



**Patricia Camacho,  
Christian Marlin, Carlos Zambrano**  
**Facteurs clés de succès pour les  
entreprises associatives rurales**  
**Dix leçons de l'Amérique Latine**

## **Auteurs**

Patricia Camacho est la déléguée d'Intercooperation pour la région des Andes. Elle est économiste et titulaire d'un MBA, avec une spécialisation en micro-entreprise et micro-finance.

Christian Marlin, diplômé en agroalimentaire est conseiller régional pour l'accès au marché latino-américain, auprès de SNV (Netherlands Development Organisation), organisation internationale hollandaise.

Carlos Zambrano, architecte de formation, a de nombreuses années d'expérience comme travailleur social, et est coordinateur régional chez Ruralter.

# **Facteurs clé de réussite pour les entreprises associatives rurales : dix leçons de l'Amérique Latine**

<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>Préface</b>	<b>3</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2 ¶¶Entreprises associatives rurales, EAR</b>	<b>5</b>
<b>3 Vue d'ensemble de dix facteurs clés présidant au succès des EAR</b>	<b>8</b>
<b>4 Positionnement sur le marché</b>	<b>10</b>
<b>5 Constitution d'un capital social</b>	<b>16</b>
<b>6 Développement d'une gestion stratégique d'entreprise</b>	<b>21</b>
<b>7 S'adapter à l'environnement</b>	<b>28</b>

# Remerciements

Cette publication est une synthèse du document original espagnol, « Elementos orientadores para la gestion de empresas asociativas rurales- EMARS » produit par la plateforme Ruralter. Celle-ci promeut l'apprentissage collectif au travers d'études régionales pertinentes dans le domaine du développement rural. Intercooperation est un membre actif de Ruralter, qui réunit des institutions présentes en Equateur, en Bolivie, au Pérou, et au Chili. Pour plus d'informations, voir le site : [www.ruralter.org](http://www.ruralter.org).

Cette synthèse a été rédigée (en espagnol) par Lorena Mancero et Patricia Camacho (Intercooperation-Andes), traduite en anglais par Sally Bowden, puis en français par Délicie M. Rasolofomanana du « International Business Support Center SARL » à Madagascar.

Remerciements également à Pascale Aubert et Lionel Giron pour la coordination et le travail d'édition et à Evelyne Rakotomavoarimanana pour avoir supervisé la logistique de ce IC Série n°6.

# Préface

Dans les années 90, la Coopération pour le développement a commencé à porter son regard au delà de l'agriculture de subsistance; elle a tourné son attention de la production vers le marketing, et a considéré chaque agriculteur comme un entrepreneur potentiel. Si la théorie paraissait valable, la mise en pratique fut souvent difficile. De nombreuses tentatives d'entreprises rurales ou à vocation agricole ont échoué. Les mises en oeuvre ont été trop idéalistes; elles ont protégé et subventionné les acteurs du marché, à tel point qu'une fois confrontées aux conditions réelles de marché, les entreprises se sont effondrées malgré des débuts prometteurs. Le défi est maintenant de parvenir à mettre en relation les activités, approches et clients du développement rural, dans le but de promouvoir les entreprises et les marchés. Intercooperation travaille avec des entreprises familiales rurales dans le cadre de plusieurs de ses programmes, partout dans le monde, du Bangladesh à l'Équateur, de Madagascar au Kosovo. En Amérique Latine, peut-être en raison de l'héritage précolonial d'un tissu communautaire dense en terme social, culturel et économique, les groupements de petites entreprises rurales (exploitations individuelles en général) se sont développées plus qu'ailleurs. Mais même en Amérique Latine, toutes les tentatives n'ont pas été, et de loin, couronnées de succès. Qu'est-ce qui a marché, et pourquoi ?

L'étude réalisée par Ruralter sur les Entreprises associatives rurales (EAR) tente de répondre à ces questions. L'enquête a permis de repérer, dans divers pays hispanophones d'Amérique latine, 35 exemples d'associations d'entreprises qui ont réussi leur développement. Des leçons ont été tirées de ces exemples, pour déterminer ce qu'il faut faire, et ce qu'il faut éviter pour réussir, et fixer quelques principes directeurs. Lorsque j'ai pris connaissance de l'étude et des principes directeurs auxquels Patricia Camacho, du programme Intercooperation des Andes, avait substantiellement contribué, cela m'a semblé si approprié et intéressant que j'ai suggéré d'en établir un résumé en anglais puis en français, pour publication dans le cadre de la IC Series.

Je suis heureux que cette publication soit maintenant disponible. Elle sera certainement utile à beaucoup de gens impliqués directement ou indirectement dans le développement d'entreprises rurales, dans plusieurs pays du monde entier. Je considère également cette publication comme un modèle essentiel de gestion des connaissances : la mise en commun des expériences. Merci donc à tous les collègues – cités et anonymes – qui y ont contribué.

Felix von Sury  
Directeur Exécutif Intercooperation

# 1 Introduction

## **Principes directeurs pour travailler avec les entreprises associatives rurales, EAR**

L'examen des conditions requises mené par divers organismes oeuvrant dans le développement rural en Amérique latine, a mis en évidence que la fragmentation des petites unités productives est l'élément qui les fragilise face aux grandes entreprises. Par conséquent, et au cours des dernières décennies, des organismes de coopération ont favorisé le regroupement d'entreprises dans le domaine rural.

Cependant, des décennies de programmes de coopération ont démontré que peu d'EAR ont réussi à s'établir durablement.

Pour cette raison, la plateforme interinstitutionnelle Ruralter a mené entre 2004 et 2005 une enquête régionale dans sept pays d'Amérique latine : Bolivie, Colombie, Chili, Equateur, Salvador, Honduras et Pérou. 35 Entreprises Associatives Rurales (EAR) prospères ont été analysées, dans le but d'identifier les facteurs clés de succès, de s'inspirer de leur expérience et d'élaborer des principes directeurs pouvant être utiles à tous les acteurs travaillant dans le domaine de la promotion des EAR.

L'étude a permis d'identifier dix facteurs clés de succès, sur la base desquels sont établis des principes directeurs pour le développement et la consolidation des EAR. Cette publication est une synthèse de la publication originale de Ruralter.

# 2 Entreprises associatives rurales, EAR

## Qu'est-ce qu'une EAR ?

Une EAR est une association constituée légalement, rassemblant principalement des petits producteurs ruraux. Elle possède une structure de gestion professionnelle et travaille avec une logique commerciale.

Caractéristiques d'une entreprise associative rurale à succès :

- a) Résultats positifs, en termes de recettes ainsi que de services / avantages fournis aux associés et à leurs unités de production.
- b) Viabilité économique : l'EAR, depuis sa création, est parvenue à un certain degré d'indépendance financière et d'autonomie de gestion.
- c) Viabilité institutionnelle : démontrée par au moins cinq ans d'existence et par l'existence de conditions permettant à l'entreprise de survivre et de poursuivre ses activités dans l'avenir.

## L'EAR, par opposition à une entreprise conventionnelle privée

La mise en place d'une entreprise conventionnelle dans le secteur rural implique de faire face à de grands défis et de surmonter d'infinis problèmes, aussi bien internes que circonstanciels. Par opposition, et pour démontrer que les EAR relèvent des défis plus importants que l'entrepreneuriat conventionnel, nous présentons un tableau analytique à la page suivante.

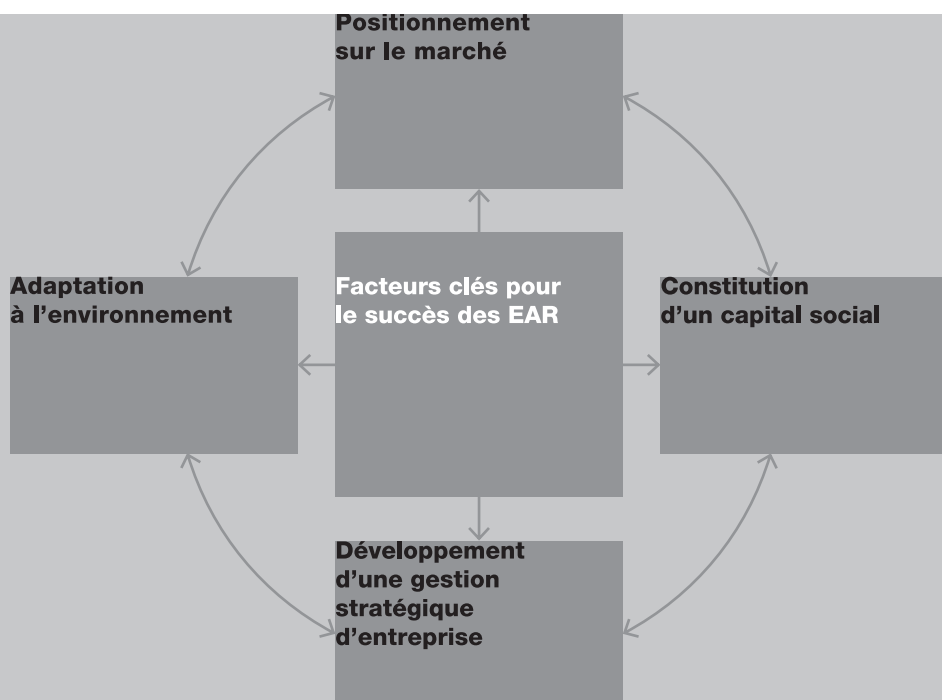
En résumé :

- Une entreprise privée recherche la rentabilité et la viabilité économique, quand une EAR a pour objectif supplémentaire des prestations sociales au profit des familles de ses associés.
- Une entreprise privée développe ses activités à partir d'un plan établi essentiellement sur des critères économiques ; une EAR a en général également un programme social.
- Une entreprise privée aspire à une gestion professionnelle de haute qualité, avec un plan d'affaire à moyen ou long terme ; une EAR, en plus d'une équipe de gestionnaires professionnels, s'appuie sur une équipe d'employés cadres. Leur rôle consiste à participer à la prise de certaines décisions et à assurer un dialogue permanent et le contact entre les associés et l'équipe de gestion.

	<b>Entreprise conventionnelle</b>	<b>EAR</b>
<b>Gestion d'entreprise</b>	Conseil d'administration généralement composé de personnes ayant un haut niveau d'éducation et une vision entrepreneuriale.	Conseil d'administration généralement composé de représentants d'agriculteurs ayant besoin d'assistance et de conseils concernant les stratégies entrepreneuriales.
<b>Prise de décision making</b>	Décisions prises de manière aisée et dans les bons délais. Le niveau de confiance est généralement élevé.	Le consensus entre associés nécessite du temps pour qu'il y ait consultation et explications. Etablir la confiance est un long processus.
<b>Association</b>	Les associés sont soit détenteurs d'un capital de pré-investissement ou peuvent l'obtenir par des emprunts.	Etant donné le nombre de producteurs et les exigences d'une logique d'entreprise, des efforts doivent être faits pour renforcer l'association. Il est nécessaire d'investir dans la communication, l'information et le développement des mécanismes de démocratie interne.
<b>Capital de pré-investissement</b>	La fusion est spontanée et correspond aux intérêts commerciaux des associés.	Le capital de pré-investissement est rarement disponible. Les EAR et leurs associés dépendent fortement de l'appui extérieur en termes de capital, de temps et de gestion.
<b>Qualité</b>	La production et la qualité du produit sont homogènes, grâce à l'application de normes technologiques conformes aux paramètres d'un système de qualité préétabli.	La production est individuelle et nécessite un investissement pour que la qualité soit conforme aux normes et aux conditions du marché. La mise en œuvre de la normalisation des systèmes et de la gestion de la qualité est très lente et coûteuse.

	<b>Entreprise conventionnelle</b>	<b>EAR</b>
<b>Accès aux services de développement des entreprises</b>	Ces entreprises ont un bon niveau d'accès aux contacts commerciaux, en termes de ressources (technologie, capital, ressources humaines) et de services (financiers et non financiers).	Les contacts et l'accès des EAR à l'information du monde entrepreneurial sont limités, tout comme leurs possibilités d'accès aux services financiers et non financiers : cela s'explique entre autres par le fait qu'elles opèrent dans des régions éloignées des marchés de services dynamiques.
<b>Identification des innovations</b>	Les membres du conseil d'administration et les associés ont normalement des possibilités de voyager et de découvrir les innovations. Ils bénéficient de subventions étatiques pour la promotion de leurs exportations et leurs programmes d'innovation technologique.	Les associés des EAR peuvent difficilement voyager et découvrir d'autres technologies et dynamiques adaptées à leurs besoins. De plus, ils ont rarement la possibilité d'identifier les opportunités offertes par les subventions étatiques et d'en bénéficier.
<b>Ressources Humaines</b>	Les entreprises conventionnelles ont des stratégies pour identifier et embaucher des professionnels qualifiés, et les associés sont conscients de la nécessité de telles embauches. Les rémunérations offertes sont attrayantes.	Il existe peu de ressources disponibles pour l'embauche de personnel externe ayant à la fois les qualifications requises et des objectifs communs à l'EAR. Il est difficile de faire comprendre aux producteurs le besoin d'investir dans une équipe professionnelle pour la gestion de l'entreprise. Les salaires sont généralement plus bas que sur le marché.

# 3 Vue d'ensemble des dix facteurs clés de succès pour les EAR



En dépit des grandes différences en matière d'environnement dans les divers pays d'Amérique latine, les facteurs clés prévalant au succès des EAR sont semblables. Pour des raisons méthodologiques, ils ont été regroupés sous quatre thèmes.

Le diagramme suggère que les quatre thèmes sont interconnectés et qu'ils contribuent tous au succès de l'EAR. Bien que les expériences probantes tendent à valoriser le développement de l'accès aux marchés, les autres facteurs ne doivent pas être négligés.

Dans les chapitres suivants, chaque facteur de succès est exposé avec, dans la mesure du possible, des exemples pertinents d'EAR présentés dans des encadrés.

## Thèmes

## Facteurs clés de succès

### Positionnement sur le marché

- 1 Se positionner durablement sur des marchés différenciés
- 2 Offrir des produits rentables présentant des avantages comparatifs
- 3 Innover, accroître la valeur ajoutée et améliorer continuellement la qualité

### Constitution d'un capital social

- 4 Promouvoir le leadership, une vision collective et la participation
- 5 Travailler dans la transparence et la démocratie

### Promotion de la gestion stratégique d'entreprise

- 6 Assurer l'efficacité dans la gestion de l'entreprise
- 7 Établir des alliances, des contrats et des conventions
- 8 Atteindre l'équilibre entre avantages collectifs et avantages individuels

### Adaptation à l'environnement

- 9 Mobiliser des appuis extérieurs
- 10 S'adapter à un environnement en mutation

# 4 Positionnement sur le marché

## 1 Se positionner durablement sur des marchés différenciés

- Travailler conformément aux demandes concrètes du marché
- Tirer profit des marchés de niche
- Établir une relation étroite avec les clients

## 2 Offrir des produits rentables présentant des avantages comparatif

- Connaître les capacités et le potentiel de production
- Saisir les avantages comparatifs
- Fixer la rentabilité du produit

## 3 Innover, accroître la valeur ajoutée et améliorer continuellement la qualité

- Innover sur des marchés cibles
- Adopter des idées novatrices
- Assurer la gestion de la qualité

### Facteur clé de succès n°1: Se positionner durablement sur des marchés différenciés

La logique menant les EAR à la réussite est de produire en adéquation avec une demande concrète et de s'adapter de manière opportune aux exigences du marché des biens et des services.

L'entrée sur le marché doit être stable, soit par le biais d'un contrat de service ou de toute autre lien formel assurant une relation commerciale durable

### 1.1 Travailler conformément aux demandes concrètes du marché

C'est-à-dire répondre aux exigences spécifiques des clients, en termes de produit, de volume, de prix et de fiabilité des livraisons. Cela permet à une association d'établir une position solide sur un marché durable.

Une position solide sur le marché stimule le dynamisme pour innover en termes de produits, de processus de production, et de fonctionnement de l'association elle-même. Les EAR dont la production est ancrée dans la réalité de la demande du marché sont en mesure d'apporter les modifications adéquates à leurs processus de production, d'investir et d'assumer de plus grands risques afin de répondre aux exigences des clients.

## 1.2 Tirer profit des marchés de niche

Les EAR n'opèrent d'ordinaire pas dans le domaine de la production de masse. Leur stratégie de compétitivité est donc basée sur la différenciation.

En tirant profit de marchés de niche spécifiques, quelques entreprises ont su se développer sur des marchés plus larges.

Certaines opportunités de marché saisies par les EAR sont spécialement:

- *Commerce équitable* : valeur ajoutée du fait de leur statut d'association
- *Produits biologiques et/ou écologiques*, valorisant la diversification des récoltes et de la production pour une durabilité environnementale.
- *Marchés spéciaux ou gastronomiques* : valorisant la qualité, la valeur ajoutée et l'identité culturelle des produits

## 1.3 Etablir une relation étroite avec les clients

Une stratégie essentielle pour mener une EAR à la réussite consiste à maintenir une relation étroite avec le client afin d'assurer une réponse adéquate.

### 1.1 Travailler conformément aux demandes concrètes du marché

L'EAR connu sous le nom de « Huertos Gatazo Zambrano » (HGZ) en Equateur, qui produit et commercialise du brocoli, est un exemple d'innovation à travers un marché garanti. Sur la base d'un contrat commercial entre HGZ et la compagnie IQF, les associés de HGZ ont commencé à utiliser un conditionnement technologique à la fois plus conforme aux règles sanitaires et plus normalisé : ils ont utilisé des cageots spéciaux pour la récolte et des couvercles de protection pendant le nettoyage et le tri du produit. Pour sa part, IQF a donné à HGZ un quota bimensuel pour mettre en vente le brocoli à un prix fixe de 0,22 dollars par kilo, durant toute l'année.

### 1.2 Tirer profit des marchés de niche

CEPICAFE, la principale organisation de producteurs de café de Piura, est une EAR péruvienne qui exporte du café de haute qualité. Cette compagnie est parvenue à identifier avec précision des « produits de niche », ce qui lui a permis de bénéficier de marchés favorables pour l'ensemble de la gamme de cafés de spécialité, y compris le café biologique. Cela a été particulièrement remarquable dans un contexte de prix du marché généralement à la baisse pour le café de qualité standard.

### 1.3 Etablir une relation étroite avec les clients

Au Chili, les EAR présentes sur le marché d'exportation des fruits (raisins et baies) travaillent avec des entreprises d'exportation existantes. Elles ont établi une relation de long terme avec ces entreprises en termes de :

- Qualité des produits conforme aux critères d'exportation.
- Utilisation par l'EAR et ses producteurs de techniques de production améliorées (en termes de fertilisation, systèmes d'égagage, contrôle parasitaire, périodes et méthodes de récolte, etc.).
- Approvisionnement en intrants, en fonction de la quantité, de la qualité et des délais de livraison convenus.
- Services d'emballage pour les fruits récoltés.

**Facteur clé de succès n°2 : offrir des produits rentables présentant des avantages comparatifs**

Les entreprises à succès se sont organisées pour offrir un produit ayant des avantages comparatifs et concurrentiels et générant un revenu intéressant. Ceci, en retour, est source de motivation pour les associés.

Les avantages comparatifs des EAR résident dans :

- des écosystèmes spécifiques susceptibles de donner des produits spéciaux (café de qualité supérieure, produits de petites exploitations biologiques...).
- des particularités liées à la provenance du produit, telle qu'une identité culturelle ou territoriale (par exemple, produits d'artisanat tissés à la main).
- une utilisation intensive de la main d'œuvre locale (cueillette à la main, fabrication artisanale, etc.).

**2.1 Connaître les capacités et le potentiel de production**

La construction d'une relation de confiance avec l'acheteur est essentielle. Cela implique des mécanismes permettant d'entrer directement en contact avec les clients : ce qui facilitera l'échange d'idées sur les améliorations à apporter aux produits ainsi que sur les réponses opportunes et appropriées aux exigences du marché.

La capacité de production est liée à la quantité de marchandises que l'association est capable de livrer sur le marché, à la qualité exigée, dans l'immédiat et à l'avenir.

Les EAR doivent connaître leur capacité et leur potentiel de production ainsi que la perspective de demande du marché. Cela suppose de valoriser et de développer le savoir-faire des producteurs.

## **2.2 Saisir les avantages comparatifs**

Au sein de AGROPEHUENCHE, un producteur chilien de baies, la récolte des fruits est faite manuellement par les membres de la famille des associés, aidés de main d'œuvre locale rémunérée.

On estime que 200 à 300 personnes par hectare/jour sont nécessaires à la récolte ; l'usine d'emballage génère également de l'emploi pour un grand nombre d'ouvriers. Le pourcentage des femmes est très élevé dans les deux secteurs.

## **2.2 Saisir les avantages comparatifs**

Pour qu'une EAR réussisse, il est nécessaire de choisir un produit ayant des avantages comparatifs. Ceux-ci peuvent résulter des conditions de production, de l'origine culturelle ou de la provenance géographique. Les produits ayant une identité territoriale, faisant l'objet d'une utilisation intensive de la main d'œuvre locale, et générés par des associations, bénéficient souvent d'avantages comparatifs importants.

## **2.3 Fixer la rentabilité du produit**

L'EAR doit déterminer précisément les coûts liés à la production, au transport et à la commercialisation du produit afin d'établir une politique claire de prix et de déterminer son degré de rentabilité.

Cela signifie de fixer un prix intéressant à la fois pour le producteur et acceptable pour le client, permettant le recouvrement des coûts et laissant une marge bénéficiaire raisonnable pour assurer la viabilité de l'EAR.

**Facteur clé de succès n 3 :  
Innové, accroître la valeur ajoutée  
et améliorer continuellement  
la qualité**

Pour réussir, les EAR doivent développer leurs capacités à identifier, adapter et mettre en œuvre des processus innovateurs à plusieurs niveaux –technologique, commercial, logistique et financier. C'est ainsi qu'elles peuvent se démarquer et créer une valeur ajoutée en réponse à la demande de la clientèle, améliorant ainsi leur compétitivité.

La réussite des EAR est toujours basée sur la compétitivité, la qualité des produits et une politique d'innovation permanente de leur processus de production.

**3.1 Innové sur des marchés cibles**

Les EAR à succès développent constamment de nouvelles idées pour répondre aux besoins, conditions et attentes de leurs clients. La connaissance du marché et des caractéristiques de la concurrence constitue un élément clé de leur compétitivité.

Si l'innovation axée sur un marché cible peut impliquer des investissements et des dépenses, elle peut aussi permettre d'accéder à une plus grande garantie de bénéfices (prix, vente garantie) et moins de risques pour l'EAR.

**3.1 Innovation sur un marché cible**

En termes de gestion technologique, CECOALP est la seule organisation productrice d'alpaga au Pérou ayant élaboré des processus de triage et de classification des fibres d'alpaga selon leur qualité : une équipe de femmes est spécialement affectée à cette tâche. Cette capacité particulière a permis à CECOALP de développer un produit différencié, appelant des prix plus élevés tant sur le marché national qu'international. Les fibres sélectionnées et triées sont devenues la clé de la rentabilité de CECOALP, les prix différenciés obtenus permettant à l'association d'accroître son rôle économique et social.

Quand une EAR applique une stratégie de différenciation et de positionnement sur des marchés de niches, ses chances sont accrues d'obtenir des contrats et de meilleurs prix avec des volumes de production conformes à la capacité de ses équipements de production.

### **3.2 Adopter des idées novatrices**

Une clé de la réussite des EAR a été leur capacité à saisir, adopter et mettre en œuvre de nouvelles idées. Celles-ci proviennent généralement d'agents extérieurs – clients, prestataires de service ou membres d'organismes oeuvrant pour le développement.

Le fait que l'EAR opère dans un territoire compétitif ou fasse partie d'un regroupement contribue à la promotion et à la diffusion de l'innovation.

L'innovation ne se limite pas au produit ; elle s'applique également à l'information de marché, à la logistique, à la fiabilité de la marque, et à d'autres facteurs pris en compte par les clients.

### **3.3 Assurer la gestion de la qualité**

Les EAR à succès ont adopté un concept exhaustif de qualité, faisant partie d'une stratégie de compétitivité, et ont mis en place des systèmes exigeants de contrôle applicables à tous les associés. Ces systèmes ont des répercussions sur la qualité du produit, le processus de production, la valeur ajoutée, les services relatifs au produit, en termes de marketing et de gestion d'entreprise, entre autres.

### **3.2 Adopter des idées novatrices**

Le producteur de vin chilien connu sous le nom de Lautaro de Sagrada Familia a placé ses ceps de vigne sous le label de Bonne Pratique Agricole. C'est un système de travail agricole contrôlé, qui respecte des normes préétablies en matière d'environnement, d'hygiène, de relations de travail, de traitement chimique, de protection des animaux, de traitement de l'eau, etc. Ces pratiques sont un atout important pour l'entreprise lorsqu'elle entre en compétition sur les marchés internationaux. De plus, l'Etat a favorisé des investissements innovateurs dans le domaine vinicole (ou la reconversion de culture de maïs en vignoble). À cet effet, il a apporté des informations sur le potentiel d'exportation du produit et de ses dérivés, développé un cadre juridique pour faciliter et encourager l'investissement dans le domaine et dans la reconversion productive du maïs à la vigne. En outre, il a soutenu les producteurs par une série d'instruments visant à insuffler du dynamisme dans la production et l'investissement.

### **3.3 Gestion de la qualité**

L'association dénommée El Guabo est une EAR équatorienne commercialisant des bananes biologiques, qui a adopté une série de procédures et de pratiques relatives à la qualité. Les processus de production appliqués sont garantis biologiques et conformes aux normes de Bonne Pratique Agricole et de Bonne Pratique Commerciale. EL Guabo est certifié par le label SKAL (la certification par Euregap est en cours). De plus, il a acquis diverses certifications au titre du commerce équitable: label FLO (Fair Trade Labelling Organization) et eco-label Esselunga.

# 5

## Constitution d'un capital social

### 4 Promouvoir le leadership, la vision collective et la participation

- Développer un leadership crédible
- Développer une culture associative et établir la confiance
- Elaborer des mécanismes de communication et de circulation de l'information

### 5 Travailler dans la transparence et la démocratie

- Etablir des mécanismes pour travailler dans la transparence
- Etablir des mécanismes pour garantir une gestion démocratique

### **Facteur clé de succès n°4: Promouvoir le leadership, la vision collective et la participation**

#### **4.1 Développer un leadership crédible**

L'un des rôles fondamentaux des dirigeants des EAR consiste à favoriser la participation active des associés aux processus de prises de décision. Cela favorise l'émergence d'une vision collective quant à la bonne marche de l'entreprise, le développement et le maintien de relations de confiance et de respect avec les associés.

Les dirigeants qui parviennent à mener leur EAR de l'avant assument diverses responsabilités de manière efficace et déterminée. Ainsi, au niveau de la production, leurs résultats incitent les autres à innover et à améliorer leur productivité ; au niveau du marché, ils prennent les mesures adéquates pour limiter les risques affectant le capital ; en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise, ils servent souvent d'intermédiaires entre l'assemblée, le conseil d'administration et l'équipe de gestion, tirant profit de tous les contacts pour faire remonter l'information à l'entreprise.

## **4.2 Développer une culture associative et établir la confiance**

Les EAR à succès investissent leurs efforts dans la mise en place d'une culture associative qui évolue en complémentarité d'un système de valeurs profondément ancré et de principes partagés entre les associés.

La solidarité, la fidélité, la loyauté, la responsabilité, l'identité culturelle, l'honnêteté, la transparence et l'équité font partie de ces valeurs et de ces principes.

Parallèlement, la confiance à l'interne est à la base de toute activité entrepreneuriale: cela suppose le développement de niveaux de communication, d'information et de responsabilité entre l'équipe de gestion, les employés cadres et les associés. Cela implique également la création de forums de réflexion et d'échange.

L'établissement de la confiance au sein du groupe est un processus lent s'appuyant sur le consensus et la mise en place de normes comportementales, d'ententes collectives sur les droits et les devoirs des associés, sur les mécanismes de résolution des conflits et l'application des primes et des sanctions. Il s'agit pour cela de parvenir à un ensemble de statuts, de règles et de mesures de contrôle internes appropriés. C'est seulement ainsi que les associés pourront identifier et accepter sans réserve les entités de prise de décision.

## **4.1 Développer un leadership crédible**

Dans la coopérative agraire péruvienne de producteurs de café « La Florida », les dirigeants sont des personnes visionnaires ayant une idée claire des buts à atteindre au travers de leurs programmes et de leurs équipes ; ils sont parvenus à transmettre avec précision leur vision aux autres membres de l'EAR, à générer un niveau élevé de confiance interne qui s'est révélé critique pour que l'association atteigne ses objectifs. De plus, les dirigeants ont su mettre en place des stratégies de changement permettant à l'association de s'adapter à un nouvel environnement.

## **4.2 Développer une culture associative et établir la confiance**

CEPICAFE, la principale association de producteurs de café de Piura au Pérou, a un conseil d'administration composé de représentants des 73 organisations associées. Ces représentants analysent, discutent et appuient régulièrement les politiques de l'association. Ils considèrent l'équité comme le facteur le plus important de la gestion des affaires. Soutenu par ces pratiques participatives et démocratiques, CEPICAFE a maintenant pénétré le marché des cafés de spécialité.

### 4.3 Elaborer des mécanismes de communication et de circulation de l'information

Pour assurer le fonctionnement démocratique de l'entreprise, il est indispensable que les règles, les valeurs, les principes, l'éthique et les responsabilités soient connus, partagés et appliqués par tous les associés.

Il est fondamental que les employés cadres aient la possibilité de mettre en place des mécanismes efficaces de communication et de circulation de l'information. Ces mécanismes sont essentiels pour que les associés comprennent l'orientation prise par l'entreprise, ses objectifs, et les raisons de certaines demandes et décisions.

### 4.3 Elaborer des mécanismes de communication et de circulation de l'information

Inca Pally est une EAR bolivienne dont les activités portent sur la production et la commercialisation d'articles andins tissés à la main. L'organisation s'appuie sur trois principes de base :

- 1) Identité culturelle et production artisanale de qualité supérieure, conforme aux normes établies par les associés.
- 2) Équité et solidarité dans la production et distribution des bénéfices entre tous les tisserands associés et,
- 3) Reconnaissance de la place de la femme dans la société, ce qui signifie aussi bien dans son foyer qu'au sein de sa communauté.

### 5.1 Elaborer des mécanismes pour travailler dans la transparence

COHORSIL est un acronyme désignant la coopérative de producteurs de café de Siguatepeque opérant au Honduras. Cette EAR a clairement défini des politiques comprises et partagées par tous les associés, telles que:

- Les activités effectuées ont été planifiées et répondent aux normes de qualité.
- Toute décision importante est prise de manière collégiale.
- Le principe d'équité préside à la fourniture de services, à la répartition des bénéfices et dans le traitement des personnes.
- Chaque entreprise doit être compétitive, efficace et rentable.
- Les décisions importantes doivent s'appuyer sur des études techniques.
- Le personnel de l'EAR doit être qualifié, expérimenté et avoir une attitude positive.
- Les procédures sont respectées.

## **Facteur clé de succès n 5 : Travailler dans la transparence et la démocratie**

### **5.1 Elaborer des mécanismes pour travailler dans la transparence**

Dans les EAR à succès identifiées par l'étude, les associés peuvent observer une totale transparence dans la gestion de l'entreprise : cela est étroitement lié à l'existence d'une politique d'information et de communication de la part de la direction et des directeurs.

Avec l'expansion d'une EAR, l'information disponible devient plus complexe et variée: les moyens de communication visuels peuvent alors être très utiles, tout comme les bilans périodiques, l'analyse des besoins établie directement avec les associés lors d'Assemblées générales ou au sein de petits groupes, ou la présentation de résultats actualisés par écrit sur papier ou sur un tableau. Il est toujours important de rapprocher les prévisions des résultats réels.

Il est également important que les associés et les directeurs puissent recourir aux services d'un auditeur externe, soit quelqu'un d'extérieur à l'équipe de gestion, appointé pour présenter ou expliquer les comptes aux employés et cadres (et non pas simplement au directeur). Cette personne ne doit pas être personnellement intéressée aux résultats de l'entreprise. Ainsi, les propriétaires de l'EAR sont assurés de la véracité et de la fiabilité des informations présentées par la direction.

### **5.2 Elaborer des mécanismes pour garantir une gestion démocratique**

Un regroupement d'entreprises ne peut pas fonctionner si chacun participe à tout. Pour que des mesures efficaces soient prises au moment opportun, il est nécessaire d'établir des mécanismes déléguant le pouvoir à des personnes ayant les capacités et la crédibilité pour le faire.

Les mécanismes mis en place par les EAR à succès étudiées ici pour assurer un fonctionnement harmonieux des délégations de pouvoir sont :

- Définition de *règles claires quant aux délégations de pouvoir*: statuts, règlements, normes, planning, procédures, etc.
- Elaboration de *mécanismes opérationnels* visant à appuyer les règlements : cela est souvent axé sur l'application de sanctions aux associés ne se conformant pas aux règles et aux mesures d'incitations.
- Incorporation de *critères éthiques dans les activités* de l'EAR. Ethique signifie ce qui est bien, approprié ou moralement juste et offre une légitimité aux employés cadres à qui les associés de l'entreprise délèguent leurs pouvoirs.
- *Principes solides de responsabilité*. Ce principe, aussi simple qu'il puisse paraître, est d'une importance capitale pour que les associés fassent confiance à leurs cadres et leur permettent d'exercer le pouvoir qui leur a été conféré.

## **5.2 Elaborer des mécanismes pour garantir une gestion démocratique**

COOPEUMO, la coopérative de Peumo au Chili, a mis en place des mécanismes démocratiques pour s'assurer de la participation de ses associés. Trois de ces mesures sont importantes :

- L'existence d'un comité des directeurs regroupant 12 associés issus des différents domaines techniques et zones géographiques de la coopérative. De fait, ils mettent en place toutes les politiques, contrôlent les contrats, les programmes et les budgets de Coopeumo.
- Un bulletin d'information mensuel visant à tenir les associés au courant des activités et de l'avancement de la compagnie par rapport à ses programmes.
- Assemblées régulières auxquelles tous les associés participent.

# 6

## Développement d'une gestion stratégique d'entreprise

### 6 Assurer l'efficacité dans la gestion de l'entreprise

- Développer une gestion stratégique de l'entreprise
- Assurer l'efficacité dans les principaux domaines d'opération
- Opter pour les meilleures pratiques de gestion

### 7 Établir des alliances, des contrats et des conventions

- Alliances horizontales
- Alliances verticales
- Contrats avec des prestataires de services
- Collaborations avec les organismes de coopération

### 8 Atteindre l'équilibre entre avantages collectifs et avantages individuels

- Clarifier les avantages et les obligations
- Générer des revenus et du capital

### Facteur clé de succès n°6: Assurer l'efficacité dans la gestion de l'entreprise

Bien que toute entreprise ait besoin de recruter du personnel qualifié, ceci est particulièrement une priorité pour une EAR – étant donné que les associés sont de petits producteurs généralement peu au fait des stratégies, techniques et instruments ayant cours dans la gestion d'entreprise. Dans le cas d'une EAR, l'équipe technique doit traiter, en plus des problèmes directement liés à sa gestion, les aspects sociaux relatifs au groupement d'entreprises.

### 6.1 Développer une gestion stratégique de l'entreprise

La réussite d'une EAR passe par l'existence d'un conseil d'administration ayant une large vision de la gestion de l'entreprise et suivant de manière régulière l'évolution de la compagnie. Ceci constitue un défi majeur pour une EAR dont les producteurs ont peu d'expérience relative à ce type de gestion.

L'établissement d'un plan d'affaires est un élément fondamental de la gestion de l'entreprise, facilitant le suivi et la prise de décisions stratégiques opportunes par le conseil d'administration. De plus, ce plan d'affaires guide l'équipe de gestion dans son rôle de direction de l'entreprise et des associés.

Étant donné leurs compétences professionnelles, il incombe à la direction et à l'équipe technique de présenter aux membres du conseil les informations, les argumentaires et les propositions, jouant ainsi un rôle de conseillers dans les processus de prises de décision

## **6.2 Assurer l'efficacité dans les principaux domaines d'opération**

Les exemples d'EAR à succès ont une équipe de gestion qui, dans bien des cas est restreinte. L'important est qu'indépendamment de la taille de l'entreprise, la structure opérationnelle soit claire.

Il est essentiel que l'équipe de gestion ait des capacités de gestion dans les trois domaines cités ci-dessous : la clarté et l'efficacité de la stratégie commerciale en dépendent.

- Gestion technique et productive : planification de la production ; mise en place de systèmes de normalisation et de contrôle de la qualité ; recherche d'informations sur les technologies disponibles ; adaptation de ces dernières à l'activité de l'entreprise ; innovations dans la production.
- Gestion commerciale : contrôle des marchés et de la clientèle ; identification des segments de marché ou des créneaux commerciaux et analyse méthodique de la demande du marché ; prise de contacts, aussi bien commerciaux que de marketing ; définition d'une politique de prix ; établissement d'alliances commerciales ; négociation de contrats ou de conventions sur les approvisionnements et/ou la vente des produits ; analyse comparative avec d'autres fournisseurs (cadre de référence).
- Administration/comptabilité et gestion financière: mise en place de registres et d'un système comptable fiable; analyse des résultats; application des mécanismes de contrôle internes et externes; production de rapports avec des indices de suivi et d'évaluation; et mise en place d'autres mécanismes pour assurer la fiabilité des bilans et des résultats financiers. Quant à l'aspect financier, l'équipe de gestion doit avoir un plan financier à court et à moyen terme et est responsable de la négociation des budgets.

### **6.2 Assurer l'efficacité dans les principaux domaines d'opération**

La Florida, une coopérative péruvienne de producteurs de café, a une direction professionnelle soutenue par une équipe technique spécialisée dans les questions de commercialisation de café (collecte et stockage, traitement et vente). Actuellement, La Florida est impliquée dans la mise en place d'une infrastructure de traitement du café qui en fera le leader régional du traitement. La direction joue un rôle important pour assurer la liaison entre conseil d'administration de la coopérative et services techniques.

### **6.3 Opter pour les meilleures pratiques de gestion**

Le Chili s'est doté de Centres de Gestion connus sous le nom de CEGES : ce sont des entités qui appuient la gestion des EAR. Ils vendent leurs services à diverses EAR opérant dans la même région et dans le même secteur d'activité : ainsi, chaque entreprise réduit les charges fixes générées par l'existence d'une équipe de gestion autonome.

### **6.3 Opter pour les meilleures pratiques de gestion**

Dans les EAR à succès, les fonctions du conseil d'administration et de la direction sont assumées par une équipe de professionnels établie – en termes de nombre et de spécialisation – selon les besoins et les objectifs de l'entreprise.

L'équipe de gestion au sein d'une EAR doit être déterminée de manière cohérente avec la taille de l'entreprise, sa vision prospective et ses perspectives financières.

Cet élément pouvant de fait représenter des frais fixes insurmontables pour une EAR, les coûts de gestion doivent être envisagés par rapport au volume d'affaires traité. À l'analyse de cas individuels, il ressort qu'un investissement préalable pour permettre la constitution d'une équipe de base était nécessaire, jusqu'à ce que l'EAR ait atteint un niveau suffisant d'activité.

Les entreprises rurales établissent généralement leur équipe de gestion selon les modèles suivants :

- Une équipe composée d'associés ayant reçu une formation sur les différents aspects de la gestion d'entreprise. Cette méthode implique d'énormes dépenses en terme de temps, de la part de l'EAR et de son équipe, et ne garantit pas nécessairement un niveau optimum de qualification professionnelle

- Un nombre minimal de professionnels, engagés sous contrat directement par les EAR, détenant des savoir-faire spécifiques, peu d'expérience mais une forte motivation pour travailler avec de petits producteurs.
- Une équipe mixte composée d'associés et de professionnels externes, tous engagés par l'EAR, avec l'appui épisodique de subventions externes. Il s'agit de l'option la plus viable, qui par ailleurs contribue au développement des capacités de gestion des associés faisant également partie de l'équipe.

Enfin, il peut être utile de recourir aux services de consultants externes pour appuyer l'EAR sur des questions spécifiques, sur de courtes périodes.

### **Facteur clé de succès n°7 : Établir des alliances, des contrats et des conventions**

Les EAR à succès ont la capacité d'établir des alliances et de s'associer avec différents acteurs, la condition préalable étant la compréhension de leurs rôles respectifs et de leur relation dans la filière. Sur cette base, des négociations peuvent être envisagées de manière à optimiser les chances d'aboutir à des conditions «gagnant-gagnant».

#### **7.1 Alliances horizontales**

Les EAR peuvent s'associer avec d'autres organismes similaires afin d'atteindre des économies d'échelle et d'accroître leurs pouvoirs de négociation et leur capacité à investir.

#### **7.2 Alliances verticales**

Les EAR peuvent établir des relations contractuelles avec des fournisseurs ou des clients, chercher à les intégrer ou les absorber

- *En aval dans la filière.* Des contrats d'approvisionnement peuvent être conclus avec d'autres entreprises plus importantes: ce mécanisme d'alliance exige que l'EAR tienne un rôle de fournisseur stratégique envers le client.
- *En amont dans la filière.* Des contrats, selon des termes appropriés à la taille des entreprises, peuvent être conclus avec des fournisseurs d'intrants. Les points à négocier peuvent porter sur les prix, les conditions de crédit, les accords sur la qualité, etc.

### **7.1 Établissement d'alliances horizontales**

Au Pérou, COCLA est une EAR composée de 23 coopératives qui se sont associées pour développer des activités de collecte et de commercialisation du café, soit en collaboration soit en concurrence les unes avec les autres. Chaque coopérative recherche à collecter le plus de café possible et à augmenter sa rentabilité dans l'intérêt de ses membres. Le type d'alliance de COCLA est renforcé par des mécanismes démocratiques participatifs, mis en place dans chacune des organisations associées, et par la circulation d'informations largement disponibles à tous les niveaux. Ceci garantit aux associés une meilleure transparence quant à l'alliance et à ses résultats.

### **7.2 Promotion des alliances verticales**

ASARBOLSEM est une EAR bolivienne qui produit et commercialise des articles fabriqués à la main. Elle a contracté des alliances – formelles et informelles – avec les réseaux et organisations suivants :

- IFAT – Fédération Internationale de Commerce Alternatif
- RELACC – Réseau latino-américain de commercialisation communautaire
- RENACC – Réseau national de commercialisation communautaire de Bolivie
- CAMEX – Chambre d'Exportateurs de Bolivie

### **7.3 Signature de contrats avec des prestataires de service.**

Au Chili, diverses EAR identifiées dans l'étude reçoivent des conseils en matière de gestion d'entreprise, de comptabilité et de réglementation fiscale d'un Centre de Gestion connu sous le nom de CEGES. De la même manière, l'EAR viticole Lautaro livre sa production à une unité industrielle vinicole qui lui retourne le produit fini pour le stockage et la mise en vente.

### **7.3 Contrats avec des prestataires de service**

Dans l'objectif de faciliter et/ou de réduire les coûts engendrés par le développement de l'entreprise, les EAR peuvent sous-traiter à d'autres entreprises et/ou à des particuliers des prestations de service. Par exemple, sous-traiter la préparation d'un produit, peut permettre à l'EAR d'utiliser des capacités de production existantes, tout en évitant les investissements lourds et en rationalisant les coûts.

L'EAR peut établir des contrats avec des centres de gestion d'entreprise ou des cabinets-conseils en gestion, sur des questions juridiques et fiscales, dans le but d'améliorer ses propres capacités de gestion et celles d'autres EAR. Elle peut également s'affilier à des réseaux d'informations pour les questions relatives aux marchés, aux technologies etc., ainsi que pour les systèmes de promotion des exportations.

## 7.4 Collaborations avec les organismes de coopération

Les EAR peuvent signer des contrats avec des agences de coopération nationales ou internationales, de manière à recevoir un appui en termes de conseils, de formations, d'assistance technique, et à l'occasion des financements pour le fonds de roulement, l'achat de machines ou d'équipements. Tous les EAR à succès ont bénéficié de ce type d'assistance.

Elles peuvent établir des conventions avec des universités et des centres de recherche, pour donner de l'impulsion à l'innovation technologique.

Elles peuvent également établir des accords avec les autorités locales pour créer des conditions favorables à la production et à la commercialisation.

## 7.4 Rechercher une collaboration avec les organismes de coopération

Inca Pallas a un accord avec la Société Financière Internationale (SFI - Amérique latine), SME-Facility et l'organisation Eziba connue sous le nom d'«Accès aux marchés pour les entreprises indigènes». L'objectif est de promouvoir les ventes d'entreprises associatives telles qu'Inca Pallas au travers de catalogues, de sites Web et de boutiques. L'accord prévoit l'appui de SFI en terme d'assistance technique.

### 8.1 Clarifier les avantages et les obligations

Les centres de collecte quotidienne de lait au Chili sont des EAR qui reçoivent non seulement la production de divers producteurs dans une seule unité de stockage, mais qui offrent également des services spécialisés tels que :

- Contrôles bactériologiques et contrôle de la qualité du lait
- Réfrigération dans des cuves spéciales
- Transport du lait à l'usine de traitement
- Fourniture d'intrants (produits vétérinaires, suppléments alimentaires, engrais, etc.)

### 8.2 Générer des revenus et un capital

Au sein de l'EAR équatorienne connue sous le nom de FUNORSAL, qui produit et commercialise des fromages, les bénéfices ne sont pas redistribués. Le principe de base est que le bénéfice retiré par les associés est la garantie d'un prix d'achat du lait plus élevé que celui payé par des intermédiaires (en 2005, l'EAR achetait le litre 26 cents USD contre 18 cents par les intermédiaires), ainsi que des services de crédit proposés par la Coopérative.

**Facteur clé de succès n°8:  
atteindre l'équilibre entre avantages  
collectifs et avantages individuels**

**8.1 Clarifier les avantages et les obligations**

Une des difficultés pour l'équipe de gestion et le conseil d'administration d'une EAR est d'arriver à un accord avec les associés pour que les bénéfices de l'entreprise ne soient pas totalement redistribués aux membres, mais soient capitalisés pour assurer la consolidation et le développement de l'organisation.

Pour réussir, une EAR doit être capable de persuader ses membres de l'importance stratégique d'une association et de la constitution d'un capital. Pour ce faire, elle met l'accent sur les réalisations à court terme et les bénéfices tangibles qui contribuent à la mise en confiance et à la motivation des membres. Ceux-ci peuvent inclure:

- Assurance de collecte ou de récolte du produit sur les lieux de production.
- Fourniture de services pour améliorer la compétitivité des entreprises associées: assistance technique, crédits, fourniture d'intrants, etc.
- Système de paiement du produit d'avance pour financer les frais de l'ensemencement et de la récolte ou pour couvrir les petites dépenses familiales

**8.2 Générer des revenus et du capital**

À moyen terme, en plus de générer des bénéfices tangibles à ses membres, l'EAR doit également parvenir à une rentabilité économique grâce à une série de mécanismes: marge suffisante sur les prix de vente ; optimisation des coûts de ses activités ; création de valeur ajoutée à ses produits, etc.

# 7 S'adapter à l'environnement

## 9 Mobiliser des appuis extérieurs

- Identifier les opportunités et préparer des propositions
- Utiliser les subventions de façon stratégique
- Développer sa propre logique d'entreprise

## 10 S'adapter à un environnement en mutation

- Opérer dans un environnement local/régional
- Opérer au niveau national

### Facteur clé de succès n°9: Mobiliser des appuis extérieurs

Dans la phase de démarrage, presque toutes les EAR à succès ont dû dépendre de l'appui de tiers (programmes étatiques, coopération internationale, Eglise, etc.) et ont reçu des subventions publiques ou privées pour l'investissement initial, ou l'établissement de leurs moyens de production. Ensuite, elles ont évolué vers une situation de plus grande indépendance où elles génèrent leur propre capital.

### 9.1 Identifier les opportunités et préparer des propositions

Les EAR à succès et qui ont obtenu des subventions extérieures ont pu, au fil du temps, considérablement renforcer leur capacité de gestion, incluant une vaste connaissance des structures de coopération existantes, et des contacts avec les organismes spécialisés dans ce genre d'aides. De même, au niveau de la direction et des cadres, il s'agit de développer l'aptitude à élaborer des projets conformes aux demandes spécifiques des sources de financement, et à négocier des subventions ou des plans de financement. Ces propositions sont plus attrayantes si elles sont axées sur la durabilité de l'entreprise.

## **9.2 Utiliser les subventions de façon stratégique**

Le financement provenant de subventions ou de plans de financement doit être investi de manière stratégique par l'entreprise. Ceci signifie utiliser ces ressources en priorité pour : les fonds de roulement, l'infrastructure (centres de collecte et de traitement, installations d'irrigation), la technologie (installation de machines, formation et assistance technique), le développement de marques et de marchés et les charges opérationnelles (salaires des administrateurs, du personnel technique et administratif).

## **9.3 Etablir sa propre logique d'entreprise**

Les subventions obtenues doivent être axées sur la durabilité de l'entreprise et le renforcement de ses capacités de production. Cependant, il est essentiel que la dépendance de gestion envers des sources extérieures soit progressivement réduite, et que les investissements de l'entreprise soient financés par ses propres bénéfices.

Il est donc important que, dès le début d'une subvention, l'EAR élabore des stratégies claires pour assurer sa viabilité et fixe un calendrier de retrait progressif des aides extérieures afin d'éviter de rester dépendante de subventions.

## **9.2 Utiliser les subventions de façon stratégique**

Au Chili, l'Etat subventionne jusqu'à 75% des infrastructures de haute technologie dans l'irrigation. Ainsi, il assure la rentabilité de la production pour de petits producteurs, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources en eau.

## **9.3 Développer sa propre logique d'entreprise**

La compagnie équatorienne FUNORSAL n'a reçu aucune subvention extérieure au cours des cinq dernières années. Elle fonctionne entièrement en autofinancement et s'est constituée des réserves: son niveau d'endettement est relativement faible. Comme le montre sa situation économique et financière, l'entreprise est solvable. Dès le début, les bénéfices ont été placés dans une Coopérative de crédit et d'épargne, de manière à rendre disponible des financements au profit des membres et pour réaliser de nouveaux investissements.

**Facteur clé de succès n°10:  
S'adapter à un environnement en  
mutation**

Les EAR ne fonctionnent pas en vase clos ; elles opèrent dans un contexte local, national et international. L'existence d'un environnement favorable est un facteur important qui influe sur leurs chances de réussite.

Si l'EAR veut atteindre ses objectifs, elle doit continuellement s'adapter à son milieu et aux autres acteurs de son environnement : cela signifie saisir les opportunités et faire face aux difficultés, problèmes et antagonismes que l'environnement peut présenter.

**10.1 Opérer dans un environnement local/régional**

Un environnement territorial qui encourage et facilite le développement d'une EAR est un milieu au sein duquel il est possible d'avoir accès à/aux:

- Services de base : énergie, irrigation, eau, éducation, infrastructure routière, santé.
- Services d'appui aux entreprises: transport, information, assistance technique, services financiers, conseils juridiques et fiscaux.
- Sécurité du marché pour le produit avec des perspectives en termes de paiement, de prix, de poids et mesures équitables garantissant une rentabilité aux producteurs.
- Prestations de services sociaux à l'attention des associés et de leurs familles : assurance-maladie, mutuelles, subventions pour l'éducation etc.

### 10.2 Opérer dans le cadre national

Durant presque deux décennies, l'état chilien, au travers de son Ministère de l'agriculture (INDAP) et en collaboration avec des organismes de coopération telles que la Coopération pour le développement CORFO, a élaboré un grand nombre d'outils pour promouvoir l'entreprenariat. On peut citer le Projet de développement des associations PROFO, pouvant subventionner à hauteur de 70 % le salaire d'un administrateur et d'autres charges opérationnelles durant la première année, le Programme de développement des fournisseurs PDP, le Fonds d'assistance technique FAT, et les Centres de Gestion d'entreprise (CEGES) qui agissent en tant qu'organismes d'appui à la gestion des EAR lors de leurs débuts, subventionnés par l'Etat et le Fond d'aide à l'exportation.

### 10.2 Opérer au niveau national

Il est important pour une EAR de comprendre l'environnement dans lequel elle exerce ses activités – l'existence de politiques, d'un cadre légal et de systèmes d'incitation, d'appui à la formation et à la recherche, les investissements, la commercialisation, le système associatif, le marché de l'exportation et ses articulations. Par exemple :

- Politiques de soutien à la production
- Politiques commerciales à l'exportation
- Politiques de subventions
- Forums d'échange :  
Conseils consultatifs, chambres de commerce, tables rondes
- Politiques pour la formalisation, le contrôle, les incitations budgétaires et financières, les conseils juridiques et financiers

## **Impressum**

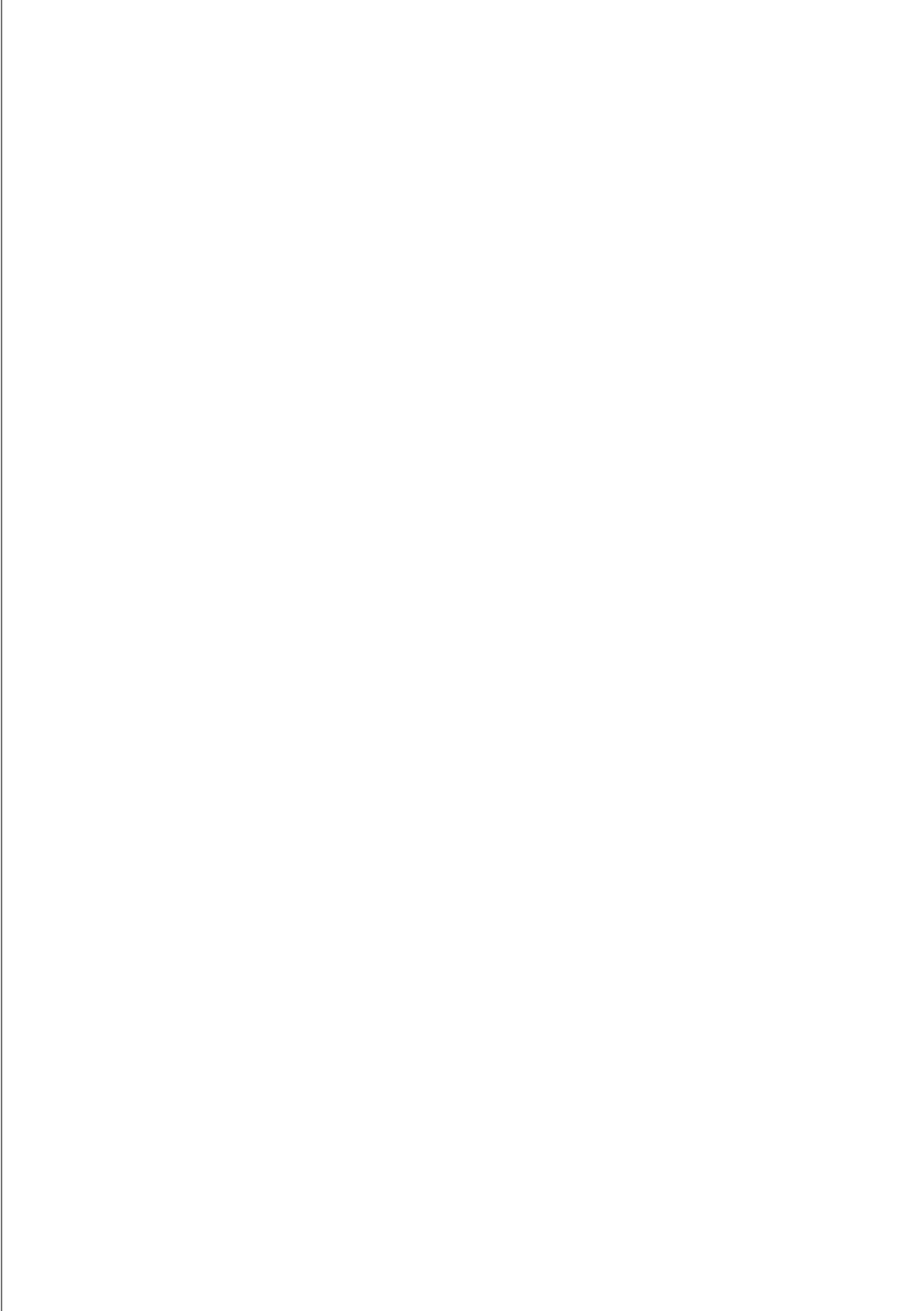
Couverture :  
SNV-RURALTER

Mise en page :  
Atelier Bundi, Boll

Impression :  
MYE – Antananarivo, Madagascar

Distribution:  
500 FR – Mai 2008

Distribué par :  
Intercooperation, P.O. Box 6724, CH-3001 Berne  
Site Web : [www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch)  
IC Series no 6



# inter cooperation

Gestion des ressources naturelles  
Economie rurale  
Gouvernance locale et société civile

Maulbeerstrasse 10  
P.O. Box 6724  
CH-3001 Berne, Switzerland

T +41 31 385 10 10  
F +41 31 385 10 09  
info@intercooperation.ch  
www.intercooperation.ch

IC Series no 1:  
Politique et Planification Forestières  
Gérard Buttoud and Jean-Marie Samyn

IC Series no 2:  
Proyectos forestales andinos  
Henning Weise, Kai Schrader, et al.

IC Series no 3:  
The Contribution of Forests and Trees to  
Poverty Alleviation  
Christoph Dür

IC Series no 4:  
Livelihood and Livestock  
Felix Bachmann

IC Series no 5:  
Experiences in Local Governance  
Marylaure Crettaz, Pascal Arnold,  
Hilmar Stetter