



Cursus de formation sur le **stockage de proximité** en Afrique de l'Ouest

LIVRETS DE L'APPRENANT DE NIVEAU REGIONAL

1 La gouvernance des organisations de type coopératif



Publication réalisée par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA)

avec l'accompagnement technique du groupement IRAM, OXFAM, Inter-Réseaux, LARES, SOS Faim et d'INADES-Formation



Appui financier : Union européenne



Partenaires de mise en œuvre : AFD, AECID, CILSS



1 La gouvernance des organisations de type coopératif



- **Publication** : ARAA/CEDEAO
- **Directeur de publication** : Ousseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).
- **Rédaction** : La conception de ce livret de l'apprenant a été confiée à un Groupe de rédaction composé de 15 personnes (élus ou techniciens) issues des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité : Abdoul Aziz Alawaly, Coordonnateur, Tassaght, Mali ; Imelda Agondanou, Chargée de programmes, ROPPA ; Bassiaka Dao, Président, FEPA-B, Burkina Faso ; Boubacar Cisse, CRUS, Burkina Faso ; Amidou Ganamé, Secrétaire exécutif, coopérative Viim Baore, Burkina Faso ; Idi Nouno, Secrétaire exécutif adjoint, AREN, Niger ; Joshua Shekarou Uchissa, Président, JUSSAF, Nigeria ; Lionel Guezodje, Président, COOPDICPA, Bénin ; Mamoutou Kane, Secrétaire exécutif, Faso Jigi, Mali ; Nagnango Yakouba Arzouma, Directeur exécutif, CPC, Togo ; Nashiru Issifu Kadiri, Président, Ghana Grain Council ; Idrissa Saïdou Djibo, Responsable des opérations techniques, Mooriben, Niger ; Aboubakar Sanon, Responsable de l'observatoire des exploitations familiales, APESS ; Soumaïla Sanou, Président, ROAC.
- Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement constitué par l'IRAM (Jérôme Coste, Augustin Pallière et Liora Stührenberg), OXFAM (Gabriel Pons Cortès, Manuel Vilches et Abdoulaye Bengali), SOS Faim (Alimata Sawadogo, François van der Cam, Marc Gouem, Marc Mees et Willy Tadjudje), LARES (Faridath Atchabi Aboudou, Edwige Adje, Isbath Mama et Loukmane Amadou), Inter-Réseaux Développement Rural (Eric Bernard et Yvon Saroumi) et Afrique Verte (Philippe Ki, Bassirou Nouhou, Mohamed Haïdara, Gilles Mersadier et Lia Gerbau). Le Groupe de rédaction a aussi bénéficié des conseils d'Inades-Formation (Sena Kwaku Adessou et Francis Ngang). La coordination technique de la rédaction a été effectuée par Malick Lompo, Roger Blein, Gabriel Pons Cortès et Jérôme Coste.
- **Pilotage et orientation** : L'ensemble du processus est piloté par le Comité d'Orientat ion et d'Organisation sur le Stockage de proximité (C2O/SP) ; cette instance associe les institutions régionales et les représentants des réseaux régionaux d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs.
- **Maquette** : www.marmelade.be
- **Illustrations** : Hamidou Zoetaba
- **Copyright** : reproduction autorisée et encouragée sous réserve de la mention de la source et d'en informer l'ARAA.
- **Pour citer ce document** : SALIFOU Ousseini (sous la coordination de). Cours de formation sur le stockage de proximité en Afrique de l'Ouest. Livret n°1 : La gouvernance des organisations de type coopératif. ARAA/CEDEAO, Lomé (Togo), décembre 2020, 48 p.
- **Avertissement** : les opinions et jugements exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions de l'Union européenne, de l'AFD, de l'AECID ou de la CEDEAO.
- **ARAA** - 83 Rue des Pâtures, Super Taco. 01 BP 4817. Lomé. Togo. araa@araa.org

Sommaire

- 4 **Présentation générale du livret**
- 5 **A – Comprendre la notion de gouvernance, son rôle, ses fonctions et ses principes**
 - 5 A.1 La notion de gouvernance
 - 5 A.2 Le rôle de la gouvernance
 - 5 A.3 Les fonctions de la gouvernance
 - 5 A.4 Les principes de base de la gouvernance
- 7 **B – Maîtriser et appliquer les principes fondamentaux de la gouvernance d’une OP de type coopératif**
 - 7 B.1 L’identité coopérative et la gouvernance
 - 11 B.2 Les caractéristiques distinctives de l’entreprise coopérative
 - 13 B.3 Les organes de gouvernance d’une OP de type coopératif
 - 15 B.4 Les rôles des organes de gouvernance aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité
 - 21 B.5 La préparation, l’organisation et la documentation des réunions des instances de gouvernance d’une OP de type coopératif
 - 29 B.6 La redevabilité des dirigeants
 - 33 B.7 L’imputabilité
- 35 **C – Connaître et appliquer les bonnes pratiques de gouvernance d’une OP de type coopératif**
 - 35 C.1 Conditions de la bonne gouvernance
 - 39 C.2 Bonnes pratiques d’organisation et d’administration
 - 40 C.3 Bonnes pratiques de gestion du personnel
 - 41 C.4 Participation des femmes et des jeunes à la gouvernance de l’OP
- 43 **D – Que retenir de ce livret ?**
- 45 **E – Pour aller plus loin**
- 46 **F – Liste des sigles**
- 47 **G – Glossaire**

Présentation générale du livret

Ce livret s'inscrit dans un cursus de formation qui vise à renforcer les capacités des organisations de producteurs (OP) gérant des stocks de proximité.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense: les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

À travers ce cursus de formation, l'objectif poursuivi par l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (AARA) est de permettre aux OP actives dans le stockage de proximité de jouer pleinement leur rôle au sein du dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Comme toute organisation, le style et la qualité de la gouvernance impactent considérablement l'atteinte des objectifs d'une OP. La viabilité et l'efficacité des OP actives dans le stockage de proximité ne reposent pas uniquement sur les moyens physiques et financiers dont elles disposent, comme les stocks, les infrastructures et matériels de stockage, les finances. La bonne gouvernance en est aussi un élément déterminant.

À qui s'adresse ce livret ?

Le présent livret s'adresse aux différents acteurs de la gouvernance des OP de type coopératif, notamment les dirigeants et les salariés.

Comment utiliser ce livret ?

Tout le long du livret, les exercices pratiques sont proposés aux participants, qui doivent les traiter en focus groupe pour profiter mutuellement de l'expérience de chacun. Mais ces exercices peuvent être traités hors session à titre individuel ou au sein de groupes constitués des membres d'une même structure.

A – Comprendre la notion de gouvernance, son rôle, ses fonctions et ses principes

L'Objectif principal recherché à travers ce chapitre est d'amener les membres des organisations coopératives à mieux appréhender le concept de gouvernance et son importance pour la viabilité et la pérennité de leur organisation.

A.1 La notion de gouvernance

La gouvernance désigne la capacité d'une organisation à se maintenir et se développer au service de la mission qu'elle s'est donnée. Elle repose à la fois sur un ensemble de mécanismes et de procédures pour la prise de décision, l'exécution et le contrôle, et sur la capacité des différentes parties prenantes à comprendre, respecter et faire respecter ses mécanismes et procédures.

Le système de gouvernance dépend de la forme juridique et de la structure de l'organisation. En Afrique de l'Ouest, un grand nombre d'organisations de producteurs (OP) réalisant du stockage de proximité sont constituées sous forme de coopératives ou sont amenées à évoluer vers cette forme. C'est pourquoi ce chapitre traite de la gouvernance des OP de type coopératif.

A.2 Le rôle de la gouvernance

Les OP actives dans le stockage de proximité ont en commun le fait qu'elles mènent des activités de nature économique au service d'une mission sociale, en faveur des membres et des communautés. La gouvernance d'une OP sert notamment à maintenir un bon équilibre entre la logique sociale, découlant directement de la mission, et la logique économique, qui vise à en assurer la pérennité.

A.3 Les fonctions de la gouvernance

D'une façon générale, les fonctions de la gouvernance sont de :

- – Maintenir la mission et les objectifs de l'organisation ;
- – Guider et fixer les orientations stratégiques de l'organisation ;
- – Atténuer les risques et maintenir la santé économique de l'organisation à long et moyen termes.

A.4 Les principes de base de la gouvernance

Pour qu'une organisation fonctionne efficacement, sa gouvernance doit reposer sur au moins trois principes: 1) la subsidiarité, 2) l'autorité méritée, et 3) la confiance mutuelle.

Le principe de la subsidiarité

Selon le principe de la subsidiarité, une instance supérieure ne doit pas assumer des responsabilités qui pourraient et devraient être exercées par une instance inférieure. Ce principe met l'accent sur la nécessité d'une bonne répartition des rôles, des responsabilités, des tâches et des pouvoirs au sein de l'organisation. *Exemple: L'AG ne doit pas assumer les attributions qu'elle a délibérément confiées au CA, et le CA, les fonctions confiées au directeur/gérant.*

Le principe de l'autorité méritée

Le principe de l'autorité méritée s'appuie sur le constat selon lequel les fonctions sont liées à la compétence des personnes concernées. Si, dans une OP, les personnes qui détiennent le pouvoir ne sont pas celles qui le méritent, il n'y aura ni efficacité ni efficience dans la conduite des activités.

Le principe de la confiance mutuelle

Le principe de la confiance suppose que les différents acteurs de la gouvernance d'une organisation (membres, dirigeants, salariés...) doivent se faire mutuellement confiance. La confiance, comme l'autorité, doit se mériter, être prouvée et, en cas de besoin, être retirée sans état d'âme.



Ces trois principes sont intimement liés et toute organisation qui tient à ses missions et ses objectifs doit les respecter. Les OP de stockage de proximité ne font pas exception à cette règle.

COMPÉTENCE 1	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre le concept de gouvernance et ses contours	Discussions de groupe	20 mn

Les acteurs de la gouvernance s'exercent en groupe ou individuellement à répondre aux questions suivantes :

- > Est-ce que notre compréhension de la gouvernance, en tant que membres/dirigeants/ salariés, va dans le sens de ce qui est dit ici : a) totalement, b) partiellement et c) pas du tout.
- > Avons-nous bien perçu l'importance d'une bonne gouvernance pour notre organisation ?
- > Les principes de base de la gouvernance sont-ils appliqués dans notre organisation ? Entre autres :
 - Les rôles sont-ils bien définis et exercés séparément ?
 - La confiance existe-elle entre les membres du COGES/CA ? Si oui, donnez des exemples concrets.
 - La confiance existe-elle entre, d'une part, les membres du COGES/CA et d'autre part, les salariés et les autres membres de l'organisation ? Si oui, donnez des exemples concrets.

B – Maîtriser et appliquer les principes fondamentaux de la gouvernance d'une OP de type coopératif

L'Objectif est d'amener les membres des OP de proximité de type coopératif à maîtriser d'une part, les notions de base de la coopérative, notamment l'identité coopérative qui permet de distinguer l'entreprise coopérative des autres formes d'entreprises et d'autre part, l'organisation et le fonctionnement des sociétés coopératives.

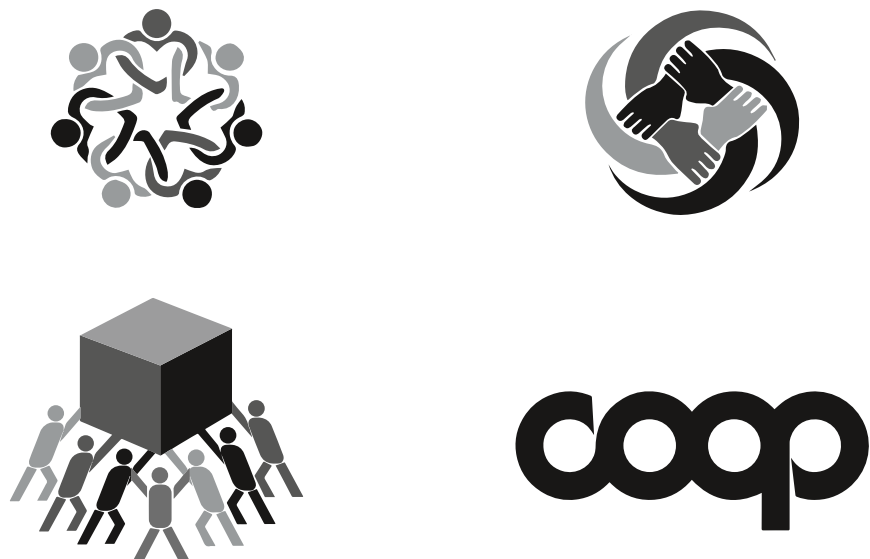
B.1 L'identité coopérative et la gouvernance

Le complexe « définition – valeurs et principes » constitue l'identité coopérative. La **déclaration sur l'identité coopérative** a été formulée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1895. Lors de l'Assemblée Générale du Centenaire de l'ACI à Manchester en 1995, une nouvelle déclaration sur l'identité coopérative a été définie et la révision des principes coopératifs a été adoptée.

DÉFINITION DE LA COOPÉRATIVE

Une coopérative est une association autonome **de personnes** volontairement réunies pour satisfaire **leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels** au moyen d'une **entreprise** dont la propriété est collective et où **le pouvoir est exercé démocratiquement**. (Source ACI).

FIGURE 1
Quelques images
symbolisant
l'esprit coopératif

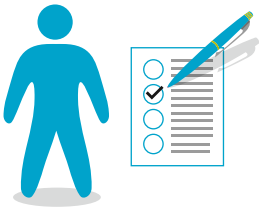


VALEURS COOPÉRATIVES ET ÉTHIQUES

Les valeurs fondamentales des coopératives sont *l'autonomie, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité*. Dans la tradition de leurs fondateurs, les membres des coopératives croient en des valeurs éthiques d'honnêteté, de tolérance, de responsabilité sociale et d'altruisme.

PRINCIPES COOPÉRATIFS

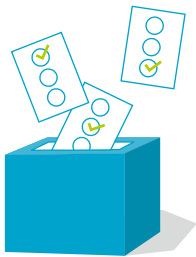
Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux organisations coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. Les principes de la coopération sont ceux que défendaient déjà les fondateurs du mouvement coopératif au XIX^{ème} siècle. Ils ont été révisés en 1995, à l'occasion du 100^{ème} anniversaire de l'ACI, afin de les adapter au contexte du XXI^{ème} siècle. Ainsi, l'ACI retient sept principes fondamentaux qui sont repris dans tous les textes de loi nationaux ou communautaires, relatifs aux coopératives.



PRINCIPE 1

Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat, ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et désireuses d'accepter les responsabilités inhérentes à leur qualité de membres, sans discrimination liée au sexe, à l'origine sociale, à la race ou à une appartenance politique ou religieuse.



PRINCIPE 2

Pouvoir démocratique exercé par les membres

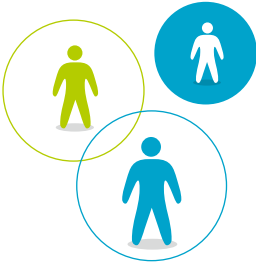
Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants sont responsables devant eux. Dans les coopératives primaires, les membres ont des droits de vote égaux (un membre, une voix) et les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.



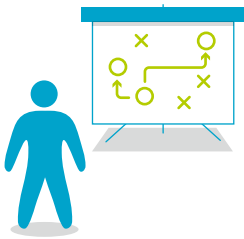
PRINCIPE 3

Participation économique des membres

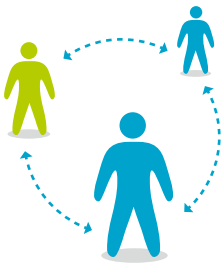
Les membres contribuent équitablement et contrôlent démocratiquement le capital de leur coopérative. En principe, au moins une partie de ce capital est la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres répartissent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : développement de leur coopérative, éventuellement par la constitution de réserves dont une partie au moins devra être indivisible ; ristournes aux membres en fonction de leur volume de transactions et soutien à d'autres activités approuvées par les membres.

**PRINCIPE 4****Autonomie et indépendance**

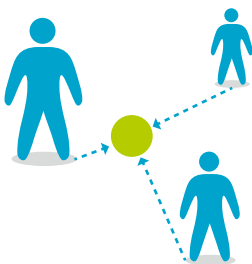
Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements ou la recherche de capitaux à partir de sources externes, doit s'effectuer de manière à préserver le contrôle démocratique de l'organisation par ses membres et à maintenir son autonomie coopérative.

**PRINCIPE 5****Éducation, formation et information**

Les coopératives fournissent l'éducation et la formation de leurs membres, des représentants élus, des gestionnaires et des employés, afin qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de leurs coopératives. Elles informent le grand public sur la nature et les avantages de la coopération.

**PRINCIPE 6****Coopération entre les coopératives**

Les coopératives offrent les meilleurs services à leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en travaillant ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

**PRINCIPE 7****Engagement envers la communauté**

Les coopératives travaillent au développement durable de leurs communautés conformément aux politiques approuvées par leurs membres.

COMPÉTENCE 2	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre l'identité coopérative	Discussions de groupe	20 mn

À faire en focus groupe avec l'appui d'un animateur interne ou externe. L'animateur demande aux membres du focus groupe de :

- > Définir une coopérative ;
- > Faire ressortir ses valeurs ;
- > Citer et expliquer les principes coopératifs.

COMPÉTENCE 3	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Évaluer l'application des valeurs et principes dans l'organisation	Discussions de groupe	20 mn

À faire en focus groupe avec l'appui d'un animateur interne ou externe. L'animateur demande aux membres du focus groupe de décrire comment les valeurs et principes coopératifs sont appliqués au sein de leur organisation.

B.2 Les caractéristiques distinctives de l'entreprise coopérative

À cause de la nature économique et commerciale de ses activités, la coopérative est généralement confondue avec une entreprise classique à but lucratif. Pourtant, l'entreprise coopérative est une entreprise particulière qui se distingue par certaines caractéristiques, dont les plus marquantes sont :

LA DOUBLE QUALITÉ « D'ENTREPRENEURS ET USAGERS » DES COOPÉRATEURS

Une coopérative appartient à ses membres qui sont également les principaux usagers. La coopérative vise la satisfaction d'un ou de plusieurs besoins propres aux membres. Elle peut travailler avec des non membres dans une mesure raisonnable spécifiée par une disposition légale dans ses statuts.

LA VARIABILITÉ DE SON CAPITAL

La coopérative est une association de personnes et non une association de capitaux. Elle dispose d'un capital variable constitué de parts sociales pour contribuer au financement de son plan.

LE POUVOIR DÉMOCRATIQUE DES MEMBRES

Le pouvoir démocratique des membres se traduit par l'application de la règle « à chaque personne correspond une voix et une seule » aux AG, quel que soit l'apport en capital. C'est le fameux principe « une personne, une voix ». L'application de la règle d'égalité des personnes dans les AG constitue un trait distinctif de l'entreprise coopérative contrairement à l'entreprise capitaliste au sein de laquelle, le pouvoir est détenu proportionnellement au nombre d'actions (selon le principe : 1 action = 1 voix).

INTÉRÊT LIMITÉ SUR LE CAPITAL

Par nature, la souscription du capital d'une coopérative est destinée à permettre l'accès aux services et n'a donc pas un caractère spéculatif. Dans cette optique, le taux d'intérêt éventuellement servi aux parts sociales est limité au niveau maximum du taux d'escompte de la banque centrale du pays.

PARTICIPATION AU RÉSULTAT EN FONCTION DES OPÉRATIONS FAITES ET NON DU NIVEAU DU CAPITAL

Une part du résultat est destinée aux réserves (impartageables). Le solde est réparti entre les usagers (ristournes) au prorata de l'activité que chaque membre a réalisée et non au prorata du nombre de parts sociales.

POUVOIR DÉMOCRATIQUE DES MEMBRES



EN COOPÉRATIVE



1 PERSONNE

=



1 VOIX

Caractères distinctifs de l'entreprise coopérative versus entreprise à but lucratif

Caractéristiques	Entreprise coopérative	Entreprise à but lucratif
Qualité de l'associé	Double qualité d'Entrepreneur et Usager des coopérateurs.	Simple qualité d'Entrepreneur. Un actionnaire n'est pas motivé par le service ou le bien que l'entreprise pourrait lui fournir.
Augmentation du capital	Le capital d'une entreprise coopérative est variable.	L'augmentation du capital est soumise à la volonté des actionnaires majoritaires.
Pouvoir démocratique des membres	La gestion démocratique : 1 personne = 1 voix , quel que soit le nombre de parts sociales.	Pouvoir exercé proportionnellement au nombre d'actions : 1 action = 1 voix .
Rémunération du capital	La rémunération du capital est facultative. En cas de rémunération du capital social, le taux d'intérêt est limité au niveau maximum du taux d'escompte de la banque centrale du pays.	La rémunération du capital par le moyen de distribution de dividendes est la principale motivation des actionnaires.
Participation au résultat	L'excédent net, après déduction des réserves, est réparti entre les membres proportionnellement aux transactions faites avec l'entreprise coopérative.	Les dividendes sont répartis proportionnellement au nombre d'actions. 1 action = 1 part de dividende .

► Ces caractéristiques influencent la gouvernance d'une organisation de type coopératif.

COMPÉTENCE 4

Voir comment les caractéristiques distinctives de l'organisation coopérative sont observées au sein de votre OP

TYPE DE PRATIQUE

Discussions de groupe

DURÉE

30 mn

En focus groupe avec l'appui d'un animateur interne ou externe, les membres font un autodiagnostic de leur organisation pour voir comment les caractéristiques distinctives de l'organisation coopérative sont observées au sein de leur OP. Ils s'exercent à répondre aux questions suivantes :

- > Les bénéficiaires des stocks de notre OP sont-ils exclusivement les membres de l'organisation ?
Si oui, pourquoi ?
- > Les bénéficiaires des stocks de notre OP sont-ils en grande majorité membres de l'organisation ?
Donnez si possible la proportion des membres usagers (...%) et celle des usagers non membres (...%).
- > Notre organisation dispose-t-elle d'un capital social ? Si oui, comment est-il constitué ? Si non, pourquoi ?
- > Y-a-t-il une catégorie de membres dont la voix porte plus que les autres au cours des assemblées générales ?
Si oui, pourquoi ?
- > Si votre organisation a une fois distribué les excédents nets (ristournes), comment l'opération de distribution a-t-elle été faite entre les membres ? Les non-membres ont-ils pris part à la distribution ?

B.3 Les organes de gouvernance d'une OP de type coopératif

Quelle que soit leur forme juridique, les organisations actives dans le stockage de proximité disposent généralement de 3 principaux organes :

- - l'Assemblée Générale (AG) : c'est l'organe souverain, réunissant l'ensemble des membres de l'organisation. Elle en définit la politique et l'orientation générale et désigne les membres des organes de gestion et de surveillance ;
- - un organe de gestion, dénommé selon les cas « Conseil d'Administration » (CA), « Comité de Gestion » (COGES), auquel l'AG confie la mise en œuvre de ses décisions ;
- - un organe de surveillance, dénommé Commission ou Conseil de surveillance, qui assure un contrôle indépendant de la gestion et rend compte directement à l'AG.

Les membres de ces organes assurent leurs fonctions à titre bénévole. En fonction des règles internes de l'organisation, ils peuvent, dans certains cas, bénéficier de remboursement des frais liés à l'exercice de leurs fonctions.

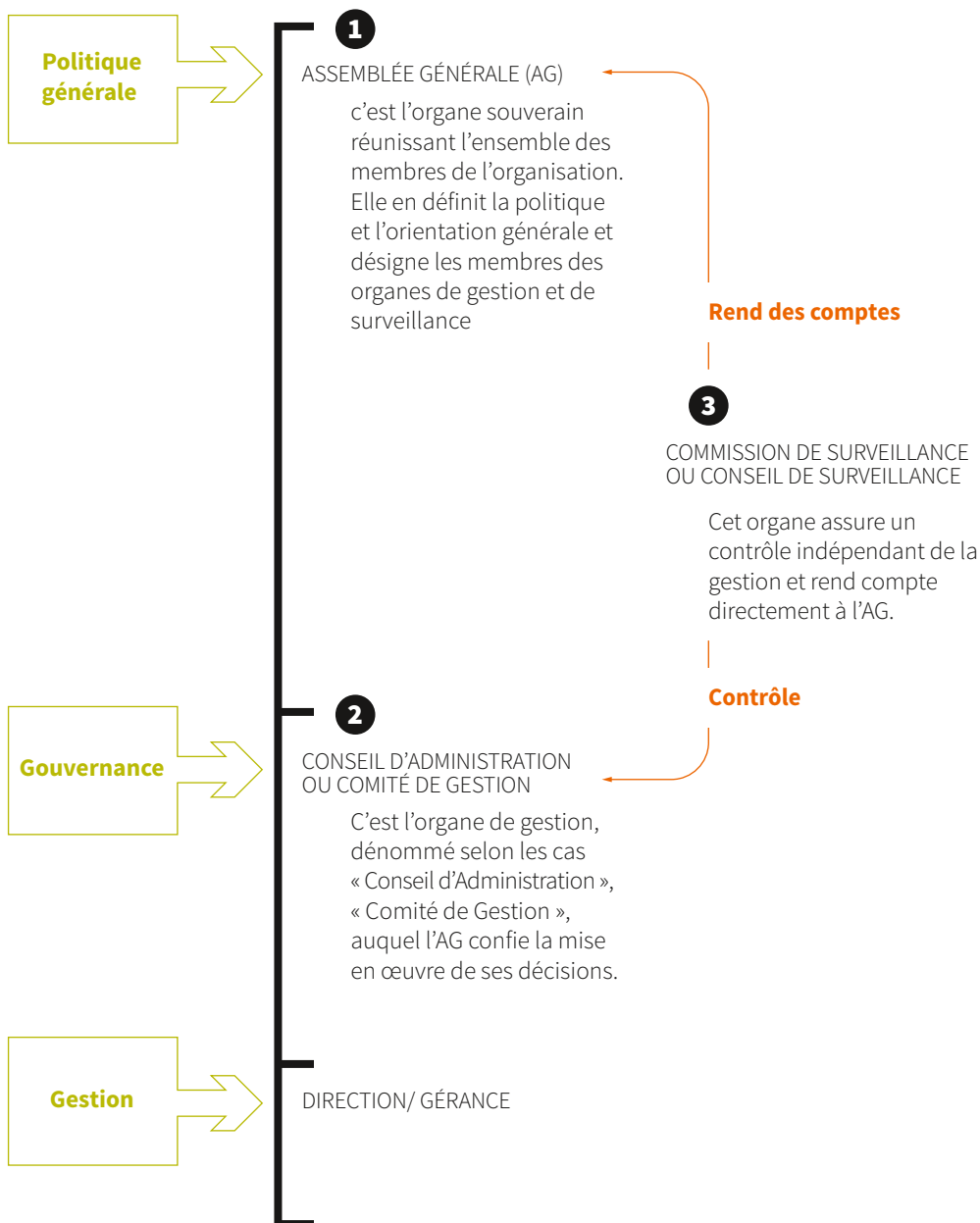
Composition des organes		
ORGANES	CATEGORIES D'OP DE TYPE COOPÉRATIF	
	SCOOPS	COOP-CA
AG	Tous les membres titulaires d'une part sociale	
Organe de gestion	COGES : 3 à 5 membres selon la taille de l'organisation (Art 223 AUSC)	CA : 3 à 12 membres (Art 292 AUSC)
Organe de contrôle	Commission de surveillance : 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG (Art 258 AUSC)	Conseil de surveillance : 3 à 5 personnes physiques élues par l'AG (Art 335 AUSC)

**FONCTIONS /
POUVOIRS**

ORGANES

Les membres de ces organes assurent leurs fonctions à titre bénévole. En fonction des règles internes de l'organisation, ils peuvent, dans certains cas, bénéficier de remboursement des frais liés à l'exercice de leurs fonctions.

FIGURE 1
Organigramme
général d'une OP
de type coopératif



De plus, pour faciliter la mise en œuvre de ses activités, l'OP peut décider de mettre en place des comités spécialisés auxquels des missions spécifiques sont confiées.

➔ Les attributions statutaires de ces organes sont détaillées dans le chapitre 2B du Mémento du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest, intitulé « Gouvernance des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité ».

B.4 Les rôles des organes de gouvernance aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité

Cette section examine les rôles des différents organes lors des 4 grandes phases du cycle de gestion des stocks de proximité : 1) constitution/reconstitution des stocks, 2) conservation des stocks, 3) cession/vente, 4) entretien du magasin après déstockage. Elle est également traitée plus en détail dans le chapitre 2B du Mémento du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest, auquel le participant peut se référer pour d'amples informations.

PHASE 1 : CONSTITUTION / RECONSTITUTION DES STOCKS

Rôle de l'AG

Il se situe principalement en amont de l'opération, c'est-à-dire dans la préparation et en aval en examinant et en approuvant le rapport du comité d'achat.

En amont, l'AG statue sur le plan d'action proposé par le COGES/CA, et spécifiquement :

- - analyse le bilan de la gestion précédente et leçons apprises ;
- - définit les objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'année en cours ;
- - détermine des moyens financiers et matériels à mobiliser ;
- - choisit les procédures d'achat (commande avec concurrence, collecte auprès des membres en partie ou en totalité, prix d'achat aux membres, prix d'achat aux non-membres et la durée des opérations) ;
- - fixe les modalités de rémunération du comité d'achat.

À la fin des opérations de reconstitution du stock, l'AG statue, après examen, sur le rapport détaillé (stock acheté, prix d'achat, frais d'achat et le coût d'achat) de reconstitution des stocks présenté par le COGES/CA. L'AG doit également se prononcer, après analyse, sur le rapport de l'organe de contrôle portant sur les opérations de reconstitution des stocks.

Rôle du COGES/CA

La conduite des opérations d'achat relève des compétences du COGES/CA dans le respect des décisions de l'AG. Le COGES/CA s'organise pour répartir les tâches spécifiques entre ses membres et le personnel salarié. Il doit s'assurer du déroulement normal de toutes les opérations de reconstitution :

- - disponibilité des matériels, état physique et l'hygiène du magasin ;
- - mise en place d'un comité d'achat composé d'élus et de salariés qui travaillent sous sa responsabilité ;
- - contrôle du bon enregistrement de toutes les opérations de flux de trésorerie et des flux physiques ;
- - vérification du bon respect des règles d'entreposage (utilisation de palettes, écart entre le stock et le mur) de manière à garantir une bonne conservation des denrées et à faciliter le comptage ;
- - à la fin des opérations de reconstitution, réalisation d'une évaluation interne avec la préparation d'un rapport sur le déroulement des opérations faisant ressortir les points forts et les faiblesses constatés ;
- - soumission du rapport à l'AG pour analyse et validation ;
- - transmission à l'organe de contrôle de toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Rôle de l'organe de contrôle

L'organe de contrôle a pour rôle de vérifier que les opérations de reconstitution ont été réalisées conformément aux décisions de l'AG. Il vérifie notamment : les conditions de stockage et les règles d'entreposage, le déroulement des opérations d'achat par les personnes habilitées, la quantité des stocks en rapport avec les sorties des fonds (cohérence entre les flux physiques et les flux financiers), la qualité des stocks, le respect des prix d'achat comparés aux prix du marché et le respect des délais. À la fin de son travail, il dresse un rapport qu'il présente à l'AG. Il informe la faitière (Art. 262 et 340 AUSC) à laquelle l'OP est éventuellement affiliée, de toute irrégularité constatée.

Les règles d'incompatibilité entre la fonction de contrôle d'une part, et celle d'administrateur ou de salarié d'autre part, doivent être scrupuleusement respectées.

Les membres du comité de gestion, les administrateurs et les personnes qui leur sont liées ne peuvent en aucun cas être membres d'un organe de contrôle. Il en est de même pour les salariés de l'organisation de base et de la faitière à laquelle celle-ci est affiliée.

Sont considérées comme personnes liées à un administrateur ou à un membre du COGES :

- 1) le conjoint, les parents au premier degré ou les parents au premier degré du conjoint ;
- 2) la personne physique à laquelle il est associé ou la société de personnes dans laquelle il est associé ;
- 3) la personne morale qui est contrôlée, individuellement ou collectivement, par lui, par son conjoint ou par leurs parents au premier degré ;
- 4) la personne morale dont il détient au moins dix pour cent des droits de vote attachés aux actions qu'elle a émises ou au moins dix pour cent de ces actions.

COMPÉTENCE 5	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir évaluer les rôles des différents organes au cours de la phase de reconstitution du stock	Discussions de groupe	30 mn

En focus groupe :

- > Décrivez les rôles réellement joués par les différents organes de votre organisation au cours de la phase de reconstitution du stock.
- > Quelles appréciations faites-vous des faits et gestes posés par les dirigeants ?
- > Les rôles joués sont-ils différents de ceux énoncés dans le chapitre ?
- > Quelles mesures comptez-vous prendre pour amener chaque organe à jouer pleinement son rôle au cours de cette phase importante du cycle de gestion pour une organisation de stockage de proximité ?

PHASE 2 : CONSERVATION DES STOCKS

Entre les phases de reconstitution et de cession/vente, le stock doit être géré et conservé dans de bonnes conditions afin d'éviter les pertes préjudiciables à l'équilibre financier de l'OP et à son efficacité opérationnelle.

Rôle de l'AG

En situation normale, l'AG n'a pas de rôle spécifique dans la gestion quotidienne et la conservation des stocks puisque c'est une activité purement opérationnelle. Toutefois, en cas de problème, elle peut être saisie par l'organe de contrôle ou par un groupe constituant au moins $\frac{1}{4}$ des membres (cas des SCOOPS, art 232). L'AG statue alors sur le problème et prend les mesures qui s'imposent.

Rôle du COGES/CA

Le COGES/CA est le premier responsable de la bonne conservation des denrées stockées, de la sécurité du magasin et de l'intégrité du stock. Il nomme à cet effet un gérant qui travaille sous sa responsabilité. Le gérant a pour tâches l'inspection du magasin et de ses alentours, le maintien de l'hygiène à l'intérieur et à l'extérieur du magasin et le contrôle permanent des produits durant toute la période de stockage.

Rôle de l'organe de contrôle

L'organe de contrôle doit vérifier le respect des bonnes conditions de stockage ainsi que l'intégrité des stocks. Pour cela, il doit visiter le magasin au moins une fois par mois, consulter les fiches de stocks et vérifier que les stocks théoriques correspondent aux stocks physiques empilés dans le magasin. En cas d'anomalie constatée, il alerte l'instance concernée (CA, AG, faitière).

COMPÉTENCE 6	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir évaluer les rôles des différents organes au moment de la conservation du stock	Discussions de groupe	15 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Décrivez les rôles réellement joués par les différents organes de votre organisation au cours de la phase de conservation du stock et donnez votre appréciation. > Les rôles joués sont-ils différents de ceux énoncés dans le chapitre ? > Quelles mesures comptez-vous prendre pour amener chaque organe à jouer pleinement son rôle au cours de cette phase de conservation du stock qui précède la cession ? 		

PHASE 3 : CESSION OU VENTE

La cession ou vente est l'une des plus importantes phases dans le cycle de gestion d'un stock de proximité. De sa réussite dépend la viabilité financière de l'OP. Cette opération doit être réalisée en trois étapes : la préparation, la cession proprement dite et l'évaluation.

Rôle de l'AG

Le rôle principal de l'AG (notamment dans les OP d'approvisionnement) est de créer les conditions de la réussite de la cession. Dans cette perspective, l'AG doit :

- - décider de la date de démarrage et des jours de vente ;
- - décider du ou des modes de cession (comptant, crédit...) à appliquer en fonction du contexte, des réalités propres à l'OP et de la politique sociale à adopter pour les plus défavorisés ;
- - décider, si nécessaire, des quotas à appliquer (quantité à vendre par membre, quantité à vendre aux non-membres...);

- fixer le prix de vente de l'unité de mesure (kg, sac, unité de mesure locale) qui soit bénéfique pour les membres tout en assurant l'équilibre financier de l'organisation et en contribuant à son objectif de croissance ;
- décider des modalités de gratification des membres du comité de vente ;
- examiner et adopter le bilan des opérations de cession que lui présente le COGES/CA.

Rôle du COGES/CA

Les opérations de cession proprement dites relèvent de sa compétence. Il nomme un comité de vente composé d'élus (ceux-ci ne doivent pas être membres de l'organe de contrôle) et de salariés. Sous la responsabilité du COGES/CA, le comité de vente vérifie au préalable l'état du stock (en quantité et en qualité), exécute les opérations de vente selon les modalités définies par l'AG, assure la sécurité de la trésorerie en instaurant un système de gestion qui minimise les risques (vol, incendie, détournement...) et, enfin, dresse les états périodiques des stocks, des recettes, des crédits, pour rendre compte au COGES/CA.

À la fin des opérations de cession/vente, le COGES/CA dresse un compte d'exploitation et le fait valider à l'AG qui statue sur l'affectation du résultat. Il fournit toutes les informations nécessaires à l'organe de contrôle, relatives aux opérations de vente.

Rôle de l'organe de contrôle

Munis du procès-verbal de l'AG préparatoire, les membres de l'organe de contrôle doivent se rendre fréquemment au magasin où ont lieu les opérations de cession, sans préavis, pour vérifier si elles sont conformes aux décisions de l'AG. Ils demandent au COGES/CA toute information nécessaire à l'accomplissement de leur mission. Les membres du COGES/CA sont tenus de mettre à leur disposition les informations recherchées. L'organe de contrôle dresse le rapport de ses investigations et le présente à l'AG à la fin de la cession.

COMPÉTENCE 7	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir évaluer les rôles des différents organes au cours de la phase de cession	Discussions de groupe	30 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Décrivez les rôles réellement joués par les différents organes de votre organisation au cours de la cession/vente du stock de votre organisation et donnez vos appréciations. > Les rôles joués sont-ils différents de ceux énoncés dans le chapitre ? > Quelles mesures comptez-vous prendre pour amener chaque organe à jouer pleinement son rôle au cours la cession qui est une des phases importantes du cycle de gestion d'une organisation de stockage de proximité ? 		

PHASE 4: ENTRETIEN DU MAGASIN

L'expérience a montré qu'une fois la cession terminée et le magasin vidé, il reste souvent fermé pendant des mois sans que personne n'en prenne soin. Or, au même titre que la trésorerie, le magasin doit être sécurisé. Cela permet d'éviter des coûts onéreux de remise en état au moment de la reconstitution du stock et de maintenir un niveau d'hygiène acceptable à l'intérieur et l'extérieur du magasin. Les techniques d'entretien du magasin sont développées dans le chapitre 5B du mémento.

Rôle du COGES/CA

Durant cette phase, le COGES/CA veille à l'état du magasin et assure l'entretien courant. Il entretient le matériel (qui doit être conservé à l'intérieur du magasin) et maintient l'hygiène dans et aux alentours du magasin.

Rôle de l'organe de contrôle

Périodiquement et après chaque grosse pluie, les membres de l'organe de contrôle doivent visiter le magasin pour s'enquérir de son état et de l'état du matériel qui s'y trouve. Ils signalent au COGES/CA, et si nécessaire à l'AG, toute anomalie constatée.

SÉCURISATION DES FONDS

Les OP d'approvisionnement groupé situées en zone agricole ont généralement recours à deux formes de cession : la cession au comptant et la cession à crédit. Au sein des OP pratiquant principalement la cession au comptant, le flux de trésorerie est relativement important. Selon les zones et le contexte du marché, le temps qui sépare la cession et la reconstitution peut être long (3 à 6 mois). Ainsi, il est de la responsabilité des différents organes de prendre des mesures pour sécuriser la trésorerie de l'OP en cette période d'inactivité.

Rôle de l'AG

L'AG prend des mesures préventives en précisant, dans ses statuts et dans son règlement intérieur, les modalités de sécurisation de la trésorerie et l'action en responsabilité civile qui peut être intentée contre les dirigeants dans le respect de la loi (Art 122 à 132 de l'AUSC).

Rôle du COGES/CA

Le COGES/CA sécurise la totalité des fonds dans un compte auprès d'une institution financière crédible. Les frais de tenue de compte courant étant parfois élevés, un compte d'épargne ouvert sous double signature s'avère plus pratique pour les OP de base car les frais sont plus faibles.

Rôle de l'organe de contrôle

En matière de sécurisation des fonds, l'organe de contrôle vérifie que la totalité des fonds est réellement sécurisée dans un compte auprès d'une institution financière crédible sous double signature de personnes habilitées. Il contrôle périodiquement le solde du livret et vérifie que des retraits frauduleux n'ont pas été opérés. En cas d'anomalie constatée, il en informe immédiatement l'AG.

COMPÉTENCE 8	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir évaluer le système de sécurisation des fonds de votre OP	Discussions de groupe	15 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Décrivez comment votre organisation gère les recettes issues de la vente du stock. > Le système de gestion des fonds vous semble-t-il rassurant ? Si non, quels sont les risques auxquels l'organisation est exposée dans la gestion des ressources financières ? > Quelles mesures préconisez-vous pour améliorer le système de sécurisation des ressources financières de votre organisation ? 		

Synthèse des rôles des organes aux différentes phases du cycle de gestion des stocks de proximité

PHASES DU CYCLE DE GESTION DES STOCKS DE PROXIMITÉ	ORGANES DE L'OP		
	AG	COGES/CA	Organe de contrôle
Constitution/reconstitution	<ul style="list-style-type: none"> > Préparation de l'opération > Examen et approbation du rapport du comité d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> > Conduite des opérations d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification des opérations de reconstitution
Conservation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> > Intervention en cas de saisie par l'organe de contrôle ou un groupe de membres en cas de problème 	<ul style="list-style-type: none"> > Responsabilité de la conservation, de la sécurité et de l'intégrité des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification du respect des bonnes conditions de stockage et de l'intégrité des stocks
Cession/vente	<ul style="list-style-type: none"> > Création des conditions de la réussite de la cession 	<ul style="list-style-type: none"> > Réalisation des opérations de cession > Nomination d'un comité de vente > Établissement et présentation d'un compte d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification des opérations de cession
Entretien du magasin	Néant	<ul style="list-style-type: none"> > Suivi de l'état du magasin > Entretien courant du magasin et du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> > Visite de suivi de l'état du magasin et du matériel > Présentation d'un rapport d'investigation à la fin de la cession
Sécurisation des fonds	<ul style="list-style-type: none"> > Adoption de mesures préventives pour la sécurisation de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> > Sécurisation des fonds dans une institution financière crédible 	<ul style="list-style-type: none"> > Vérification de la sécurisation effective des fonds > Contrôle périodique du solde

B.5 La préparation, l'organisation et la documentation des réunions des instances de gouvernance d'une OP de type coopératif

ORGANISER UNE RÉUNION

L'organisation d'une réunion comprend trois principales étapes :

- - **avant la réunion** : la préparation ;
- - **pendant la réunion** : le déroulement ;
- - **après la réunion** : le rapportage.

Une fiche technique de réunion est proposée en annexe pour aider les acteurs à mieux organiser les réunions de leurs instances.

COMMENT PRÉPARER, ORGANISER ET DOCUMENTER UNE RÉUNION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'organisation des réunions de l'Assemblée Générale (AG) obéit à un certain nombre de règles pour que les décisions et les délibérations qui en sont issues soient valables et s'imposent à tous. Ces règles sont légèrement différentes selon la forme de l'organisation SCOOPS et COOP-CA. Le tableau suivant fait ressortir les règles fondamentales à observer pour convoquer et tenir une session de l'AG. Certaines règles sont communes aux deux formes de session de l'AG (l'AG ordinaire et l'AG extraordinaire) et d'autres sont spécifiques à chaque type de session.

ORGANISATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES :

DISPOSITIONS	SCOOPS	COOP-CA
Participation aux AG	<ul style="list-style-type: none"> > Chaque coopérateur a le droit de participer aux décisions de l'AG et ne dispose que d'une voix, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il possède. 	<ul style="list-style-type: none"> > Tout coopérateur a le droit de participer aux décisions de l'assemblée générale. > La participation aux réunions de l'AG est personnelle.
Voies de convocation	<p>Trois voies possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> > par le président du COGES et, en cas d'empêchement de celui-ci, par un membre du COGES ; > par au moins le quart des associés ; > par un mandataire nommé par l'autorité compétente ou, à défaut, la juridiction compétente, sur saisine de tout coopérateur. 	<p>Quatre voies possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> > par le conseil d'administration ; > à défaut, par le conseil de surveillance ou par l'organisation faitière ; > en cas d'urgence, par l'autorité administrative compétente, à la demande du quart des coopérateurs ; > par le liquidateur.
Mode de convocation	<ul style="list-style-type: none"> > Lettre au porteur contre récépissé > Affichage > Oralement > Tout autre moyen de communication approprié 	<ul style="list-style-type: none"> > Avis de convocation inséré dans un journal habilité, > Lettre au porteur contre récépissé, > Tout procédé laissant trace écrite.
Délai de convocation	<ul style="list-style-type: none"> > Au moins 15 jours avant, en 1^{ère} convocation. 	<ul style="list-style-type: none"> > Au moins 15 jours avant, en 1^{ère} convocation.

<p>Préparation de l'ordre du jour</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La convocation indique l'ordre du jour de la réunion. > L'ordre du jour de la réunion est arrêté par l'auteur de la convocation. > L'AG ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à son ordre du jour. > (Sauf spécificités prévues par la loi). 	<ul style="list-style-type: none"> > La convocation indique l'ordre du jour de la réunion. > L'ordre du jour de la réunion est arrêté par l'auteur de la convocation. > L'AG ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à son ordre du jour. > (Sauf spécificités prévues par la loi).
<p>Communication de documents</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Les coopérateurs ont un droit de communication. Le droit de communication porte sur tous les documents susceptibles d'éclairer les coopérateurs sur la gestion administrative et financière de la société coopérative simplifiée et sur les résolutions proposées. > Ces documents sont tenus à la disposition des coopérateurs au siège de la société coopérative simplifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> > En prélude à la tenue de l'AG ordinaire annuelle, tout coopérateur a le droit de prendre connaissance au siège social : <ul style="list-style-type: none"> - de l'inventaire, des états financiers de synthèse et de la liste des administrateurs ; - des rapports du commissaire aux comptes et du conseil d'administration qui sont soumis à l'assemblée ; - des résolutions proposées, ainsi que des renseignements concernant les candidats au conseil d'administration ; - de la liste des coopérateurs ; - du montant global des rémunérations versées aux dix ou cinq dirigeants sociaux et salariés les mieux rémunérés selon que l'effectif de la société coopérative avec conseil d'administration excède ou non deux cent salariés.
<p>Tenue de l'assemblée générale</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La réunion de l'AG est présidée par le président du comité de gestion. > En cas d'empêchement, l'AG est présidée par l'un des membres du comité de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> > La réunion de l'AG est présidée par le président du conseil d'administration. > En cas d'empêchement de celui-ci et sauf clause contraire des statuts, l'assemblée élit parmi les membres du CA présents le président de séance. > Deux associés coopérateurs sont élus par l'assemblée, à la majorité simple des membres présents, en qualité de scrutateurs. La feuille de présence est certifiée sincère et véritable, sous leur responsabilité, par les scrutateurs. > Un secrétaire est nommé par l'assemblée pour établir le procès-verbal des débats. Il peut être choisi parmi le personnel salarié de la coopérative avec conseil d'administration.
<p>Tenue des Procès-verbaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Les délibérations de l'assemblée générale sont constatées par des procès-verbaux qui indiquent la date et le lieu de réunion, les nom et prénoms des coopérateurs présents, les documents et rapports soumis à discussion, un résumé des débats, le texte des résolutions mises aux voix et le résultat des votes. > À moins que les statuts n'en disposent autrement, le procès-verbal doit être signé par chacun des coopérateurs présents. Les copies ou extraits du PV sont certifiés conforme par le président du COGES. 	<ul style="list-style-type: none"> > Le procès-verbal des délibérations de l'assemblée indique la date et le lieu de réunion, la nature de l'assemblée, le mode de convocation, l'ordre du jour, la composition du bureau de séance, le quorum, le texte des résolutions soumises au vote de l'assemblée et le résultat des votes pour chaque résolution, les documents et rapports présentés à l'assemblée et un résumé des débats. > Le procès-verbal est signé par les membres du bureau de séance et archivé au siège social avec la feuille de présence et ses annexes.

<p>Assemblée générale ordinaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> > L'AGO annuelle doit se tenir dans les 6 mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation par décision de justice. > Attributions de l'AGO annuelle : <ul style="list-style-type: none"> - 1) statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice écoulé ; - 2) autoriser la gérance à effectuer les opérations subordonnées dans les statuts à l'accord préalable des coopérateurs ; - 3) procéder à la nomination et au remplacement des membres du comité de gestion ; - 4) approuver les conventions intervenues entre la société coopérative simplifiée et les membres du comité de gestion ou l'un des coopérateurs ; - 5) statuer sur toutes les questions qui n'entraînent pas modification des statuts. > Quorum : plus de la moitié des membres. > Délibération : Les décisions sont prises à la majorité des coopérateurs présents ou représentés, sauf révocation du président et des membres du comité de gestion où la majorité requise est de 2/3. 	<ul style="list-style-type: none"> > L'AGO annuelle doit se tenir dans les 6 mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation par décision de justice. > Attributions de l'AGO annuelle : <ul style="list-style-type: none"> - statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice ; - décider de l'affectation du résultat ; - nommer les membres du conseil d'administration ainsi qu'éventuellement le commissaire aux comptes ; - approuver ou refuser les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société coopérative avec conseil d'administration ; - autoriser, lorsque les statuts le prévoient, l'émission de parts de soutien ; - nommer les membres du conseil de surveillance. > Quorum : 1^{ère} convocation au moins la moitié des membres 2^{ème} convocation : ¼ au moins. <i>NB : Possibilité de réduction du quorum dans les statuts si le nombre de coopérateurs est supérieur à 1000.</i> > Délibération : majorité simple des membres présents et représentés.
<p>Assemblée générale extraordinaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Attributions : statuer sur la modification des statuts et autres décisions ne pouvant être prises en assemblée générale ordinaire. > Quorum : plus de la moitié des coopérateurs sur 1^{ère} convocation. > Délibération : 2/3 des voix exprimées sur 1^{ère} convocation Sur 2^{ème} convocation à la majorité des coopérateurs présents ou représentés. > Cas spécifiques où l'unanimité est requise <ul style="list-style-type: none"> - 1) Augmentation des engagements des coopérateurs, - 2) Transfert du siège sur le territoire d'un autre État. 	<ul style="list-style-type: none"> > Attributions : AGE est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. > AGE est également compétente pour : <ul style="list-style-type: none"> - Autoriser les fusions, scissions, transformations et apports partiels d'actif ; - Transférer le siège social en toute autre ville de l'État où il est situé, ou sur le territoire d'un autre État ; - Dissoudre par anticipation la société coopérative avec conseil d'administration ou en proroger la durée. > Quorum : 1^{ère} convocation : 2/3 des membre 2^{ème} convocation : au moins la moitié des membres. > Délibération : 2/3 des voix exprimées. > En cas de transfert du siège de la société sur le territoire d'un autre État, l'unanimité est requise.

COMPÉTENCE 9	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir préparer et organiser une session de l'AG	Discussions de groupe	20 mn

En focus groupe :

- > Identifiez les deux types de session de l'AG et faites ressortir leurs attributions spécifiques.
- > Décrivez comment les sessions de l'AG sont convoquées : délai, préparation de l'ordre du jour, moyen d'information, droit de communication du coopérateur...
- > Décrivez les principales étapes du déroulement d'une session de l'AG (de l'ouverture à la clôture).
- > Comment les délibérations sont-elles consignées, conservées et partagées avec les membres ?

COMMENT PRÉPARER, ORGANISER ET DOCUMENTER UNE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le COGES/CA est l'organe de gestion. Il peut faire tous les actes de gestion dans l'intérêt de l'organisation et engager celle-ci dans les rapports avec les tiers.

La loi donne la latitude aux statuts de déterminer les règles de fonctionnement des organes de gestion. Toutefois, en ce qui concerne les organisations de forme COOP-CA, les principes généraux suivants s'imposent au conseil d'administration.

Convocation et délibération du conseil d'administration

Le conseil d'administration, sur convocation de son président, se réunit aussi souvent que nécessaire et **au minimum une fois par trimestre**.

Toutefois, les administrateurs constituant le tiers au moins des membres du conseil d'administration peuvent, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le conseil d'administration, si celui-ci ne s'est pas réuni **depuis plus de deux trimestres**. En cas de dysfonctionnement grave du conseil d'administration et pour y remédier, le conseil de surveillance peut soumettre la situation à l'assemblée générale ordinaire qu'il convoque spécialement à cet effet.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres régulièrement convoqués sont présents. **Toute clause contraire est réputée non écrite**.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés, à moins que les statuts ne prévoient une majorité plus forte.

En cas de partage des voix, **la voix du président de séance est prépondérante**, sauf dispositions contraires des statuts.

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à participer aux réunions du conseil d'administration, **sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président de séance**.

Sauf clause contraire des statuts, un administrateur peut donner, par lettre, télex ou télécopie ou tout procédé **laissant trace écrite**, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration.

Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une procuration.

Procès – Verbal du conseil d'administration

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis sur un **registre spécial** tenu au siège social, **coté et paraphé par le juge de la juridiction compétente** (Article 320 AUSC)

Toute addition, suppression, substitution ou interversion de feuilles est interdite.

Les procès-verbaux mentionnent la date et le lieu de la réunion du conseil d'administration et indiquent les noms des administrateurs présents, représentés ou absents non représentés.

Ils font également état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion du conseil d'administration en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Les procès-verbaux du conseil d'administration sont **certifiés sincères** par le **président de séance** et par **au moins un administrateur**. En cas d'empêchement du président de séance, ils sont signés par deux administrateurs au moins. Les copies ou extraits des procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration. Les procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration font foi jusqu'à preuve contraire.

Président du conseil d'administration

Nomination et durée du mandat du président du conseil d'administration

L'assemblée générale élit parmi les membres du conseil d'administration un président et, le cas échéant, un vice-président qui, dans tous les cas, doivent être des personnes physiques.

La durée du mandat du président du conseil d'administration est fixée par les statuts.

Nul ne peut exercer simultanément plus d'un mandat de président du conseil d'administration de sociétés coopératives avec conseil d'administration ou de président du comité de gestion de société coopérative simplifiée ayant leur siège social sur le territoire d'un même État.

De même, nul ne peut exercer simultanément un mandat de président de conseil d'administration de société coopérative avec conseil d'administration et un mandat de président de comité de gestion de société coopérative simplifiée ayant leur siège social sur le territoire d'un même État.

Le mandat de président du conseil d'administration n'est pas cumulable avec les fonctions de responsable chargé de direction d'une société coopérative.

Attributions du président du conseil d'administration

Le président du conseil d'administration préside les réunions du conseil d'administration et les assemblées générales. Il veille à ce que le conseil d'administration assume pleinement ses obligations et ses responsabilités.

À toute époque de l'année, le président du conseil d'administration opère les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le président du conseil d'administration ne peut pas être lié à la société coopérative avec conseil d'administration par un contrat de travail.

Qualités des membres des COGES/CA

La fonction de membre d'un COGES/CA exige, en plus de la disponibilité, un certain nombre de qualités. Ainsi, il est attendu de tout dirigeant d'une organisation de type coopératif les qualités essentielles suivantes :

- être soucieux de l'intérêt de tous les membres et veiller à ne pas en favoriser certains ;
- être intègre ;
- avoir une bonne compréhension des règles de fonctionnement de l'organisation
- avoir ou acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de son mandat ;
- avoir une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes ;
- avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;
- être actif en s'impliquant suffisamment dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour peser effectivement sur les décisions collégiales et par la suite, soutenir valablement leur mise en œuvre.

COMPÉTENCE 10	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir préparer et organiser une réunion du COGES/CA	Discussions de groupe	20 mn

En focus groupe :

- > Décrivez comment les réunions du CA sont convoquées : fréquence, délai, préparation de l'ordre du jour, moyen d'information.
- > Décrivez les principales étapes du déroulement d'une réunion du CA.
- > Comment les délibérations du CA sont-elles consignées, conservées et partagées avec les membres ?
- > Décrivez le système de prise en charges des administrateurs lors des réunions et autres déplacements.

COMPÉTENCE 11	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Savoir identifier les expertises de votre CA	Discussions de groupe	15 mn

En focus groupe :

- Quelles sont les expertises dont disposent les membres du CA de votre organisation ?
- Selon vous, quels types d'expertise font défaut ?
- Comment comptez-vous y remédier ?

Fiche technique de conduite de réunion et modèle de PV de réunion.



VOIR ANNEXES 2 ET 3

COMMENT PRÉPARER, ORGANISER ET DOCUMENTER UNE MISSION DE CONTRÔLE INTERNE

La notion de contrôle

Pour se rendre compte à quel point la planification prévue a été réalisée et les objectifs ont été atteints, une organisation a besoin d'une surveillance continue. Cette surveillance est aussi importante pour le bon fonctionnement des structures que la réalisation des tâches de gestion.

D'une manière générale, le contrôle assure les fonctions de sécurité, d'assurance et de renseignements aux acteurs de la gouvernance. Les résultats du contrôle permettent d'analyser l'efficacité des mesures sur le plan économique et social, de constater et de corriger les écarts entre la réalité et les objectifs prévus et mesurer l'influence du comportement des dirigeants, des salariés et des membres sur le fonctionnement de l'organisation et l'atteinte des résultats escomptés.

L'objet du contrôle

Le contrôle a deux catégories de missions : une mission de contrôle de l'efficacité de la gestion et une mission de contrôle des comptes et des stocks afin de vérifier si les chiffres donnés dans le rapport de gestion et dans le bilan sont corrects et complets.

Le contrôle de l'efficacité de la gestion

Dans une organisation de gestion de stocks de proximité, le contrôle de l'efficacité de la gestion porte sur une évaluation réaliste de la façon dont les opérations ont été programmées et réalisées à chacune des phases du cycle de gestion. Il s'agit d'un contrôle de la qualité des biens et services rendus aux membres par l'OP.

Le contrôle des comptes : la vérification de l'exactitude de la comptabilité

Le deuxième aspect du contrôle, c'est la vérification de l'exhaustivité et de la conformité des pièces comptables et du bilan. Le contrôle doit pouvoir juger ici si les livres de comptes sont tenus correctement, d'une façon complète et en accord avec les dispositions légales et si le bilan donne un tableau juste et complet de la situation économique de l'organisation à un moment donné. Il s'agit d'un contrôle quantitatif des biens existants dans l'organisation : *le patrimoine*.

Les instruments de contrôle

Les documents administratifs et techniques (procès-verbaux de réunion, le plan de travail, le budget, rapports techniques...) et les documents comptables (journaux, banque, caisse grand livre, pièces comptables) constituent les principaux outils de contrôle d'une organisation de type coopératif.

Les acteurs du contrôle

En ce qui concerne les acteurs du contrôle, il convient de distinguer deux niveaux du contrôle, à savoir le **contrôle interne** et le **contrôle externe**.

Le contrôle interne

Le contrôle interne formel de l'organisation est effectué par un organe indépendant, la commission de surveillance ou le conseil de surveillance selon la forme de l'organisation (voir le point 2.2 pour plus de détail). C'est un organe composé de représentants des adhérents élus en assemblée générale pour exercer un contrôle matériel et formel dans la mesure de sa capacité. Les résultats de son contrôle sont soumis à l'AG des membres qui est l'organe souverain.

Une autre facette du contrôle interne est le suivi technique d'une tâche ou opération qui peut être effectué par un professionnel salarié pour permettre à la gérance/direction de prendre des décisions de gestion quotidienne. Il s'agit d'un dispositif particulier mis en place par le gérant/directeur.

Le contrôle externe

Le deuxième niveau de contrôle est le **contrôle externe**. Il est fait habituellement par un commissaire aux comptes lorsque les conditions de sa nomination sont réunies au sein de l'organisation de type COOP-CA. Il assure le travail habituellement une fois par an, mais son mandat lui donne le droit d'agir à tout moment sans s'ingérer dans la gestion. Le travail du commissaire aux comptes est de vérifier l'exactitude des comptes et du stock, et de rendre compte des résultats obtenus aux membres réunis en assemblée générale.

En plus du commissaire aux comptes, une expertise de gestion peut être demandée par au moins 25% membres. Dans ce cas, la demande est adressée au président de la juridiction compétente du siège social de l'organisation qui désigne un ou plusieurs experts, détermine l'étendue de leur mission et leurs pouvoirs. Les experts sont chargés de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion. Le rapport est adressé au demandeur et aux organes de gestion ou d'administration de l'organisation coopérative. Les honoraires des experts sont supportés par l'organisation coopérative.

Un autre acteur du contrôle externe est la faitière. La loi confère à la fédération des prérogatives d'assister ses affiliées dans leurs missions de surveillance, d'agir en qualité d'organisme de contrôle des unions et des coopératives affiliées, de déclencher, en lieu et place de ses affiliées, l'alerte, ou de saisir l'assemblée générale des unions et sociétés coopératives affiliées de toute anomalie constatée et de créer un fonds pour financer les audits ou contrôles externes de ses affiliées, alimenté par cotisations annuelles de celles-ci au prorata des parts souscrites.

En concertation avec sa fédération ou à défaut de cette dernière, l'union exerce toutes ou partie des missions assignées à la fédération à l'égard des organisations de base qui lui sont affiliées.

COMPÉTENCE 12	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
<p>Comprendre la notion de contrôle, ses objectifs et les acteurs du contrôle au niveau de l'OP</p>	Discussions de groupe	30 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Après avoir défini le contrôle, expliquez son importance pour votre organisation. > Quels sont les différents niveaux de contrôle qu'on peut observer dans une OP de type coopératif ? > Décrivez les attributions de l'organe de contrôle de votre organisation ? > Quelles sont les fréquences des missions de contrôle effectuées par l'organe de contrôle ? > Sur quoi ont porté les missions de contrôle effectuées ? > Quel est l'impact des contrôles sur l'efficacité et la performance économique de votre organisation ? > Quel est le nombre des missions de contrôle effectuées par la faitière ou la tutelle durant les 3 dernières années ? 		

B.6 La redevabilité des dirigeants

Comme tout responsable, la législation impose un certain nombre de devoirs aux responsables des organisations de type coopératif. Le niveau de responsabilité des dirigeants dépend de la forme de l'organisation coopérative : SCOOPS ou COOP-CA, mais dans tous les cas, le COGES-CA tient ses pouvoirs de l'assemblée générale des membres devant laquelle il est comptable et qui a le pouvoir de sanctions. La double qualité « d'entrepreneur et usager » du membre donne à la redevabilité des dirigeants une double dimension. La redevabilité envers le membre, d'une part, en tant qu'entrepreneur donc détenteur de pouvoir de sanctions et d'autre part, en tant qu'usager ou client dont la satisfaction par rapport aux biens et services fournis est indispensable pour la durabilité de l'organisation.

COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

En s'appuyant sur ce qui est généralement observé au sein des structures associatives notamment les coopératives, on distingue essentiellement 4 types de CA : le CA de validation, le CA de représentation, le CA actif et le CA mixte.

CA de validation

Le CA de validation est globalement passif vis-à-vis de la direction. Dans ce type de CA, les administrateurs sont mal préparés aux réunions et souvent très peu informés des activités de l'organisation. Des décisions qui relèvent du CA soient généralement prises par le directeur ou un administrateur, ce qui peut nuire à l'efficacité globale de l'organisation à long terme. Un conseil de validation peut avoir au moins un des effets suivants :

- - le CA n'apporte pas de valeur ajoutée à l'organisation et valide donc sans regard critique, toute stratégie ou programme soumis à son approbation ;
- - l'organisation est privée des différents avis et expériences dont l'apport est essentiel à son fonctionnement et sa croissance ;
- - le CA, en tant qu'organe de gestion, ne mesure pas le poids de sa responsabilité à l'égard de l'AG et remet des pouvoirs importants entre les mains du directeur ou d'un membre du conseil ;
- - le CA n'agit pas comme une instance de contrôle de la direction et expose de ce fait l'organisation à une mauvaise gestion.

CA de représentation

Le CA de représentation est composé de personnes influentes et respectées qui fournissent une bonne visibilité à l'organisation et lui donne un niveau de crédibilité auprès des tiers. Ce type de CA laisse une large responsabilité à la direction pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, mais reste informé des activités de l'organisation, ce qui lui permet de construire un argumentaire de plaidoyer et de lobbying. Les membres de ce type de conseil manquent souvent de temps pour la supervision de la direction car ils s'investissent plus à améliorer l'image de l'organisation à l'extérieur en cherchant à nouer des contacts et à créer des liens avec les acteurs publics et privés.

CA actif

Un CA actif se compose de membres qui sont activement impliqués dans la définition et le suivi des activités de l'institution et dont le savoir-faire est solide. Les administrateurs sont tenus informés des activités courantes de l'organisation et sont bien préparés aux réunions. Ils jouent un rôle actif dans la supervision de la direction. Un CA actif comprend parfaitement les besoins de l'organisation et est capable d'utiliser l'ensemble de ses expériences et compétences pour :

- – engager, avec la direction, une réflexion plus constructive et fournir le type d'analyse utile qui permet à la direction d'atteindre des niveaux de performance de plus en plus élevés ;
- – accompagner une bonne gestion en définissant la stratégie globale de l'organisation et en travaillant étroitement avec la direction pour suivre sa mise en œuvre ;
- – comprendre la différence entre son rôle fondé sur la stratégie et les responsabilités opérationnelles confiées à la direction ;
- – identifier des défauts dans le fonctionnement du conseil et chercher à les résoudre.

Toutefois, en consacrant l'essentiel de ses efforts à la supervision de la direction, ce type de CA est moins ouvert à l'extérieur. Les dirigeants jouent un rôle moindre pour établir des liens clés entre l'organisation et les acteurs publics et privés.

CA mixte

Un CA mixte comprend d'une part, des membres qui jouent un rôle de représentation et, d'autre part, des membres parfaitement informés des activités de l'institution et possédant un solide savoir-faire, c'est-à-dire ceux assurant un rôle « actif ». Les premiers assurent la visibilité et la réputation de l'organisation tandis que les seconds fournissent des contributions utiles pour la prise de décisions stratégiques et dans une certaine mesure, pour les questions opérationnelles spécifiques.

Le CA mixte combine les caractéristiques d'un conseil de représentation et d'un conseil actif, et tire de chacun l'avantage spécifique qu'il offre à l'institution.

Le CA mixte, dans sa globalité, est capable de prendre des décisions en connaissance de cause, sur une base efficace et en temps opportun, dans la mesure où il détient les éléments nécessaires.

Le défi d'une organisation coopérative est d'avoir un CA *mixte*, dans lequel les membres sont capables de définir des options stratégiques, de contribuer activement pour traiter les questions opérationnelles et d'établir les liens clés avec les acteurs externes. Pour relever ce défi, il faut agir en amont, c'est-à-dire au niveau du choix des dirigeants.

COMPÉTENCE 13	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Être capable d'identifier le type dominant de CA de votre organisation	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe (COGES /CA) :</p> <p>> Identifiez un type dominant de CA que possède votre organisation en répondant aux questions dans la grille ci-dessous.</p>		

Questions	Si Oui	Type CA
Les membres de notre COGES/CA sont peu informés des activités et sont mal préparés aux réunions		Tendance CA de validation
Les membres de notre COGES/CA sont des militants engagés, bien informés des activités de l'organisation mais s'impliquent peu dans la gestion courante		Tendance CA de représentation
Les membres de notre COGES/CA sont bien informés des activités de l'organisation et s'impliquent beaucoup dans la gestion en accompagnement en permanence les salariés		Tendance CA Actif
Les membres de notre COGES/CA sont des leaders en lobbying et plaidoyer et s'investissent plus à l'extérieur pour développer des relations avec les partenaires techniques et financiers		Tendance CA de représentation
Même s'ils sont juridiquement responsables devant l'AG, dans les faits, les membres de notre COGES/CA n'ont pas beaucoup de pouvoir et d'influence vis à vis du gérant/Directeur		Tendance CA de validation
Notre COGES/CA dispose de compétences variées. Les membres sont bien informés des activités et participent à la définition des orientations stratégiques de l'organisation		Tendance CA mixte
Les membres de notre COGES/CA sont capables d'identifier des défauts dans le fonctionnement de leur organe et cherchent à les résoudre.		Tendance CA Actif
Les membres de notre COGES/CA s'activement d'une part, à dynamiser le fonctionnement interne de l'organisation et d'autre part, à créer et à développer des bonnes relations externes		Tendance CA mixte

COMPRENDRE LES RÔLES SPÉCIFIQUES DES DIRIGEANTS ET DU GÉRANT DANS LA GOUVERNANCE QUOTIDIENNE DE L'OP DE GESTION DE STOCK DE PROXIMITÉ

Au sein des petites organisations de gestion des stocks de proximité qui n'ont pas de personnel salarié, les membres du comité de gestion jouent un rôle accru dans la conduite quotidienne des opérations.

PRÉSIDENT
> Il convoque et préside les réunions de l'AG des membres.
> Il supervise tous les aspects du fonctionnement de l'OP et l'exécution des tâches par chaque membre du COGES/CA.
> Il représente l'OP et gère les relations avec les tiers.
> Il peut déléguer une partie de ses tâches à d'autres membres du COGES/CA.
SECRÉTAIRE
> Il enregistre toutes les données relatives à la gestion de l'OP, dans les livres appropriés.
> Il exécute les activités de la cession et de la reconstitution du stock, en étroite collaboration avec le magasinier, le trésorier et les comités créés à cet effet.
> Il prépare et présente la situation économique de l'OP au Comité de Gestion, au Comité de Contrôle, à l'Assemblée Générale, à chaque moment où cela lui sera demandé.
> Il enregistre quotidiennement les entrées et les sorties de caisse et du stock, en étroite collaboration avec le trésorier et le magasinier.
> Il rédige les PV des réunions.
> Il est responsable de la sauvegarde et de la sécurité des documents de gestion de l'OP.
> Il collabore étroitement avec les autres membres du COGES/CA.
TRÉSORIER
> Il est chargé de garder en sécurité les ressources financières l'OP. Il tient les livres de caisse et de banque en collaboration avec le secrétaire.
> Il doit veiller à ce que les sorties d'argent de la caisse ou de la banque correspondent à des dépenses réelles autorisées par le COGES/CA.
> Il est responsable des manquants de trésorerie.
> Il travaille en étroite collaboration avec les autres membres du COGES/CA.
MAGASINIER
> Il garde les clés du magasin et l'ouvre pendant les périodes et aux horaires décidés par les membres en Assemblée Générale.
> Il exécute les opérations de manipulation des stocks, dans le cadre de la cession et de la reconstitution du stock, en étroite collaboration avec le secrétaire, le trésorier et les comités.
> Il est responsable de l'entretien et de l'hygiène du magasin et du bon état du stock.
> Il exécute ou supervise les traitements préventifs et curatifs du stock, ainsi que d'autres traitements éventuellement nécessaires.
> Il est responsable de l'entretien du matériel de stockage.
> Il est responsable des manquants de stock non justifiés.

COMPRENDRE LE RÔLE DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Les comités spécialisés sont créés par le COGES/CA sous la responsabilité duquel ils accomplissent leurs missions. Le COGES/CA prévoit et met les moyens nécessaires à la disposition du comité spécialité et celui-ci lui rend compte régulièrement du déroulement de la mission. Les comités spécialisés sont destinés à aider le COGES/CA à accomplir une tâche ou à l'éclairer sur des décisions qu'il est amené à prendre. Ces comités sont composés d'administrateurs reconnus pour leurs compétences et leurs aptitudes dans les domaines concernés et de salariés compétents.

Au sein des organismes de stockage de proximité, les comités spécialisés qu'on retrouve couramment sont le comité d'achat et le comité de vente. À ces comités, s'ajoutent parfois des comités de réflexion.

B.7 L'imputabilité

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET CONVENTIONS INTERDITES

Pour protéger les intérêts de l'organisation vis-à-vis de certains agissements préjudiciables à la santé de l'organisation, la réglementation a défini les conditions dans lesquelles des conventions, qui ne relèvent pas de l'activité courante de l'organisation, peuvent intervenir ou pas entre celle-ci et les dirigeants.

Conventions réglementées : dans le cas des deux formes de société coopérative, l'assemblée générale ordinaire se prononce sur les conventions intervenues directement, ou par personne interposée, entre la société coopérative et les dirigeants ou salariés. L'AG approuve ou non lesdites conventions.

Conventions interdites : il est interdit aux dirigeants et aux employés ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou descendants et aux autres personnes interposées, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société coopérative, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner, avaliser ou garantir par elle leurs engagements envers d'autres personnes.

ACTION EN RESPONSABILITÉ CIVILE CONTRE LES DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE (ART 122 À 132)

Dans le fonctionnement courant de la société coopérative, des tiers d'une part, et la société coopérative elle-même d'autre part, peuvent subir des dommages du fait de la faute commise individuellement ou collectivement par les dirigeants sociaux dans l'exercice de leurs fonctions. La loi donne faculté à l'individu ou la société coopérative qui subit un dommage d'intenter une action en responsabilité contre les dirigeants.

Deux cas sont prévus :

L'action individuelle

L'action individuelle est l'action en réparation du dommage subi par les tiers, lorsque celui-ci subit un dommage distinct du dommage que pourrait subir la société coopérative, du fait de la faute commise individuellement ou collectivement par les dirigeants sociaux dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette action est intentée par celui qui subit le dommage.

L'action sociale

L'action sociale est l'action en réparation du dommage subi par la société coopérative du fait de la faute commise par un ou des dirigeants sociaux dans l'exercice de leurs fonctions.

Chaque dirigeant social est responsable individuellement, envers la société coopérative des fautes qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions. L'action sociale est intentée par les autres dirigeants sociaux, dans les conditions prévues par la législation pour chaque forme de société coopérative.

Un ou plusieurs coopérateurs peuvent intenter l'action sociale après une mise en demeure des organes compétents non suivie d'effet dans le délai de trente jours. Les demandeurs sont habilités à poursuivre l'action en réparation du préjudice subi par la société coopérative.

L'action sociale n'est pas subordonnée à l'avis préalable ou à l'autorisation de l'assemblée générale, d'un organe de gestion ou d'administration.

- ➔ > **La juridiction compétente pour intenter une action individuelle ou une action sociale est celle du siège de la société coopérative.**
- > **L'action individuelle ou l'action sociale se prescrit par trois ans à compter du fait dommageable ou, s'il a été dissimulé, de sa révélation.**
- > **L'action individuelle ou l'action sociale se prescrit par dix ans pour les crimes.**

COMPÉTENCE 14	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre les actions en responsabilité civile qui peuvent être intentées contre les dirigeants	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Expliquez l'action individuelle et donnez quelques exemples. > Expliquez l'action sociale et donnez quelques exemples. > Une action individuelle ou une action sociale a-t-elle été intentée une fois contre des dirigeants de votre organisation. Si oui, pour quel motif ? Si non, pourquoi ? 		

C – Connaître et appliquer les bonnes pratiques de gouvernance d'une OP de type coopératif

L'Objectif de ce chapitre est d'amener les acteurs de la gouvernance, à connaître les bonnes pratiques de la gouvernance d'une OP de type coopératif et à les appliquer au sein de leur organisation. Des informations plus détaillées sont disponibles dans le chapitre 6 du mémento.

C.1 Conditions de la bonne gouvernance

L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION AU SERVICE DE LA BONNE GOUVERNANCE

L'information

On peut définir l'information comme «un savoir orienté vers les buts». Au vu de son importance, on la compte, très souvent, comme un facteur de production car elle détermine la valeur des décisions à prendre dans l'organisation. On peut dire que la quantité et la qualité des informations disponibles influencent la qualité d'une décision. Ainsi, pour que les meilleures décisions puissent être prises, les acteurs de la gouvernance doivent s'appuyer sur une base d'informations précises.

Le système d'information d'une organisation de type coopératif

Dans une organisation de type coopératif, le système d'information peut se schématiser de la façon suivante :

- – Le recensement de l'information
 - Au sein de l'OP, le recueil des informations est possible selon trois méthodes différentes.
 - → Tirer les informations des **documents** (*documents de gestion, documents administratifs, PV, rapport...*).
 - → Tirer les informations de **l'observation**, c'est-à-dire de la façon dont les membres agissent.
 - → Faire **des interviews et des questionnaires**, c'est-à-dire interroger les membres sur leur niveau de satisfaction rapport aux biens et services fournis.
- – L'enregistrement des informations
 - → Pour être réutilisées, les informations recensées doivent être enregistrées en se servant de moyens adéquats.

COMPÉTENCE 15	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre l'importance de l'information pour la gouvernance de votre organisation	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Décrivez le système et les outils d'information mis en place au sein de votre organisation pour faciliter sa gouvernance. 		

Communication :

La communication peut être définie comme l'action de transmission de l'information à travers des canaux et moyens appropriés. D'une manière générale, il convient de distinguer :

- - La communication intra-organes de l'organisation coopérative ;
- - La communication inter-organes de l'organisation coopérative ;
- - La communication entre l'organisation coopérative et les membres.
- - La communication entre la coopérative et son environnement c'est-à-dire d'une part, entre la coopérative primaire et les regroupements auxquels elle est affiliée (unions, fédérations) et d'autre part, entre la coopérative et les partenaires publics (autorité de tutelle, service publics...) et privés (banques, fournisseurs de biens, prestataires de service etc.).

Les principaux canaux de communication au sein de la coopérative sont surtout les réunions, la mise à disposition des informations aux coopérateurs au siège de la coopérative, l'affichage au siège de la coopérative.

COMPÉTENCE 16	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Comprendre l'importance de la communication pour la gouvernance de votre organisation	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Expliquez comment l'information produite circule au sein de votre organisation (les canaux de communication). > Quelles appréciations faites-vous de la communication au sein de votre organisation ? c'est-à-dire, la manière dont l'information circule en interne et en externe ? > Quelles sont les conséquences d'une mauvaise communication sur le fonctionnement de votre organisation ? 		

LA MOTIVATION DES ACTEURS

Dans une organisation de type coopératif, la motivation est l'ensemble des avantages attribués aux différents acteurs (coopérateurs, salariés, dirigeants...), pour assurer l'atteinte des objectifs. Cela comprend :

- - le coopérateur qui est le client principal de la coopérative doit être satisfait par des produits ou services irréprochables, car sans lui, l'entreprise coopérative n'existerait pas;
- - l'employé doit être récompensé (d'avoir gratifié le coopérateur) par un salaire adéquat et proportionnel aux efforts fournis;
- - les dirigeants ne sont pas rémunérés, mais doivent bénéficier d'un remboursement des frais encourus dans l'exercice de leur fonction. Comme autres éléments de motivation pour les dirigeants, ce sont les renforcements de capacités qui leur permettent de construire un développement personnel et leur prestige, les déplacements qui leur permettent de découvrir de nouveaux horizons.

LA GESTION DES CONFLITS

Le conflit peut être défini comme étant une situation dans laquelle s'opposent des individus ou des groupes d'individus dont les objectifs, les intérêts, les sentiments ou les émotions sont divergents.

Comme les êtres vivants, les conflits naissent, se développent, se multiplient et meurent.

En tant qu'association de personnes, une organisation de type coopératif est appelée à faire face à des conflits, par le fait même que son implantation pourrait gêner d'autres personnes ou d'autres structures et qu'elle est, par ailleurs, constituée de personnes ayant des besoins individuels propres à eux. Les conflits ou tensions sont inévitables dans la vie d'une organisation. L'essentiel c'est de pouvoir les contenir et les gérer à temps.

TECHNIQUES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Les méthodes de résolution des conflits dépendent de la nature des conflits. Dans la pratique, on distingue trois grandes méthodes de résolution des conflits :

- - le dépistage et l'élimination des sources de conflit;
- - la négociation;
- - la consultation d'une tierce personne.

Le dépistage et l'élimination des sources de conflits

Pour dépister les sources de conflit, il faut savoir observer tous les comportements, discuter souvent avec les uns et les autres, avoir une bonne capacité d'écoute et mettre en place un service de renseignement efficace pour collecter et analyser des informations de tous genres. Dès qu'une source de conflit est identifiée, il faut agir vite et tuer le conflit dans l'œuf en éliminant tous les éléments susceptibles de nourrir le conflit. Ainsi, la bonne information permet de dépister à temps un conflit.

La négociation

Parmi les méthodes de gestion des conflits, celle qui semble offrir le plus de satisfaction est la négociation. Cette approche vise à susciter des débats sains et créatifs.

Les avantages de la négociation :

- elle consiste à traiter les litiges « sur le fond » ;
- elle prend comme prémisses que la meilleure option de la gestion d'un conflit est de déterminer l'intérêt commun où chacun est gagnant ;
- elle permet de privilégier la **coopération** (*collaboration*) plutôt que les **compromis** et la **compétition**.

La négociation peut être directe ou par l'intermédiaire d'une tierce personne (voir fiche technique sur la négociation en annexe 5).

La consultation d'une tierce personne

Lorsque même avec l'intervention de la faitière, les coopérateurs n'arrivent pas à aplanir leurs divergences et régler leurs conflits, ils peuvent solliciter un arbitrage administratif auprès de l'autorité de tutelle. Celle-ci, après avoir écouté les parties en conflit, leur rappelle les dispositions législatives en la matière et apporte un appui conseil aux coopérateurs pour régler leurs différends dans le respect de loi.



L'information, la communication, la formation et la bonne gouvernance sont les pierres angulaires de la résolution des problèmes au sein des coopératives.

Ainsi, il est recommandé aux organismes de stockage de proximité ce qui suit :

- > **renforcer les mesures susceptibles de prévenir ou de limiter l'étendue des litiges, en mettant un accent particulier sur les questions d'information, de formation et d'éducation des membres, de communication et de bonne gouvernance ;**
- > **privilégier un modèle de politique interne de règlement des litiges comportant, entre autres, des procédures définies et une graduation dans les sanctions ;**
- > **définir plus clairement dans leurs règlements intérieurs, le rôle des unions et des fédérations dans le règlement des litiges au sein des organisations de base qui leur sont affiliées ;**
- > **d'inclure dans leurs règlements intérieurs, une obligation de recourir aux modes de règlement à l'amiable avant le recours à l'arbitrage administratif et aux tribunaux.**

COMPÉTENCE 17	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
<p>Être capable d'identifier et de résoudre les conflits au sein de votre organisation</p>	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Décrivez les différents types de conflit rencontrés au sein de votre OP. > Donnez les principales causes desdits conflits. > Expliquez comment votre OP a pu les résoudre totalement ou partiellement. 		

LE LEADERSHIP

La gouvernance d'une organisation est une action difficile qui nécessite de la diplomatie, de la vision et même du courage. La bonne gouvernance ne se décrète pas. Si les textes, les procédures et les outils peuvent y contribuer, elle a aussi une forte dimension humaine. Au fur et à mesure qu'une organisation se développe, la qualité de sa gouvernance devient de plus en plus déterminante pour sa survie. Elle a donc besoin de dirigeants dotés d'un certain charisme et d'une grande capacité de mobilisation : un **leadership**. Un bon leader doit :

- - être capable de montrer ses propres faiblesses ;
- - être capable de faire des concessions ;
- - avoir du sang froid en toute circonstance ;
- - avoir en toute circonstance l'esprit de discernement ;
- - être capable de s'adapter aux circonstances.

C.2 Bonnes pratiques d'organisation et d'administration¹

LA PARTICIPATION ACTIVE DES MEMBRES AU FINANCEMENT ET À LA VIE DÉMOCRATIQUE

Une OP de type coopératif se distingue par la participation active des membres à son financement et à la prise de décision tel qu'énoncé dans les 2^{ème} et 3^{ème} principes coopératifs. Dans l'esprit du 3^{ème} principe « la participation économique des coopérateurs », la souscription d'au moins une part sociale est un devoir pour tout membre. C'est cette participation qui lui confère la qualité d'associé et le droit de participer à la prise de décision de façon démocratique (une personne, une voix), qui est le 2^{ème} principe coopératif.

LES STATUTS ET LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR COMME OUTILS DE GOUVERNANCE ET NON DE SIMPLES DOCUMENTS DE FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

Pour se faire reconnaître par les pouvoirs publics et organiser leur fonctionnement interne, les OP rédigent des textes statutaires et réglementaires. Ces textes sont censés constituer le fondement de la création de l'OP et de son fonctionnement courant. Il arrive malheureusement que ces statuts et règlements soient plus ou moins méconnus des membres, y compris des dirigeants. Ils sont parfois mêmes absents au sein de l'organisation. En conséquence, le règlement des litiges internes se fait sans référence aux textes conçus à cet effet.

La non-application des textes statutaires et réglementaires est la conséquence de la non-application du 5^{ème} principe coopératif : l'éducation, la formation et l'information des membres, des salariés et du grand public.

UN MODE DE CHOIX DES DIRIGEANTS ET DU PERSONNEL BASÉ SUR DES CRITÈRES DE COMPÉTENCE, DE QUALITÉ ET NON SUR LE STATUT SOCIAL

Le choix des dirigeants d'une OP ne devrait pas reposer sur le statut social de la personne, mais sur ses compétences et sa volonté de travailler au profit des membres. Seules les qualités de la personne doivent prévaloir au moment des élections. Une personne cooptée pour diriger une OP ne se sent pas redevable envers les membres. Cela est également valable pour le personnel technique.

¹ Ces questions sont développées dans le chapitre 2B du Mémento du stockage de proximité en Afrique de l'Ouest, auquel les acteurs peuvent se référer pour plus de détails.

Le respect des critères et mode de choix des dirigeants et du personnel est une condition préalable à une bonne gouvernance et une bonne gestion d'une OP.

UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ ET EFFICACE

L'organe de contrôle joue un rôle important dans la vie de l'organisation. Pourtant, c'est souvent l'organe qui fonctionne le moins bien et dont le choix des membres semble le moins rigoureux.

Pour que l'organe de contrôle fonctionne efficacement, il faut que ses membres soient choisis avec rigueur, sur la base des qualités nécessaires à l'exercice de cette fonction : être respectable et respecté au sein de l'organisation et de la communauté en général, être courageux et tempéré, être capable de lire et écrire, ne pas avoir un lien familial au premier degré avec un membre du COGES/CA. Aussi, la fonction de contrôle étant technique, les personnes qui l'exercent doivent être formées aux techniques de contrôle d'une OP.

La faitière, s'il en existe, doit également jouer un rôle de contrôle sur ses organisations membres. Elle doit apporter un appui aux membres de l'organe de contrôle de l'OP, mais aussi prendre l'initiative de faire ses propres contrôles. Il pourrait être souhaitable que chaque faitière d'OP se dote d'une cellule spécialisée de contrôle interne qui formera et appuiera les organes de contrôle de base dans leurs missions.

UN SYSTÈME ADAPTÉ DE REMBOURSEMENT DES FRAIS AUX ADMINISTRATEURS

La qualité d'administrateur d'une OP est une fonction bénévole : le temps consacré à l'organisation par l'administrateur n'est pas rémunéré. Cependant, il convient de rembourser les frais encourus (argent réellement déboursé et le temps de travail perdu pour raison de déplacement) dans le respect des règles d'éthique et en appliquant une gestion rigoureuse. Les taux appliqués doivent être raisonnables et comparables au frais du marché ou dans le secteur.

C.3 Bonnes pratiques de gestion du personnel

UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉ À LA FORME, À LA TAILLE ET AU NIVEAU D'ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION

Les raisons qui amènent les COOP-CA et les faitières à recruter des gérants professionnels (directeurs) sont principalement de trois ordres :

- – **le volume des activités** : à mesure que la coopérative croît, il devient de plus en plus difficile pour les dirigeants bénévoles de la gouverner et de gérer les opérations quotidiennes, tout en se ménageant du temps pour gérer leurs propres activités ;
- – **le niveau de compétence technique requise** : les membres des organisations coopératives disposent rarement des compétences techniques et de l'expérience requises en matière de gestion pour gérer efficacement dans un esprit entrepreneurial ;
- – **l'évolution de l'environnement de l'organisation coopérative** : en tant qu'en entreprise, l'organisation coopérative évolue dans un contexte économique et juridique dynamique qui exige un certain savoir-faire et une promptitude dans la prise de décisions.

Ainsi, la nature des ressources humaines utilisées par les OP dépend de leur taille et de leur niveau de structuration et du niveau de compétence requise. Dans les OP de base ayant comme fonction l'approvisionnement en céréales ou en aliments bétail, le personnel salarié est souvent composé d'un gérant et d'un magasinier. En principe, le

secrétaire élu de COGES/CA a pour mission la tenue de documents administratifs et des procès-verbaux (PV) des réunions. Cependant, lorsque les ressources financières de l'OP sont faibles, celle-ci ne peut se permettre d'embaucher un gérant professionnel qui peut être remplacé par le secrétaire. Dans ce cas, le magasinier reste le seul salarié de l'OP. Le temps de travail est partiel, les périodes de pointe étant les phases de reconstitution du stock et de cession/vente. Les conditions et les modalités de travail et de rémunération du personnel sont déterminées par l'AG sur proposition du COGES/CA.

Au sein des OP de commercialisation (de forme COOP-CA) où les opérations sont relativement importantes et complexes, la présence d'un gérant professionnel s'avère nécessaire. Celui-ci peut être secondé de plusieurs agents dont au moins un magasinier. Selon la taille de l'OP et les opportunités commerciales, les relations entre le personnel et l'OP peuvent être régies par un contrat saisonnier ou un contrat à temps partiel.

S'agissant des faitières (union et fédérations), elles sont gérées au quotidien par un directeur qui doit avoir une compétence en management des organisations. Les relations du personnel avec la faitière sont régies par la loi du travail.

C.4 Participation des femmes et des jeunes à la gouvernance de l'OP

Critères de choix des membres des organes, équitables entre hommes, femmes et jeunes

Les femmes, de même que les jeunes, ne doivent pas être tenues à l'écart de la gouvernance des OP notamment lorsque ces dernières gèrent un stock de proximité. Dans beaucoup de cas, les femmes accomplissent une large part des activités agricoles et entreprennent plusieurs activités économiques dont les revenus qui en sont tirés sont essentiellement consacrés au bien-être de la famille. Par conséquent, les faire participer à tous les niveaux de la gouvernance d'une organisation de gestion de stock de proximité et les encourager à prendre part aux réunions ainsi qu'aux processus décisionnels, apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

L'inégalité du genre dans le choix des membres des organes prend sa source au niveau des principes d'adhésion à l'organisation. En effet, à la création, c'est généralement le chef de famille qui adhère. Les femmes et les jeunes ne sont que des simples usagers et n'ont pas la qualité d'entrepreneur. Or, il est avéré que les femmes et les jeunes ont des qualités techniques et morales qui peuvent mieux servir l'OP. L'OP doit faire du respect du genre un principe fondamental de gouvernance à travers une démarche inclusive consistant en l'élaboration de politiques internes en la matière. Ces politiques sont traduites en actes concrets clairement exprimés dans ses textes statutaires et réglementaires.

À titre d'exemple, on peut noter en autres :

- – fixer des critères d'adhésion favorisant une adhésion des femmes et des jeunes ;
· indépendante de celle du chef de ménage ;
- – fixer des règles permettant d'atteindre une meilleure représentativité des femmes
· et des jeunes au sein des organes de gestion proportionnellement au nombre de
· membres femmes/jeunes ;
- – prévoir dans les statuts une limite d'âge applicable à tous les administrateurs au
· moment du renouvellement de leur mandat.

Respect de l'égalité de genre dans le choix du personnel rémunéré

Une OP a besoin d'un personnel stable et disponible. La rotation du personnel est parfois source de décadence, voire même de faillite. Or, au niveau des OP de base, on constate que la ressource humaine la plus stable se trouve parmi les femmes. Autant que possible, une partie du personnel salarié de l'OP doit être issue de ce groupe. Les unions et les fédérations devront privilégier le recrutement des jeunes diplômés pour assurer aussi bien la gestion que la formation et l'animation coopérative des membres.

COMPÉTENCE 18	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Être capable d'évaluer la place des femmes au sein de l'organisation mixte	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <p>Évaluez la place des femmes au sein de votre organisation en répondant aux questions dans la grille ci-dessous.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Quel est l'effectif féminin (en termes de membres) au sein de notre organisation ? > Encourage-t-on une affiliation collective (le ménage) ou double (l'homme et la femme individuellement) ? > Les femmes ont-elles le droit de vote si la qualité de membres de l'OP est basée sur les ménages ? > Reconnaît-on ou estime-t-on à sa juste valeur le rôle des femmes dans les organisations de gestion de stocks de proximité ? > Les femmes membres assistent-elles aux réunions des comités, participent-elles aux discussions et usent-elles de leur droit de vote ? > Les réunions de la coopérative (réunions des comités, assemblées générales, etc.) sont-elles programmées à des heures qui conviennent aux femmes ? > Les femmes peuvent-elles aisément accéder aux informations concernant les prochaines réunions ? Veille-t-on à utiliser les bons canaux d'information ? > Les femmes membres participent-elles aux élections et peuvent-elles être candidates ? > Quel est l'effectif féminin dans les organes de gestion et de contrôle ? > Combien de femmes occupent des postes de salarié ? 		

D – Que retenir de ce livret ?

La bonne gouvernance constitue un élément essentiel de l'efficacité et de la pérennité des OP engagées dans le stockage de proximité. Il est très important que, au sein de chaque OP, soient respectées les prérogatives de chaque organe :

- l'assemblée générale, qui fixe les orientations, approuve les comptes et nomme les dirigeants ;
- le comité de gestion (ou conseil d'administration), qui est responsable de la bonne conduite des activités de l'OP, notamment celles portant sur le stockage de proximité ;
- les organes de contrôle (commission ou conseil de surveillance), qui vérifie la qualité de la gestion par les dirigeants et rapporte à l'assemblée générale ses observations.

À chaque étape de la gestion des stocks de proximité (constitution/reconstitution ; conservation ; vente/cession ; entretien du magasin), chacun de ces organes a des tâches spécifiques à réaliser et des responsabilités à exercer.

Afin d'améliorer leurs pratiques en matière de gouvernance, les OP actives dans le stockage de proximité doivent accorder une attention particulière aux points suivants :

- participation active des membres au financement et à la vie démocratique de l'organisation ;
- appropriation des règles de fonctionnement de l'organisation par tous ses membres ;
- application des règles au sein de l'organisation sans discrimination d'aucune forme ;
- respect de la séparation des pouvoirs entre les différents organes (AG, COGES/CA et organes de contrôle) ;
- mise en place d'un système de contrôle efficace et adapté aux caractéristiques de chaque OP ;
- transparence et rigueur dans les remboursements de frais aux membres du comité de gestion (ou du conseil d'administration) ;
- définition et mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée au volume d'activité de l'OP ;
- respect de l'équité entre les femmes et les hommes dans la composition des organes de gouvernance, dans la répartition des rôles parmi les membres de ces organes et dans le recrutement du personnel salarié.

Aussi, l'engagement des membres reste un autre défi de la gouvernance des OP. Cet engagement peut être matérialisé par la volonté des membres de continuer à traiter avec l'organisation même dans le cas où les prix ou services proposés par celle-ci sont temporairement moins attractifs que ceux du marché ou d'une autre organisation.

Un autre aspect de l'engagement du membre, est le niveau de son investissement personnel en terme de temps consacré à l'organisation pour exercer son rôle de contrôle, son devoir de participer aux réunions des organes de direction, d'assister à l'Assemblée Générale pour élire les dirigeants, approuver (ou rejeter) les stratégies, politiques et états financiers de l'organisation. Si l'AG des membres n'est pas active, il est fort probable que la gouvernance reste l'affaire des dirigeants (COGES/CA) et des salariés.

L'organisation doit mener une action continue de sensibilisation des membres sur l'importance de participer à l'Assemblée Générale, de renforcer leur engagement et d'augmenter leur participation par tous moyens appropriés et susciter des candidatures d'administrateurs notamment par les femmes et les jeunes.

COMPÉTENCE 19	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Être capable d'élaborer une stratégie de renforcement de l'engagement des membres	Discussions de groupe	20 mn
<p>En focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none">> Quelles sont les dispositions prises au sein de votre OP pour maintenir et renforcer l'engagement des membres ?> D'après votre expérience, quels sont les principaux enjeux pour garantir la loyauté des membres vis-à-vis de leur OP ?> Quelles sont les solutions face à une démobilitation des membres ?		

E – Pour aller plus loin

AcSSA Afrique Niger, (2013). *Module de formation des membres des comités de gestion des organisations paysannes sur « la vie associative et la gestion », 35 pages.*

Coop de France, (février 2019). *Guide gouvernance, les bonnes pratiques des coopératives agricoles, Edition N°1, 36 pages.*

Institut français des administrateurs, (décembre 2013). <https://www.associes-gouvernance.com/>, *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles, 32 pages.*

OHADA, (février 2011). *Acte Uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives, Yaoundé, Cameroun, 96 pages.*

RIJPENS, J., Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg et **MERTENS, S.,** Chaire Cera en Entrepreneurat social et coopératif, HEC-ULG, **(février 2016).** *Gouvernance et coopératives, l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique, 11 pages.*


Unil, Université de Lausanne (2014). *La gouvernance participative dans les coopératives: Actes du colloque organisé le 17 juin 2014 par les facultés des Sciences Sociales et Politiques et des Hautes Etudes Commerciales, édités par Nicolas Gachet et Michaël Gonin, 102 pages.*

F – Liste des sigles

ACI	Alliance coopérative internationale
AG	Assemblée Générale
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AUSC	Acte uniforme sur le droit des sociétés coopératives
CA	Conseil d'Administration
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
COGES	Comité de gestion
COOP-CA	Société coopérative avec conseil d'administration
OP	Organisation de producteurs
PV	Procès-verbal
SCOOPS	Société coopérative simplifiée

G – Glossaire

Assemblée générale	Organe souverain réunissant l'ensemble des membres d'une organisation.
Association	Organisation constituée par des personnes morales ou physiques dans un but non lucratif et agissant dans divers domaines (culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel...).
Coopérative	Entreprise centrée sur les personnes, qui est détenue conjointement et contrôlée démocratiquement par ses membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs.
Efficacité	Capacité à obtenir le résultat souhaité ou attendu, à atteindre l'objectif fixé. L'efficacité est différente de l'efficience (voir ci-dessous).
Efficience	Capacité à parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources. Une action peut être efficace, mais pas efficiente si elle utilise des moyens disproportionnés.
État financier	Ensemble de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'organisation à la fin de l'exercice. Les états financiers comprennent : un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes.
Faïtière (OP)	Regroupement d'organisations de producteurs légalement constituées et ayant des principes et des objectifs communs. Une faïtière nationale est constituée d'unions de groupements et de fédérations d'un pays. Une faïtière sous régionale est constituée d'organisations issues de plusieurs pays.
Inventaire	Détermination à un moment donné de la quantité, de la qualité et de la valeur réelle des stocks détenus par l'OP.
Magasin	Infrastructure destinée au stockage de produits agricoles, de l'aliment bétail ou encore d'intrants agricoles. Le « magasin » est différent des structures de stockage familial logées au sein même du ménage tel que le grenier traditionnel/amélioré, et les petits silos métalliques.
Opérations de reconstitution des stocks	Opérations visant pour une OP soit à collecter les productions de ses membres, soit à acheter des céréales ou des aliments bétail à des vendeurs externes à l'organisation, afin d'approvisionner ses stocks.
Redevabilité	Obligation des gestionnaires et dirigeants des organisations à rendre compte des décisions prises, des opérations financières effectuées et des activités conduites dans le cadre de leurs missions.
Stockage	Fait d'héberger des marchandises en grande quantité dans un magasin (ou entrepôt). Ce terme est équivalent à entreposage.
Stocks de proximité	Ensemble des initiatives collectives ou communautaires qui ont pour but de permettre aux ménages ruraux d'acheter ou de vendre des produits alimentaires de base, ou s'approvisionner en aliments bétail, à des conditions plus favorables.
Stocks nationaux de sécurité alimentaire	Réserves de produits alimentaires, placées sous la responsabilité des États, ou au sein de dispositifs cogérés par les États et leurs partenaires financiers. Ils visent à prévenir et à gérer les crises alimentaires.



Annexes



<https://bit.ly/31nwNq9>

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense: les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

Les stocks de proximité jouent un rôle majeur dans la prévention et la gestion des crises cycliques et conjoncturelles, dans l'approvisionnement du marché et dans la reconstitution des stocks nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Face aux risques et vulnérabilités, les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité sont appelées à jouer plus efficacement leur rôle de première ligne de défense face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Avec l'appui de la CEDEAO, ces organisations et leurs réseaux régionaux ont impulsé, d'une part, la production de référentiels régionaux basés sur la capitalisation des bonnes pratiques et, d'autre part, la conception et le déploiement d'un cursus de formation destinés aux gestionnaires des stocks de proximité. L'objectif de ces deux actions est de contribuer à améliorer les performances des OP actives dans le stockage de proximité afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les livrets de l'apprenant de niveau régional constituent l'un des outils du cursus de formation. Ils sont destinés à des personnes (élus et techniciens d'OP, experts indépendants...) qui disposent déjà de connaissances de base en matière de stockage de proximité. Ces personnes vont bénéficier de formations, organisées à l'échelle de l'espace CEDEAO, sur un ou plusieurs des thèmes couverts par les livrets. Puis, à leur tour, elles animeront, dans leur pays, des sessions de formation destinées à des responsables (élus ou techniciens) d'OP actives dans le stockage de proximité. Lors de ces sessions de niveau national, les formateurs pourront utiliser les livrets de l'apprenant de niveau régional après adaptation, si nécessaire, aux réalités de leur pays.

L'ensemble des publications de la CEDEAO sur le stockage de proximité sont disponibles sur le site de l'ARAA : www.araa.org