

GÉRER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COOPÉRATIVE

(Extraits)



Guide pratique **ORION**

Collection

« **Gestion des coopératives** »

Numéro 2

Rédacteur

Alain Bridault

Sommaire

Introduction générale

Partie 1 : Comprendre la logique de gestion d'une coopérative

1.1 Gérer autrement

- A) Raison d'être et façon d'être d'une coopérative
- B) Le respect des principes réglant la liberté et l'égalité des membres de la coopérative
- C) Le respect des principes réglant l'équité et la solidarité entre les membres d'une coopérative

1.2 Maximiser l'avantage coopératif des membres

- A) Ristourne et avantage coopératif
- B) [Déterminer l'avantage coopératif des membres](#)
- C) Des objectifs de gestion différents selon les types de coopératives

1.3 Gérer les finances d'une coopérative

- A) Les écritures comptables particulières à une coopérative
- B) Les fondements de l'analyse financière d'une coopérative
- C) Structure et analyse des états financiers d'une coopérative

Partie 2 : Planifier le développement d'une coopérative

2.1 Construire un plan de développement

- A) [Les dix étapes d'un processus de planification stratégique](#)
- B) Étape 1 : préparer et organiser le processus
- C) Étape 2 : élaborer le diagnostic
- D) Étape 3 : tenir une session d'analyse stratégique
- E) Étape 4 : élaborer les alternatives stratégiques

- F) Étape 5 : tenir une session de planification stratégique
- G) [Étape 6 : rédiger le plan stratégique de la coopérative](#)
- H) Les quatre dernières étapes : adopter le plan stratégique (CA puis AG), planifier les opérations, mettre en place un système de suivi et de contrôle

2.2 Planifier les opérations d'une coopérative

- A) Utiliser des méthodes de gestion de projet
- B) Les trois étapes de la construction d'un plan opérationnel

2.3 Construire un plan marketing

- A) Comprendre les enjeux du marketing d'une coopérative
- B) Analyser le marché
- C) Élaborer un plan marketing
- D) Le marketing dans une coopérative d'alimentation

Conclusion générale

Introduction générale

Qu'ils opèrent dans de grandes ou dans de petites coopératives, les dirigeants élus et les gestionnaires de ces coopératives n'ont malheureusement pas toujours les moyens de faire autrement que de s'inspirer des techniques et des méthodes de gestion inventées pour les besoins des entreprises privées.

Car, en dehors de documents pédagogiques produits par quelques universitaires ou pour les besoins internes d'une fédération de coopératives, il existe très peu de livres ou documents traitant spécifiquement des particularités de la gestion d'une entreprise coopérative.

Notre ambition, en produisant la série de guides pratiques de la collection «*Gestion d'une coopérative*», est de fournir aux dirigeants et gestionnaires de coopératives un premier ensemble d'outils de référence en gestion de coopératives conçus à partir de la prise en compte systématique de la différence coopérative et non pas comme un miroir des modèles et pratiques de gestion dominants.

Le premier guide «*Gérer la vie démocratique d'une coopérative*» traitait des particularités de la gestion de *l'association coopérative* manifestant la première dimension de cette différence coopérative : son caractère démocratique.

Ce deuxième guide initie aux particularités de la gestion de *l'entreprise coopérative* concernant l'offre et le développement des services aux membres, qui manifeste la deuxième dimension de la différence coopérative : la propriété des membres usagers.

Le troisième guide «*Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*», traitera également des particularités de la gestion de l'entreprise mais en ce qui concerne la gestion des ressources humaines employées qui devrait manifester la troisième dimension de la différence coopérative : la primauté de la personne.

«*Gérer le développement d'une coopérative*» est composée de deux parties.

La première partie, *Comprendre la logique de gestion d'une coopérative*, illustre d'abord ce que signifie gérer en fonction de la différence coopérative, analyse ensuite les enjeux de la raison d'être d'une coopérative (l'avantage coopératif des membres), et décrit enfin les particularités de sa gestion financière.

La deuxième partie, *Planifier le développement d'une coopérative*, est centrée sur la présentation d'outils, de méthodes et de pratiques de gestion permettant de construire un plan de développement, de planifier les opérations d'une coopérative et de construire un plan marketing.

◆ Déterminer l'avantage coopératif des membres

❖ *L'avantage coopératif est le moteur de la dynamique de gestion*

L'avantage perçu par le membre ne se traduit donc plus uniquement par le prix, via la pratique de la distribution des surplus au prorata de l'usage, mais aussi par des avantages non monétaires individuels (qualité, accessibilité et multiplicité des services, etc.) ou collectifs (ristourne sociale).

C'est pourquoi il est devenu courant de qualifier cet avantage du membre par la dénomination «**avantage coopératif**».

**L'objectif fondamental de la gestion d'une coopérative
est de maximiser l'avantage coopératif que les membres-usagers retirent
via leurs transactions commerciales avec la coopérative.**

L'avantage coopératif désigne un ensemble comprenant :

- *un avantage économique, quantitatif* qui se manifeste toujours par un **prix interne** à la coopérative (prix d'achat, prix de vente ou salaire);
- *quatre types d'avantages non monétaires, qualitatifs* :
 - ↪ le premier est un avantage collectif commun à tous les types de coopératives : l'engagement de la coopérative dans le développement social et économique de son milieu par le biais des ristournes sociales;
 - ↪ qualité de la gamme de produits et services et permanence d'un approvisionnement correspondant aux besoins offerts dans les coopératives de consommation;
 - ↪ permanence de l'emploi et qualité de vie au travail dans les coopératives de travail;
 - ↪ accroissement du volume de vente et permanence des débouchés dans les coopératives de production.

Cet avantage coopératif dont bénéficie le membre-propriétaire via ses transactions, correspond en quelque sorte au versement de dividendes dont bénéficie l'actionnaire-propriétaire d'une entreprise capitaliste.

L'objectif de maximisation de l'avantage coopératif du membre joue ainsi dans la dynamique coopérative ce que la recherche du profit joue dans l'entreprise capitaliste. C'est là sa *raison d'être* fondamentale.

❖ ***L'arbitrage entre les besoins des membres et les besoins de la coopérative : l'ajustement du prix interne***

Le prix interne de la coopérative est un prix artificiel, normalement déterminé à l'interne par les dirigeants de la coopérative.

Comme nous venons de le voir, ce prix n'est qu'une des composantes de l'avantage coopératif des membres. Cependant, la détermination de ce prix interne est une des fonctions de gestion les plus importantes et les plus caractéristiques de la formule coopérative. Elle est au cœur du processus de gestion d'une coopérative. Car ce prix détermine la gestion financière de la coopérative, notamment :

- ↪ *sa capacité de générer le fonds de roulement nécessaire aux opérations quotidiennes;*
- ↪ *et sa capacité d'autofinancer son développement.*

Les deux composantes du prix interne

Le prix du produit, du service ou du salaire vendu, payé ou versé

au moment de la transaction entre le membre et la coopérative;

+

Le remboursement ou le complément de prix ou de salaire versé au membre

*à la fin de l'année financière sous forme de **ristourne**.*

Ce prix est donc déterminé en deux temps :

- ↳ lors de la détermination des politiques de prix ou des politiques salariales pour l'exercice financier à venir;
- ↳ lors de la détermination du volume de ristourne versé aux membres pour l'exercice financier qui vient de se terminer.

La direction générale et le conseil d'administration d'une coopérative doivent ainsi chaque année proposer aux membres une façon de trancher, *d'arbitrer entre deux exigences contradictoires*.

- *Assurer la rentabilité* et le développement futur de l'entreprise en cherchant à dégager une marge bénéficiaire maximale (un surplus), par exemple :
 - ↳ par une politique de prix interne comparable ou inférieur à ce qui est offert sur le marché;
 - ↳ ou/et en affectant les surplus éventuels à des ristournes différées à long terme (parts privilégiées);
 - ↳ ou en ne les affectant pas tous à des ristournes, en affectant une part à la réserve impartageable pour investissement.

Mais cela risque de démobiliser une partie, voire l'ensemble, du sociétariat qui n'y trouve plus son compte ou trouve de meilleures alternatives sur le marché.

- *Maximiser l'avantage coopératif* perçu par les membres :
 - ↳ en leur offrant un prix au moment de la transaction (prix d'achat , de vente ou salaire) plus avantageux que ce qu'offre le marché;
 - ↳ et en complétant cet avantage par le versement d'une partie ou de la totalité des surplus aux membres sous formes de ristournes annuelles à la fin de l'exercice financier.

Mais cela risque d'affaiblir la situation financière de la coopérative par la restriction de sa marge bénéficiaire et de limiter ses possibilités d'autofinancer son développement à même les surplus générés.

L'arbitrage entre ces deux exigences, d'efficacité économique et de maximisation de l'avantage coopératif perçu par les membres, est au cœur de la problématique de gestion d'une coopérative :

- Arbitrer trop dans le sens de répondre aux besoins d'investissement dans la croissance de l'entreprise peut avoir pour conséquence de disloquer l'association des membres qui n'y trouvent plus leur compte (un avantage coopératif tangible et immédiat).
- Arbitrer trop dans le sens des intérêts immédiats des membres peut avoir pour conséquence de mener l'entreprise vers le déclin voire la faillite (sous-capitalisation, inadéquation de la technologie, faiblesse du fonds de roulement).

Il n'y a pas de choix idéal en la matière. Tout dépend de l'analyse du type de relation d'usage entre les membres et la coopérative et des conditions de marchés (concurrence).

- Dans certains cas, il peut être plus important de privilégier des politiques qui viendront renforcer la relation d'usage entre les membres et la coopérative (les fidéliser). Il s'agit donc de maximiser l'avantage coopératif à court terme en déterminant des prix avantageux pour les membres.
- En d'autres cas, cette relation d'usage ne pose pas de problèmes en soi. Les membres ont un fort sentiment d'appartenance avec la coopérative. Ils sont en mesure d'en apprécier les besoins d'investissement sur le moyen et le long terme, donc d'accepter un affaiblissement relatif de leur avantage coopératif à court terme pour faciliter l'autofinancement de l'entreprise.

◆ Les dix étapes d'un processus de planification stratégique

Étape 1 : Préparation et organisation du processus



Étape 2 : Élaboration du diagnostic



Étape 3 : Session d'analyse stratégique



Étape 4 : Élaboration des alternatives stratégiques



Étape 5 : Session de planification stratégique



Étape 6 : Rédaction du plan stratégique



Étape 7 : Adoption du plan stratégique par le conseil d'administration



Étape 8 : Adoption du plan stratégique par l'assemblée générale des membres



Étape 9 : Planification des opérations



Étape 10 : Mise en place d'un système de suivi et de contrôle

◆ Étape 6 : Rédiger le plan stratégique de la coopérative

Un plan stratégique est un plan de développement. Les deux formulations désignent la même chose. Un plan stratégique est un outil de travail interne pour la coopérative. Il n'est pas destiné à usage externe.

❖ Le contenu d'un plan stratégique

Un plan stratégique comporte essentiellement :

- Un énoncé de la mission de la coopérative (de la nouvelle mission si celle-ci a été redéfinie durant le processus de planification¹);
- une première partie qui intègre ou résume les résultats du rapport diagnostic effectué (analyse externe et diagnostic interne);
- une deuxième partie qui présente et qualifie l'alternative stratégique retenue :
 - ↪ le contenu de cette alternative stratégique est en fait l'ensemble ordonné (hiérarchisé) des objectifs stratégiques retenus lors de la session de planification stratégique;
 - ↪ ces objectifs sont formulés comme des résultats à atteindre à telle date, *par exemple, accroissement de 40% de la capacité de production de fromages fins de l'usine de St-Hyacinthe au 31 janvier 1999*;
- des annexes comprenant notamment :
 - ↪ des documents pertinents qui viennent éclairer le choix des objectifs (rapport d'enquête de besoins internes, étude de marché, etc.);
 - ↪ les autres alternatives stratégiques construites mais non retenues et un justificatif de leurs rejets (identifiant les conditions critiques externes de réalisation de ces alternatives).

¹ Lorsqu'il apparaît nécessaire de reformuler la mission de la coopérative, le comité de planification en rédige un premier énoncé après la session de planification stratégique. Il est recommandé que cet énoncé soit soumis pour approbation au conseil d'administration avant de commencer la rédaction du plan stratégique.

❖ Plan stratégique ou plan d'affaires ?

Il y a souvent confusion entre les deux expressions. Elle désigne pourtant des documents dont le contenu et les objectifs sont différents.

Nous l'avons dit, un plan stratégique est conçu pour un usage interne à la coopérative. Au contraire, un plan d'affaires est destiné à un usage externe. Il est conçu pour informer le mieux possible d'éventuels partenaires financiers de la coopérative (institutions financières surtout). C'est pourquoi il contient beaucoup plus d'informations qu'un plan stratégique.

Un plan d'affaires se construit pour des partenaires financiers en deux circonstances :

- soit lorsqu'il s'agit de créer une nouvelle coopérative;
- soit lorsqu'une coopérative décide d'ouvrir un champ nouveau d'activités correspondant à des orientations stratégiques nouvellement définies ou à un recentrage important de la mission de l'entreprise.

Un plan d'affaires est un document faisant la description complète du passé, du présent et du futur proche (3 à 5 ans) de la coopérative. Il présente notamment en détail :

- ↪ les produits ou les services qui seront produits ou vendus;
- ↪ le mode d'organisation du travail et le mode de gestion;
- ↪ les résultats d'une étude de marché et le plan marketing;
- ↪ les caractéristiques du capital humain employé et du capital humain bénévole (les membres);
- ↪ les équipements et le matériel nécessaire;
- ↪ les états financiers prévisionnels de la coopérative (sur un horizon de 3 ou 5 ans);
- ↪ les besoins de financement et le plan de financement.

Un plan d'affaires est rédigé pour faciliter l'acquisition de capital externe, de prêts bancaires ou de subventions. *Il doit faire comprendre à une personne ou à une organisation auprès desquelles un apport financier externe est sollicité, leur intérêt à investir dans votre coopérative et la capacité de votre équipe à réussir son projet de développement.*

Un plan d'affaires doit être rédigé dans un langage clair. Il est plus complet qu'un plan stratégique puisqu'il comprend toutes les données de la planification opérationnelle (budgets et échéanciers prévisionnels).

Un plan d'affaires doit être relativement *court*, tout au plus une trentaine de pages (plus les annexes).

Les personnes qui auront à le consulter avant de prendre leur décision d'investir dans votre coopérative, de lui faire un prêt ou de lui octroyer une subvention n'ont souvent pas de temps à perdre. Il est nécessaire qu'elles puissent comprendre très vite votre projet et la nature exacte de ce que vous leur demandez.

Vous trouverez à la fin du guide (Annexe II), un modèle type de plan d'affaires.

Un plan d'affaires comprend :

Une demande de financement spécifique auprès d'un partenaire financier éventuel

+

Un résumé du projet coopératif pour lequel un financement externe est recherché

+

Les données du plan stratégique de la coopérative

+

Les données du plan opérationnel et du plan marketing

+

Des états financiers pro forma (prévisionnels)

+

Un plan de financement

+

Toutes les annexes (informations pertinentes) nécessaires aux partenaires financiers pour prendre leur décision de financer le projet de la coopérative

Conclusion générale

Le premier guide de cette collection, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, soulignait les implications pratiques de la première dimension de la différence coopérative : son caractère démocratique.

Ce deuxième guide avait pour ambition de vous initier aux implications pratiques de la deuxième dimension de cette différence : une entreprise possédée par des membres usagers.

Ces deux dimensions se combinent et fondent l'originalité du paradigme de gestion d'une coopérative.

La gestion d'une coopérative ne se résume pas à quelques particularités mineures qu'on peut résumer en quelques petits paragraphes en fin de chapitre comme cela se fait dans tous les manuels de gestion des entreprises privées. L'apprentissage de la gestion d'une coopérative ne peut pas être un sous-ensemble de l'apprentissage de la gestion d'une entreprise capitaliste.

Le «*moteur*» n'est pas le même : il est formé de la combinaison d'une association démocratique et d'une entreprise.

L'«*énergie*» n'est pas la même : il s'agit de la recherche de la maximisation de l'avantage coopératif des membres et non de la maximisation des profits.

Les «*pilotes*» ne sont pas les mêmes : il ne s'agit pas de détenteurs de capitaux mais de consommateurs ou de producteurs ou de travailleurs.

La coopérative est autre. Elle se gère autrement. La coopérative ne participe pas du monde de l'économie capitaliste. Elle l'affronte sur leur terrain commun, le marché.

Elle est le fleuron de l'économie sociale. Elle porte en elle les espoirs de tous ceux et celles qui travaillent à l'avènement d'une économie à visage humain.

Les guides pratiques ORION

En français :

Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 1, édition révisée, mars 1998. (ISBN 2-922191-01-X).

Gérer le développement d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 2, mars 1998. (ISBN 2-922191-02-8).

Valoriser le potentiel humain d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 3, mars 1998. (ISBN 2-922191-03-6)

En anglais :

Managing the Democratic Process in a Co-operative – The Canadian Way, ORION's Handbook, Collection « Managing a Co-operative », # 1, March 1998. (ISBN 2-922191-04-4)

En espagnol :

Manejar la vida democrática de una cooperativa, Colección « Gestion de una cooperativa », #1, agosto 1999. (ISBN 2-922191-05-2)

Manejar el desarrollo de una cooperativa, Colección « Gestion de una cooperativa », #2, agosto 1999. (ISBN 2-922191-06-0)


La traduction en espagnol est faite en partenariat avec la *Société de coopération pour le développement international* ([SOCODEVI](#), Québec, Canada) et l'*Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke* ([IRECUS](#), Faculté d'administration, Sherbrooke, Québec, Canada).




1350, avenue Maguire, bureau 101

Québec (Québec), Canada

G1T 1Z3

 418 681-9382

 418 683-3795

 info@orion.coop

Site Internet : www.orion.coop

ISBN 2-922191-02-8

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1998

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 1998

© ORION coopérative de recherche et de conseil, 1998

Il est illégal de reproduire une partie quelconque de ce document sans l'autorisation d'ORION. Toute reproduction de la publication, par n'importe quel procédé, sera considérée comme ne violation des droits d'auteur.