

■ UNE COOPÉRATIVE ARTISANALE
formation

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 ARTISANALE

FORMATION

Table des matières

Préface	3
Introduction	5
Est-qu'une coopérative peut aider?	6
Principes économiques de base	14
Organisation	24
Des cas typiques	37
Allons de l'avant	44

Annexes

Les principes coopératifs	46
Notes pour le formateur	47

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 bienvenues.

Droits réservés	©	Organisation internationale du Travail, 1991
ISBN	:	92-2-206301-5
Titre original	:	A Handicraft Co-operative, Formation.
Equipe de production:		Script original: Susan Dean, COPAC. Test de terrain/mise en forme: Maaïke van Hoeflaken, Ulla-Maj Jern, Anne W. Munene, Rebah Muniafu, Elisabeth Simonda, Hale Sims, Maaïke van Vliet. Illustrations: Anja Längst-Ferrini.
Traduction	:	Simone CONRAD-EYBESFELD
Première édition		1991

Préface

Ce matériel a été préparé dans les intentions suivantes:

- encourager les femmes à démarrer des activités génératrices de revenus;
- leur faire prendre conscience des possibilités d'organiser de telles activités sur une base coopérative;
- fournir le savoir-faire de base nécessaire à cette organisation.

On peut utiliser ce fascicule pour étudier seul ou en groupe; il fournit la base de réunions d'information ainsi que de programmes de formation conventionnels. Des directives sont proposées en annexe, page 47, aux formateurs chargés de ces programmes.

Si l'étude de ce matériel mène à la formation d'une coopérative, les femmes qui, après les premières activités, paraissent capables de gérer les coopératives auront sans doute besoin d'un complément de formation. Un second fascicule MATCOM ("Une coopérative artisanale - Gestion") fournit les données essentielles pour les membres de comité et les secrétaires/gérantes éventuels.

Il est facile d'adapter les contenus des deux fascicules aux conditions et aux besoins locaux et ils peuvent être utilisés non seulement par les femmes mais par n'importe quel groupe et non seulement pour l'artisanat mais pour toutes les formes d'activité coopérative.

INTRODUCTION

La plupart des gens veulent gagner plus pour améliorer leurs vies et celles de leurs familles. Pour bien des femmes, cependant, gagner davantage d'argent demeure un rêve jamais réalisé. Elles travaillent dur, mais leur travail n'est pas ou insuffisamment rétribué.

Les femmes ont souvent des talents remarquables en artisanat: elles tissent les étoffes, cousent les vêtements, font la poterie. Des femmes se sont rendu compte que ce travail pouvait rapporter de l'argent; si elles produisent plus que ce dont elles ont besoin, elles peuvent vendre leurs produits. D'autres femmes ont démarré des activités du même genre qui sont des sources de revenus comme: faire du pain, préparer des repas et des casse-croûtes pour les ouvriers, cultiver des fruits et des légumes, faire des briques, du savon et d'autres choses vendables.

Il est généralement plus efficace de réaliser ces activités avec d'autres femmes que seule. Il n'est pas facile de former de tels groupes et plus difficile encore de les transformer en entreprises rentables. L'on a besoin de chefs pour les diriger, de chefs patients et bien trempés qui font preuve d'initiative et sont prêts à aider les autres.

Si vous êtes une femme réunissant ces qualités, ce fascicule s'adresse à vous. Il propose une introduction au travail coopératif, explique certains principes du monde des affaires et montre comment on organise une coopérative.

Les principaux exemples utilisés ici traitent de la confection de produits artisanaux mais, naturellement, on peut organiser beaucoup d'autres activités sur une base coopérative. Quel que soit le type d'entreprise que vous envisagez, vous pouvez utiliser cet exemple pour apprendre les bases de son organisation.

EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE PEUT AIDER?

Les problèmes

Anne travaillait dur pour tirer le maximum de profit du peu d'argent que gagnait son mari. Mais les dépenses de la famille augmentaient. Bientôt, l'aîné des garçons irait à l'école. Il faudrait de l'argent pour payer l'école, l'uniforme et les livres. Anne attendait aussi un autre bébé et s'inquiétait des dépenses supplémentaires que ça entraînerait. Si seulement elle pouvait faire quelque chose pour gagner un peu d'argent! Quelqu'un lui avait dit récemment qu'elle faisait les plus jolis tapis et les plus jolis paniers de toute la région et lui avait suggéré de les vendre. Pourrait-elle vraiment....?



Sara faisait vivre sa famille en faisant des tapis qu'elle vendait dans la rue. Souvent elle empruntait à un usurier l'argent nécessaire pour acheter la matière première dont elle avait besoin. Une fois l'argent remboursé il ne lui restait pas grand'

chose parce qu'il demandait des intérêts très élevés. Quand elle ne pouvait pas vendre ses tapis elle s'endettait et ses enfants allaient au lit sans manger. Le prêteur lui prenait presque tout ce qu'elle gagnait mais comment pouvait-elle, sans lui, se procurer les fournitures?



Marie était veuve. Elle ne voulait pas être à la charge de ses grands enfants. Ils vivaient loin, en ville et avaient leur propre famille et leurs problèmes. Elle subvenait à ses besoins en faisant pousser des légumes et en tressant des paniers et des chapeaux de paille. Elle les vendait à un marchand qui passait de temps en temps. Marie savait qu'il la payait très peu et qu'il vendait pourtant ses marchandises cher en ville. Mais elle ne pouvait aller en ville. Avait-elle un autre choix que de les vendre au commerçant?



***** DISCUTEZ *****

1. Les petites histoires sur Anne, Sara et Marie nous montrent quelques-unes des difficultés qu'ont les femmes à gagner de l'argent. Discutez et identifiez dans chacun des cas les raisons pour lesquelles ces femmes ne tiraient pas un revenu raisonnable de leur travail.
2. Que pouvaient-elles faire pour améliorer leurs situations?
3. Les femmes de votre région ont peut-être des problèmes du même genre. Décrivez une situation typique. Faites une liste des problèmes. Qu'est-ce qui empêche les femmes d'avoir un revenu raisonnable?
4. Quels genres d'activités peuvent convenir aux femmes de votre région pour gagner un peu d'argent en plus?

Notes pour le formateur

Les discussions du groupe devraient dégager les points suivants:

1. *Anne avait pensé à des moyens de gagner de l'argent mais n'avait rien fait pour en gagner. Elle n'était probablement pas sûre de pouvoir vendre ses produits. Elle n'avait pris aucune initiative.*
Sara avait besoin de crédit; elle était entre les mains d'un usurier qui lui prenait presque tout ce qu'elle gagnait. Elle ne connaissait pas d'autre moyen d'obtenir les fournitures dont elle avait besoin.
Marie recevait très peu pour ses produits parce que l' "intermédiaire" (le commerçant) en plus de devoir assumer ses propres coûts voulait faire un grand profit.
2. *Il suffit, à ce stade, d'établir les faits suivants:*
Si des femmes produisent des marchandises pour les vendre, il est important qu'elles obtiennent la matière première au prix le plus bas et vendent leurs produits au prix le plus élevé possible. Les services d'usuriers, de commerçants et d'autres intermédiaires peuvent être nécessaires mais on court le risque d'être exploité.
3. *Quand on discute la situation au niveau local, essayez de faire mentionner toutes les activités possibles qui sont génératrices de revenus, dont on ait fait ou non l'expérience, en ne se limitant pas à l'artisanat.*

Une solution

Réfléchissez de nouveau aux problèmes d'Anne, Sara, et Marie. Elles ont des problèmes de fournitures, de crédit et de commercialisation de leurs marchandises. Seules et de manière indépendante il leur était impossible de résoudre leurs problèmes.

Elles ont pourtant trouvé une solution. Avec d'autres femmes elles ont démarré une affaire, une entreprise coopérative. Elle l'ont appelée "La Coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel". Nous allons vous expliquer comment cette coopérative fut créée pour que vous puissiez en tirer profit.



Les débuts

Les femmes de l'Arc-en-ciel se livraient à des activités artisanales dans leurs foyers lorsqu'elles ne se consacraient pas à leurs travaux domestiques. Leur coopérative leur fournissait la matière première (fournitures), dont elles avaient besoin, à crédit et un moyen de vendre (commercialiser) leurs produits. Anne, Sara et Marie avaient démarré la coopérative pour éliminer les problèmes dans ces domaines et gagner de l'argent en s'entraidant.

D'abord, les femmes avaient beaucoup parlé et décidé de ce qu'elles allaient faire. A une de leurs premières réunions, beaucoup de femmes avaient émis des doutes et fait part de leurs craintes:

- "Un groupe de bonnes femmes comme nous ne peut rien faire d'autre que parler. A peine si on sait lire ou écrire. on ne connaît rien aux coopératives - comment espérer qu'on va s'en

tirer avec une grande affaire comme ça?"

- "Quelles sortes de marchandises va-t-on produire exactement? Est-ce qu'on en est seulement capables?"
- "Pourrons-nous trouver des acheteurs pour tous nos produits?"
- "Pourrons-nous trouver assez d'argent pour acheter les matériaux qu'il nous faut?"
- "Il faut du temps pour former une coopérative. J'ai déjà tant à faire avec la maison et la famille. Je pense pas que j'aurai le temps de participer à cette coopérative."



Mais dans cette réunion il y avait aussi du courage et une force qui naissait de l'action commune;

- "Nous avons toutes des tas de choses en commun. Nous avons le même genre de besoins et le même genre de problèmes. Seules, nous n'avons pas pu trouver de solution. Ensemble, nous serons assez fortes pour que les choses changent et s'améliorent. Le seul autre choix qu'on a c'est de rester où nous sommes, sans changement possible."

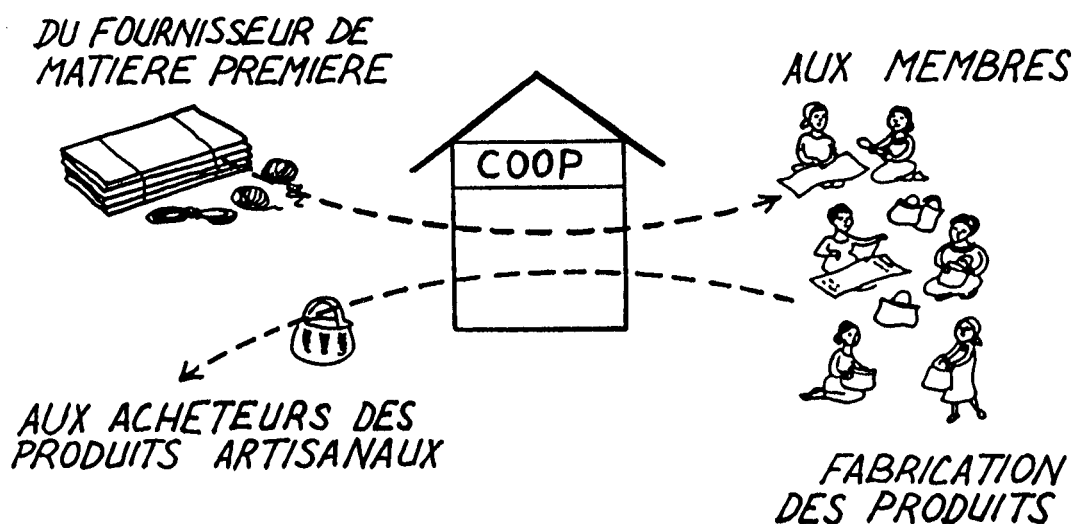
- "Beaucoup de gens pensent que pour une femme, ce n'est pas convenable de s'intéresser à d'autres choses qu'à son travail à la maison. On doit faire comprendre à ses gens-là que c'est justement à cause de nos familles que nous voulons former une coopérative. Les gens ne veulent pas croire que des femmes peuvent former une coopérative et la faire marcher. Il faut qu'on leur montre qu'on en est capable."

Une coopérative d'approvisionnement et de commercialisation

La coopérative de l'Arc-en-ciel a loué un petit magasin et y a installé un bureau dans un coin. Les femmes membres de la coopérative y viennent pour acheter les matières premières pour les produits artisanaux qu'elles font dans leurs foyers. Quand elles ont fini quelque chose, les femmes l'amènent à la coopérative où on les paie en espèces.

Si une femme n'a pas d'argent pour acheter le matériel, on le lui donne à crédit. Plus tard, quand elle amène son travail elle reçoit assez d'argent pour rembourser le crédit et il lui reste encore quelque chose.

Nous pouvons voir ici le rôle que joue la coopérative:



- Les fournitures (matières premières) vont des fournisseurs à la coopérative et ensuite aux membres.

- Les produits artisanaux vont des membres à la coopérative pour être vendus là, ou dans des magasins en ville.
- Les membres n'ont pas besoin d'aller en ville pour se procurer les fournitures ou vendre leurs produits. Ils vont simplement à la coopérative. L'Arc-en-ciel fonctionne à la fois comme fournisseur et comme vendeur.

La coopérative est bien organisée. Les matières premières sont soigneusement stockées dans le magasin. Etant donné que l'Arc-en-ciel achète de grandes quantités de matériel pour ses membres, les fournisseurs les lui vendent meilleur marché qu'ils ne les vendraient à des particuliers. Les femmes se partagent le bénéfice qu'on en retire. L'entreprise a aussi réussi à trouver des clients qui acceptent d'acheter à bon prix tout ce que produisent les membres.

La coopérative est l'endroit où se déroulent les affaires, où les membres se rendent pour acheter et vendre. Mais il y a autre chose encore; les femmes prennent plaisir à aller à leur coopera-



tive. Elles y rencontrent d'autres femmes, ont des conversations intéressantes, utiles et agréables, profitent de leurs expériences respectives et un sens de la communauté et du respect de soi se développe.

**** DISCUTEZ ****

1. Comme les membres de l'Arc-en-ciel, vous devez réfléchir à un grand nombre de questions avant de décider si une coopérative peut ou non vous aider. Faites une liste de ces questions. Lesquelles vous concernent le plus?
2. vous connaissez sans doute des coopératives agricoles dans votre région, qui fonctionnent comme l'Arc-en-ciel et fournissent des services d'approvisionnement et de commercialisation. Ont-elles des problèmes particuliers que vous connaissez? Dans ce cas, décrivez-les. Discutez avec votre groupe si une petite coopérative artisanale court le risque de rencontrer le même genre de problèmes.

Notes pour le formateur

1. Les questions ci-dessus vous aident à identifier les informations dont le groupe a besoin. On ne doit ménager aucun effort pour les fournir au cours des réunions à venir.
2. On doit dire aux membres du groupe qu'on ne peut pas répondre à toutes leurs questions à la fois. On discutera plus tard de détails concernant par exemple les aspects économiques, financiers, organisationnels d'une coopérative.

.....



PRINCIPES ÉCONOMIQUES DE BASE

Services d'approvisionnement

Avant que la Coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel ne démarre, les femmes achetaient leurs fournitures chez des commerçants en ville. Le matériel nécessaire pour faire un simple panier coûtait environ 48 DF*. En outre, le trajet jusqu'en ville coûte de l'argent.

Après que les femmes se soient unies, la coopérative a pu faire une grande commande de matériel pour 100 paniers au prix de 3.500 DF - soit 35 DF seulement pour un panier. C'était 13 DF moins cher qu'avant!



Mais la coopérative ne pouvait pas vendre le matériel aux membres pour 21 DF. Pourquoi?

D'abord, pensez aux prix du transport. La coopérative payait 200 DF pour que le matériel soit livré au magasin. Cela représente un coût de 2 DF pour le matériel nécessaire à un panier, soit au total un prix de revient de 37 DF.



* Ce fascicule étant utilisé dans plusieurs pays, nous avons recours ici à une unité monétaire fictive que nous appelons "Dollar de formation (DF)".

L'entreprise a aussi d'autres coûts. Elle doit payer un loyer pour le magasin; elle doit acheter les registres; elle doit payer des salaires. La coopérative doit gagner l'argent nécessaire pour faire face à ces dépenses, aux frais de fonctionnement du service d'approvisionnement.

Le prix de la matière première a donc été majoré comme suit:

$$\begin{array}{rccccccc} & \text{DF 37} & & + & & \text{DF 5} & & = & & \text{DF 42} \\ & \boxed{\text{PRIX DE REVIENT}} & & + & & \boxed{\text{MAJORATION}} & & = & & \boxed{\text{PRIX DE VENTE}} \\ & & & & & & & & & \text{aux membres} \end{array}$$

Comme vous voyez, l'Arc-en-ciel a essayé de gagner 5 DF sur chaque jeu de matériel. Un commerçant ferait la même chose mais il y a une différence. Le commerçant veut garder pour lui un profit aussi grand que possible en plus de ses frais. Son prix de vente de la matière première serait plus élevé que celui de la coopérative.

L'an dernier, les membres n'ont fait que des paniers. La coopérative de l'Arc-en-ciel a vendu du matériel pour 500 paniers à ses membres. Cela a donné les résultats suivants:

$$\begin{array}{rccccccc} & \text{DF 21.000} & & & & \text{DF 18.500} & & & & \text{DF 2.500} \\ & \boxed{\text{VENTES AUX MEMBRES}} & & & & \boxed{\text{COUT DU MATERIEL}} & & & & \boxed{\text{EXCEDENT}} \\ & \text{matériel pour} & & - & & \text{payé au fournisseur} & & = & & \text{à utiliser pour} \\ & \text{500 paniers} & & & & \text{et au transporteur} & & & & \text{les frais de} \\ & \text{(500 x DF 42)} & & & & \text{(DF 500 x DF 37)} & & & & \text{fonctionnement} \end{array}$$

Fournitures à crédit

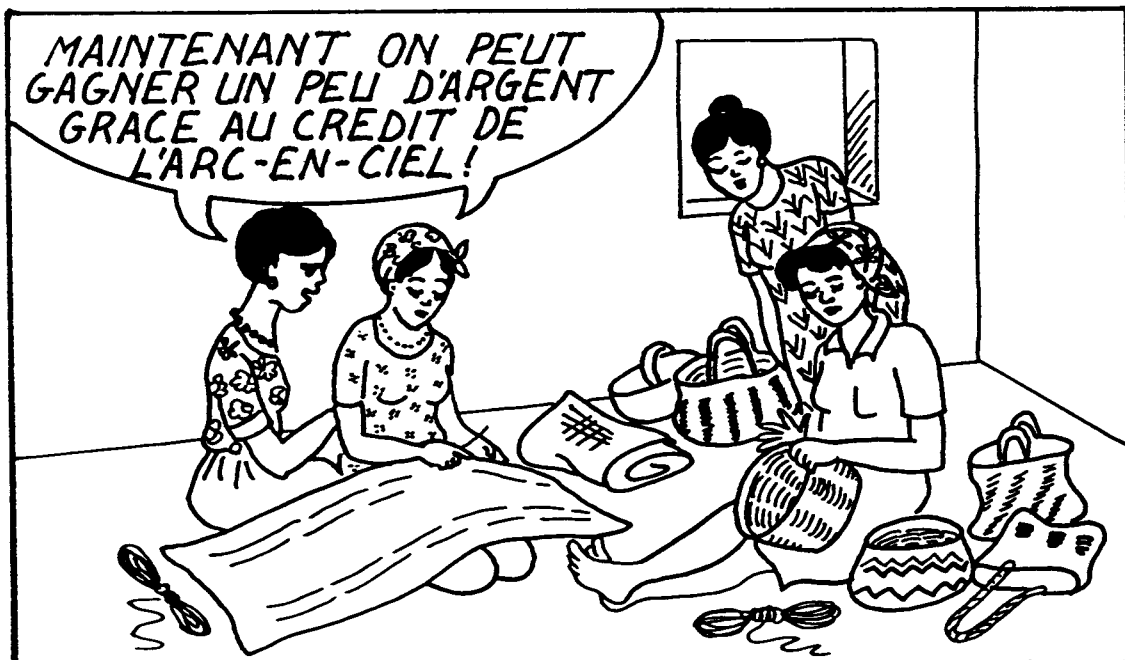
Un des problèmes dans bien des coopératives d'approvisionnement est que les membres sont la plupart du temps à court d'argent et

ne peuvent pas payer comptant les fournitures dont ils ont besoin. Mais ils ne peuvent rien produire s'ils n'ont pas la possibilité d'acheter à crédit.

Il arrive que des membres de l'Arc-en-ciel ont besoin de demander un crédit à la coopérative: "Si vous me donnez la matière première qu'il me faut maintenant à crédit, je ferai des paniers et je vous les apporterai la semaine prochaine. Quand vous me paierez, je vous rembourserai la somme que je vous dois pour le matériel."

A l'Arc-en-ciel on décida d'accorder aux membres des aides de ce genre sous forme de crédit. Mais, pour le faire, la coopérative avait besoin de davantage d'argent. Il lui fallait obtenir un prêt de la banque et payer un intérêt sur le prêt. En outre, le service augmentait le travail de comptabilité - d'où un autre coût pour la coopérative.

Le crédit représente un problème et un risque pour les affaires. C'est la raison pour laquelle la plupart des coopératives de consommateurs ne consentent pas de crédit dans leurs magasins.



Services de commercialisation

Avant que la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel ne démarre ses activités, les femmes qui faisaient des produits artisanaux les vendaient à des commerçants. Les commerçants traitaient avec les productrices sur une base individuelle, achetant leurs produits aussi bon marché que possible (en général 80 DF pour un panier ordinaire) et les vendaient ensuite le plus cher possible (entre 120 et 140 DF). La différence entre ces sommes constituait leur bénéfice ainsi que le paiement de leur travail, leurs voyages et les autres frais.

Les femmes n'avaient guère d'autre choix que d'accepter ce qu'elles pouvaient obtenir du commerçant. Même si elles savaient que c'était trop peu, c'était mieux que rien car elles devaient souvent de l'argent pour les fournitures ou avaient besoin d'argent immédiatement.

Maintenant, les femmes commercialisent le produit de leur travail par l'intermédiaire de la coopérative. La coopérative vend les produits artisanaux pour le compte de ses membres. Elle obtient les prix les plus élevés possibles pour leurs produits puisqu'il n'y a pas d'autre intermédiaire cherchant à faire un bénéfice.

L'an dernier, la coopérative a vendu beaucoup de paniers à 104 DF pièce. Mais elle n'a pas pu donner tout cet argent aux membres. Une partie, comme nous l'avons vu, a dû couvrir les frais de fonctionnement.

Que ce passe-t-il avec les frais de fonctionnement dans le service de commercialisation des produits? Il faut quelqu'un pour tenir les registres et ouvrir le magasin quelques heures par semaine pour que les membres puissent venir livrer leurs produits. Quelqu'un doit voyager jusqu'en ville pour négocier avec les commerçants et les autres clients. Bien que quelques femmes assurent un service volontaire à l'Arc-en-ciel, d'autres doivent être payées. Il y a aussi des frais de transport à payer pour les paniers.

Quand la coopérative vend les produits artisanaux, elle doit prélever sur la vente une certaine somme pour couvrir ces frais. On dit que la coopérative prend une commission sur les ventes. Naturellement, ce qui reste appartient aux membres.

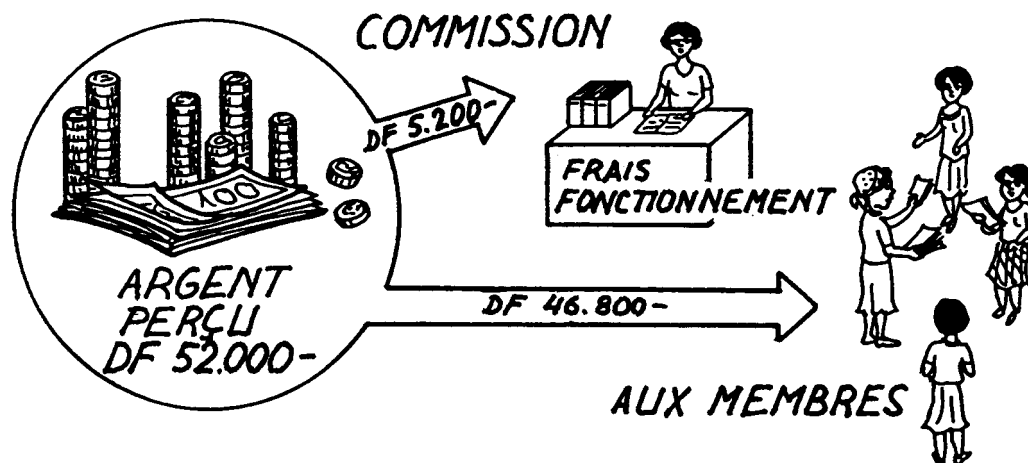
L'exemple suivant montre comment ça marche:

L'Arc-en-ciel a vendu l'an dernier des paniers à 104 OF la pièce. La coopérative a gardé 10,4 OF de commission. Le reste a été utilisé pour payer les membres pour leur panier (OF 93,6). C'est 13,6 OF de plus que ce que les commerçants payaient.

DF 104	-	DF 10,4	=	DF 93,6
RECU DES CLIENTS (pour chaque panier)	-	COMMISSION PERCUE PAR LA COOPERATIVE	=	PAYE AUX MEMBRES (pour chaque panier)

L'an dernier les membres de l'Arc-en-ciel ont vendu 500 paniers par l'intermédiaire de leur coopérative. La commission s'est montée à 5.200 OF, ce qui est plus qu'il ne faut pour couvrir les dépenses d'exploitation.

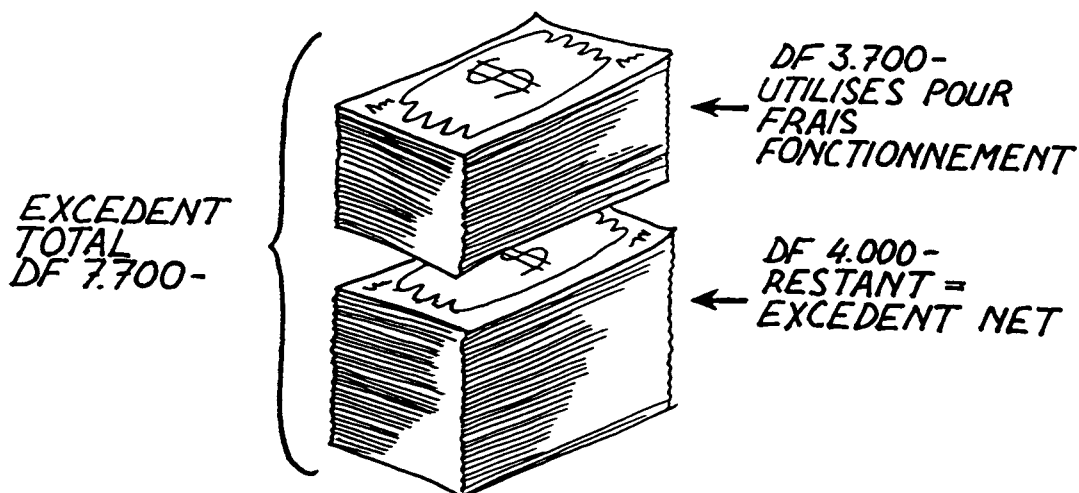
DF 52.000	-	DF 5.200	=	DF 46.800
RECU DES CLIENTS (pour 500 paniers)	-	COMMISSION PERCUE PAR LA COOPERATIVE	=	PAYE AUX MEMBRES (pour 500 paniers)



Résumons les aspects financiers de la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel de l'an dernier:

- Les membres ont pu acheter un jeu de matières premières à 42 DF à la coopérative et ont reçu 93,6 DF pour chaque panier livré. Elles étaient très contentes, ayant gagné plus qu'elles ne gagnaient auparavant.
- La coopérative a, elle-même, fait un bénéfice avec ce procédé: 2.500 DF avec le service d'approvisionnement et 5.200 DF avec la commercialisation (soit 7.700 DF en tout).
- Cette somme (DF 7.700) a été utilisée pour payer les frais de fonctionnement de la coopérative. Une fois tous les frais payés, il y avait encore de l'argent qui restait, un excédent net. S'il n'y avait pas d'excédent, la coopérative aurait des problèmes. Mais les responsables de l'Arc-en-ciel avaient bien planifié leur affaire, les membres avaient fait un bon usage des services offerts et l'entreprise avait obtenu un excédent net.

DF 7.700	-	DF 3.700	=	DF 4.000
EXCEDENT provenant de l'approvisionnement et de la commercialisation	-	FRAIS DE FONCTIONNEMENT	=	EXCEDENT NET



Capital

Nous avons appris que finalement, l'Arc-en-ciel avait réalisé un excédent et pouvait payer les salaires, le loyer et les autres frais de fonctionnement.

Mais comment a-t-on fait tout au début? Les femmes qui ont mis sur pied la coopérative n'avaient pas d'argent du tout le jour où elles ont commencé.

Il est tout à fait clair que sans capital, l'Arc-en-ciel n'aurait pas pu démarrer. Il fallait immédiatement de l'argent pour acheter les premières fournitures et faire face à d'autres dépenses avant qu'aucun excédent n'ait pu être réalisé. Toutes les dépenses devaient être très soigneusement calculées avant de démarrer la coopérative. Combien fallait-il aux femmes et où pouvaient-elles trouver cet argent?

Sources de capital

Une grande partie du capital dont on a besoin pour démarrer une coopérative doit provenir des membres eux-mêmes. S'ils acceptent de contribuer, on peut être sûr qu'ils croient à ce qu'ils font. Les banques et les autres organismes (sources potentielles de capital) voient là un signe d'engagement de la part des membres et peuvent se montrer par la suite plus enclins à aider.

Droit d'entrée

Les femmes de l'Arc-en-ciel décidèrent que chacune d'elles devrait payer un petit droit d'entrée non remboursable. Cela permettrait de réunir de l'argent - et aussi d'aider à déterminer le sérieux des membres.

Parts sociales

En plus, chacun des membres devait prêter de l'argent à la coopérative de façon à participer à la formation d'une partie du capital nécessaire. L'argent que l'on demande aux membres comme

contribution à la coopérative est appelé une part sociale. Cette part reste la propriété du membre qui la paie bien qu'elle soit utilisée par la coopérative. Quand un membre verse sa contribution, il reçoit un certificat. Cela montre qu'il détient une part du capital de l'entreprise. Ainsi donc, acheter des parts dans l'entreprise veut simplement dire qu'on prête de l'argent à la coopérative pour qu'elle puisse financer ses opérations.



Une coopérative peut payer les membres pour l'utilisation de leur part sociale de la même manière qu'une banque paie un intérêt ou un dividende sur les dépôts d'un compte d'épargne. Un membre de l'Arc-en-ciel reçoit 0,5 DF d'intérêt chaque année pour chaque 10 DF du capital qu'il a apporté comme contribution, soit 10 DF s'il a acheté des parts pour une valeur de 200 DF.

Conformément aux règles de la Coopération artisanale de l'Arc-en-ciel chaque membre doit acheter des parts pour une valeur de 200 DF. Pourtant, les règles disent aussi que les membres peuvent payer ces parts en versements échelonnés. Une petite somme pourrait être prélevée sur l'argent que reçoit le membre chaque fois qu'il apporte des paniers.

Dons

Les femmes ont trouvé qu'elles avaient besoin d'autres sources de capital. Cela a demandé beaucoup de patience et il a fallu aller frapper à beaucoup de portes. Une organisation locale, qui voulait améliorer le sort des femmes, leur est venu en aide. Un représentant a été invité à assister à plusieurs de leurs réunions pour évaluer leur travail. Il était impressionné par leur détermination. L'organisation leur a fait un don qu'elles ne devront pas rembourser.

Prêts bancaires

Le gouvernement essayait lui aussi d'encourager les activités des femmes pour gagner de l'argent. Grâce à un programme géré par le Département national coopératif, les femmes ont pu obtenir un prêt de la Banque coopérative. Les femmes toutefois, savaient qu'il leur faudrait rembourser ce prêt dans une certaine période et qu'elles devaient payer à la banque un intérêt sur ce prêt. Pour pouvoir rembourser le prêt la coopérative devait réaliser un excédent net.

Engagements des membres

Au moment de la formation de l'Arc-en-ciel, quelques femmes avaient des inquiétudes au sujet de l'argent qu'elles avaient investi. Qu'arriverait-il si la coopérative ne marchait pas? Les membres savaient qu'elles devaient partager les risques aussi bien que les bénéfices. Elles partageaient toutes le même sort. Elles savaient qu'elles pouvaient perdre tout ce qu'elles avaient déjà investi dans la coopérative: temps, efforts, droit d'entrée et part sociale. Mais qu'en était-il des autres obligations - seraient-elles responsables des dettes de l'Arc-en-ciel en cas de faillite? Qu'arriverait-il s'il n'y avait plus d'Arc-en-ciel?

"Et le prêt de la banque? Devrait-on le rembourser aussi de notre poche?" demandaient certains membres.

"Non," expliqua Marie qui connaissait la loi. "Si l'Arc-en-ciel devait cesser ses activités, la banque essaierait de récupérer ce qu'elle pourrait de la coopérative, mais non des membres. Notre engagement, ou ce dont nous sommes responsables, se limite aux parts sociales que nous avons investies dans la coopérative. Nous les perdrons mais nous ne perdrons rien d'autre."

*** DISCUTEZ ****

1. Si vous produisez et vendez actuellement des produits artisanaux, quel est votre bénéfice? (Faites une liste de vos coûts et comparez-la avec votre prix de vente.)
2. Si vous deviez démarrer une coopérative, quelles sortes de frais devriez-vous assumer pour qu'elle fonctionne (location d'un magasin, paiement des employés, des voyages, de l'assurance, de la licence, de l'emballage, des fournitures de bureau, des intérêts bancaires, etc.)?
(Faites une liste de tous les frais possibles.)
3. Que se passe-t-il si une coopérative n'arrive pas à avoir un excédent net? Que peuvent faire les membres pour être sûrs que leur coopérative ne tombera pas en faillite?
(Si cela arrive, ils perdront leurs parts sociales.)
4. Vous devrez, naturellement, faire un plan détaillé avant de décider combien d'argent il faut pour démarrer votre coopérative. Mais pour le moment il suffit de faire une évaluation approximative de ce dont vous aurez besoin pour mettre en place un service de commercialisation et d'approvisionnement.
5. Comment pourriez-vous vous procurer l'argent dont vous avez besoin? Quelle peut-être la contribution des membres? Quelles autres possibilités y a-t-il?

Notes pour le formateur

1. Le but n'est pas ici de faire une étude de faisabilité réaliste mais d'aider un groupe de membres à comprendre les frais qu'exige le fonctionnement d'une coopérative et la nécessité de disposer d'une marge et d'une commission.
2. Il est généralement plus facile de saisir des exemples mathématiques de ce type si on utilise les chiffres concernant un seul article, un panier par exemple, ou un tapis ou un poulet.

ORGANISATION

Les membres d'une coopérative doivent décider comment organiser les tâches de la main-d'oeuvre et de la gestion.

Main-d'oeuvre

Dans une petite coopérative de commercialisation et d'approvisionnement comme l'Arc-en-ciel, les membres disposent d'un service qui les aide à obtenir à la fois la matière première et les marchés pour leurs produits finis à des prix raisonnables. Le travail réel que demande l'exécution du produit artisanal dépend des individus. Chaque membre emmène à la maison la matière première achetée à la coopérative et tresse ses paniers - quand il en a le temps ou l'envie. (Les produits artisanaux doivent, naturellement, être bien faits et livrés à la coopérative en temps voulu.)

Toutes les coopératives ne travaillent pas comme ça. Il y a également des "coopératives de travailleurs" ou des "coopératives industrielles". Elles sont mises en place non pour fournir un service aux membres mais plutôt pour leur procurer un emploi. Par exemple, la coopérative des couturières viennent tous les jours travailler à plein temps. Elles sont employées (mais par leur propre coopérative) et reçoivent un salaire comme les autres ouvrières. En plus, elles se partagent le bénéfice réalisé sur les ventes de vêtements parce qu'elles sont à la fois employées et propriétaires de la coopérative.

Gestion

Les membres de la coopérative de l'Arc-en-ciel ont découvert qu'elles aimaient discuter et analyser tout en détail avant de prendre des décisions. Les femmes pensaient que cela, après tout, était démocratique - chacune d'elle avait son mot à dire. Mais, en réalisant le nombre de responsabilités qu'entraînaient les opérations de la coopérative, elles devaient aussi reconnaître qu'il n'était pas possible de discuter ensemble de chaque chose. Cela leur prenait trop de temps.

C'est pourquoi le groupe des femmes élues pour faire partie du comité devait assurer la plus grande partie du travail de gestion de la coopérative. Ces femmes partageaient des tâches importantes; l'une s'occupait de la comptabilité et des registres, l'autre des commandes, de la réception et du contrôle des fournitures, d'autres encore s'occupaient du magasin.

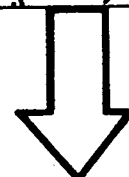


Au début ça marchait très bien. Mais la coopérative se développa. Il y eut bientôt trop de travail pour que les membres du comité puissent le faire à leurs moments perdus. On avait besoin de quelqu'un qui puisse passer plus de temps à s'occuper des affaires au jour le jour. L'Arc-en-ciel décida donc d'engager une secrétaire (ou une gérante) pour travailler dans l'entreprise à temps partiel.

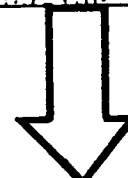
Les membres du comité continuaient d'aider comme avant. L'Arc-en-ciel avait maintenant la même organisation que la plupart des autres coopératives décrites à la page suivante.

La structure d'une coopérative

Une coopérative est la propriété de ses membres. Ils décident de ses buts et de son règlement et ont autorité pour décider. Mais, pour des raisons pratiques, tous les membres ne peuvent pas se réunir chaque fois qu'il y a une décision à prendre.



C'est pourquoi, un comité est nommé qui a la responsabilité de la gestion. Le comité planifie et supervise les activités et les affaires de la coopérative.



Pour exécuter le travail au jour le jour, conformément au règlement et aux plans, le comité peut nommer une secrétaire ou une gérante et tout autre personnel nécessaire.



Tout le monde dans une coopérative doit comprendre comment ces trois groupes travaillent ensemble. Pour démontrer le travail et les responsabilités des membres, du comité et de la gérante, on peut de nouveau utiliser l'exemple de la coopérative de l'Arc-en-ciel.

Les membres

La coopérative appartient à ses membres. Ils ont donc tous leur mot à dire. Puisqu'il est impossible à tous les membres de se réunir pour chaque décision à prendre, ils élisent un comité pour prendre les décisions de routine en leur nom. Pourtant les membres doivent décider de certaines matières importantes. Ces décisions se prennent au cours des assemblées générales. La plus importante est l' assemblée générale annuelle.

Son objectif principal est de:

- passer en revue ce qui s'est passé pendant l'exercice antérieur et en discuter;
- décider et planifier l'exercice suivant;
- élire un comité pour l'année suivante.



Quand les membres d'une coopérative prennent une décision, ils votent. Chaque membre dispose d'une voix et d'une seule. Tous sont égaux. Le vote et la prise de décision sur une base démocratique sont un des principes de la coopérative, ce qui fait toute la différence entre les coopératives et les autres organisations. (voir page 46.)

A ses débuts la coopérative de l'Arc-en-ciel tenait fréquemment des assemblées générales. Il leur fallut beaucoup de réunions pour mettre au point les objectifs et les règles de leur coopérative (les statuts) et pour se mettre d'accord. Maintenant seules quelques réunions sont nécessaires chaque année mais les membres assistent aussi aux réunions d'information qu'organise le comité.

Le comité

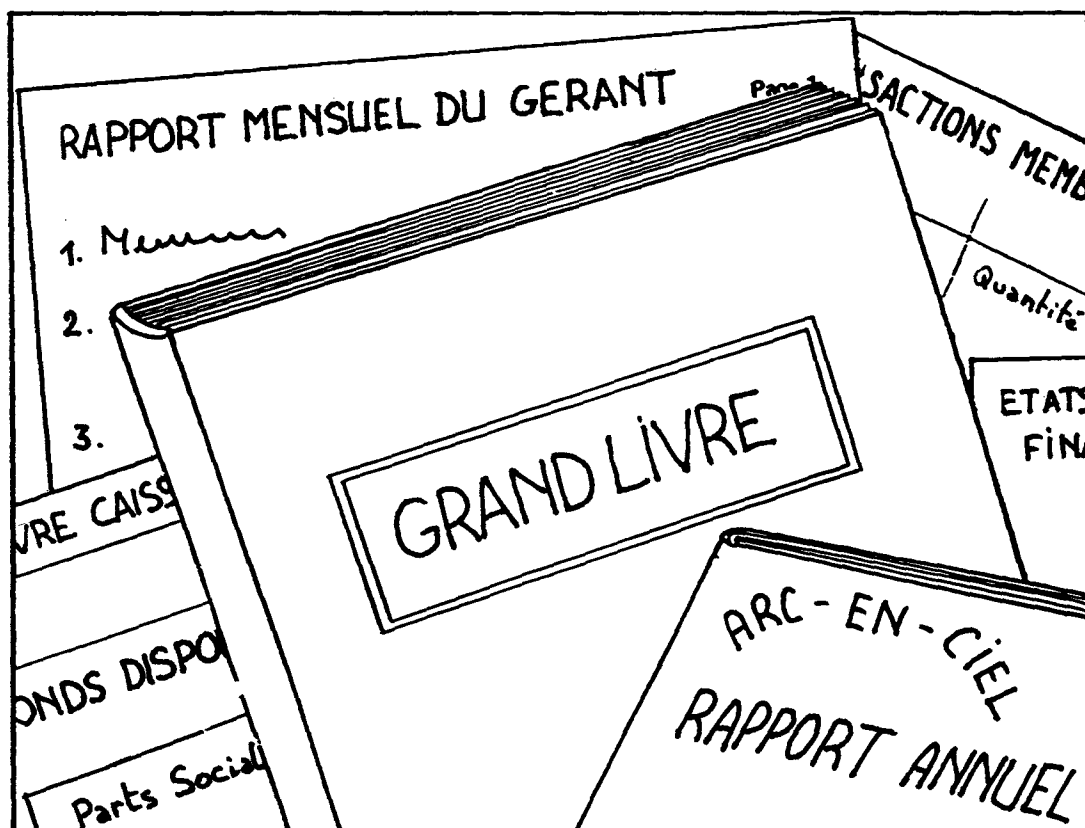
Au début, tout le travail de gestion était fait par les femmes membres du comité. Elles avaient été élues par tous les membres afin de planifier et superviser les affaires de leur entreprise. Plus tard, le comité avait tellement de travail qu'on décida de nommer une gérante pour s'occuper du travail au jour le jour. Le comité avait alors plus de temps pour se concentrer sur d'autres tâches plus importantes.

Le comité se réunissait normalement une ou deux fois par mois, parfois davantage. La gérante y était présente. Nous allons maintenant décrire les points les plus importants dont traite le comité à l'occasion de ces réunions.



Gestion financière: Le comité met au point des plans relatifs aux dépenses et aux revenus. Chaque mois, la gérante présente un rapport sur les ventes et les coûts. Le comité l'examine. Les coûts sont-ils plus élevés ou plus bas que prévu? Est-ce que la coopérative peut vendre les paniers à un prix plus élevé ou peut-être payer davantage les membres? Y aura-t-il assez d'argent dans l'entreprise pour les mois à venir?

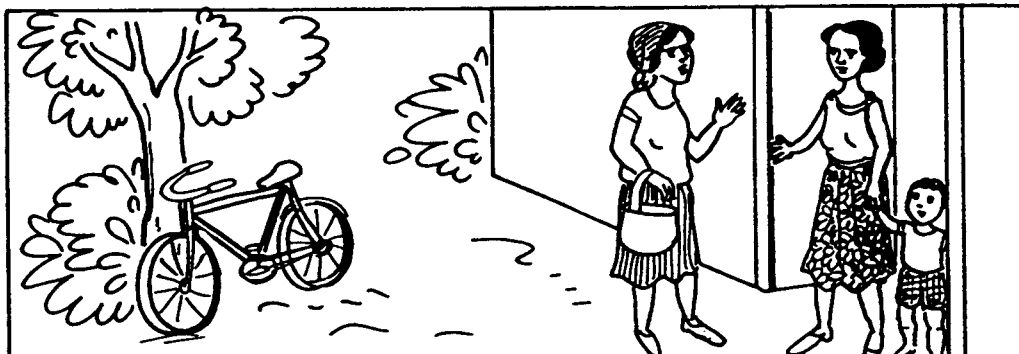
Les femmes membres du comité savent qu'elles sont responsables des finances de l'entreprise. Sans les registres soigneusement tenus par Simone, la gérante, il ne leur est pas possible de discuter des résultats obtenus et de prendre les mesures appropriées. De leur côté, elles doivent présenter aux membres à la fin de chaque année des rapports bien préparés et des comptes bien faits. Elles doivent présenter un tableau précis de la situation financière de la coopérative. Le Département coopératif du gouvernement exerce sur elles un contrôle. Les femmes du comité demandent l'assistance d'un conseiller en matière de coopération pour préparer ces comptes, car elles ne savent pas comment procéder.



Politiques commerciales: Le comité décide de ce que la coopérative produira (types et tailles des paniers, par exemple). Il établit des directives pour le contrôle de la qualité, décide quels produits ont une qualité suffisante pour que la coopérative puisse se charger de les vendre. Le comité cherche et choisit de bons fournisseurs de matière première et de bons acheteurs pour leurs produits.



Questions relatives à l'adhésion: Le comité s'occupe de toutes les demandes d'adhésion. En cas de problèmes ou de plaintes, le comité peut parler avec un membre sur une base individuelle et lui expliquer le règlement de la coopérative. Il peut y avoir des difficultés par le fait que certains membres ne paient pas leurs parts ou ne remboursent pas les prêts, par exemple, ou bien à cause de la qualité du travail. Le comité organise aussi des réunions d'information pour les membres, avec l'aide de la gérante. (Cela concerne des sujets comme les techniques artisanales ou les méthodes de travail de la coopérative.)



La gérante

Les membres établissent les objectifs et le règlement, le comité planifie le travail et la gérante s'occupe de l'exécution du travail.

A l'Arc-en-ciel, la première gérante fut Simone. Elle vivait seule et pouvait facilement organiser son temps de façon à passer un certain nombre d'heures à la coopérative. Mais, le plus important, c'était le talent qu'elle avait pour organiser et planifier, le dévouement à son travail, son enthousiasme pour essayer des choses nouvelles et sa bonne entente avec les autres. Ces qualités en faisaient une gérante idéale.



- Simone veillait à ce qu'on commande, reçoive, paie les fournitures et à ce qu'elles soient convenablement stockées à l'intention des membres qui viendraient les chercher.
- Elle s'assurait que les membres venaient déposer leurs produits, allait dans certains cas elle-même les chercher si les femmes ne pouvaient pas venir à la coopérative.
- Avec quelques autres membres du comité elle contrôlait la qualité des paniers. Ceux qui n'avaient pas un niveau de qualité suffisant étaient rejetés.
- Simone traitait directement avec les acheteurs et avait la responsabilité de veiller à ce que les produits de l'entreprise soient prêts dans les délais promis. Elle vérifiait qu'on avait bien reçu l'argent.

Elle devait tenir des registres de toutes les transactions, et informer chaque mois le comité des ventes et des achats réalisés.

Communication

Comme nous l'avons vu, ce sont les membres qui établissent les objectifs et le règlement d'une coopérative, le comité qui assure la planification et le contrôle des finances, la gérante qui veille à ce que le travail soit fait comme prévu.

Ce genre de structure et de distribution des responsabilités convient à la plupart des coopératives. On peut l'illustrer comme suit:



Mais structurer ne suffit pas. Si l'organisation doit fonctionner il doit y avoir un contact entre les blocs. Mettons des flèches pour montrer les liens:



Les flèches blanches indiquent que les décisions prises par les membres et le comité passent à la gérante qui les met en oeuvre.

Les flèches noires indiquent que la gérante passe les informations au comité et fait rapport aux membres. La communication doit passer dans les deux sens.

Nous avons vu qu'il existait un contact étroit entre les membres, le comité et la gérante dans la coopérative de l'Arc-en-ciel. Chacune connaissait ses droits et ses responsabilités; les membres exerçaient leur pouvoir comme il convenait lors des assemblées générales, le comité connaissait ses responsabilités et la gérante remplissait ses tâches. L'information et la communication entre elles étaient très bonnes.

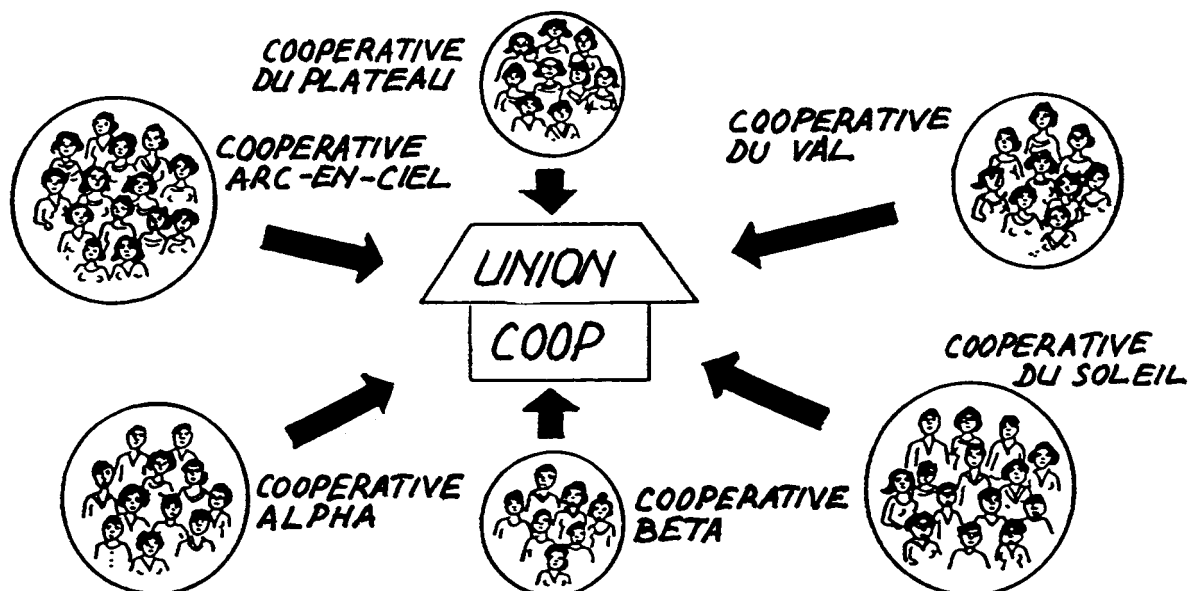
Toutes les coopératives n'ont pas cette chance. Des idées différentes et un manque de compréhension sur la répartition des tâches peuvent mener à des disputes, à des ingérences des membres du comité dans le travail de la gérante ou à trop d'indépendance de la part de la gérante. Il se peut que des membres ne participent pas à des décisions importantes parce que la gérante oublie de les consulter.



Des rumeurs, la méfiance et une mauvaise impression s'installeront parmi les membres si on ne fait pas tous les efforts pour les tenir informés. Pire encore, les femmes peuvent perdre tout intérêt dans l'entreprise et devenir apathiques. L'apathie des membres et leur mécontentement sont les raisons principales des échecs des coopératives.

Le mouvement coopératif

Un des principes coopératifs veut que toutes les entreprises coopératives s'entraident. Très souvent elles s'unissent pour former des unions et des fédérations. De cette façon elles peuvent organiser ensemble l'éducation et la formation et même les affaires.



Les femmes de la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel avaient demandé conseil à l'Union des coopératives de leur région quand elles avaient démarré leur entreprise. Elles continuaient à utiliser les services fournis par l'Union pour la tenue des registres et la comptabilité.

Le rôle du gouvernement

Toute personne qui a l'intention de démarrer une affaire doit obtenir l'autorisation des autorités compétentes. En principe, tous les pays ont une sorte de règlement concernant les activités des entreprises afin de protéger les consommateurs.

Comme les autres entreprises, les coopératives sont soumises à la loi. La plupart des gouvernements ont un département spécial ou un ministère et des lois spécifiques pour les coopératives. Le gouvernement contrôle les opérations de toutes les coopératives et leur fournit assistance de diverses façons.

Examinons les contacts entre l'Arc-en-ciel et le Département coopératif.

- Les fondatrices de l'Arc-en-ciel ne savaient pas grand'chose sur les coopératives quand elles ont commencé. Elles étaient allées voir un conseiller du Département pour lui demander de les aider.

Chaque fois que le comité ou la gérante de l'Arc-en-ciel ont besoin d'aide ou de conseils, les femmes peuvent s'adresser à lui.

- Quand les femmes de l'Arc-en-ciel ont été convaincues qu'elles réussiraient, elles ont recruté des membres, élu un comité et établi des statuts pour leur coopérative. Puis elles ont fait une demande d'enregistrement de leur entreprise auprès du Département coopératif. Le fonctionnaire préposé à l'enregistrement a vérifié les statuts pour être sûr qu'ils correspondaient bien aux principes et aux règles des coopératives et a procédé ensuite à l'enregistrement de l'entreprise.
- Chaque année, le comité de la coopérative de l'Arc-en-ciel prépare un rapport final des comptes avec l'aide du conseiller du Département. L'état financier est vérifié par un vérificateur des comptes du Département coopératif. Le rapport du vérificateur est présenté à l'assemblée générale annuelle.

Les relations entre le conseiller du gouvernement et la gestion de l'Arc-en-ciel sont très bonnes. Le comité et les membres ont tous l'impression que la coopérative leur appartient et que le gouvernement n'interviendra pas aussi longtemps que l'on s'en tient aux directives nationales. D'autre part, ils sont reconnaissants pour l'aide occasionnelle du conseiller en comptabilité, vérification des comptes et en d'autres matières administratives compliquées.

*** DISCUTEZ

1. Quelle est la différence entre une coopérative et une autre entreprise? Si vous connaissez une coopérative dans votre région, décrivez comment elle fonctionne.
2. Quelles sont les fonctions des membres dans une coopérative? Où et comment décident-ils des questions relatives à leur entreprise? Pourquoi élisent-ils un comité?
3. Quelles sont les fonctions les plus importantes des membres du comité?
4. Quelles qualités doit avoir un membre du comité? Quelles connaissances et quelles compétences?
5. Pourquoi nomme-t-on une gérante? Qu'est-elle supposée faire?
6. Qu'arrive-t-il si dans une coopérative il n'y a pas de communication entre les membres, le comité et la gérante?
7. Qui peut jouer le rôle de conseiller dans votre groupe?

Notes pour le formateur

1. Pour expliquer comment travaillent les coopératives, utilisez des exemples auxquels on peut se référer dans la région. Décrivez comment les coopératives locales ont commencé et comment elles sont organisées.
2. Soulignez de nouveau que les décisions les plus importantes sont prises par les membres/propriétaires de la coopérative. L'élection de membres du comité qualifiés et compétents est *d'une importance vitale pour le succès d'une coopérative.*

.....

DES CAS TYPIQUES

Nous avons déjà examiné les principes économiques de base et l'organisation d'une coopérative. Leur compréhension est essentielle pour tous les membres.

Il arrive parfois qu'une coopérative qui a bien démarré finisse par échouer. Cet échec n'est pas seulement un grand désenchantement, il signifie également la perte de confiance dans l'idéal coopératif.

Pourtant, dans de tels cas, la raison de l'échec est souvent tout simplement le fait que les membres n'avaient pas assez de connaissances sur le fonctionnement d'une coopérative quand ils l'ont commencée. Pour éviter cette erreur, voyons à nouveau quelques principes coopératifs de base et les problèmes qui peuvent se poser. Cette fois, nous utiliserons de courts récits; à la suite desquels vous suggérerez des raisons pour ce qui est arrivé et les mesures que la coopérative devrait prendre pour éviter ces problèmes.

L'Entreprise artisanale du Lac

Il y avait un certain temps déjà que les ventes diminuaient à l'Entreprise du Lac. La gérante se réunit avec les membres pour discuter de la situation.

"Nous ne sommes tout simplement plus capables de vendre les produits de nos membres comme avant. Les acheteurs se plaignent de la concurrence des articles modernes de métal et de plastique et disent qu'ils ne peuvent vendre nos marchandises qu'à des prix très bas car elles sont démodées."

Le magasin de l'entreprise était rempli de produits artisanaux. La gérante était très ennuyée car les membres continuaient à livrer leurs produits comme d'habitude. Jusqu'à présent elle avait toujours payé comptant à la livraison. Elle pensait qu'elle devait maintenant cesser de le faire parce qu'elle risquait de se trouver rapidement à court d'argent. Elle proposa de payer les

produits aux membres une fois que l'entreprise aurait réussi à les vendre.

Notes pour le formateur

1. *La discussion sur ce cas doit mettre en évidence les raisons des problèmes actuels: l'entreprise a sans doute démarré sans une étude valable des possibilités de commercialisation. Si l'entreprise ne parvient pas à trouver de nouveaux marchés ou à faire de nouveaux produits, il lui sera difficile de continuer ses activités.*

L'Artisanat de la Plaine

Le gouvernement était soucieux de préserver les tissages traditionnels de la région de la Plaine. C'était également l'objectif de plusieurs projets d'assistance étrangers. On encourageait les quelques femmes qui savaient encore faire ce genre de tissages à former une coopérative. On leur fournissait la matière première. Leurs oeuvres étaient vendues aux touristes et à des organismes de commercialisation étrangers.

Aucune de ces femmes n'étant capable de faire de la comptabilité, un membre d'une organisation locale s'occupait bénévolement de la plus grande partie de la gestion. L'entreprise se trouvait dans un joli bâtiment aux frais du gouvernement. On y amenait souvent des délégations étrangères en visite. Chaque fois qu'il y avait des problèmes on trouvait quelqu'un pour y remédier. Si l'argent



manquait, un organisme quelconque se trouvait pour en prêter. La matière première était toujours disponible et souvent gratuite. Les produits finis, quelle que soit leur qualité, étaient toujours vendus à quelque bienfaiteur.

Pourtant, après quelques temps, cette assistance cessa. Le gouvernement ne marquait plus d'intérêt. Les membres ne savaient pas comment gérer leur entreprise qui fut bientôt en faillite.

Notes pour le formateur

- Cette coopérative avait bénéficié de trop d'assistance. Les membres n'avaient jamais eu l'occasion d'apprendre puisque les conseillers et les consultants faisaient eux-mêmes tout le travail. La discussion sur ce cas doit mettre l'accent sur l'autosuffisance. Si les membres ne veulent pas vraiment une coopérative ou n'en ont pas besoin, ils ne contribueront pas assez à la gestion ni au développement. Tôt ou tard l'entreprise finira par disparaître.

La coopérative de restauration des mineurs

L'industrie des mines s'était développée très rapidement dans une certaine région. La compagnie organisait des services de restauration pour les ouvriers; un repas était servi à chaque équipe. La plupart des aliments étaient fournis par de grandes firmes de la ville.

Quelques femmes de la région, qui avaient l'esprit d'entreprise, virent la possibilité de gagner de l'argent en vendant les produits de leur ferme tels que légumes, poulets, oeufs à la cantine de la mine. Toutefois, le gérant de la cantine ne voulait pas acheter de petites quantités de produits au détail à des particuliers. C'est pourquoi les femmes formèrent une coopérative et vendirent leurs produits en gros.

Les femmes étaient surprises de voir qu'elles pouvaient gagner autant d'argent. La cantine leur offrait même des contrats pour qu'elles assurent des livraisons régulières de poulets et d'oeufs.

Les affaires marchaient très bien. Il y eut bientôt tant à faire avec la réception journalière des produits des membres que la secrétaire/caissière eut des problèmes pour tenir les livres, organiser l'emballage, le transport, etc. Puis, les membres acceptèrent de n'être payés qu'une fois par mois, ce qui facilita le travail.

Au commencement tout le monde était content. Mais après quelques temps les membres commencèrent à se plaindre des délais dans les paiements et des problèmes de livraison en général. Ils devaient attendre longtemps à la coopérative seulement pour livrer leurs produits. Il y avait aussi assez souvent des confusions dans les paiements. La secrétaire n'arrivait pas à trouver leurs factures. Certains membres disaient qu'ils n'avaient pas été payés pour des produits qu'ils avaient livrés. Le gérant de la cantine se mit aussi à se plaindre. Il disait qu'il fallait qu'il insiste pour obtenir les factures qui au contrôle ne correspondaient pas à ses calculs. Et, ce qui pour lui était pire, il était arrivé que la coopérative ne livre pas les poulets comme prévu dans le contrat. Il avait eu du mal à trouver quelque chose d'autre à servir à ses clients ces jours-là.

Entretiens, un commerçant était apparu sur la scène. Il avait vu dans le groupe coopératif une occasion de faire une affaire. Il allait dans les maisons de membres et offrait de leur acheter sur le champ ce qu'ils avaient en payant comptant. Bien que les femmes trouvaient qu'il payait moins bien que la coopérative, beaucoup d'entre elles lui vendaient leurs produits pour éviter les problèmes de la coopérative. C'était le commencement de la fin pour l'entreprise.

Notes pour le formateur

- *Ce cas montre l'importance d'une planification et d'une gestion efficaces. Une coopérative ne réussira jamais si des concurrents peuvent offrir de meilleurs services aux membres et aux clients. Une des responsabilités les plus importantes des membres dans une coopérative est donc le choix qu'ils font des membres du comité. Ces derniers, à leur tour, doivent comprendre le besoin d'une gérante qualifiée, capable de planifier, d'organiser et de tenir les registres.*

Le Groupe des couturières

Un certain nombre de femmes de la Vieille Ville étaient bien connues pour leurs talents de couturières. L'une d'entre elles, Suzanne, prit un beau jour l'initiative. Elle demanda à toutes les femmes qui avaient une machine à coudre si elles étaient intéressées à faire des uniformes pour l'école que l'on pourrait vendre par l'intermédiaire d'un magasin de vêtements de la ville. Leurs réponses furent positives. Les femmes acceptèrent de faire partie de ce que Suzanne appelait une coopérative de couturières.

Suzanne s'était mise d'accord avec le directeur de l'école sur la coupe des uniformes et avec le directeur du magasin sur les prix. Elle n'avait pas pu obtenir l'étoffe qu'il lui fallait à crédit mais des couturières avaient proposé d'avancer l'argent. Elle avait aussi obtenu des prêts d'amies et pu acheter l'étoffe suffisante pour faire une centaine d'uniformes. On distribua l'étoffe entre les femmes et on se mit au travail. Chaque femme faisait dans son foyer autant d'uniformes qu'elle pouvait pendant le temps dont elle disposait. Certaines n'en faisaient que quelques-uns, d'autres travaillaient toute la nuit. Suzanne alla chercher les uniformes terminés, les livra au magasin et reçut l'argent. Elle était maintenant en mesure de rembourser les prêts.

Suzanne organisa une réunion pour fêter leur succès et partager les bénéfices. Malheureusement, certaines femmes étaient déçues par ses propositions. Suzanne disait qu'elle devait donner un peu plus à celles qui avaient prêté de l'argent pour acheter l'étoffe, en plus de leur rembourser l'argent. "Sans elles, nous n'aurions pu faire aucune affaire", disait-elle. Mais certaines femmes qui avaient fait beaucoup d'uniformes disaient la même chose. "Sans notre production, il n'y aurait pas d'affaire non plus." D'autres femmes proposèrent que Suzanne touche davantage d'argent parce qu'elle avait eu l'initiative et que c'était grâce à ses efforts que tout avait été possible.

"Nous avons toutes fait un bon travail" dit Suzanne. "Je crois, qu'on nous passera d'autres commandes d'uniformes chaque année maintenant et peut-être pourrions-nous aussi faire des uniformes pour les infirmières. Je propose que l'on garde une partie des gains pour acheter de l'étoffe pour les commandes futures."

Beaucoup de femmes étaient frustrées et ne savaient pas quoi dire. A la fin elles laissèrent Suzanne libre de décider, sachant qu'elles pouvaient lui faire confiance et qu'elle servirait le mieux possible leurs intérêts.

Mais une des femmes dit après la réunion: "Si nous avons vraiment l'intention de former une coopérative il y a des choses que nous devrions faire, je sais qu'il y a quelques règles....."

Notes pour le formateur

- Laissez le groupe d'étude identifier les règles coopératives (principes) dont il est question ci-dessus. Ce sont:

a) Le principe d'un intérêt limité sur le capital (voir page 21);

b) Le principe du contrôle démocratique; un membre - une voix (page 27).

Ce cas peut fournir une occasion de discuter de nombreux aspects des coopératives comme, par exemple, les principes relatifs à la distribution de l'excédent, à la formation continue (voir page 44), et au besoin d'information et d'éducation avant de former une coopérative. (C'est d'ailleurs le but de ce fascicule).

Les Tisserauds des collines

Il y a deux semaines les Tisserauds des collines avaient inauguré une nouvelle salle d'exposition en ville. La pièce était pleine de tapis. Les touristes se précipitaient pour acheter de si beaux produits de l'artisanat local. Quelques jours plus tard la salle était vide. C'est fantastique, pensaient les membres; l'avenir

leur paraissait radieux. Grâce à la nouvelle salle d'exposition elles pourraient vendre leurs tapis aux touristes.

Mais il y avait un problème - deux semaines plus tard la salle était encore vide; il n'y avait pas de tapis exposés.

La secrétaire/gérante était soucieuse. Lorsqu'elle avait finalement obtenu l'accord du comité pour louer la salle, elle avait utilisé tout l'argent de la coopérative pour préparer la salle pour l'inauguration. Elle avait oublié qu'on aurait besoin de capital à l'avenir, convaincue que la salle d'exposition résoudrait tous les problèmes.

La salle, il est vrai, résolvait le problème de la commercialisation mais maintenant elle se voyait confrontée à d'autres problèmes. Sans argent - pas de matière première. Sans matière première - pas de production. Sans production - pas de ventes. Sans ventes - pas de revenus pour les membres.... et pas d'emploi pour elle. Qu'arriverait-il maintenant à la coopérative?

Notes pour le formateur

- *Discutez du besoin de prévision dans les questions de gestion financière. Les femmes en savent-elles assez à ce sujet? ou bien est-il nécessaire de demander conseil ou de recruter un spécialiste/gestionnaire?*

ALLONS DE L'AVANT

Vous avez maintenant quelques idées sur la façon dont fonctionne une coopérative d'approvisionnement et de commercialisation. Plus vous apprenez sur les aspects économiques et financiers d'une telle entreprise, meilleures seront vos chances de succès si vous démarrez une coopérative.

Souvenez-vous, les gérantes de coopératives ont une énorme responsabilité. Si vous acceptez d'assurer la gestion, cela signifie que vous acceptez de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à cette entreprise. Il se peut que vous ayez aussi besoin d'un supplément de formation. Surtout au début, avant qu'une coopérative soit reconnue, les gérantes ont beaucoup à faire.

MATCOM a publié un autre fascicule appelé "Une coopérative artisanale - Gestion". Ce fascicule est destiné à compléter la formation des membres du comité et des gérantes.



••• DISCUTEZ •••••

1. Ci-dessous figure une liste de quelques tâches pour celles qui décident d'aller de l'avant et de former une entreprise coopérative. Discutez-en, ajoutant d'autres tâches si vous le jugez nécessaire. Décidez de l'ordre de ces tâches. Discutez pour savoir qui doit faire quoi et où il vous faudra faire appel à des spécialistes pour qu'ils vous aident et vous conseillent.

Tâches:

- Se renseigner sur les procédures exactes d'enregistrement d'une coopérative.
- Se renseigner sur le genre d'assistance que l'on peut obtenir d'organisations coopératives et de services gouvernementaux.
- Faire des recherches pour savoir jusqu'à quel point les femmes de la région sont intéressées.
- organiser des réunions d'information.
- Elire un comité qui sera chargé des premiers travaux.
- Faire une étude approfondie de faisabilité de la future coopérative: est-ce que ça fonctionnera vraiment? Etablir un budget pour la première année d'opérations en proposant des sources de financement.
- Recruter des membres.
- Formuler des objectifs et des statuts pour la coopérative; en discuter et les faire approuver au cours d'une réunion de tous les membres.
- Elire un comité à l'occasion d'une assemblée générale.
- Recueillir les parts sociales des membres.
- Réunir davantage de fonds dans la mesure où c'est nécessaire.
- Faire la demande d'enregistrement de la coopérative.

•••••

LES PRINCIPES COOPÉRATIFS

1. Adhésion libre

L'adhésion à une entreprise coopérative doit être volontaire et possible sans restriction artificielle ni discrimination d'ordre social, politique, racial ou religieux pour toutes les personnes qui peuvent faire usage des services qu'elle offre et qui sont prêtes à accepter la responsabilité qu'implique l'adhésion.

2. Contrôle démocratique des membres

Les entreprises coopératives sont des organisations démocratiques. Leurs affaires doivent être administrées par des personnes élues ou nommées selon un procédé approuvé par les membres et justifiable auprès d'eux. Les membres d'entreprises du secteur primaire doivent disposer des mêmes droits pour voter (un membre, une voix) et participer aux décisions concernant leurs entreprises. Dans les autres entreprises l'administration doit avoir lieu sur une base démocratique sous une forme qui convient.

3. Intérêt limité sur le capital

Si un intérêt doit être versé sur les parts sociales, son taux doit être strictement limité.

4. Distribution de l'excédent

Les résultats économiques de l'entreprise appartiennent à ses membres et doivent être distribués de façon à empêcher qu'un membre soit favorisé aux dépens des autres.

Ceci doit être fait sur décision des membres comme suit:

- a) En prévoyant un développement des affaires de la coopérative;
- b) En prévoyant des services communs; ou
- c) En assurant une distribution entre les membres proportionnelle à leurs transactions avec l'entreprise.

5. Education

Toutes les coopératives doivent prendre des dispositions relatives à l'éducation de leurs membres et employés ainsi que du grand public en ce qui concerne les principes et les techniques de coopération, tant économiques que démocratiques.

6. Intercoopération

Pour servir au mieux les intérêts de leurs membres et de leurs communautés, toutes les organisations coopératives doivent coopérer activement et par tous les moyens pratiques avec les autres coopératives au niveau local, national et international.

NOTES POUR LE FORMATEUR

Ci-après figurent quelques directives pour ceux qui désirent organiser une formation ou un groupe d'étude basé sur le contenu de ce fascicule.

- Etudiez bien le fascicule; son contenu doit vous être tout à fait familier.
- Adaptez et modifiez le contenu de ce fascicule pour y inclure des noms locaux et des conditions particulières de votre pays. Il se peut que vous vouliez changer les principaux exemples de productions artisanales et les remplacer par d'autres activités coopératives. Utilisez des exemples de la réalité. Par exemple, remplacez par des histoires vraies de votre pays les récits des pages 37 à 43.
- Organisez un programme de formation; décidez combien de séances vous aurez et des sujets de chacune d'elle. Invitez les participants.
- Pendant les séances, parcourez chaque chapitre avec les participants. Présentez le contenu avec vos propres mots. Vous ne devez pas lire; c'est beaucoup plus facile pour les participants de comprendre si vous parlez librement.
- Soyez flexible; ne soyez pas esclave du matériel. Soyez prêts à faire des changements d'après ce que peuvent proposer les participants.
- Faites un usage efficace des moyens visuels. Copiez certaines illustrations du fascicule sur de grandes feuilles de papier et utilisez-les, avec le tableau à craie comme appui à votre présentation.
- Présentez les questions à discuter aux moments qui conviennent. Prenez assez de temps pour discuter. Quand vous le jugez opportun, organisez des discussions en groupes restreints et faites présenter les conclusions par les groupes.
- Eviter de trop parler vous-même; ce sont les discussions des participants qui doivent prendre la plus grande partie du temps. Interrogez, écoutez et guidez plutôt que de parler. On peut, par des questions habiles, amener les participants à dire des choses importantes plutôt que de tout leur dire vous-même.
- Interrogez ceux qui ne parlent pas et, s'il le faut, faites taire ceux qui parlent trop.
- Assurez-vous que tout le monde comprenne ce qui se passe; ne permettez pas qu'une minorité qui comprend accapare la discussion alors que les autres ne comprennent pas.