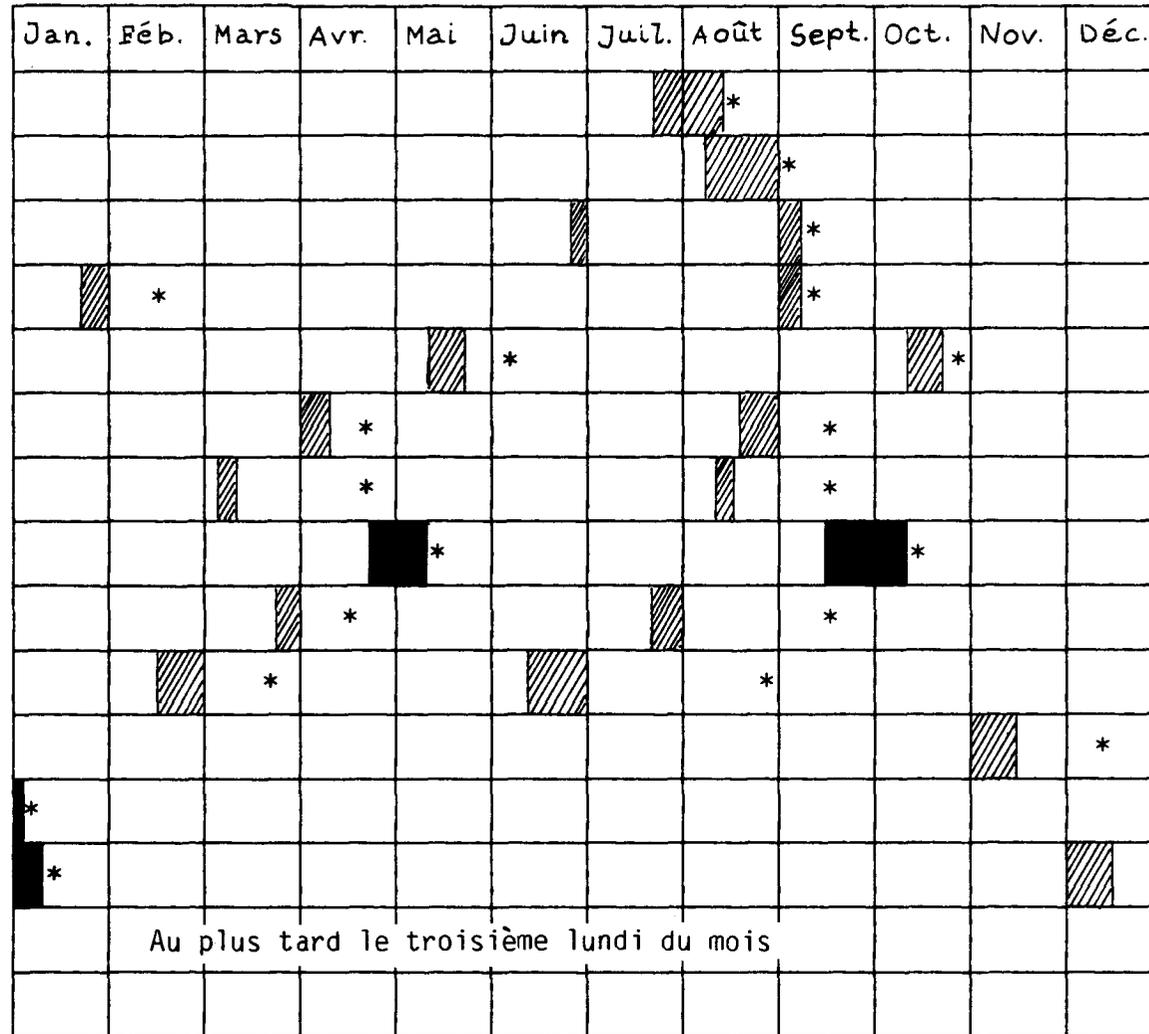
Livrer les produits agricoles aux acheteurs

Etablir le budget

Faire l'inventaire

Préparer les comptes et rapports annuels

Préparer les rapports pour le conseil d'administration



Dates limites indiquées par un astérisque*

Tâches inflexibles = ■

Tâches flexibles = ▨

Planning journalier

Supposez que vous avez conçu un plan à long terme pour vos activités, comme nous en avons discuté. Vous savez exactement quand vous voulez faire certaines choses importantes.

Par exemple, vous savez très bien ce que vous avez planifié de faire cette semaine. Mais hier quelque chose n'a pas marché. A la fin de la journée vous n'aviez pas fait la moitié de ce que vous vous étiez proposé de faire. Vous avez, de nouveau, dit: "Je n'ai pas eu le temps."



Qu'est-ce qui s'est vraiment passé? Oui, il se peut que vous ayez été très, très occupé toute la journée. Mais avez-vous passé le temps à vous occuper de tâches moins importantes, vous mettant ainsi dans l'impossibilité de réaliser les tâches importantes? Qu'avez-vous fait en réalité toute la journée?

Peu de gérants sont capables de répondre à cette question de façon satisfaisante, parce qu'ils passent, en réalité, beaucoup de temps à chercher des informations dont ils auraient dû pouvoir disposer facilement - confrontés à des crises qu'ils auraient pu éviter et donnant des instructions à des gens qui auraient dû savoir plus tôt ce qu'ils avaient à faire. Essayez, demain, de mentionner par écrit ce que vous avez fait en réalité chaque demi-heure. Vous serez surpris de voir comme c'est difficile et comme vous avez passé peu de temps à faire ce qui est vraiment le travail d'un gérant de société.

Le travail principal d'un gérant est de planifier et d'organiser le travail du personnel, mais beaucoup de gérants ne réussissent même pas à planifier et à organiser leur propre travail. Imaginez que vous ayez écrit les choses que vous deviez faire en un jour, avec le temps nécessaire estimé pour chaque tâche:

Inspecter le dépôt : 1 heure
Réunir les données pour le rapport annuel : 2 heures
Lire le courrier : 2 heures
Dicter les réponses aux lettres : 1 heure
Réunion hebdomadaire de gestion : 2 h (10 a.m.)
Déjeuner avec le fournisseur d'équipement : 2 h (midi)
Vérifier les carnets de bord des véhicules : 1 heure

Si vous travailliez neuf heures par jour, de 3 h du matin à 5 h de l'après-midi il serait apparemment impossible de réaliser toutes ces tâches en une journée. Remettriez-vous certaines tâches au lendemain et, dans ce cas, lesquelles? Comment programmeriez-vous les tâches qui restent à faire?

Cette page de journal montre comment un gérant a programmé le travail. Il y a, en fait, inscrit toutes les tâches, mais il a intercalé d'eux périodes d'une demi-heure pour des imprévus ou pour avancer le travail du lendemain.

	MARDI	28 Avril
8.00	Inspecter le dépôt	
8.30	— —	
9.00	lire le courrier	
9.30	Contrôler les carnets de bord	
10.00	Réunion hebdomadaire de gestion	
10.30	— —	
11.00	Dicter les réponses aux lettres	
11.30		
12.00	Réunion avec le fournisseur d'équipement mécanique	
12.30	— —	
13.00	Déjeuner	
13.30	Réunir les données pour le rapport annuel	
14.00	— —	
14.30	— —	
15.00	— —	
15.30	Contrôler les carnets de bord	
16.00	Signer le courrier	
16.30		

Evidemment, le gérant a une idée différente du temps que certaines tâches demandent sinon il ne serait pas capable de les faire toutes en une journée.

- D'abord il s'est rendu compte qu'une réunion hebdomadaire ne devrait pas prendre plus d'une heure et il a réduit le temps prévu pour la réunion hebdomadaire de gestion en conséquence.
- Puis, il a décidé qu'un déjeuner de deux heures avec un fournisseur d'équipement n'était pas nécessaire et que ce n'était pas le meilleur moyen de discuter des affaires. On obtiendrait bien davantage avec une entrevue d'une heure après laquelle on prendrait éventuellement, pendant une demi-heure, des rafraîchissements dans le bureau.

En outre, il pourrait être possible de demander à un assistant ou à un autre membre du personnel de réunir les données de façon à pouvoir disposer d'encore plus de temps.

Il s'agit là d'un exemple très simplifié. Ce n'est peut-être pas nécessaire de faire ça tous les jours, mais vous devez vous habituer à planifier. Vous devez savoir reconnaître les tâches qui peuvent être exécutées quand cela vous convient et celles qui doivent être réalisées à un moment donné. Evitez d'exécuter des tâches, ou de consacrer un certain temps à des tâches particulières sous prétexte que ça a toujours été fait comme ça, soit par vous, soit par d'autres.

Si vous planifiez et organisez votre travail chaque jour de cette façon, vous trouverez que vous pouvez en faire beaucoup plus. Vous aurez plus de plaisir à faire votre travail parce que vous saurez ce que vous faites, pourquoi vous le faites et vous n'aurez pas à utiliser l'excuse de ne pas avoir eu le temps.



Priorités

Le rapport annuel devait être terminé dans une semaine et c'était, naturellement, la tâche la plus importante du gérant. Il refusa de voir qui que ce soit, d'ouvrir le courrier ou de faire autre chose pendant les quatre premiers jours de la semaine. Il termina le rapport mais, dans le bureau, régnait le plus grand désordre. "Quelle erreur ai-je faite?" se demandait-il. "J'ai pourtant commencé par le plus important."



Au cours de votre travail quotidien vous avez souvent à choisir entre plusieurs tâches. Devez-vous toujours commencer par la plus importante? Par exemple, parmi les tâches suivantes, par laquelle commenceriez-vous:

- Préparer le rapport annuel qui doit être terminé dans quelques semaines;
- Signer une commande locale de fournitures de bureau?

Evidemment, la première est la plus importante, mais vous aurez raison de commencer par la seconde - parce qu'elle est plus urgente.

2.3 Lisez les tâches suivantes réunies par paires et décidez laquelle d'entre elles vous feriez en premier:

- a) Rencontrer un homme politique de la région qui est venu en passant, ou
- b) avoir une entrevue avec une personne qui sollicitait un emploi et qui est venue à l'heure voulue?
- c) Faire votre visite hebdomadaire sur le terrain, ou
- d) parler au père d'un de vos employés qui se trouve en ville par hasard ce matin?
- e) Organiser un prêt pour votre cousin, ou
- f) discuter une nouvelle disposition de l'en-tête du papier à lettre?



- a) est peut-être plus importante mais b) concerne le personnel employé à la coopérative, qui doit être choisi en fonction de son efficacité et est plus importante encore. Vous pourriez peut-être demander à un autre membre du personnel d'interviewer la personne qui sollicite l'emploi pendant que vous échangez quelques mots avec l'homme politique.
- Il vaut mieux que vous fassiez d) rapidement, avant c). Des tâches importantes et même urgentes peuvent parfois être remises à plus tard pour une courte période parce qu'il arrive que l'on doive s'occuper de tâches moins importantes ou urgentes qui se présentent inopinément.
- Vous devez faire f) avant e) parce que cela fait partie de votre travail et que ce n'est pas une affaire privée. Sauf en cas d'urgence, votre travail doit avoir le pas sur votre vie familiale pendant les heures de travail.

Peut-être n'êtes-vous pas d'accord avec certains de ces choix, du fait de circonstances particulières. Ce qui est important, c'est d'établir des priorités et de décider dans quel ordre les choses doivent être faites, plutôt que de les faire au petit bonheur, dans un ordre quelconque.

Certains gérants ne sont pas capables de faire un usage contrôlé du temps dont ils disposent. Ils se laissent dominer par les événements, plutôt que le contraire. Ils quittent un travail commencé pour se livrer à un autre et ne peuvent jamais rien mener à bonne fin. Quand ils arrivent au bureau ils font d'abord ce que bon leur semble; certains commencent par ce qui est le plus facile et d'autres font ce que les autres veulent qu'ils fassent.

Tout le monde tombe un jour ou l'autre dans ces pièges et vous vous êtes certainement dit à plus d'une occasion: "Pourquoi n'ai-je pas fait cela plus tôt, au lieu de le laisser pour le dernier moment?"

Vous devez bien établir vos priorités et planifier votre temps aussi bien que possible, avant de pouvoir planifier le travail de votre coopérative.

PLANIFICATION ET GESTION

Vous devez vous rappeler que vous ne pouvez pas faire vous-même tout le travail dans votre société. Vous devez le faire avec d'autres gens et ils représentent votre ressource la plus importante. Une bonne planification vous aidera à réaliser vos tâches en faisant le meilleur usage de vos ressources.

Avec laquelle des méthodes suivantes semble-t-on faire le meilleur usage des gens qui travaillent dans la société?

- En votre qualité de gérant vous planifiez tout ce qu'ils font de façon assez détaillée.
- Vous donnez à vos employés des objectifs généraux et vous leur permettez de planifier leur travail.

UN MOYEN



UN AUTRE MOYEN



Pour faire le meilleur usage des gens que vous employez, vous devez leur permettre de planifier leur travail. Comment pouvez-vous faire cela et en même temps vous assurer qu'ils travaillent tous ensemble à la bonne marche de la société?

- Vous devez, avec l'aide du conseil d'administration, établir des objectifs clairs pour la société dans son ensemble.
- Vous devez, au cours d'entretien avec votre personnel, vous mettre d'accord sur un objectif pour chacun des employés.
- Vous devez vous mettre d'accord avec vos employés sur la manière dont chacun doit réaliser son objectif et par là l'objectif commun à tous les membres de la société.

Rappelez-vous l'objectif qui était d'introduire un plan de crédit qui permettrait à tous les membres de faire un bon usage des engrais. Si vous avez un comptable, un surveillant pour le dépôt et un surveillant pour le transport, comment pourriez-vous assigner à chacun d'eux une partie de l'objectif? Chacun de vous devrait avoir un objectif raisonnable, mesurable et coordonné. Vos efforts réunis devraient permettre d'atteindre l'objectif global.

- Le comptable devrait concevoir, introduire et utiliser un système permettant de noter de manière simple et efficace toutes les prolongations de crédit et les paiements réalisés et de surveiller les remboursements.
- Le responsable du dépôt devrait évaluer l'espace et la main-d'oeuvre additionnels qu'il faudrait pour faire usage du surplus d'engrais et devrait s'assurer que l'espace soit disponible en le réorganisant. Il devrait louer un espace additionnel pour entreposer les engrais ou construire de nouveaux dépôts, et ensuite organiser la réception, l'emmagasiner et la distribution effective et efficace des engrais.
- Le responsable du transport devrait estimer la quantité additionnelle de transport requise, s'assurer que des véhicules en nombre suffisant soient disponibles et devrait ensuite organiser la collecte et la livraison des engrais de manière effective et efficace.
- Vous, le gérant, vous devriez estimer le coût des engrais et le crédit nécessaire. Vous devriez négocier les fournitures d'engrais nécessaires avec le fournisseur, et le crédit avec la banque. Vous devriez ensuite surveiller et coordonner la planification, l'organisation et la mise en oeuvre globales du plan.

Evidemment, chacun de ces objectifs sera à son tour "traduit" en sous-objectifs et tâches. Chaque employé devra être responsable de leur exécution; avec l'aide de leur chef de service et des collègues chacun d'eux devra établir des objectifs, concevoir des plans et réaliser le travail.

Etablissez-vous des objectifs de ce genre et les "traduisez-vous" en objectifs pour votre personnel, ou bien essayez-vous de planifier et de réaliser chaque chose vous-même, en disant aux gens ce qu'ils doivent faire chaque jour, chaque semaine? Quel style de planification et de gestion sera, à votre avis, plus simple et plus efficace?

Beaucoup de gérants aimeraient travailler avec leurs subordonnés de la manière décrite plus haut mais ne sont pas sûrs que leur personnel ait la capacité requise pour le faire. Comment peuvent-ils le savoir? Le seul moyen de le savoir est d'essayer!

Les gens sauront assumer des responsabilités. Vous serez surpris des résultats que vous obtiendrez en "déléguant" à d'autres les responsabilités. Naturellement vous surveillerez leurs performances et vous les formerez et vous les aiderez, comme doit le faire un bon gérant.

De cette manière vous répondrez bientôt par votre travail à ces deux bonnes définitions de la gestion:

- *Faire faire les choses par d'autres.*
- *Faire le meilleur usage des ressources disponibles.*

Matériel de formation MATCOM

Un cours d'une durée de six jours sur la "Planification du travail" a également été mis au point par MATCOM. Le BIT peut fournir "le Manuel du formateur" pour ce cours.

Avez-vous étudié les autres "Fascicules de formation" MATCOM pour le personnel des coopératives agricoles?

- Principes économiques de base d'une coopérative agricole
- Le budget
- Service d'approvisionnement
- La collecte des récoltes.

Les demandes de renseignement et les commandes de matériel de formation MATCOM sont à adresser à:

Projet MATCOM
Service des Coopératives
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22
Suisse

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devriez participer à certains des exercices suivants, en appliquant ce que vous avez appris dans la pratique.



1. Objectifs

Proposez un objectif global pour votre coopérative pour les deux prochaines années. Puis, fractionnez l'objectif en quelques sous-objectifs. Rappelez-vous que chaque objectif doit être spécifique et mesurable et indiquer la date à laquelle il doit être réalisé, comme il est expliqué page 10.

2. Planification des activités

Etablissez une liste de toutes les activités importantes qui doivent être réalisées dans votre coopérative pendant une année (comparez avec la liste de la page 20). Puis, préparez un diagramme comme celui de la page 23:

- D'abord, indiquez toutes les activités inflexibles qui doivent être réalisées à des dates fixes.
- Puis, indiquez les dates limites de toutes les autres tâches, c'est-à-dire quand le travail doit être terminé.
- Enfin, indiquez quand ces tâches devraient être faites. Essayez de les placer de telle sorte qu'elles soient réalisées aussi tôt que possible, de façon à ce que le volume de travail du personnel soit réparti de façon équilibrée.

3. Planification de la main-d'oeuvre

Etudiez le diagramme d'activités que vous avez préparé (comme il est proposé au point 2 ci-dessus). Évaluez le volume de travail mois par mois.

Sans tenir compte de la situation actuelle du personnel, essayez d'estimer combien de personnes il faut pour améliorer la relation entre le volume de travail et le nombre des employés de façon à maintenir les coûts du personnel aussi bas que possible.