4 JUIN 1986

CENTRE INTERNATIONAL DE HAUTES ÉTUDES
AGRONOMIQUES MÉDITERRANÉENNES

IAM
montpellier

GRE
I42
ANT
1986

INSTITUT AGRONOMIQUE MÉDITERRANÉEN DE MONTPELLIER
DOCUMENTATION

DES COOPERATIVES AGRICOLES AUX COOPERATIVES AGRO INDUSTRIELLES FACTEURS DE SUCCES OU DE BLOCAGE

ETUDE DE CAS EN GRÈCE

GERASSIMOS ANTZOULATOS

CIHEAM-IAMM
20111

Collection
Thèse Msc.
Février 1986

INSTITUT AGRONOMIQUE MÉDITERRANÉEN
DE MONTPELLIER
3191, route de Mende - 34011 Montpellier Cedex
Tél. (67) 63.28.80 / 82

CIHEAM
IAM
montpellier

CIHEAM-IAMM
CI900600

CENTRE INTERNATIONAL DE HAUTES ÉTUDES
AGRONOMIQUES MÉDITERRANÉENNES

6V
I42
ANT
1986

INSTITUT AGRONOMIQUE MÉDITERRANÉEN DE MONTPELLIER
DOCUMENTATION

DES COOPERATIVES AGRICOLES AUX COOPERATIVES AGRO INDUSTRIELLES FACTEURS DE SUCCES OU DE BLOCAGE

ETUDE DE CAS EN GRÈCE

GERASSIMOS ANTZOULATOS

Collection
Thèse Msc.
Février 1986

INSTITUT AGRONOMIQUE MÉDITERRANÉEN
DE MONTPELLIER
3191, route de Mende - 34011 Montpellier Cedex
Tél. (67) 63.28.80 / 82

3M041

ISBN : 2-85352-068-4

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	8
I.1. Objectifs de l'enquête sur le terrain	9
I.2. Méthodologie d'approche et problèmes observés	12
CHAPITRE II - PRESENTATION DES ETUDES DE CAS	16
II.1. La coopérative agricole de Méméa CARL (1er degré) ...	19
1. Introduction	20
2. Evolution et performance du développement	22
2.1. Les activités économiques et sociales de la coopérative	23
2.2. La commercialisation de la production	28
2.3. Résultats économiques : la situation actuelle	29
3. La contribution positive de la coopérative aux adhérents et au milieu socio-économique	30
4. Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de la coopérative concernée	31
4.1. Les choix stratégiques	31
4.2. Les problèmes financiers	33
4.3. Organisation et prise de décisions	34
4.4. Le personnel	35
Tableaux	36
II.1. La coopérative vinicole, oléicole et de crédit d'Archanès. Une C.A. polyvalente de 1er degré. S'adapter aux nouvelles conditions des marchés	42
1. Introduction	43
2. Evolution et performance de développement	44
2.1. Les activités économiques et sociales de la coopérative d'Archanès	45
2.2. Les résultats économiques et le comportement de la coopérative	51
3. La contribution positive de la coopérative aux adhérents et au milieu socio-économique	52
4. Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de la coopérative concernée	53
4.1. Les problèmes de financement	54
4.2. Organisation et prise de décisions	55
4.3. Le personnel	56

Pages

5. Conclusion 57

Tableaux 58

II.3. L'"Union des coopératives de production de Peza". Un complexe agro-industriel polyvalent (2ème degré) 66

1. Introduction 67
2. Evolution et performance de développement 69
   2.1. Introduction 69

3. La contribution de l'Union aux adhérents et au milieu socio-économique 74
4. Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de l'Union de Peza 75
   4.1. Les choix stratégiques 76
   4.2. Les problèmes de financement 78
   4.3. Organisation et processus de prise de décision 80

5. Conclusion 83

Tableaux 84

II.4/ L'"Union des coopératives agricoles de Serrès". Une place dominante dans la vie socio-économique du département (2ème degré) 93

1. Introduction 94
2. Evolution et performance de développement 96
   2.1. Les activités économiques et sociales de l'Union Serrès 97
   2.2. Les unités industrielles de traitement et de transformation 99
   2.3. Situation économique générale 102

3. La contribution socio-économique de l'Union de Serrès .. 103
4. Facteurs de blocage et de succès déterminant l'évolution de l'Union Serrès 104
   4.1. Choix stratégiques et facteurs déterminants de l'évolution de l'Union Serrès 105
   4.2. Politique d'investissement et sources de financement 107
   4.3. Modèle d'organisation et processus de prise de décisions 109
   4.4. Le personnel 110

Tableaux 111

Pages

CHAPITRE III - SYNTHESE DE L'ENQUETE SUR LE TERRAIN 120

III.1. Synthèse générale de l'enquête sur les 4 coopératives agro-industrielles 121

III.1.1. Les relations d'interdépendance entre le milieu socio-économique et les coopératives agricoles 122
III.1.2. Structure d'organisation et processus de prise de décision 124

III.2. Facteurs déterminant l'évolution économique des coopératives agro-industrielles 129

III.2.1. Taille économique et autonomie de décisions 129
III.2.2. Domaines d'activité et processus de production 130
III.2.3. La politique d'acomptes (ou de prix) payés aux agriculteurs adhérents, point de vulnérabilité 135
III.2.4. Des investissements plutôt occasionnels afin de valoriser la production agricole locale 137
III.2.5. La politique de financement : lourd endettement à la Banque Agricole de Grèce et quasi inexistence d'autofinancement 139
III.2.6. Politique de développement : politique à court et à moyen termes. La politique à long terme, condition principale de succès 141
III.2.7. La gestion rigoureuse et efficace : un facteur déterminant le développement et la performance des coopératives 142

CONCLUSION 143

ANNEXES 149

Annexe 1 150
Annexe 2 175

BIBLIOGRAPHIE 178

PRINCIPAUX SIGLES UTILISES

A. T. E.	Banque Agricole de Grèce
C. A.	Coopératives Agricoles
C. A. I.	Coopératives Agro-Industrielles
E. K. K. E.	Centre National de Recherche Sociale
E. S. Y. E.	Office National de Statistiques de Grèce
I. A. A.	Industries Agro-Alimentaires
K. E. P. E.	Centre de Planification et de Recherche Economique
PA. S. E. GE. S.	Confédération Panhellénique des Unions de Coopératives Agricoles.

INTRODUCTION

La publication, par l'IAMM, dans la série "Thèses de Master" de ce travail de recherche représente une partie de notre travail concernant l'analyse du développement des coopératives agricoles et agro-industrielles et plus particulièrement des facteurs qui déterminent cette évolution de façon soit positive (facteurs de succès) soit négative (facteurs de blocage).

Le fonctionnement et l'évolution des organisations coopératives ne peuvent pas être analysés indépendamment de l'évolution des transformations du système socio-économique à l'intérieur duquel elles opèrent, comme sous-ensembles. Par conséquent, nous devons apporter quelques éléments nécessaires à la compréhension du fonctionnement et de l'évolution du système agro-alimentaire grec et surtout de ses deux composants principaux l'agriculture et les industries agro-alimentaires. De plus, il nous paraît indispensable de donner quelques informations significatives sur l'évolution du secteur des coopératives agricoles dans son ensemble (1).

Le système agro-alimentaire grec se trouve dans une période de transition qui semble confuse à première vue.

L'agriculture grecque est caractérisée par toute une série de problèmes structurels (comme l'endettement des structures des exploitations agricoles, le scus-emploi de la main-d'oeuvre agricole, la faible utilisation de l'équipement mécanique, l'infrastructure insuffisante, les problèmes de financement et la faible place des agriculteurs sur les marchés d'amont et d'aval) qui sont des facteurs de blocage importants à tout effort de développement. Dans ce cadre, l'émergence -surtout pendant la période récente- d'une agriculture plus dynamique et plus efficace poussée par toute

---

(1) *Pour une analyse plus détaillée, se référer à notre travail de Master of Science.*

une série de facteurs (projets d'irrigation, semences sélectionnées, nouvelles techniques de cultures) est marquée par les mêmes insuffisances et les mêmes handicaps qui caractérisent l'ensemble du secteur agricole du pays. Le processus de modernisation des années 60, qui était le résultat d'une certaine conception du modèle de développement global du pays a bien montré ses limites et ses faiblesses vers la moitié des années 70. L'emiettement des structures et du pouvoir économique, la situation embryonnaire de l'organisation professionnelle et coopérative, l'inefficacité de l'administration étatique, le manque des investissements nécessaires font qu'une asphyxie des structures existantes apparaît et immobilise le mouvement de modernisation des années précédentes. La nécessité de modifications profondes est une condition préalable pour éviter un certain déclin du secteur agricole du pays et favoriser un nouveau démarrage de ce dernier dans son ensemble.

Pendant les vingt dernières années, les IAA ont pu se développer à des rythmes parfois plus élevés par rapport à l'ensemble du secteur industriel du pays. On est passé des petites unités de type artisanal opérant dans les domaines traditionnels aux grandes unités de transformation modernes opérant dans les domaines les plus dynamiques : transformation des fruits et légumes, industries laitières et industries des corps gras. Selon les estimations du Ministère de l'Agriculture, 20 % du volume total de la production agricole passe par la transformation. Il est à noter que le secteur des IAA contribuait à la formation du PIB du secteur de la transformation de 20,04 % en 1982. Leur taux de croissance annuel était de 6,2 % tandis que pour l'ensemble de l'industrie, il était de 6,1 % pour la période 1970-1980.

Ces transformations, au niveau de l'appareil productif, sont accompagnées des changements des systèmes de commercialisation existants. La création et le développement des grandes surfaces de distribution en est la caractéristique dominante. Pour compléter l'image des changements intervenus il faut ajouter que le Modèle de Consommation Alimentaire se modifie profondément vers une certaine occidentalisation. Les produits

alimentaires transformés occupent une place de plus en plus importante dans l'ensemble de la consommation alimentaire totale.

Dans cette situation, le problème des choix stratégiques se pose. Favoriser un développement de la frange la plus efficace et plus dynamique de l'agriculture avec une insertion plus avancée dans les secteurs d'amont et aval ou favoriser un développement homogène et plus équilibré de l'agriculture dans son ensemble avec la participation active des paysans.

Dans l'état actuel des choses, si on favorise le premier choix stratégique, on aura un accroissement des disparités qui existent au niveau régional. L'accroissement de l'exode rural vers les grandes villes se poursuivra. En plus, -et c'est la conséquence la plus importante- les agriculteurs ne seront pas les bénéficiaires directs du développement du modèle agro-indutriel mais ce sont plutôt les IAA privées qui en profiteront.

Dans le cadre du deuxième choix stratégique se situe le développement des coopératives agricoles de type agro-industriel (CAI). Ce sont des organisations coopératives qui dépassent le niveau moyen de développement du secteur. Elles doivent entreprendre des activités dans les domaines de la transformation et de la commercialisation de la production agricole ; c'est-à-dire développer de nouvelles activités en dehors de celles que l'on pourrait qualifier de traditionnelles (distribution des prêts à court terme de l'ATE aux adhérents et approvisionnement en biens de cultures comme les engrais et les produits phytosanitaires).

Le développement de ce type de coopératives pourra aider à surmonter les obstacles provenant des problèmes structurels du secteur agricole. De plus, on pourra les utiliser comme facteurs stimulants du développement de l'économie agro-alimentaire du pays dans son ensemble.

Il faut dire que les CAI n'ont pas connu un développement considérable dans le passé. Nous soulignons que seulement 20 % du nombre total des coopératives agricoles sont des CA dites "de production". Selon

la terminologie des services statistiques grecs et de la Banque Agricole de Grèce, on qualifie les coopératives qui opèrent -en dehors de leurs domaines traditionnels- dans la transformation et la commercialisation de la production agricole comme coopératives de production. Parmi ces dernières, seulement une petite frange se spécialise simultanément dans les domaines de la transformation et de la commercialisation de la production et par conséquent, elle constitue la base d'un éventuel développement du secteur vers le modèle déjà décrit.

Nous avons limité notre travail à l'analyse de l'évolution de ces organisations -dans le cadre de l'évolution du secteur coopératif dans son ensemble- et de leur fonctionnement économique.

Le but principal est de dégager les facteurs qui déterminent l'évolution du secteur et plus particulièrement des coopératives de type agro-industriel existantes.

Sur ce point, ce serait intéressant d'aporter quelques éléments de l'évolution et de la situation actuelle du secteur des coopératives agricoles.

Les coopératives agricoles se développent sous la pression de deux "dynamiques simultanées". L'une, les revendications des paysans qu'on pourrait appeler "la dynamique de la base sociale" s'exprime bien dans les luttes des paysans pour la réforme agraire. L'autre, c'est la volonté des pouvoirs publics de développer le secteur afin de garantir le remboursement des prêts accordés par la Banque Nationale de Grèce et plus tard par l'ATE, de contrôler une politisation des campagnes grecques et les utiliser comme organisations économiques complémentaires à l'initiative privée. Cette politique de contrôle a fait que le "visage" du mouvement coopératif et ses structures socio-économiques restent difformes. A un certain moment, presque tout vient "du sommet vers la base" en conduisant à l'affaiblissement des organisations de premier degré et au renforcement des structures supérieures (Unions Départementales et Unions Centrales de Coopératives Agricoles). C'est à cette époque que toute une série de sociétés paracoopératives

se créent avec la participation directe de la Banque Agricole de Grèce (ATE). Une crise de confiance entre les adhérents-agriculteurs et les responsables "élus" commence à se produire.

Cette politique menée par les pouvoirs publics avait en même temps quelques aspects positifs : structuration du secteur, entreprise d'activités au niveau national et création d'une structure industrielle au niveau de la transformation de la production agricole.

Là où les IAA -coopératives ont pu se développer, nous constatons que- en moyenne- il s'agit d'unités de transformation plus grandes par rapport aux IAA privées (comparaison des capacités de traitement) et elles disposent d'un équipement mécanique moderne.

En ce qui concerne la commercialisation des produits agricoles ou des produits transformés, la présence des CA dépend plutôt des structures des marchés et surtout du contrôle exercé par des groupes de grossistes qui y opèrent. Dans la plupart des cas, les CA ne disposent pas de circuits de distribution complets et se contentent au niveau de la concentration de la production agricole et la commercialisation "en gros".

Le secteur coopératif dispose déjà d'une expérience accumulée importante dans plusieurs maillons de la chaîne agro-alimentaire.

Néanmoins, avec leur présence dans tous les secteurs des IAA et leur expérience accumulée, les CAI constituent la base d'un nouveau démarrage du secteur.

La petite taille moyenne des CA demeure un obstacle important au développement du secteur et entraîne un certain emiettement du pouvoir économique et du pouvoir de négociation sur les marchés. A l'intérieur du secteur, les CA dites "de production" se trouvent au-dessus de la moyenne du secteur et représentent la base de tout effort de développement tandis que les CA de crédit restent fortement morcelées et par conséquent incapables d'entreprendre de nouvelles activités. Leur regroupement reste un problème capital.

Le but principal de notre travail de recherche est l'analyse du fonctionnement économique ainsi que des facteurs qui déterminent l'évolution des coopératives agricoles en général et plus particulièrement des coopératives agro-industrielles. Cela nous permettra de dégager des conclusions sur les conditions préalables pour leur développement.

Pour effectuer cette partie de notre travail, nous avons mené une enquête auprès de quatre coopératives de ce type (deux CAI de premier degré et deux Unions de CA de deuxième degré). Nous avons limité notre travail aux organisations coopératives de 1er et 2ème degré puisqu'elles constituent -d'après notre avis- la base du secteur coopératif grec.

En plus, nous avons limité notre choix sur seulement quatre organisations de ce type, compte tenu des limites de temps de préparation et de financement que nous avons eues. Un facteur qui a beaucoup influencé le choix définitif a été la possibilité de prendre contact avec ces organisations coopératives et d'avoir accès à toute une série de données et d'informations concernant leur fonctionnement économique.

En ce qui concerne la méthodologie nous devons faire les remarques suivantes :

Les principales sources de données statistiques sont l'ESYE (Office National de Statistiques de Grèce), l'ATE (Banque Agricole de Grèce), la Direction des Comptes Nationaux du Ministère de l'Economie Nationale et le Ministère de l'Agriculture.

En ce qui concerne l'agriculture du pays, nous nous sommes basés sur les données statistiques de l'ESYE et celles d'une publication récente du Ministère de l'Agriculture (1982). Deuxièmement, nous avons utilisé des données statistiques de la Direction des Comptes Nationaux du Ministère de l'Economie Nationale. Les données étaient relativement récentes et fiables.

Sur l'évolution des IAA, nous avons observé un manque d'information remarquable. La source principale est l'ESYE qui effectue le Recensement général de l'industrie, du commerce et de l'artisanat tous les 5 ans.

Le dernier recensement est effectué en 1978 et ses résultats ont été publiés en 1981 ! Il ne nous donne des données statistiques que sur l'emploi annuel moyen et la puissance installée des unités de chaque sous-secteur industriel. Par conséquent, des données concernant le chiffre d'affaires (selon la législation il est confidentiel) les résultats économiques ou les bénéfices n'existent pas. Le recensement général de 1983 n'est effectué qu'en septembre 1984 et les premiers résultats ne seront publiés avant la fin de 1985. Alors, nous étions obligés d'utiliser des données qui ne sont pas récentes et avec beaucoup de précautions. C'est pourquoi les données des tableaux concernés ne sont pas entièrement exploitées. Sur ce point, nous ajoutons que le Ministère de l'Agriculture effectue -à base annuelle- une enquête auprès des IAA au niveau national mais nous n'avons pas pu avoir accès à ces données puisqu'elles sont considérées comme confidentielles.

Sur les Coopératives Agricoles la seule source de données statistiques est l'ATE et plus particulièrement la Direction des Coopératives Agricoles.

Parfois, pour compléter notre information, nous avons utilisé des données statistiques provenant de diverses sources bibliographiques.

Le manque de données et le caractère non récent de quelques-unes ont constitué un obstacle important à l'élaboration de cette étude.

L'étude comprend trois chapitres. Le premier précise d'une façon détaillée les objectifs et la méthodologie de l'enquête. Le deuxième, la présentation et l'analyse des quatre cas enquêtés et le troisième la synthèse des principaux résultats de l'enquête effectuée.

En conclusion, nous avons essayé d'esquisser les perspectives de développement des CAI et les conditions préalables de ce dernier.

CHAPITRE I - OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

I.1. OBJECTIFS DE L'ENQUETE SUR LE TERRAIN

Dans l'introduction de ce travail nous avons essayé de montrer que le secteur coopératif occupe une place relativement faible dans la chaîne agro-alimentaire grecque. Même au niveau du premier maillon de la chaîne agro-alimentaire, l'agriculture proprement dite, les CA ne se contentent, dans la plupart des cas, que de jouer le rôle de l'intermédiaire entre la Banque Agricole de Grèce et les agriculteurs, à la distribution des prêts à court terme nécessaires au financement des diverses cultures.

Malgré leur niveau moyen de développement, les CA sont présentes -depuis des années- dans le domaine de la transformation et commercialisation des produits agricoles, tout en gardant une place relativement faible. Le nombre de ces CA reste limité et elles ne constituent que des témoins pour le reste du secteur.

L'étude de cette catégorie de CA nous permet d'éprouver la base de l'hypothèse principale de ce travail : que le développement des coopératives de ce type est possible et qu'il y a des conséquences positives pour les agriculteurs-adhérents, (garantie de l'écoulement de la production agricole ; prix payés aux agriculteurs relativement plus élevés et par conséquent des revenus plus élevés ; maintien de la population et création d'emplois).

Ce type de coopératives qui peuvent être caractérisées comme des coopératives agro-industrielles (C.A.I.) présentent des particularités tant au niveau de l'organisation et du processus de prise de décisions qu'à leur fonctionnement économique. Ces particularités, qui seront analysées dans les chapitres suivants sont dûes non seulement à leur nature socio-économique (organisations dirigées par leurs adhérents) mais aussi aux conditions historiques de leur développement. Nous soulignons qu'elles ont pu se développer dans un cadre de politique agricole qui n'était pas favorable à un tel modèle de développement de l'agriculture du pays.

Si nous nous arrêtions à ce point, nous n'aurions fait que le bout du chemin. En plus jusqu'à ce point là, il y a des travaux qui peuvent nous donner des réponses et des explications suffisantes.

Nous devions aller plus loin en faisant l'analyse de l'évolution des CAI existantes afin de dégager les facteurs qui ont favorisé leur développement tel qu'il est actuellement et préciser les facteurs de blocage et leur "poids" relatif à l'évolution de ces organisations. Cette partie nous semble indispensable afin de dégager les éléments essentiels qui pourraient aider à la conception et la réalisation d'une politique agricole capable de surmonter les obstacles actuels et répondre aux nouveaux besoins en stimulant un développement rapide et équilibré de l'agriculture du pays et au-delà du système agro-alimentaire dans son ensemble.

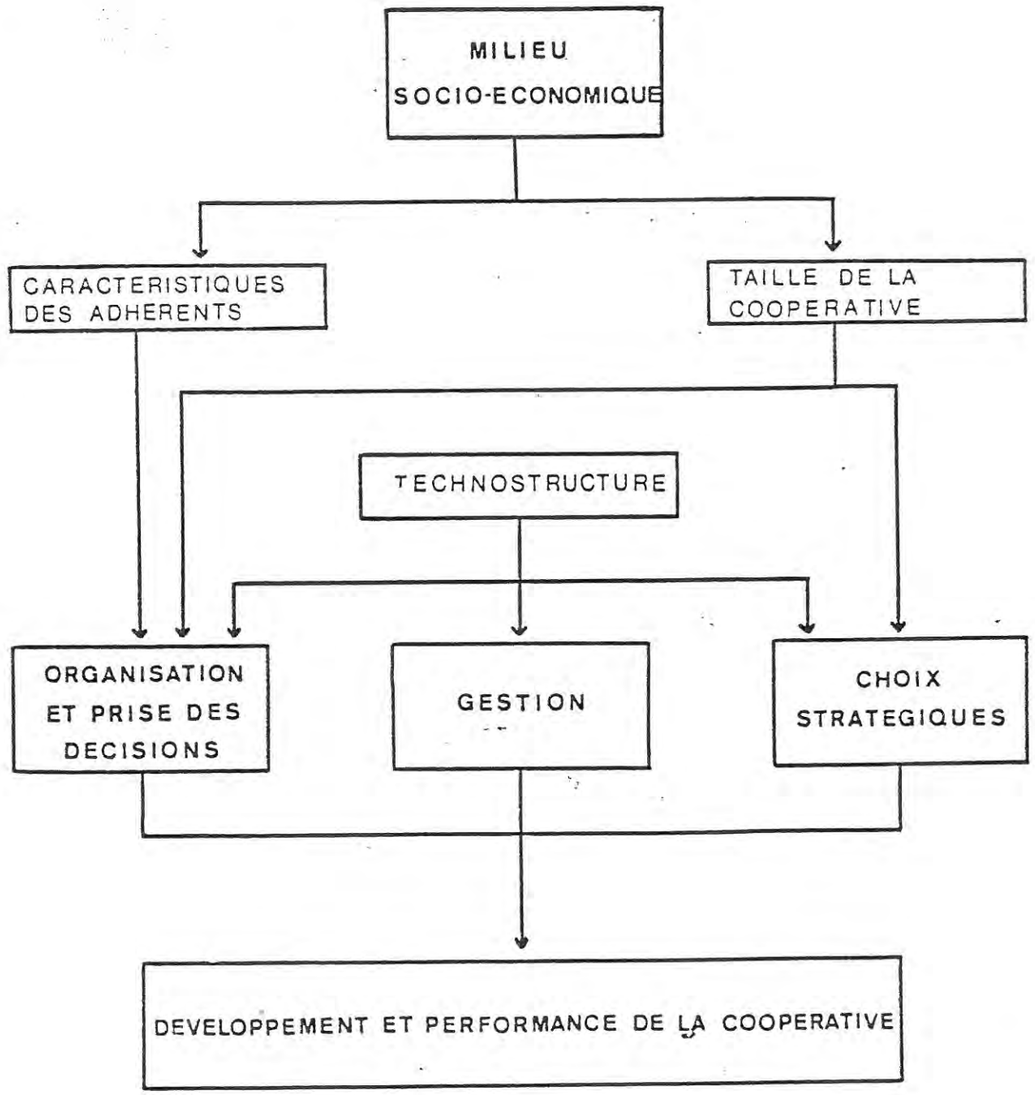
Cette analyse a pu être réalisée à l'aide d'un simple schéma théorique.

Les coopératives agricoles sont conçues comme un groupement de personnes liées avec un double rapport d'activité et de sociétariat avec l'entreprise qu'elles forment en commun. L'organisation coopérative prend des formes et a des règles spécifiques qui la diversifient relativement des autres entreprises capitalistes. Cette diversification dépend des conditions de formation et du processus d'évolution et des transformations du secteur coopératif qui fonctionne comme sous-ensemble dans un système socio-économique dominant qui -lui aussi- évolue en fonction de ses propres règles.

Nous avons essayé d'expliquer l'évolution des CAI en faisant une analyse basée sur quatre groupes de facteurs que nous avons considérés comme déterminants d'après la définition ci-dessus mentionnée : le milieu socio-économique, le modèle d'organisation et le processus de prise de décisions, les choix stratégiques de l'entreprise coopérative (domaines d'activités, intégration, investissements, politique de financement) et la gestion.

Nous avons considéré que ces quatre groupes de facteurs influencent, d'une façon déterminante l'évolution et le développement des CAI, tout en gardant entre eux une certaine autonomie.

SCHEMA THEORIQUE



A part ces quatre groupes de facteurs déterminants nous avons voulu montrer quel est le rôle de la taille de la coopérative concernée (exprimée en nombre d'adhérents), de la technostructure (dirigeante, personnel technique qualifié et personnel des services administratifs) et des caractéristiques des adhérents (plutôt d'ordre sociologique), au développement des organisations enquêtées.

Ces trois variables influencent, directement ou indirectement les trois facteurs déterminants du développement et de la performance de la coopérative qui garde son double caractère de groupement de personnes et d'entreprise qui est soumise aux règles de fonctionnement du système socio-économique environnant.

Le quatrième facteur, le milieu socio-économique influence, d'une façon indirecte le développement et la performance de la coopérative par l'intermédiaire des caractéristiques des adhérents et de la taille de la coopérative concernée. La présentation et l'analyse des quatre cas enquêtés met en évidence l'importance et le caractère déterminant des quatre facteurs de notre schéma théorique ainsi que les rapport qui lient ces éléments entre eux et leur constribution au développeemnt des organisations coopératives.

A l'aide de ce schéma théorique nous avons procédé à l'enquête en tenant compte des particularités existantes au sein de chaque organisation (par exemple produits, niveau d'organisation, etc.).

I.2. METHODOLOGIE D'APPROCHE ET PROBLEMES OBSERVES

La plus grande partie de l'enquête ne pourrait être faite qu'à l'aide d'un guide d'interviews basé sur le schéma théorique ci-dessus présenté et en tenant compte des particularités de chaque organisation enquêtée (voir à la fin des annexes).

Nous avons limité notre travail dans les organisations coopératives de premier et deuxième degré en laissant en dehors de nos observations les autres formations du secteur (par exemple, Unions Centrales, Sociétés

CENTRE INTERNATIONAL DE HAUTES ETUDES AGRONOMIQUES MÉDITERRANÉENNES
DOCUMENTATION

Anonymes, etc.). Cela est dû au fait que les CA de premier degré et les Unions de CA constituent la base du secteur tandis que les autres formations ne sont que plus ou moins "artificielles" (sociétés anonymes) ou très influencées par la présence de l'Etat (par exemple DYDEP qui fait la collecte des céréales à l'aide financière directe de l'Etat).

Les quatre organisations enquêtées ne peuvent -en aucun cas- être considérées comme un échantillon représentatif du secteur. L'enquête s'est déroulée pendant deux mois (janvier, février 1984) en fonction des moyens financiers personnels et du temps disponible. Ces deux facteurs ont constitué des obstacles majeurs à la réalisation d'une enquête plus large et par conséquent plus représentative de l'ensemble du secteur.

Les coopératives enquêtées ont été choisies de la liste des "Coopératives d'activités importantes" publiées par les services de contrôle d'ATE et peuvent être caractérisées parmi les plus importantes organisations du secteur (1).

Nous n'avons pu visiter que des coopératives qui opèrent dans des domaines de production agricole "traditionnels" comme la viticulture, l'oléiculture, les céréales et les cultures fourragères, mais qui, malgré cela, représentent un dynamisme remarquable.

La question qui se pose est la suivante : pourquoi enquêter des organsiations qui ne peuvent pas être caractérisées comme des cas représentatifs de l'ensemble du secteur ? Pourquoi faire une analyse de cas les plus avancés qui peuvent nous donner l'image d'un secteur coopératif développé.

Nous nous sommes orientés vers un tel choix pour deux raisons principales : les objectifs et la problématique de notre travail n'étaient pas la présentation de la situation actuelle du secteur coopératif du pays

---

(1) Les contacts directs avec les responsables des coopératives enquêtées ont été faits à l'aide de M. KOLYRIS de la Direction d'Etudes de PASEGES.

mais plutôt de faire une analyse sur l'évolution et le fonctionnement des CA qui peuvent être caractérisées comme des CAI. Cela nous a conduit à examiner des cas parmi les organisations les plus dynamiques du secteur puisqu'en principe ce sont ces organisations qui ont pu développer des activités pareilles. En plus, pour voir l'évolution d'une organisation il faut que cette dernière ait fait des pas en avant. Par conséquent les petites coopératives qui ne présentent aucune croissance économique et se contentent de distribuer les prêts de l'ATE aux agriculteurs ne pouvaient pas faire l'objet de notre enquête.

La deuxième raison de notre choix est la suivante : nous avons voulu faire une enquête sur place à l'aide d'un guide d'interviews et pas en envoyant aux responsables de coopératives des questionnaires avec des questions fermées. Cela nous aidait à cerner les problèmes tout en étant plus près de la réalité et nous donnait la possibilité d'éclaircir sur place plusieurs problèmes et de voir d'une façon plus directe certaines contradictions. Peut-être avec la deuxième approche (envoi de questionnaire par le courrier) nous pourrions avoir examiné un échantillon représentatif, mais les réponses des personnes interrogées seraient plus éloignées de la réalité que dans le premier cas (2).

Le guide d'interviews que nous avons fait (voir annexes), ne comprenait que des questions ouvertes et sa construction a été basée sur le schéma théorique que nous avons déjà présenté. Les dirigeants des coopératives, les représentants élus, les adhérents ainsi que les responsables des services administratifs ont été interrogés (3). En plus, nous avons complété notre information à partir des données des "Rapports annuels de contrôle" rédigés par les services départementaux de l'ATE, sur les activités économiques des coopératives concernées. Dans certains cas (Néméas,

---

(2) *Une enquête sur un plus grand nombre de coopératives que celles effectivement visitées se heurte à des problèmes matériels de financement du travail.*

(3) *Dans le cas de l'Union de CA de Sérrès nous avons pu poursuivre tout le processus d'une Assemblée Générale déroulée en deux jours.*

Sérrès) nous avons eu l'occasion de discuter avec les responsables de services départementaux de l'ATE.

Le guide d'interviews a été légèrement modifié au cours des entretiens en fonction des particularités observées à chaque cas précis.

En ce qui concerne les données d'ordre comptable qui nous ont été données nous soulignons leur incohérence en ajoutant que -parfois- elles étaient incompréhensibles. Cela est dû au système de comptabilité que les coopératives appliquent et qui est différent par rapport à celui des entreprises privées, pour des raisons plutôt législatives (4).

Parfois nous n'avons pas pu avoir des informations précises puisque cela portait sur le "secret opérationnel des organisations" selon l'expression des dirigeants de ces coopératives (5).

---

(4) *Même les entreprises privées n'avaient pas de Plan comptable général. Pour les coopératives, les services de PASEGES avaient élaboré un plan comptable général spécifique à ce type d'organisation mais il n'a jamais été mis en place par les organisations du secteur.*

(5) *A titre illustratif, nous ajoutons que le chiffre d'affaires d'une entreprise privée fait partie du "secret opérationnel" de cette dernière.*

CHAPITRE II - PRESENTATION DES ETUDES DE CAS

Note

L'enquête comprend quatre coopératives agricoles dont deux de premier degré et deux Unions départementales. L'une des CA de 1er degré est de monoproduit et l'autre polyvalente.

Elles étendent leurs activités dans des domaines divers. Viticulture (production de vin et de raisins de table), oléiculture et cultures céréalières sont les secteurs principaux d'activités.

Le terme "coopératives de production" se réfère à des coopératives qui opèrent dans les domaines de concentration et de traitement ou transformation des produits agricoles. Nous avons retenu cette terminologie utilisée par les services de l'ATE et du Ministère de l'Agriculture pour mieux souligner la distinction entre les coopératives agricoles de crédit qui représentent la plus grande majorité du secteur et les autres qui opèrent dans plusieurs domaines en amont et en aval de l'exploitation agricole pour valoriser la production de leurs adhérents.

Ce serait indispensable de donner une précision concernant les données des tableaux qui suivent l'analyse de chaque organisation coopérative. Dans les tableaux concernant le chiffre d'affaires, l'activité de crédit est représentée par le volume total des prêts accordés aux adhérents soit de l'ATE, soit des fonds propres des coopératives. Si on considère cette activité à l'aide des données basées sur la commission payée à la coopérative par les adhérents, l'activité de crédit occupe une place moins importante dans la composition du chiffre d'affaires des entreprises coopératives.



1. Dep. de Corinthe: C.A. de Nemèa
2. Dep. d' Iraklion: C.A. d' Archanès et Union de C.A. de Peza
3. Dep. de Serrès: Union de C.A. de Serrès

II .1. LA COOPERATIVE VINICOLE DE NEMEA C.A.R.L. (de 1er degré)

Une C.A. de monoproduit à grandes difficultés financières.

Présentation descriptive

Fiche signalétique :

- Caractéristiques générales :
  . population : 8.853 habitants (soit 2300 familles)
  . cultures principales : viticulture, oléiculture
  . taille moyenne des exploitations agricoles/20 str de vigne et 24 str d'oliviers par exploitation
  . distance d'autres villes ou centres commerciaux : 40 km de Corinthe et 130 km d'Athènes.

- La coopérative :
  . année de création : 1937
  . effectif des adhérents : 1086 (en 1980), 1840 (en 1983)
  . montant de la part sociale : 1100 drks (en 1979), 5000 drks (en 1984)
  . nombre de parts sociales par adhérent : sans limitation
  . nombre total de parts sociales : 3636 (en 1980), 9636 (en 1984)
  . responsabilité mutuelle : 600 uple de la part sociale
  . circonscription : la zone d'appellation contrôlée supérieure de la variété de vigne "Aghiorghitiko" (15 communes), (voir le plan).
  . spécialisation :
    * la vinification et la commercialisation de la production
    * l'approvisionnement de ses membres (engrais, produits phytosanitaires)
    * distribution des prêts de l'ATE
  . chiffre d'affaires : de l'ordre de 600 millions de drks, en 1983
  . effectif des salariés : 42 personnes (permanentes), 10 employés, 3 techniciens, 29 ouvriers
  . autres organismes auxquels la coopérative adhère :

* Union de Coopératives Agricoles de Néméa (15 représentants sur 32 de son assemblée générale)
* KEOSOE (Union Centrale des Coopératives de Vinification de Grèce) : 1 représentant par l'intermédiaire de l'Union Régionale.

1. Introduction

La Coopérative de Vinification de Néméa se trouve dans le département de Corinthe, à Péloponèse (voir carte N°1).

D'une part, le dynamisme de l'agriculture de la région basé sur le développement de l'arboriculture et la production des raisins (Soultanina, et raisins de Corinthe), et d'autre part le revenu agricole élevé sont les deux caractéristiques les plus importantes de la région. On souligne que les agriculteurs du département possèdent des revenus agricoles les plus élevés parmi les autres départements du pays.

La population de la région étudiée présente une certaine stabilité et s'élève à 8853 habitants (soit 2300 familles agricoles) : la grande majorité des viticulteurs travaillent à temps plein, les autres secteurs de l'économie de la province de Néméa jouent un rôle supplémentaire au secteur agricole. Malheureusement, il n'y a pas de données exactes permettant une analyse approfondie de la structure des exploitations agricoles et de la place relative de chaque secteur dans l'ensemble de l'économie locale. La commune de Néméa a 4182 habitants et constitue le centre de la vie économique et sociale des autres petits villages (1) de la région (2). Nous soulignons que la population est homogène.

Le relief de la région étudiée est caractérisé par les petites plaines (altitude moyenne de 300 mètres) entourées de hautes montagnes.

---

(1) *Leur population oscille entre 300 et 400 habitants.*

(2) *La commune de Néméa n'est pas isolée du reste du département : 40 km de Corinthe par la route nationale et 130 km d'Athènes, 10 km de distance des voies ferrées.*

Le climat -caractérisé par la longue durée de l'hiver et le phénomène du gel jusqu'à mi-avril- empêche le développement des autres cultures typiques de la région comme les agrumes. Seulement la culture de la vigne et de l'olivier peuvent donner des résultats satisfaisants.

Les deux cultures -la vigne et l'olivier- couvrent la quasi-totalité de la surface agricole utile. La vigne couvrait les côteaux des montagnes où assez récemment on a commencé à l'implanter sur les petites plaines. L'olivier couvre 45 % de la SAU et la production d'huile d'olive est de 2000 tonnes. Les vignes occupent 55 % de la SAU. Leur répartition ainsi que leurs rendements moyens sont les suivants :

	Surface	Rendement moyen par stremma
Vigne de variété "Aghioghitiko"	13 000 str	0,6-1,5 tonnes
" " " "Savatiomo"	5000	
Vigne de raisins secs "Corinthe"	14800	0,3 t de raisins secs
" " " " "Soultanina"	5770	0,2 t " " "

La zone contrôlée par la coopérative est pratiquement la zone d'appellation contrôlée -déterminée par le Ministère de l'Agriculture- pour la variété "Adhioghitiko" qui donne le vin de qualité de la région de Néméa (VQPRD).

En 1970, on a commencé le renouvellement des plantations de vigne devant le danger du phyloxéra. Les nouvelles implantations ont été subventionnées par le Ministère de l'Agriculture (3).

La tendance est de planter à la plaine en utilisant de nouveaux systèmes techniques (type linéaire) qui permettent la mécanisation de la production (4). En plus, les systèmes d'irrigation améliorant le rendement des vignes de raisins "de Corinthe" et "Soultanina". Cet effort de

---

(3) *Le Ministère de l'Agriculture subventionnait les frais d'implantation concernant les matériels divers à 50 % de la dépense totale.*

(4) *Seulement dans la commune de Néméa, il y a 750 motoculteurs.*

modernisation des systèmes de production se fait avec l'aide économique du Ministère de l'Agriculture sans l'intervention de la coopérative qui limite ses activités surtout à la transformation et la commercialisation de la production de variétés de vignes destinées à la vinification.

L'encadrement technique des agriculteurs organisé par les Services du Ministère de l'Agriculture se trouve à un niveau tout à fait élémentaire.

La taille moyenne des exploitations agricoles est de 40 stremmas (4 ha). La vigne occupe 20 str/exploitation et le reste est couvert par l'olivier. Le morcellement des terres est beaucoup plus marqué sur les côteaux des montagnes. Ce sont ces exploitations -parfois très morcellées- qui donnent des raisins de haute qualité.

2. Evolution et performance du développement

Les premières discussions sur la création d'une coopérative de vinification dans la région de Néméa commencent dans les années 30 et aboutissent en 1937. Cette initiative a été prise par un petit groupe d'agriculteurs afin de protéger les intérêts des petits exploitants de la région. L'intervention de l'Etat dans le marché du vin était inexistant et les prix des raisins de vinificaiton fluctuaient selon les intérêts des grossistes et des industries du vin.

La coopérative connaît un développement important après la deuxième guerre mondiale, pendant les années 50. Sa spécialisation seulement aux activités de vinification, était le résultat d'une part de l'intervention étatique dans le marché de l'huile d'olive et d'autre part de la qualité du vin produit dans la région.

La qualité du vin produit dans la région (variété "Aghiorghitiko Néméas") est le point fort de la coopérative. Le Ministère de l'Agriculture détermine la "zone d'appellation contrôlée" de cette variété et de cette façon, la coopérative devient le centre de la viticulture de la région. Elle s'étend dans 15 communes de la zone (voir plan N°1). En même temps, l'existence de 19 coopératives de crédit et d'approvisionnement dans la zone d'appellation contrôlée éliminent le champ d'activités de la coopérative de vinification de Néméa puisque les agriculteurs de la zone peuvent trouver les mêmes services à leur propre village. Cette "division du travail" entre la coopérative de production et les coopératives de crédit et d'approvisionnement facilite la tâche de la première et elle la pousse vers une certaine autonomie face aux agriculteurs de la région. Cette autonomie a été favorisée par d'autres facteurs que nous allons analyser plus bas.

En 1980, la coopérative a plus de 1000 adhérents et elle se trouve parmi les plus grandes coopératives de premier degré du pays.

2.1. Les activités économiques et sociales de la coopérative

Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 600 millions de drks (en 1983), la coopérative occupe une place très importante dans l'économie de l'éparchie de Néméa. Pendant les années 1979-1982 le chiffre d'affaires oscillait entre 100 millions et 150 millions de drks par an. Son augmentation "brutale", pour la récolte de 1982-83 est dûe plutôt à des mesures prises par le gouvernement en faveur des coopératives de vinification. Le négoce et les industries du vin sont obligés d'acheter du vin ou des raisins à la coopérative pour qu'ils puissent être bénéficiaires des prêts ou de subventions étatiques. C'est comme cela que la coopérative devient le centre de toute la viticulture de la province de Néméa. Les viticulteurs -sauf quelques rares exceptions- sont en réalité "obligés" de livrer leur production de raisins à la coopérative.

Les autres activités économiques n'occupent qu'une place très limitée au chiffre d'affaires.

L'activité "crédit" (c'est-à-dire les prêts à court terme) de la Banque Agricole de Grèce, distribués aux viticulteurs pour le finan-

cement annuel de leurs activités productives) ne représente que 10 % du chiffre d'affaires.

L'activité "approvisionnement" (en biens nécessaires à la production comme les engrais et les produits phytosanitaires) ne représente que 2,7 % du chiffre d'affaires.

Les petites"coopératives de crédit" (5) répandues dans tous les villages de la province de Néméasjouent le rôle de distributeurs des prêts de l'ATE et facilitent la tâche des agriculteurs puisque les distances entre les villages et la Coopérative de vinification augmentent le coût de cette activité pour les agriculteurs. C'est pour ça que le nombre des agricutleurs qui participent à cette activité, de la coopérative de Néméa, est très limité (tableau N°2).

L'approvisionnement des viticulteurs (en biens de culture comme les engrais et les produits phytosanitaires) s'effectue soit par les petites coopératives de villages, soit par l'Union des Coopératives Agricoles de Néméa. Le tableau N°3 montre le nombre d'adhérents ainsi que les résultats de la gestion économique de l'activité.

- La vinification

La coopérative vinifie dans ses propres installations deux variétés de raisins :

a) les raisins noirs (variété Aghiorghitiko) et de ces raisins produit le vin de qualité (VQPRD) de la région ;
b) les raisins blancs (Sabatiano). La production de ces deux variétés de vigne augmente avec un rythme annuel de 15 %. Les livraisons à la coopérative des raisins de vinification figurent sur le tableau N°4.

---

(5) *Leur taille ne dépasse pas le nombre de 100 adhérents par coopérative. Seulement la "Coopérative de Crédit de Néméa" a 357 adhérents.*

Jusqu'en 1982, la quantité du moût à vinifier ne dépassait pas les 4,5 milliers de tonnes et le taux de participation des adhérents dépassait 80 % du nombre total. En 1983, les livraisons dépassent les 15 000 tonnes et le moût à vinifier les 13 000 tonnes. Cette augmentation est dûe à des raisons ci-dessus mentionnées.

La grande majorité des viticulteurs livrent leur production de raisins à la coopérative attirés par les acomptes payés puisque le négoce ne peut que poursuivre la politique des prix surtout après la prise de mesures gouvernementales en faveur des coopératives de vinification. De l'autre côté, l'existence de la coopérative est la garantie de la transformation et de l'écoulement de la production et donne une certaine stabilité sur le marché contre les fluctuations des prix payés aux agriculteurs par le négoce ou par les industries du vin (6).

La politique d'acomptes payés aux agriculteurs, menée par la coopérative explique bien le comportement des adhérents.

Juste avant la période de la récolte, la coopérative (après décision de l'assemblée générale), détermine les acomptes qu'on va payer aux agriculteurs par kilo de variété (il y a deux catégories de raisins : noirs et blancs). Ces acomptes peuvent être considérés comme des prix définitifs puisqu'en fin d'exercice il n'y a pas d'excédents à distribuer aux adhérents.

Sur le tableau N°5 figurent les acomptes payés aux agriculteurs pour chaque récolte (de 1978 jusqu'en 1983). Les raisins noirs sont mieux payés puisque c'est de ces raisins qu'on produit le vin de qualité supérieure (VQPRD) de Néméa .

Le prix déterminé par la coopérative est le même pour toutes les qualités de raisins livrés par les agriculteurs. Une politique de

---

(6) *Dans le passé, et surtout avant la création de la Coopérative de vinification, le négoce payait à des prix très bas et parfois les agriculteurs étaient obligés de livrer leur vin aux négociants pour rien.*

différenciation des prix en fonction de la qualité de raisins livrés, a complètement échoué devant la réaction des agriculteurs de la région. Les critères étaient objectifs (contenu en sucres exprimé en degré Beaumé), mais les agriculteurs ont réagi en demandant d'augmenter les acomptes payés, sans aucune différenciation en fonction de la qualité des raisins.

L'échec de cette "politique des prix" de la coopérative était le résultat de la modernisation et de l'intensification de la viticulture de la région qui n'était pas contrôlée par la coopérative. L'amélioration des rendements par stremma, les nouvelles implantations sur la plaine et l'abandon des côteaux des montagnes, ont conduit à une augmentation quantitative qui n'était pas accompagnée d'une amélioration qualitative de la production viticole. La coopérative est confrontée à deux tendances : d'une part l'augmentation de la production d'un produit sensible à tout changement de qualité et d'autre part les exigences de la demande pour un produit de qualité supérieure. La coopérative essaie de jouer le rôle de l'arbitre entre les deux tendances. Cette politique de prix risque d'éloigner les agriculteurs qui produisent des raisins de haute qualité sur les côteaux où les rendements sont plus faibles, de leur organisation. En plus, sans aucun critère qualitatif à la livraison des raisins il pourrait y avoir une certaine dégradation de la qualité du vin produit.

C'est sous la pression de la première tendance qu'elle donne une augmentation de l'ordre de 20 % par an aux prix des raisins livrés à la coopérative (tableau N°5).

Les conditions techniques de vinification

Les installations propres à la coopérative datent de 1937. Leur capacité de traitement est de 44 tonnes de raisins par heure, soit 350 tonnes par jour. Elle possède 90 citernes (en ciment) et 15 citernes (en plastique) avec un volume total de 5 000 tonnes. En 1980 on a ajouté 6 citernes métalliques d'un volume de 86 tonnes. En plus, elle possède deux chaînes d'embouteillage d'une capacité totale de 4 000 bouteilles/heure (7). Sa cave a 200 fûts de chêne d'une capacité de 120 tonnes au total.

---

(7) *La deuxième chaîne d'embouteillage a été installée en 1980-1981.*

En 1983, après l'augmentation accrue des quantités de raisins livrés à la coopérative, on est obligé de louer d'autres installations de vinification privées pour les utiliser comme dépôt. Actuellement, 60 % de la production totale du vin de l'année 1983 se trouve dans des citernes que la coopérative a louées.

La vinification se fait dans des conditions "primitives". L'efficacité technique des installations et de l'équipement mécanique existants ne peuvent pas répondre aux besoins actuels. Le gaspillage de matières premières, l'impossibilité de bien contrôler les conditions de vinification, et les difficultés techniques au niveau de la différenciation de la production sont les handicaps les plus importants. En plus le personnel technique -si bien qualifié qu'il soit- ne peut pas maîtriser le processus de vinification en utilisant des techniques modernes.

La période de la récolte (et des livraisons) est très petite et les installations existantes ne peuvent pas couvrir les besoins de la production du moût et de la vinification proprement dite.

Après les livraisons de 1982-1983 on n'a pas seulement atteint la capacité technique des installations existantes mais on l'a dépassé.

Devant l'impasse, on a décidé de moderniser les installations existantes, en créant une autre unité de transformation plus efficace. Le projet d'investissement est de l'ordre de 406 millions de drks. Il s'agit de la création d'une nouvelle unité de traitement d'une capacité de 50 tonnes de raisins par heure et de la construction de nouvelles citernes pour le vin d'une capacité de 8 000 tonnes au total.

Dans le cadre de ce projet d'investissement, un réaménagement de l'ensemble des installations est prévu (bureaux de services, dépôts d'engrais et d'autres produits phytosanitaires, etc...).

Ce projet d'investissement représente l'effort de modernisation de la coopérative pour s'adapter aux nouvelles conditions de la

production viticole de la province et aux changements intervenus dans le marché du vin. Sa réalisation commencera au cours de 1984 et se terminera fin 1985.

2.2. La commercialisation de la production

La coopérative ne dispose pas de son propre circuit de commercialisation. Elle n'a qu'un "réseau" de représentants commerciaux à l'intérieur du pays et à l'extérieur. Ces représentants sont des commerçants libres qui achètent des quantités de vin directement à la coopérative et ce sont eux qui font la distribution aux points de vente (magasins ou supermarchés). L'écoulement de la production dépend directement du comportement économique des représentants commerciaux. En plus, l'incertitude sur l'écoulement de la production et les prix est un élément caractéristique de l'activité de commercialisation.

On observe les mêmes problèmes pour es exportations. On ne connaît pas la situation des marchés même des pays voisins. En plus la politique commerciale de la coopérative ne dépend pas directement des marchés extérieurs mais plutôt du comportement économique soit de l'exportateur, soit du représentant commercial sur place.

L'écoulement et la commercialisation de la production est le domaine d'action prioritaire, dans la phase actuelle du développement de la coopérative.

En plus, elle ne peut pas mener la même politique de tarification que les autres industries de vinification privées ; puisqu'elle est une organisation collective et de cette façon la prise de décision et la gestion économique ne dépendent pas seulement du Directeur.

Enfin nous devons souligner que la coopérative vend une grande partie de sa production "en vrac" (tableau N°6), aux autres grandes industries du vin qui la distribuent avec leurs propres marques : l'installatio

récente d'une deuxième chaîne d'embouteillage et le recrutement d'un responsable commercial s'inscrivent dans les efforts de la coopérative dans le domaine de commercialisation.

2.3. Résultats économiques - la situation actuelle

La période qu'on examine (1979-1983) est caractérisée par une détérioration de la situation économique de la coopérative. Pour la campagne agricole de 1980-1981, le déficit d'exploitation est de l'ordre de 2,5 millions de drks. Ce chiffre devient plus explicatif si on ajoute que les fonds propres de la coopérative s'élevaient à 13 millions de drks et le chiffre d'affaires était de l'ordre de 120 millions de drks.

La coopérative produit trois grandes catégories de produits : les vins vendus en vrac (vins de consommation courante et vins de qualité supérieure), les vins "standardisés" (vins demi-secs, vins doux et vermouth) et les vins mis en bouteilles.

Sur le tableau N°7 figurent (en pourcentage) les quantités de vin vendues en vrac et mises en bouteilles. La plus grande partie du vin est vendue en vrac et seulement un petit pourcentage de la production totale est vendu en bouteilles.

Les ventes du vin "en vrac" représentent (pour la campagne 1980-1981) 53,27 % de la production totale et seulement 3,2 % des recettes totales. Au contraire les vins embouteillés représentent 43,22 % de la production du vin et 70,4 % des recettes totales (données des tableaux Nos 7 et 8). En même temps, si on analyse les bilans de la gestion économique des trois catégories de produits on voit clairement que l'activité "production et vente de vins en vrac" est déficitaire et au contraire les deux autres activités sont positives. Selon les estimations des responsables de la coopérative, les vins vendus en vrac ont un coût de production total de 38 drks/kg tandis que dans le marché le prix maximum était de 34 drks/kg. Pendant la même période, les vins "standardisés"

représentaient 12,4 % des recettes totales et seulement 8,8 % des dépenses totales.

La première catégorie de produits sont dans leur grande majorité, des vins de qualité qui sont vendus soit aux négociants soit aux grandes industries privées. Les deux autres catégories comprennent des produits marqués distribués par le réseau des représentants commerciaux de la coopérative.

Sur le tableau N°9 figurent la structure du coût de vinification des vins vendus en vrac et la structure du coût de production total des vins mis en bouteilles. Deux remarques à faire : les frais de publicité ne représentent plus que 1,5 % des dépenses totales (même pour les vins mis en bouteille) suite à l'absence d'une vraie politique commerciale de la coopérative ; les charges financières sont très élevées (48,0 % des dépenses de vinification pour les vins vendus en vrac) (8).

3. La contribution positive de la coopérative aux adhérents et au milieu socio-économique

L'existence et le fonctionnement de la coopérative assure aux adhérents :

a) des prix assez élevés pour leur production
b) l'écoulement de leur production puisque le négoce peut refuser d'acheter mais la coopérative ne le peut pas
c) par conséquent, le niveau du revenu est assez élevé par rapport aux autres régions viticoles du pays.

Pour le milieu socio-économique :

a) le maintien de la population rurale
b) la création d'emplois qui pourra être plus importante avec l'augmentation des activités économiques de la coopérative
c) le maintien de la population et les revenus élevés des agriculteurs sont la base du fonctionnement des autres secteurs de l'économie de la province de Néméa.

(8) *Sur les problèmes de financement, voir "les choix stratégiques".*

4. Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de la coopérative concernée

Le développement de la coopérative est bésé sur l'agriculture dynamique de la province de Néméa. Le dynamisme des agriculteurs et la qualité du vin produit dans la zone d'appellation contrôlée sont deux éléments qui peuvent illustrer le cadre de l'évolution de la coopérative. La transformation de la matière première (raisins) ainsi que la commercialisation de la production nécessitent une organisation collective. De l'autre côté, la politique du négoce poussait les agriculteurs à s'organiser pour transformer en commun leur production (9). En plus le produit (le vin) n'a pas besoin d'une deuxième transformation.

Les centres de pouvoir locaux ont réagi, mais les avantages que nous avons marqués étaient suffisants pour convaincre les agriculteurs.

Actuellement, la coopérative et le milieu socio-économique local se trouvent dans un équilibre qui nécessite l'existence de l'organisation collective pour le progrès de l'agriculture de la province et l'inverse.

4.1. Les choix stratégiques

Actuellement la coopérative regroupe 90 % des agriculteurs de la région tandis que le reste (10 %) ne s'occupe pas de la production des raisins de vinification. Alors la politique de la coopérative ne vise pas à attirer d'autres agriculteurs mais plutôt elle est orientée vers

(9) *Nous soulignons que la vinification ne nécessitait pas une technologie compliquée, à l'époque de la création de la coopérative de vinification.*

une amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la coopérative pour mieux s'adapter aux nouvelles conditions de production et de commercialisation.

Pour l'instant, la coopérative ne vise pas une extension de ses activités vers l'oléiculture puisque d'une part l'intervention étatique régularise le marché (prix garantis pour le produit) et de l'autre, elle ne dispose pas d'un potentiel technique et humain pour entreprendre cette activité.

La politique menée par le Ministre de l'Agriculture d'une part favorise le développement des activités de la coopérative, mais de l'autre côté pose toute une série de problèmes en engageant la coopérative dans la voie de la modernisation rapide.

Elle doit, non seulement investir pour moderniser l'équipement mécanique et augmenter la capacité d'entreposage du vin, mais elle doit changer d'attitude vis-à-vis des agriculteurs (en ce qui concerne les conditions de livraisons en adoptant une politique de différenciation des prix en fonction de la qualité du produit livré) et d'autre part mener une vraie politique commerciale autonome.

Dans ce cadre là, un projet d'investissmeents de l'ordre de 406 millions de drks est mis en route (10).Il s'agit de la modernisation des installations dans leur ensemble et l'augmentation de la capacité d'entreposage de 8000 tonnes. Nous soulignons que c'est la première fois que la coopérative entreprend un tel effort de modernisation.

La structuration d'une politique commerciale propre à la coopérative devient prioritaire, pour garantir l'écoulement de la production. La coopérative s'oriente vers une politique de marque pour faire face à

---

(10) Ce projet sera financé par le FEOGA (50 %), par le programme des investissements publics (20 %) et le reste (30 %) sera emprunté à la Banque Agricole de Grèce.

la concurrence des industries privées du secteur et en même temps, elle essaie "d'éclaircir" ses relations avec l'Union Centrale des Coopératives de Vinification (11) en mettant le point sur l'information (technique et commerciale). L'augmentation des quantités de vin mises en bouteilles s'intègre dans la politique commerciale de la coopérative, pour mieux exploiter la qualité du produit et ne pas être dépendante des industries du vin.

4.2. Les problèmes financiers

Un facteur important de blocage de cet effort de modernisation est le problème de financement. Actuellement la coopérative est entièrement dépendante de sa seule source financière : la Banque Agricole de Grèce.

Sur le tableau N°10, figurent les prêts à court et à moyen et long termes de la période 1978-1982. L'inexistence de fonds de roulement propres oblige la coopérative à emprunter à la Banque. C'est très caractéristique de la situation financière de la coopérative la remarque suivante : les dettes à court terme de la coopérative représentaient 60 % du chiffre d'affaires pour la campagne 1981-1982. Puisque l'autofinancement de la coopérative devient difficile, la coopérative est obligée de "vivre à crédit" de la Banque Agricole et à payer des charges financières énormes. Les efforts menés par la direction de la coopérative ont abouti à une augmentation considérable des parts sociales afin de créer une réserve propre à la coopérative pour financer une partie de ses activités (12).

L'impasse financière reste le facteur de blocage le plus important au développement de la coopérative.

---

(11) Elle est l'organisation suprême des Coopératives Agricoles de Vinification.

(12) En 1979, le montant d'une part sociale s'élevait à 1100 drks + 3900 (frais d'inscription). En 1982, le montant de la part sociale s'élève à 5000 drks et les frais d'inscription à 15000 drks.

4.3. Organisation et prise de décisions

Selon la structure formelle, l'Assemblée Générale constitue l'organe suprême de l'organisation. Le Conseil d'Administration fait ses propositions et l'Assemblée Générale décide. Le Directeur de la coopérative est chargé de la réalisation de la politique de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration. Le personnel de la coopérative ne participe pas à la prise de décisions.

Mais en réalité, la situation est bien différente. Dans le passé, le pouvoir de décisions était plutôt dans les mains de la "technostructure" de la coopérative qui s'exprimait soit au nom du Directeur soit au Personnel scientifique (oenologue) de la coopérative. Le rôle de l'Assemblée Générale était plus ou moins formel et la détermination des objectifs de la politique générale de la coopérative n'était pas -en réalité- contrôlée par les adhérents. Ce contrôle devient beaucoup plus difficile pour les adhérents qui habitent dans les villages de la zone. Les distances entre la coopérative et les villages rendent la communication beaucoup plus difficile. En plus, le type d'activité éloigne les adhérents de la vie de la coopérative.Pour beaucoup d'entre eux la coopérative n'existe que pendant la période de la récolte (écoulement de la production et fixation des prix). A titre d'exemple, la participation des adhérents à la prise de décisions dans les Assemblées Générales ne dépasse pas les 15 % du nombre total et seulement pour la fixation des prix, ce pourcentage s'élève à 30 % du nombre total des adhérents.

Au contraire, le fonctionnement du Conseil d'Administration est régulier, puisque là participent les agriculteurs les plus conscients de leur responsabilité et les plus intéressés.

Ce type de participation pose -entre autres- deux problèmes très importants pour le développement de la coopérative :

- l'impossibilité de contrôler la quantité et la qualité de la matière première (raisins) et la détermination des prix en fonction de critères qualitatifs (différenciation des prix selon la qualité des raisins

- empêche une participation plus importante des adhérents au financement de diverses activités de la coopérative. Selon l'expression d'un responsable : "l'autofinancement c'est quelque chose d'inconnu pour notre organisme ; nous sommes obligés de payer à la Banque des charges financières énormes puisque les agriculteurs refusent même l'idée de l'autofinancement de nos activités économiques".

Les conséquences d'une politique d'autonomie face aux coopérateurs sont les obstacles actuels de la modernisation et du développement de la coopérative.

4.4. Le personnel

Le personnel actuel (surtout celui des services administratifs) ne peut pas répondre aux besoins actuels de la coopérative. Son niveau de formation ainsi que l'inexistence de cadres spécialisés aptes à entreprendre des actions compliquées caractérisent la situation actuelle.
Ce handicap devient beaucoup plus important devant les nouvelles exigences de la gestion économique de la coopérative dûe à l'extension de ses activités économiques dans des domaines où la concurrence avec les grandes industries privées sera inévitable et la confrontation plus dure.

Une politique visant à améliorer le niveau actuel du personnel des services administratifs par le recrutement de personnes qualifiées aux nouvelles méthodes administratives doit être accompagnée par un plan de rééducation et d'amélioration du niveau du personnel existant, surtout du personnel le plus jeune. De cette façon, on évitera un gonflement des services administratifs et un alourdissement de charges administratives de la coopérative qui se trouve dans une situation financière difficile.

TABLEAU N°1

Chiffre d'affaires par activité et par campagne agricole (en drks).

	1/7/79-30/6/80	%	1/7/1980-30/6/81	%	1/7/81-30/6/82	%	1/7/82-30/6/83
crédit	8 706 966	7,9	13 275 901	11,1	14 864 293	10,1	-
approvisionnement	2 942 613	2,7	3 292 105	2,7	3 972 293	2,7	-
vinification	97 274 986	88,7	102 726 973	85,8	127 701 863	86,8	-
moyen de transport	758 000	0,7	469 233	0,4	588 300	0,4	-
TOTAL	109 682 565	100,0	119 764 212	100,0	147 126 749	100,0	600 000 000(*)

Source: Rapports annuels de contrôle de la Banque Agricole de Grèce (Direction départementale)

(*) données approximatives.

TABLEAU N°2

Activité de Crédit (en drks)

Années	Nombre d'adhérents	Prêts totaux	Prêts par adhérent
1978-79	218	9 018 205	41 367,9
1979-80	243	8 706 966	35 831,1
1980-81	254	13 275 901	52 267,0
1981-82	271	14 864 293	54 849,0

Source: Rapports annuels de contrôle de 1'ATE (Direction Départementale).

TABLEAU N°3

Activité d'approvisionnement (en drks)

Années	Nombre d'adhérents	Valeur totale
1978-79	218	2 638 028
1979-80	243	2 942 613
1980-81	254	3 292 105
1981-82	271	3 972 293

Source: Rapports annuels de Contrôle de 1'ATE (Direction Départementale)

TABLEAU N°4

Années	Quantités de raisins Noirs (kg)	Blancs (kg)	Moût total kg	Moût à vinifier (kg)	N'ont pas participé Nb d'adhérents	quantités (kg)
1978-79	3 044 848	2 503 222	4 370 000	4 359 000	177	560 000
1979-80	1 772 310	1 887 680	3 670 000	3 498 000	200	125 000
1980-81	1 582 000	1 734 510	2 561 250	2 538 855	160	345 000
1981-82	3 464 240	2 421 745	4 513 806	4 570 000	143	273 000
1982-83(*)	9 325 294	6 527 706	-	13 633 580	-	-

(*) Données approximatives

Source: Rapports annuels de contrôle de 1'ATE (Direction Départementale).

TABLEAU N°5

Prix de raisins payés aux agriculteurs (en drks/kg)

Années	Raisins	
	Noirs	Blancs
1978-79	8,5	6,0
1979-80	12,0	8 0
1980-81	18,0	10,0
1981-82	21,0	12,0
1982-83	25,0	15,0

Source: Rapports annuels de contrôle de 1'ATE (Direction Départementale)
- Entretiens avec les responsables de la coopérative.

TABLEAU N°6

Production du vin, ventes et quantités stockées (en pourcentage de la production totale). :

Campagnes agricoles	Production Annuelle	Vente en vrac	Mis en bouteille	Distillation	Stock
1978-79	R 99,99	78,10	12,19	6,98	2,72
	B 100,01	38,91	15,00	44,44	1,66
1980-81	R 100,00	24,44	30,13	1,98	43,45
	B 99,99	27,87	18,38	53,74	0,00

R : vins rouges B: vins blancs

Source: Nos calculs à partir des rapports annuels de contrôle de 1'ATE (Direction Départemen-

Production et ventes du vin (en pourcentages).

campagnes agricoles	Production Annuelle	ventes en vrac	Mis en bouteilles	Distillation
1978-79	R 100,00	80,29	12,54	7,17
	B 100,01	39,57	15,25	45,19
1980-81	R 99,99	53,27	43,22	3,50
	B 99,99	27,87	18,38	53,74

Source: Nos calculs à partir des données des Rapports annuels de contrôle de 1'ATE (Direction Départementale).

TABLEAU N°8

Résultats économiques de fin d'exercice au 30/6/81 (en pourcentages).

Dépenses		Recettes	
administratives	3,1	ventes de vins en vrac	3,2
moyens de transports	0,6	moyens de transports	0,6
vins standardisés	8,8	vins standardisés	12,4
vins embouteillés	68,2	vins embouteillés	70,4

Source: Nos calculs à partir du Bilan de recettes-dépenses de l'année de campagne 1980-81

TABLEAU N°9a

Gestion économique du vin vendu en vrac (coût de vinification)(%).

- salaires du personnel technique	9,3
- salaires des ouvriers	10,9
- dépenses administratives	9,6
- Transports	3,1
- charges financières	48,2
- réparations	0,3
- publicité	1,2
- frais d'exportations	0,3
- dépenses commerciales	1,2
- amortissements	5,7
- divers	10,2
TOTAL	100,0

Source: Nos calculs à partir des Rapports annuels de contrôle de l'ATE (Direction Départementale).

TABLEAU N° 9 b

Structure de coût de production du vin mis en bouteilles (1)

	%
- valeur du vin utilisé	56,8
- matériel d'embouteillage	9,5
- salaires	8,9
- publicité	1,5
- dépenses commerciales	15,0
- frais d'exportations	0,7
- transports	2,5
- réparations	0,1
- divers	5,0
TOTAL	100,0

Source: nos calculs à partir des rapports annuels de contrôle de l'ATE (direction départementale).

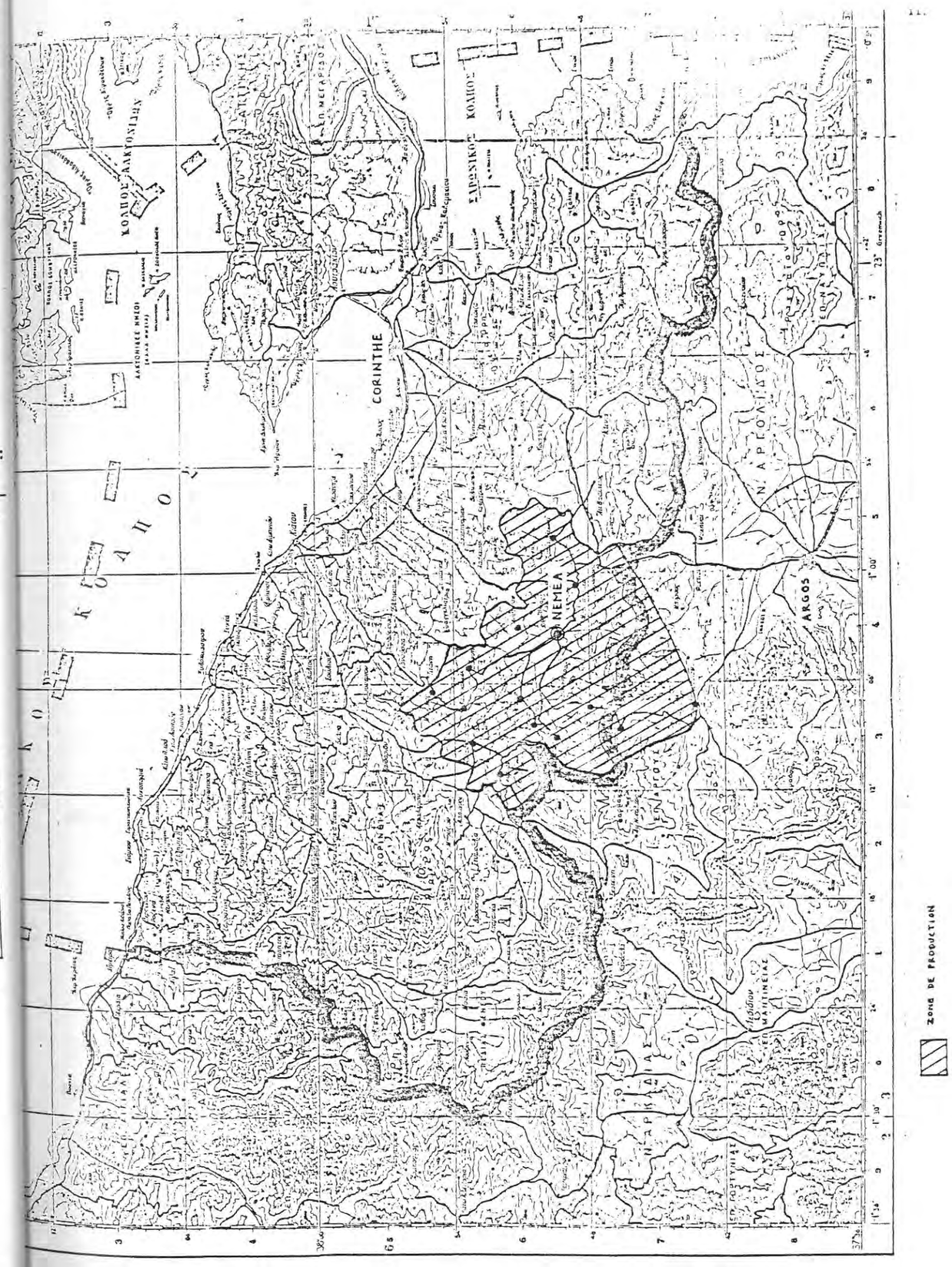
(1) : Les charges financières ne sont pas inclues pour deux raisons: - d'abord pour des raisons d'ordre logistique et deuxièmement parce que le vin embouteillé est déjà produit et les frais financiers concernent plutôt le paiement des acomptes aux adhérents.

TABLEAU N°10

Financement de l'ATE (en drks)

Années	Prêts à court terme	Prêts à moyen et long termes	Dette à court terme / Chiffre d'affaires
1978-79	89 320 209	5 264 106	- -
1979-80	51 587 784	5 264 106	0,47
1980-81	52 910 746	48 135 847	0,40
1981-82	88 529 985	53 399 953	0,60

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE (Direction Départementale).



II.2. LA COOPERATIVE VINICOLE, OLEICOLE ET LE CREDIT D'ARCHANES. UNE C.A. POLYVALENTE DE PREMIER DEGRE. S'adapter aux nouvelles conditions des marchés

La coopérative vinicole, oleicole et de crédit d'Archanès (Crète) C. A. R. L.

Présentation descriptive

Fiche signalétique

A - La région

- Population : 5 300 habitants (en 1981), soit 1 180 familles agricoles.
- Cultures principales : viticulture (raisins de vinification, de table et raisins secs), oléiculture.
- Taille moyenne des exploitations agricoles : 25 stremmas (7 parcelles par exploitation).
- Distances d'autres villes ou centres commerciaux : 16 km d'Iraklion (chef-lieu du département).

B - La coopérative

- Année de création : 1931.
- Effectif des adhérents : 1 113 (en 1979), 1 278 (en 1983).
- Montant de la part sociale : 200 drks.
- Nombre des parts sociales : 10 579 (en 1979) et 12 638 (en 1983).
- Responsabilité mutuelle : le centuple de la part sociale (au total, 252,7 millions de drks).
- Circonscription : la municipalité d'Ano-Archanès, la commune de Kato-Archanès et l'agglomération de Patsidès.
- Spécialisation :
  a) vignification et vente en commun du vin.
  b) Vente en commun des raisins de table (exploitations).
  c) Extraction d'huile d'olive.
  d) Exercice autonome du crédit.
  e) Approvisionnement en biens de cultures et de consommation ménagère.
  f) Gestion de divers produits pour le compte de divers organismes.
- Chiffre d'affaires : en 1983 est de l'ordre de 1 200 millions de drks, très approximativement.
  (en 1980-81, était de 516 millions de drks).

- Effectif des salariés : 23 (dont 15 permanents)
  300 saisonniers (pendant la période de la récolte des raisins).
- Autres organismes auxquels la coopérative est adhérée :
  . Union de Coopératives Agricoles d'Iraklion.
  . Eurocreta S. A.
  . Minoam Lines S. A.
  . Assurances Agricoles S. A.
  . Union des producteurs de raisins de "Soultanina" de Crète.
  . Union des Coopératives d'Approvisionnement (S. P. E.) S. A.

1. - Introduction

La coopérative polyvalente d'Archanès se trouve dans le département d'Iraklion de Crète. Trois villages voisinants constituent la base de la coopérative : la municipalité d'Ano-Archanès (4 000 habitants), la commune de Kato-Archanès (800 habitants) et l'agglomération de Patsidès (500 habitants). Le siège social de la coopérative se trouve dans le village d'Ano-Archanès qui constitue le centre de la vie socio-économique de la région.

La population reste pratiquement stable et s'élève à 5 300 habitants. Nous pouvons dire que l'exode rural n'était pas très forte, comme dans les autres régions agricoles du pays.

L'agriculture reste l'activité économique principale, puisque 90 % de la population active travaillent dans leurs exploitations agricoles.

La viticulture et la culture de l'olivier constituent les occupations principales des habitants. Les cultures céréalières et maraîchères n'occupent que 10,7 % de la surface cultivée totale. Dans le tableau suivant, figurent la répartition des cultures et leurs rendements moyens.

Cultures	S.A.U. (str)	%	Rendement moyen (Kg/str)
Céréales.....	2 430	10,3	-
Cultures maraîchères.....	91	0,4	-
Vignes de raisins de "Soultanina"..	7 650	32,5	500-600 (de raisins secs)
Vignes de raisins de table.....	3 507	14,9	2 000
Vignes de raisins de vignification.	4 859	20,6	1 000-1 200
Olivier.....	5 000	21,2	150 (en huile d'olive)
Total.....	23 537	99,9	

Nous soulignons que plus de 3 000 stremmas de ces cultures sont dispersées dans les autres communes avoisinantes.

La taille moyenne des exploitations agricoles est de 25 stremmas et on compte -en moyenne- 7 parcelles par exploitation. La différenciation de la fertilité des sols est un obstacle important à toute tentative de remembrement.

Malgré les difficultés provenant de la structure des exploitations, la mécanisation de la production est très avancée. A l'exception de l'émondage et de la récolte, toutes les autres opérations sont mécanisées.

Les potentialités agronomiques de la région, la qualité des produits, le dynamisme des agriculteurs et l'existence de l'organisation collective ont fait que le revenu agricole brut par exploitation est de l'ordre de 1,2 millions de drks, très approximativement.

2. - Evolution et performance de développement

La coopérative sous sa forme actuelle fut créée en 1931, mais les premières tentatives de la création d'une coopérative dans la région datent de 1905 (1).

---

(1) En effet, en 1905, un groupe d'agriculteurs a créé un "syndicat agricole pour la vente en commun de vin d'Archanès". Cette organisation peut être caractérisée comme l'ancêtre de la coopérative actuelle.

A l'époque et même après la deuxième guerre mondiale, les grands propriétaires fonciers dominaient dans la région. Leur contrôle comprenait les activités de la coopérative, puisque c'étaient eux qui contrôlaient le commerce des produits agricoles et par conséquent, les débouchés de la coopérative. Les conflits entre les agriculteurs organisés et les grands propriétaires fonciers n'étaient pas rares, surtout sur le problème de la construction par la coopérative d'installations de vinification et d'entrepôts de vin.

Deux années de surproduction viticole, (premièrement en 1949 et deuxièmement en 1957) et les conditions favorables dans le marché du vin en Europe (importations massives en France) ont fait fléchir les dernières réactions et la coopérative entre dans une période de développement rapide pendant les années 60.

Nous soulignons qu'en 1952, la coopérative a commencé ses exportations de raisins de table à l'initiative d'un ancien directeur. Les premiers succès de cette activité ont provoqué l'augmentation des surfaces cultivées de raisins de table (variété Rozaki) et ont donné à la coopérative un caractère principalement exportateur.

Le dynamisme de la coopérative a fait qu'en 1957 on comptait déjà 842 adhérents et elle peut être considérée parmi les plus grandes organisations du secteur, à l'époque.

En 1955, la coopérative étend ses activités dans le domaine d'extraction d'huile d'olive.

Actuellement, on peut considérer que la coopérative d'Archanès constitue avec les installations un "complexe industriel" avancé par rapport aux autres organisations du secteur.

2.1. - Les activités économiques et sociales de la Coopérative d'Archanès

Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 1,2 milliards de drks (pour la période 01.07.82 - 30.06.83), la coopérative polyvalente d'Archanès est parmi les organisations les plus importantes du secteur. Le volume de ses activités peut être comparé même à celui d'autres organisations coopératives de 2ème degré. Elle couvre toutes les activités productives de sa région et

offre à ses adhérents des services importants. Elle intervient surtout dans la concentration de la production agricole, sa transformation et sa commercialisation, premièrement à l'extérieur et deuxièmement à l'intérieur du pays.

La coopérative entreprend des activités pour le compte des tiers (organisations publiques comme l'A. T. E. ou organisations coopératives comme l'Union des coopératives agricoles d'Iraklion ou l'Union Centrale K. S. O. S.). Ces activités ont un poids économique important (voir tableau n° 1) puisqu'elles représentent 45 % du chiffre d'affaires. Elles concernent principalement la location d'entrepôts à la Banque Agricole de Grèce, ou aux autres organismes, la distribution d'aliments de bétail effectuée par l'Union d'Iraklion et la gestion de la production de raisins de "Soultanina" (raisins secs) pour le compte de K. S. O. S. (Union Centrale des Producteurs de Raisins de Soultanina). De cette façon [illegible], la coopérative intervient même dans des domaines ou l'intervention des Pouvoirs Publics est importante. Selon les données provenant du Rapport Annuel sur les activités de la coopérative, rédigé par l'A. T. E., ce domaine d'activité est déficitaire, malgré son utilité importante pour les producteurs de la région. Le déficit provient de non-réajustement de la commission de la coopérative.

Les activités pour le compte des adhérents et de la coopérative

L'activité de l'approvisionnement (tableau n° 2) ne comprend pas seulement la fourniture des adhérents en moyens de production, mais aussi en biens de consommation des ménages. La coopérative dispose d'un magasin pour les biens de consommation des ménages (surtout des produits électroménagers). Les prix sont inférieurs à ceux du commerce de 10-15 %. En ce qui concerne l'approvisionnement en biens de culture, elle couvre les besions de ses adhérents à 100 %. La qualité des services rendus aux agriculteurs fait que leur participation est très élevée (tableau n° 2).

La coopérative exerce l'activité de crédit d'une façon autonome.

Elle redistribue les crédits à court terme de la Banque Agricole de Grèce à ses adhérents selon ses propres critères concernant le montant et les échéances. En plus, elle accorde des prêts à court terme à ses adhérents, de ses propres fonds. Cette participation directe n'est pas importante par rapport à celle de l'A. T. E., puisque le taux d'intérêt appliqué est supérieur à celui de l'A. T. E. La couverture des besoins de ses adhérents s'élève à 90 % (tableau n° 3). En plus, la coopérative possède un bureau des dépôts des adhérents, soit auprès de la coopérative, soit auprès de l'A. T. E. La faiblesse des dépôts auprès de la coopérative par rapport à ceux auprès de l'ATE(Tabl.I), s'explique par le fait que les coopérateurs préfèrent les Banques d'Iraklion afin de garder leurs transactions dans le secret.

En 1972, la coopérative a créé un réseau d'irrigation de 5 670 mètres pour irriguer une surface totale de 3 000 stremmas. Ce réseau d'irrigation est la seule intervention directe de la coopérative à l'organisation et l'amélioration de la production agricole. Malgré le sous-emploi des installations (actuellement on fait l'irrigation de 45 % de la surface totale), cet exemple nous montre la possibilité existente pour que les coopératives entreprennent des activités pareilles (travaux d'infrastructure au niveau local).

La coopérative possède des camions d'un volume total de 34,4 tonnes, qu'elle utilise plutôt à la collecte de la production des raisins qu'à la commercialisation de la production, puisqu'elle ne dispose pas d'un propre circuit de distribution.

La vinification

La vinification constitue une des activités les plus importantes de la coopérative. Pendant la période étudiée (de 1979 jusqu'à 1983), sa part au chiffre d'affaires augmente et atteint en 1982-83 17,8 % du total.

Les installations datent de 1931 mais une partie d'entre elles

ont été renouvelées au cours des années. En plus, la coopérative a pu s'adapter à l'augmentation de la production viticole de la région en augmentant le volume total de ses entrepôts. Actuellement il y a 193 entrepôts de vin d'un volume total de 14,5 milliers de tonnes et 92 fûts de chêne d'un volume total de 200 tonnes. La capacité de traitement de ses installations (pressoirs, etc...) est de 500 tonnes par jour. En plus, l'ensemble de ses installations est bien aménagé et se trouve au siège de la coopérative.

Malheureusement nous n'avons pas pu collecter de données sur la production viticole (raisins de vinification) de la région livrée à la coopérative. La plus grande partie de la production de raisins de vinification provient de deux variétés (Mandilari et Kotsyfali) cultivées dans la zone d'appelation contrôlée déterminée par le Ministère de l'Agriculture.

La coopérative verse aux agriculteurs qui y livrent leur production un acompte qui est dans la plupart des cas le prix définitif puisqu'il n'y a pas de surplus à distribuer à la fin d'exercice. Les prix du commerce suivent la politique de prix de la coopérative (Tableau n° 4).

La quasi-totalité des vins produits est vendue en vrac à l'intérieur et à l'extérieur du pays. D'après nos calculs, la matière première représente 70 % du coût de production et les frais de vinification, 28,4%. Nous devons remarquer que les charges financières représentent 37 % du coût de vinification (tableau n° 5).

Une chaîne d'embouteillage a commencé à fonctionner il y a deux ans, mais on n'a pas pu obtenir de résultats satisfaisants. C'est actuellement que la coopérative essaie de vendre par l'intermédiaire de K. E. O. S. O. E. des produits marqués. A titre d'exemple, nous remarquons que le prix du vin vendu en vrac était de 30 drks/kg, tandis que le vin marqué (XQPRD) dépassait les 140 drks/kg. Pour toute une série d'années, la coopérative se contentait

d'exporter des quantités de vin en vrac ou de les vendre à l'intérieur puisque c'étaient ses clients qui venaient chercher ses produits et pas l'inverse, (les dépenses de publicité ne dépassaient pas le 0,89 % des dépenses de vinification ou le 0,25 % du coût de production total). Mais pendant les dernières années, et devant les difficultés d'écoulement de la production, (2) (tableau n° 6), la coopérative essaie de vendre des produits marqués (3).

Les résultats positifs de cette activité sont plutôt dûs aux subventions versées à la coopérative jusqu'en 1981. A titre d'exemple, et d'après nos calculs, le coût de production de vin rouge était de 12,19 drks/kg et le prix du marché était de 10,95 drks/kg en 1978-79. Les subventions étaient de 3,17 drks/kg et c'est comme ça qu'à la fin d'exercice l'activité de vinification représentait un excédent et par conséquent il y avait un surplus à distribuer aux agriculteurs.

Le caractère principalement exportateur de la coopérative -en ce qui concerne la vinification- n'était pas accompagné d'une politique commerciale dynamique, et c'est plutôt la stabilité ou l'opportunité qui caractérisent l'évolution de ces exportations (tableaux n° 7 et n° 8).

Les raisins de table

La coopérative fait la collecte de la production des raisins de table (variété Rozaki), soit pour le compte des adhérents en leur versant une avance, soit pour son propre compte en les achetant à un prix ferme. La politique de la coopérative oriente les agriculteurs vers la deuxième solution puisqu'elle ne donne pas d'avantages considérables aux agriculteurs qui versent leur production pour la vente en commun. C'est pour cela qu'en 1980-81, les quantités commercialisées pour le compte des adhérents étaient de 948 tonnes,

---

(2) Pendant la dernière période étudiée, les quantités stockées ainsi que les quantités destinées à la distillation augmentent.

(3) On ne peut pas parler de résultats puisqu'on se trouve dans une première période "expérimentale".

tandis que les quantités achetées par la coopérative à un prix ferme dépassaient les 1 400 tonnes.

Le conditionnement et l'emballage de la production se fait dans les installations de la coopérative qui datent de 1969 et ont une capacité de conditionnement de 12 tonnes/heure. Il y a aussi des installations frigorifiques d'un volume de 500 tonnes.

Pendant les dernières années, la quasi-totalité des raisins de table a été exportée. Les principaux pays d'exportation sont : l'Allemagne de l'Ouest (50 % des exportations totales), la Hollande (30 %) et l'Angleterre(20 %).

Cette activité est fortement subventionnée (33,2 % des recettes totales), mais malgré ça elle représente un déficit important, qui en 1983 était de l'ordre de 19 millions de drks et il est dû à la politique de prix élevés menée par la coopérative (sur le tableau n° 9 figure la structure des recettes et des dépenses de cette activité).

L'extraction d'huile d'olive

Elle est considérée parmi les activités les plus dynamiques. En 1980 elle représentait 0,9 % du chiffre d'affaires, tandis qu'en 1983 elle représente 3,3 %. Pendant la même période, le chiffre d'affaires a doublé. La coopérative reçoit la production de tous ses adhérents et d'autres agriculteurs et elle reçoit comme commission 10 % de l'huile d'olive produite et 60 % des noyaux d'olives. Elle a des entrepôts de 240 tonnes d'huile. La commercialisation de l'huile se fait par les oléiculteurs eux-mêmes. La direction envisage la création d'une chaîne d'embouteillage pour commercialiser la production à des conditions meilleures.

La commercialisation de la production

Dans ce domaine, la coopérative a fait des efforts considérables qui ont abouti à des résultats positifs et qui peuvent être caractérisés comme très avancés par rapport aux autres organisations du secteur coopératif. De l'autre côté, et devant les changements intervenus dans le circuit de commercialisation et sur les marchés de l'extérieur et de l'intérieur du pays, la coopérative est obligée de changer sa politique commerciale. Si elle veut continuer à écouler ses divers produits -qui sont d'une très haute qualité- elle doit s'adapter le plus tôt possible aux nouvelles conditions et mener une politique de marque pour qu'elle puisse profiter des avantages qualitatifs importants de ses produits.

Cette autre politique commerciale n'aura pas seulement des problèmes d'organisation (réseau de distributibution, etc...) mais elle pourra être confrontée aux structures existantes et même au caractère de l'organisation coopérative (selon l'affirmation d'un responsable : la coopérative est une entreprise collective contrôlée par les adhérents-propriétaires).

2.2. - Les résultats économiques et le comportement de la coopérative

La coopérative d'Archanès peut être caractérisée comme polyvalente puisqu'elle effectue plusieurs activités. Parmi ces dernières, il y en a quelques-unes qui peuvent être caractérisées comme positives (au sens qu'en fin d'exercice elles laissent un excédent) et d'autres qui sont déficitaires comme l'exportation de raisins de table.)

Parmi les activités positives sont : l'activité de crédit, d'approvisionnement en biens de culture et biens de consommation de ménages, l'activité"bancaire"et l'extraction d'huile d'olive. Au contraire, parmi les activités "déficitaires" sont : les exportations de raisins de table, les activités pour le compte d'autres organismes (A. T. E., U. C. A. d'Iraklion, K. S. O. S.). L'activité de vinification donne des résultats économiques en fonction des con-

ditions de l'écoulement de la production (si l'écoulement se fait très rapidement, la coopérative obtient des résultats positifs).

La pluriactivité de la coopérative joue un rôle important dans son comportement économique.

Elle joue un rôle de redistribution du revenu agricole tout en diminuant les disparités à l'intérieur de la région et de cette façon elle contribue à la progression du niveau de vie de ses adhérents (garantie de l'écoulement de la production er offre des services importants à un coût très bas).

De l'autre côté, la coopérative possède des réserves importantes (plus de 30 % de sa position nette), résultat d'une gestion économique rigoureuse.

En tous cas, en faisant la comparaison avec la coopérative précédente, on voit que les marges de la coopérative d'Archanès (polyvalente) sont beaucoup plus étendues par rapport à une coopérative de "monoproduit". Une coopérative polyvalente peut compenser le déficit d'une activité par l'excédent d'une autre, chose qui ne peut pas se faire dans le cas précédent.

3. - La contribution positive de la coopérative aux adhérents et au milieu socio-économique

Le fonctionnement de la coopérative d'Archanès a des effets positifs, pas seulement pour les adhérents mais aussi pour le milieu socio-économique.

La politique des prix et la commercialisation en commun de la production agricole, assurent un revenu élevé pour les agriculteurs de la région. De plus, la certitude sur l'écoulement de la production aide les agriculteurs à développer leurs activités et c'est ainsi qu'on peut expliquer les achats de terres et le développement des activités des agriculteurs d'Archanès en dehors des limites de leur province.

De plus, la coopérative offre un nombre d'emplois dans la région (personnel permanent, travailleurs saisonniers, surtout pendant la période de la récolte).

4. - Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de la coopérative concernée

La coopérative a pu se développer dans un milieu socio-économique favorable. D'une part, le dynamisme et l'esprit ouvert des agriculteurs de la région et d'autre part les cultures (produits de haute qualité qui exigent une organisation collective pour leur traitement) ont favorisé le développement des activités de la coopérative. En plus, la situation sur le marché extérieur a orienté la coopérative vers les exportations, ce qui est assez rare parmi les organisations du secteur.

Les activités sont plutôt orientées vers la concentration de la production, sa transformation et sa commercialisation en commun. Le succès de premiers efforts et les résultats satisfaisants ont fait qu'actuellement 98 % des agriculteurs de la région ont adhéré à la coopérative. Mais de l'autre côté, la coopérative n'est pas intervenue dans la production primaire et n'a pas aidé d'une façon directe la modernisation de l'agriculture. Sur les grands problèmes structurels tels que la taille des exploitations, le morcellement des terres et la mécanisation de la production, il n'y a pas eu d'intervention organisée. Le rôle de l'ingénieur agronome de la coopérative est limité aux divers conseils pour la protection phytosanitaire.

Le caractère principalement exportateur de la coopérative d'Archanès a fait qu'actuellement on dispose de bases pour la commercialisation de la production à l'extérieur du pays (relations directes avec des Maisons d'importation dans plusieurs pays européens) mais pas pour l'écoulement de leur production sur le marché intérieur.

Ce dernier devient très important si on ajoute les difficultés actuelles et la concurrence d'autres pays (par exemple l'Italie) sur le marché européen. C'est pour cela qu'actuellement la coopérative a des problèmes importants à l'écoulement de la production à l'extérieur, et en même temps ne peut pas écouler d'une façon efficace ses excédents vers le marché intérieur. Alors, les choix stratégiques faits dans le passé semblent être dépassés par la situation actuelle et les facteurs de succès pour le passé peuvent devenir facteurs de blocage pour l'avenir si on n'essaie pas de diversifier la politique d'exportations (s'orienter vers d'autres marchés) et intervenir d'une façon beaucoup plus organisée sur le marché national (réseaux de distribution, politique de promotion, etc...). Ceci est beaucoup plus important, surtout pour la production vinicole. Si la politique de vente en vrac continue, la coopérative risque de perdre un avantage important (vins VQPRD) et devenir dépendante des grandes firmes du secteur (4).

Cette politique doit se poursuivre pour d'autres activités dynamiques pour la coopérative, comme la production d'huile d'olive. Au lieu de vendre des quantités en vrac aux négociants, il serait beaucoup plus intéressant de commercialiser la production en bouteilles et avec une marque-garantie de la qualité du produit.

La restructuration des services d'administration devient tout à fait nécessaire et aussi un changement des centres de décision à l'intérieur de la coopérative doit être visé pour obtenir une plus grande efficacité en ce qui concerne la prise de décisions sans afaiblir le poids décisionnel des adhérents.

4.1. - Les problèmes de financement

La seule source de financement de la coopérative reste la Banque Agricole de Grèce. Malgré les efforts de la direction afin de renforcer l'autofinancement des activités de la coopérative par la création d'un fonds pro-

---

(4) *Actuellement elle vend des quantités importantes aux grandes industries privées du secteur.*

venant de l'épargne des adhérents, on n'a pas eu de résultats satisfaisants. Cela est dû à la conjoncture difficile caractérisée par la crise sur le marché du vin et les problèmes des exportations des raisins de table. Pour que la coopérative puisse faire un tel effort, elle doit réaliser un projet d'investissements dans les domaines dynamiques pour rémunérer les capitaux épargnés de ses adhérents.

D'après les données du tableau n° 10, nous souligons l'augmentation des difficultés financières et une certaine détérioration, puisque les dettes à court terme représentaient 19 % du chiffre d'affaires (en 1979-80) tandis qu'en 1982-83, elles représentent 36 %. De plus, le montant de la part sociale reste très bas (200 drks), et son augmentation à un niveau beaucoup plus élevé est très importante.

Malgré les problèmes actuels, la situation n'est pas si grave, comme dans le cas précédent puisque l'existence de réserves importantes (résultat d'une gestion rigoureuse) et les immobilisations sont une garantie pour la Banque Agricole de Grèce.

4.2. - Organisation et prise de décisions

L'assemblée générale reste -selon le statut- l'organe supérieur de la coopérative. La participation des adhérents s'élève à 60 % du nombre total. Les problèmes qui attirent l'attention des adhérents sont l'écoulement de la production et les prix payés (sous forme d'acomptes), par la coopérative. De plus, les acomptes sont élevés et en fin d'exercice il n'y a pas de surplus à distribuer, ce qui fait que les acomptes deviennent finalement des prix définitifs pour les adhérents. Par conséquent, l'assemblée générale qui a lieu juste avant la période de la récolte, est considérée par les agriculteurs comme la plus importante. De toute façon, il y a un contact quotidien des adhérents avec la coopérative, puisqu'elle est le centre socio-économique de la région

et offre à ses adhérents des services très importants.

En ce qui concerne la prise de décision, on souligne que pendant toute la période de l'évolution de la coopérative d'Archanès, le rôle des technocrates et des responsables techniques etait important. Surtout dans le passé, le conseil d'administration ne jouait pas un rôle important, et cela est dû plutôt au niveau de formation de ses membres. A l'heure actuelle, on peut dire qu'il y a un équilibre entre ces deux centres de décision, mais malgré ça, le problème du contrôle de la coopérative sera posé par les effets de l'évolution de la coopérative. Des processus beaucoup plus compliqués, exigeant un personnel plus qualifié, vont poser le problème de l'information et surtout de la formation des adhérents, plus particulièrement de ceux qui vont s'occuper de l'administration de la coopérative.

Les problèmes seront beaucoup plus graves dans une perspective de développement qui exigera une collaboration inter-coopérative, même au niveau régional.

En tous cas, dans tous les "scénarios" possibles, le rôle du Directeur de la Coopérative sera très important, ainsi que la qualité et le niveau de formation du personnel permanent de la coopérative.

4.3. - Le personnel

Le presonnel peut répondre aux besoins actuels de la coopérative. Mais le développement des activités sera accompagné par une restructuration des services administratifs et par conséquent, les besoins en personnel qualifié vont augmenter. C'est à cause de cela que la formation du personnel actuel devient prioritaire. Cet effort ne peut pas être entrepris par la coopérative toute seule, mais plutôt par les divers organismes publics et avec la collaboration de l'Union des Coopératives Agricoles du département.

5. - Conclusion

Malgré les problèmes et les insuffisances que nous avons analysés dans la première partie, la coopérative polyvalente d'Archanès représente par son niveau de développement une "coopérative-pilote" pour les autres organisations du secteur. Ses activités socio-économiques couvrent tous les produits de la région, et elle offre à ses adhérents des services importants.

Le développement futur de la coopérative aura deux axes principaux : d'une part l'amélioration des structures actuelles et surtout de la commercialisation de la production et d'autre part le développement de nouvelles activités (5) qui exigent une collaboration inter-coopérative efficace.

---

(5) *exemple : usine de traitement des raisins secs, distillerie, usine de production des matériels d'emballage, organismes d'exportation en commun.*

TABLEAU N°1

Chiffre d'affaires par activité et campagne agricole (en drks)

Activités	1/7/79-30/6/80	%	1/7/80-30/6/81	%	1/7/82-30/6/83 (1)	%
A. Pour le compte des adhérents et de la coopérative	(219 581 903)	(50,6)	(290 074 313	(56,3)	-	-
- de crédit	82 543 040	19,0)	74 665 449	14,5	150 000 000	12,5
- d'approvisionnement	42 358 781	9,8	40 199 846	7,8	80 000 000	6,7
- de vinification	66 756 076	15,4	84 544 044	16,4	213 000 000	17,8
- de raisins de Table	22 840 394	5,3	79 874 203	15,5	90 000 000	7,5
- d'irrigation	395 825	0,1	241 805	0,1	-	-
- de camions	1 354 024	0,4	1 525 559	0,3	-	-
- achats et vente d'huile d'olives	741 032	0,2	116 498	0	-	-
- extraction d'huile d'olives	0	0	4 994 717	0,9	40 000 000	3,3
- dépôts des adhérents	2 592 731	0,6	3 912 192	0,8	6 000 000	0,5
B. Pour le compte de tiers	(213 979 392)	(49,4)	(225 993 507)	(43,8)	-	-
- gestion d'entrepôts	20 135 000	4,6	17 878 167	3,5	-	-
- " d'aliments du bétail	3 260 000	0,8	2 267 260	0,4	-	-
- " de"Soultanina" (KSOS)	148 435 134	34,2	164 426 841	31,9	531 000 000	44,3
- dépôt d'ATE	42 149 358	9,7	41 421 239	8,0	-	-
TOTAL	433 561 295	100,1	516 067 820	100,1	1 200 000 000	100,0

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE
Service départemental d'Iraklion

(-) : il n'y a pas de données exactes.

(1) : données approximatives selon les estimations des responsables de la coopérative.

TABLEAU N°2

Activité de l'approvisionnement (en drks)

Années	Nb des adhérents	Valeur totale
1979-80	1 058	42 358 781
1980-81	1 058	40 199 846
1981-82	-	-
1982-83	1 200	80 000 000

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion

TABLEAU N°3

Activité de crédit (en drks)

Années	De ses propres fonds		De l'ATE	
	Nb d'adhérents	Prêts accordés	Nb d'adhérents	Prêts accordés
1979-80	17	352 487	1 058	82 190 553
1980-81	-	166 466	-	74 498 983

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion

TABLEAU N°4

Années		Prix des raisins (en drks) Acomptes	Prix du commerce
1977-78	R	7,00	7,00
	B	6,00	5,50-6,00
	D	4,80	3,50-4,00
1978-79	R	8,20	8,00
	B	6,70	6,00-6,50
	D	3,00	4,50-5,00
1979-80	R	10,00	9,00-10,00
	B	9,00	8,00-9,00
	D	6,50	6,00-6.50
1980-81	R	12,00	11,00
	B	9,00	9,00
	D	7,00	6,00
1982-83	R	20,00	15,00
	B	15,00	12,00
	D	-	-

R: Raisins rouges (Koterifali-Mantilari)
B: " blancs (Razaki-Vilana)
D: Divers (Tahtas)

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE (Direction départementale d'Iralion.

TABLEAU N°5

Structure du coût de production - structure du coût de vinification
(en pourcentage)

Coût de production	(%)	Coût de vinification	1978-79	1979-80	1980/81
- matière première	70,00	- salaires	14,58	20,90	21,51
- frais de vinification	28,40	- transports	14,66	1,74	1,33
- amortissements	1,60	- charges financières	32,92	41,90	37,17
		- charges administratives	10,91	16,09	16,85
		- publicité	0,89	0,06	0
		- divers	26,04	19,31	23,14

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°6

Production de vins (en kg), écoulement de la production (en kg) et prix payés (en drks).

Année		Production (kg)	Ventes en vrac (kg)	Distillation (en kg)	Stoks (en kg)	Prix moyens des vins vendus	Prix des vins exportés
1977-78	R	3 103 700	2 895 390	-	208 310	10,02	10,00
	B	3 614 814	3 238 965	235 000	140 849	8,66	8,9
	r	250 392	25 578	124 814	100 000	-	-
	D	602 000	-	242 700	359 300	-	-
TOTAL		7 570 906	6 159 933	602 514	808 459		
1978-79	R	2 800 139	2 800 129	-	10	10,95	11,0
	B	2 155 909	1 393 529	148 000	614 380	11,30	10,5
	r	100 000	-	-	100 000	-	-
	D	846 300	506 050	264 250	76 000	5,80	-
TOTAL		5 902 348	4 699 708	412 250	790 390		
1979-80	R	1 561 056	834 330	--	726 726	13,30	13,1
	B	1 444 494	124 530	-	1 319 964	14,40	12,7
	r	1 051 000	254 264	-	796 736	14,16	13,3
	D	366 000	75 990	-	290 010	5,64	-
TOTAL		4 422 550	1 289 114	-	3 133436	-	-
1980-81	R	- (*)	-(*)	-(*)	- (*)	21,00	-
	B	-	-	-	-	-	-
	r	-	-	-	-	-	-
	D	-	-	-	-	6.20	-
TOTAL		4 650 141	-	1 534 546	-		-
1982-83	R	2 785 166	-	919 105	-	30,00	-
	B	6 451 040	-	2 128 843	-	--	-
	r	- (*)	-(*)	-(*)	- (*)	-(*)	-(*)
	D	-	-	-	-	-	-
TOTAL		9 236 206		3 047 948			

* il n'y a pas de données exactes

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, direction départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°7

Exportation des vins (en kg)

Années	Rouges	Blancs	Rosé	Total	%des ventes en vrac	% de la production
1977-78	2 879 148	3 089 125	-	5 968 273	96,9	78,8
1978-79	2 668 684	1 256 998	-	3 925 682	83,5	66,5
1979-80	814 776	91 084	217 000	1 122 860	87,10	25,38
1980-81	3 115 595		-	-	67,00	-
1981-82	3 158 000		567 000	3 725 000	-	-

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction Départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°8

Exportations des vins par pays (en % du volume total).

Pays \ type de vins	1977-78		1978-79		1979-80		
	Rouges	Blancs	Rouges	Blancs	Rouges	Blancs	Rosé
Suisse	8,5	15,9	20,3	16,7	24,2	8,2	3,1
France	17,6	35,9	9,5	3,5	-	-	-
Hollande	5,9	-	7,4	3,6	48,3	-	16,2
Portugal	16,2	-	30,7	8,3	-	-	-
	48,2	51,8	67,9	32,1	72,5	8,2	19,3

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°9

Structure des recettes-dépenses de l'activité "exportation de raisins de table-Rozaki".

Recettes		Dépenses	
Ventes	64,3	matière première	46,8
Subventions	33,2	matériel d'emballage	7,4
Divers	2,5	Salaires	7,8
		Charges financières	2,5
		Moyens de transports	22,8
		divers	12,7
	100,0		100,0

Source: D'après nos calculs basés sur les Rapports Annuels de l'ATE pour les années 1978-82.

TABLEAU N°10

Financement de l'ATE

Années	Prêts à court terme	Prêts à moyen et long terme	Dette à court terme / Chiffre d'affaires
1978-79	91 880 766	130 758 249	-
1979-80	83 407 474	156 004 809	0,19
1980-81	132 817 285	177 362 992	0,26
1981-82	448 312 917	185 859 479	-
1982-83	434 198 055	179 839 241	0,36

Source: Bilans annuels comptables des années 1978-83.



II.3. L'"UNION DE COOPERATIVES DE PRODUCTION DE PEZA". UN COMPLEXE AGRO-INDUSTRIEL POLYVALENT

"L'UNION DE COOPERATIVES DE PRODUCTION DE PEZA" (2ème degré)

I - Présentation descriptive

Fiche signalétique

A - La région

- Population : 8 000 habitants (soit 2 920 familles agricoles).
- Cultures principales : viticulture (raisins de table et raisins de vinification) ;
  oléiculture (uniquement pour la production d'huile d'olive).
- Taille moyenne des exploitations agricoles : 10 stremmas et 5-7,5 stremmas d'olivier.
- Distances d'autres villes et centres commerciaux : 20 km d'Iraklion (chef-lieu du département).

L'Union des Coopératives de Production de Peza

- Année de création : 1933.
- Nombre des coopératives de 1er degré regroupées : 19 coopératives de 1er degré, avec une taille moyenne de 159 adhérents/coopérative (39 adhérents minimum et 367 maximum).
- Effectif des adhérents : 2 962 (en 1980), 3 026 (en 1982).
- Montant de la part sociale : 1 000 drks.
- Nombre de parts sociales : 638.
- Responsabilité mutuelle : le 1 000 uple du montant de la part sociale.
- Siège social : le village de Kalloni de l'éparchie de Pédiados (département d'Iraklion).
- Circonscription : 14 communes avoisinantes dans un rayon de 10 km autour du siège social de l'Union.
- Spécialité : - approvisionnement.
  - Activité de crédit.

- Extraction d'huile d'olive.
- Traitement des noyaux d'olives.
- Raffinerie, fabrication de savons.
- Vinification.
- Commercialisation des raisins de table.
- Concentration de divers produits pour le compte d'autres organismes coopératifs ou étatiques.

- Chiffre d'affaires : de l'ordre de 2,2 milliards de drks (en 1982).
- Effectif des salariés :
  - 53, personnel permanent ;
  - 21, personnel temporaire ;

  1 000 travailleurs saisonniers (récolte).
- Autres organisations auxquelles l'Union de Peza adhère :
  - PASEGES : Confédération Panhellènique des Unions des Coopératives Agricoles.
  - KSOS : Union Centrale des Producteurs de Soultanina (raisins secs).
  - ELAIOURGIKI : S. A. (huile d'olive).
  - KEOSOE : Union Centrale des Coopératives de vinification.
  - MINOAN LINES S. A. : Transports maritimes.
  - ASFALISTIKI S. A. : Assurances agricoles.
  - Trans. EUROCRETA S. A. : Transports.
  - SPE S. A. : Union Coopérative d'approvisionnement.
  - KTINOTROFIKI : Union Centrale des Coopératives d'éleveurs.

1. - Introduction

L'"Union de coopératives de Production de Peza" exerce ses activités dans une zone qui s'étend à un rayon de 10 km autour de son siège social.

La population de la zone qui vit dans sa quasi-totalité de l'agriculture, reste pratiquement stable pendant la période des dix dernières années.

L'exode rural a peu touché cette province. En 1980, la population de la zone s'élevait à 8 000 habitants, soit 2 920 familles agricoles, selon les estimations de l'A. T. E. (1).

Avec une altitude moyenne de 400 mètres, la zone est acractérisée par l'existence de petites collines et de sols très fertiles.

La viticulture et l'oléiculture constituent les occupations principales des agriculteurs et couvrent 90 % de la surface agricole utile. On pourrait faire deux remarques importantes :

Cultures	Surface (str)	Rendement moyen (kg/str)
Raisins de Soultanina.....	9 000	1 300-1 500 (400 kg de raisins secs)
Raisins de Razaki (de table)..	10 443	1 500-1 800
Raisins de vinification		
Rouge (Kotsifali-Mantilari)...	4 300	1 000
Vilana.....	1 500	1 500
Tahtas (divers).....	568	500
L'olivier.....	13 000 +	

+ Très approximativement.

a) Avant la deuxième guerre mondiale, la production de raisins de table "Rozaki" était peu développée, mais après les premières exportations en 1948, les plantations de "Razaki" augmentent jusqu'au milieu des années 70.

b) Parmi les raisins de vinification, la variété "Vilana" a une progression nette au détriment des anciennes plantations (Tahtas), juste après la détermination par le Ministère de l'Agriculture d'une zone d'appelation contrôlée.

---

(1) *Rapport annuel de contrôle de l'A. T. E. pour l'année 1980.*

La petite taille des exploitations agricoles et l'existence de plusieurs parcelles par exploitation constitue une autre caractéristique de la région. Actuellement, la taille moyenne est de 21,5 stremmas par exploitation (15 stremmas de vigne et 6,5 stremmas d'olivier) et la taille moyenne de chaque parcelle de vigne est de 1,3 stremmas. Le morcellement des terres est très poussé, pas seulement pour des raisons socio-économiques, mais aussi pour des raisons physiques puisque le relief entraîne une certaine diversification des potentialités agronomiques (premièrement, la fertilité des sols).

2. - Evolution et performance de développement

2.1. - Introduction

En 1933, les représentants de 9 coopératives agricoles de la région, créent au village de Peza, l'"Union des Coopératives de Production de Peza". Quelques années plus tard, 8 coopératives agricoles de 1er degré se sont inscrites à l'Union. Juste après sa création, elle achète une petite unité de vinification, (d'une capacité de 570 tonnes) en 1934, elle installe une petite unité d'extraction d'huile d'olive et un moulin à farine. En 1948, elle fait les premières exportations de raisins de table (Rozaki) avec des résultats positifs, ce qui entraîne un développement rapide de cette culture au détriment des cultures traditionnelles, telles que la culture de céréales. L'action commerciale de l'Union de Peza pousse vers la spécialisation de l'agriculture de la région à la viticulture (surtout raisins de table destinés à l'exportation et production de vin de qualité supérieure). En 1957, la Banque Agricole de Grèce lui a actroyé le droit d'exercer l'activité de crédit d'une façon autonome. Dans les années 60, l'Union connaît une croissance très rapide qui aboutit à la création d'un complexe agro-industriel parmi les plus importants du pays, et un des exemples très rares du secteur coopératif.

2.2. - Les activités économiques et sociales de la coopérative

Avec un chiffre d'affaires de l'odre de 2,2 milliards de drks,

l'Union de Peza se trouve parmi les organisations coopératives les plus importantes du secteur et elle représente un exemple de complexe agro-industriel polyvalent assez rarement rencontré.

Elle couvre les besoins de ses adhérents en biens de culture et en matière de crédit à un niveau très élevé (99 % selon les estimations des services de l'A. T. E.) et elle fait la transformation et la commercialisation de la production agricole, tout en garantissant le revnu agricole de ses adhérents.

La pluriactivité de l'Union (qui figure sur le tableau n° 1) fait qu'elle occupe une place très importante à la vie socio-économique de sa région. On n'exagère pas si l'on dit que l'Union de Peza est le centre de la vie socio-économique des villages avoisinants.

L'activité de crédit (excercice autonome de crédit) représente 18,13 % du chiffre d'affaires. Elle consiste à la redistribution des prêts à court terme accordés par la Banque Agricole de Grèce, tout en ayant une certaine autonomie, et à la distribution aux adhérents des prêts provenant des fonds propres de l'Union. Nous soulignons que les prêts provenant des fonds propres de l'Union représentent 30 % du total des prêts accordés aux agriculteurs, pourcentage très élevé par rapport aux autres coopératives examinées. C'est comme ça que la coopérative peut couvrir les besoins de ses adhérents en prêts de culture supplémentaires, puisque le financement provenant de l'A. T. E. n'est pas toujours satisfaisant pour les cultures intensives de la région (tableau n° 2).

L'Union de Peza couvre les besoins de ses adhérents en biens de cultures (produits phytosanitaires, engrais, équipement mécanique, etc...) et en biens ménagers. De plus, elle a un magasin de pièces détachées et une station de carburants. Cette activité d'approvisionnement (tableau n° 3) -qui est en pleine expansion puisqu'elle représentait 5,70 % du chiffre d'affaires en 1980 et 7,60 % en 1982- a comme conséquence une baisse légère des prix des

divers produits de consommation ménagère dans la région, puisque les prix des produits vendus aux magasins de l'Union sont inférieurs de 10 % à ceux du commerce. Nous soulignons que 95 % de la valeur totale des produits vendus aux magasins de l'Union sont des achats effectués auprès du commerce et seulement 5 % auprès des organisations coopératives. L'inexistence d'une collaboration inter-coopérative efficace doit être marquée.

Dans le domaine de l'oléiculture, l'Union (avec ses installations) entreprend plusieurs activités qui commencent de l'extraction d'huile d'olive jusqu'à la valorisation de tous les sous-produits (noyaux d'olives, raffinerie, fabrication de savons). De plus, elle fait la concentration de la production pour l'intervention étatique (garantie des prix aux agriculteurs). L'extraction d'huile d'olive se fait pour le compte des adhérents et toutes les autres opérations se font directement pour le compte de l'Union. En dehors de ça, l'Union est obligée d'acheter à l'extérieur de sa zone d'action des quantités d'olives ou d'huile d'olive afin d'occuper ses installations, puisque la production de ses adhérents n'est pas suffisante (tableau n° 4). Avec la chaîne d'embouteillage dont elle dispose, elle fait la commercialisation de la production, pas seulement en grande quantité (ventes en vrac), mais aussi embouteillées sous divers types et avec sa propre firme, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du pays. La commercialisation de l'ensemble de la production se fait directement pour le compte de l'Union, et les adhérents ne touchent que le prix défini par l'Union, toujours en fonction de la politique des prix de l'Etat (2). Seulement, la denrière année, l'Union a redistribué aux adhérents une partie de l'excédent économique de cette activité qui était très important après la réussite de sa politique commerciale. Malgré cela, le coût de l'extraction d'huile d'olive a ses huileries (6 unités d'extraction d'huile d'olive , qui sont répandues sur toute la zone d'action de l'Union), reste très élevé et cette activité est considérée comme déficitaire. D'après les données du tableau n° 5, nous nous apercevons qu'elle est très chargée de frais administratifs (13,4 %) et d'amortissements. D'un autre côté, les installations ne sont pas bien utilisées (en moyenne elles fonctionnent 17 jours par an) et c'est un inconvénient important si nous ajoutons que les installations qui ont dépassé

---

(2) Le prix d'achat de l'Union est toujours supérieur à celui de la concentration étatique. En 1982, à titre d'exemple, l'Union a fixé un prix de 170 drks/kg tandis que le prix de l'intervention étatique était de 165 drks/kg.

la limite de 35 jours de travail, ont pu donner des résultats économiques positifs malgré l'alourdissement de leurs comptes d'exercice par les deux catégories de charges que nous avons ci-dessus mentionnées.

Une autre activité importante est le conditonnement, l'emballage et la commercialisation des raisins de table (variété "Rozaki" et assez récemment "Soultanina"). L'Union de Peza couvre plus de 10 % de la production totale du département d'Iraklion (environ 40 000 tonnes). L'Union fait la collecte de la production et le conditonnement-emballage dans ses propres installations. Le caractère principalement exportateur (tableau n° 6) détermine le comportement économique de l'Union envers les agriculteurs. La commercialisation de la production se fait pour le compte de l'Union, et la politique des prix menée par la coopérative dépend des prévisions faites pour le marché européen et de la politique d'aide à l'exportation menée par l'Etat. C'est l'assemblée générale de l'Union qui décide sur l'excédent éventuel provenant de cette activité. Cette politique donne une certaine stabilité aux prix payés aux agriculteurs, tandis que les fluctuations des prix du marché européen deviennent de plus en plus importantes pendant la période des dernières années. En ce qui concerne la politique commerciale, nous soulignons que l'Union est en contact direct avec des maisons d'importation dans les pays européens et elle essaie d'avoir un contact direct pour mieux connaître la situation sur les marchés extérieurs. La haute qualité du produit exporté et l'organisation de ses services commerciaux, font que l'Union peut obtenir des prix satisfaisants sur les marchés européens. De plus, elle essaie de diversifier ses marchés au niveau européen, mais aussi à l'intérieur de chaque pays (tableau n° 6b,)(3) .

La vinification reste une activité traditionnelle de l'Union. Malgré son poids relativement faible, elle demeure une activité importante pour l'économie des agriculteurs et pour l'Union elle-même, puisqu'elle possède des installations très importantes et relativement modernes. Elle produit des vins de haute qualité (VQPRD) et des vins de consommation courante. Comme le montre le tableau n° 8, une partie (la plus grande) des vins produits

---

(3) L'Union a exporté des quantités importantes de raisins de "Soultanina" en Angleterre, après un effort bien organisé qu'elle a entrepris.

sont vendus en vrac, mais en même temps, la quantité des vins vendus embouteillés est beaucoup plus importante par rapport aux autres cas examinés. De plus, l'Union fait des efforts, non seulement pour écouler sa production dans le marché intérieur, mais aussi dans la voie de sa diversification (production récente du vin de "Retsina", à partir des variétés de raisin cultivées dans la région). En ce qui concerne la politique des prix payés aux agriculteurs, on observe une certaine diversification : pour les raisins de haute qualité (vins VQPRD), la coopérative achète la production et fait la vinification pour son propre compte, tandis que pour les raisins qui donnent des vins de consommation courante, elle verse une avance et en fin d'exercice elle distribue aux adhérents l'excédent éventuel (chose qui arrive très rarement). La politique des prix des raisins de vinification n'a pas de grandes différences par rapport à celui du commerce. Le grand avantage pour les agriculteurs est la sécurité de l'écoulement de leur production et de sa valorisation par la coopérative. D'après les données du tableau n° 9, les salaires, les charges administratives et les charges financières alourdissent beaucoup le coût de vinification, ainsi que le coût de production du vin embouteillé.

En ce qui concerne la commercialisation de la production de vin, nous devons souligner que l'Union de Peza dispose de deux magasins de vente en gros (à Athènes et à Salonique) et collabore avec plusieurs commerçants-représentants dans plusieurs régions du pays. Elle essaie de développer les ventes des vins marqués non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du pays. Cette politique commerciale menée par la coopérative s'est intensifiée pendant les dernières années et a donné des résultats positifs (tableau n° 11).

L'Union de Peza entreprend des activités pour le compte d'autres organismes, publics ou coopératifs, (gestion de dépôts d'A. T. E., aliments du bétail, concentration et achat d'huile d'olive pour le compte d'ELAIOURGIKI ou concentration des raisins secs pour KSOS). Ces activités représentent 45 %

du chiffre d'affaires (en 1982). La plus grande partie de ces activités est couverte par l'intervention -en réalité étatique- de KSOS (4) pour l'achat et la concentration de la production de la région. Aux installations de l'Union, on fait le stockage de la production jusqu'au moment de son écoulement. Le poids économique de cette activité augmente puisque les quantités stockées aux installations de l'Union augmentent (tableau n° 12).

3. - La contribution de l'Union aux adhérents et au milieu socio-économique.

L'Union de Peza est un acteur important du développement socio-économique, non seulement de sa zone d'action mais -plus généralement- du département d'Iraklion. Avec ses activités et ses installations relativement modernes, a pu valoriser la production des 14 communes avoisinantes. Les projets de modernisation des installations qui sont entrain de se réaliser, aideront la coopérative pour qu'elle puisse continuer à répondre aux besoins des agriculteurs.

Le fonctionnement de cette organisation coopérative avait des conséquences positives non seulement pour les adhérents mais aussi pour le milieu socio-économique.

La coopérative est obligée d'accepter toute la production de ses adhérents, ce qui garantit aux adhérents l'écoulement de leur production et leur donne une certaine "sécurité" pour étendre leurs activités économiques. De plus, la politique des prix menée par la coopérative -en moyenne des prix légèrement plus élevés par rapport à ceux du commerce- garanti un revenu assez élevé pour les agriculteurs de la zone d'action de l'Union. Elle rend des services très importants aux adhérents (crédit, dépôts, conseils techniques, etc...) et elle devient une instance intermédiaire entre les villages de la

---

(4) K S O S : *Union Coopérative Centrale des Producteurs de raisins secs.*

région et le chef-lieu du département. De plus, avec ses activités d'approvisionnement des agriculteurs en biens de culture et en biens de consommation ménagère, elle contribue à une baisse générale des prix et par conséquent, du niveau de vie et d'un autre côté, à une baisse légère du coût de production (impôts moins chers).

En ce qui concerne le milieu socio-économique, on peut dire que le fonctionnement de l'Union aide à la création d'emplois permanents et saisonniers, ce qui joue un rôle positif au problème de l'exode rural et de l'isolement de la campagne. De plus, le revenu élevé des agriculteurs d'une région agricole comme le département d'Iraklion, aide au développement des autres secteurs de l'économie.

4. - Blocages et facteurs de succès déterminant l'évolution de l'Union de Peza.

Le milieu social dans lequel la coopérative de Peza exerce ses activités est très favorable. Dans le passé et même actuellement, les agriculteurs de la région avaient une participation très active à tous les mouvements socio-politiques et étaient présents à toutes leurs revendications socio-professionnelles. Cet élément a beaucoup aidé l'action coopérative qui est une action en commun. De plus, les agriculteurs restent "ouverts" à toutes les innovations technologiques et n'hésitent pas à faire des efforts importants afin de moderniser leurs exploitations agricoles et d'améliorer le système de leurs cultures intensives.

La province de Peza n'est pas isolée du reste du département, et surtout de la ville d'Iraklion (plus de 100 000 habitants). Cela facilite l'information des agriculteurs et les rend beaucoup plus exigeants face à leur organisation coopérative. C'est ainsi que le niveau des agriculteurs reste élevé et par conséquent, les représentants des coopératives de 1er degré

et les membres du conseil d'administration peuvent répondre -bien sûr avec quelques difficultés- aux besoins administratifs de l'Union.

4.1. - Les choix stratégiques

L'Union a commencé à développer ses activités en se basant sur les cultures traditionnelles qui exigeaient une transformation en commun (par exemple vinification). Son objectif était la valorisation de la production agricole de la région, puisque les coopératives de 1er degré ne pouvaient garantir que la distribution des prêts de la Banque Agricole de Grèce et des engrais. La haute qualité des produits à fait que les premiers efforts de commercialisation ont pu avoir une certaine réussite, qui était dûe plutôt aux conditions favorables du marché européen qu'à l'existence d'une propre politique commerciale de l'Union. Ces activités économiques avaient comme conséquence un changement des cultures en faveur des cultures du raisin de table, destinées plutôt à l'exportation au détriment des cultures traditionnelles de céréales et ont entraîné une spécialisation de la région vers la viticulture. D'un autre côté on était obligé d'améliorer les conditions de commercialisation de ces produits, puisque l'Etat n'intervenait pas. La non-intervention étatique poussait vers un vertain durcissement du commerce face aux adhérents et ces derniers exerçaient des pressions à l'Union, pour qu'elle entreprenne des activités diverses dans le domaine de la transformation et de la commercialisation de la production. C'est par ces tentatives"occasionnelles" que l'Union a pu acquérir une expérience suffisante pour qu'elle puisse mener sa propre politique commerciale. Actuellement, l'Union de Peza dispose d'un circuit de commercialisation considérable à l'intérieur du pays, et des contacts permanents avec divers organismes d'importation de produits agricoles à l'étranger.

De sa structure organisationnelle (Union, de 2ème degré regroupant plusieurs coopératives agricoles de 1er degré et administrée par une assemblée générale de représentants des coopératives de 1er degré), elle avait pu avoir une certaine autonomie face aux agriculteurs de la région. Cette autonomie a

été favorisée par les responsables des divers services de l'Union, ce qui a abouti à un renforcement important du rôle du directeur de la coopérative. La croissance rapide des années 60 et la situation favorable sur le marché européen, ont permis aux responsables de l'Union de mener une politique qui pouvait satisfaire d'une part les agriculteurs par les prix payés qui étaient plus élevés par rapport aux prix du commerce, et d'autre part permettre une accumulation du surplus au niveau de l'Union qu'au niveau des coopératives de 1er degré (5). Ceci a permis la création de nouvelles installations et la modernisation continue de celles qui existaient déjà. Cette politique menée par l'Union a fait que les coopératives agricoles de 1er degré sont devenues dans la plupart des cas des "entrepôts avancés de l'Union" selon l'expression d'un responsable, et seulement les plus grandes ont pu développer quelques activités uniquement dans des domaines où l'Union n'était pas spécialisée.

Dans ce cadre, l'Union a pu réaliser -avec l'aide financière de l'A. T. E.- des projets d'investissements importants qui avaient comme objectif soit la modernisation des installations existantes, soit le développement de nouvelles activités. Mais cette politique n'était pas bien planifiée et les projets à long terme manquaient. C'est pour cela qu'actuellement on observe des problèmes importants en ce qui concerne la place de chaque unité de transformation dans l'ensemble industriel de l'Union.

Malgré les efforts menés par la direction, l'Union reste très étroitement liée aux activités qui ont comme but la valorisation de la production agricole de sa région. De plus, elle est confrontée d'une façon beaucoup plus directe avec les problèmes de la qualité de la matière première, puisqu'elle ne contrôle pas la production agricole, et de par sa nature, elle ne peut pas refuser les livraisons de ses adhérents comme les I. A. A. privées. Ce problème devient très important, puisque d'une part les agriculteurs essaient d'augmenter la quantité au détriment de la qualité des produits, et d'autre part,

---

(5) *Le transfert de surplus a pu être effectué par l'intermédiaire des prix payés aux adhérents. L'Union a mené une politique diversifiée : payer des avances pour les produits difficilement commercialisés et prix d'achat et commercialisation pour son propre compte des produits "dynamiques".*

l'Union trouve des difficultés de plus en plus importantes à la commercialisation de certains produits puisque les exigences du marché changent et la concurrence devient plus dure. Une réorientation profonde des cultures de la région oblige une intervention étatique au niveau des structures agricoles et un changement de structures de transformation au niveau de l'Union.

Au niveau de la commercialisation de la production, elle intervient sous des conditions inégales par rapport à celles du négoce ou des I. A. A. privées. Elle ne peut pas appliquer les mêmes méthodes que le négoce puisqu'elle reste une organisation collectivement contrôlée (adhérents), et en plus directement contrôlée par l'A. T. E. De plus, elle est confrontée à des obstacles particuliers provenant du cadre législatif qui détermine le statut particulier des coopératives.

En ce qui concerne ses relations avec les autres organisations coopératives de la région, nous soulignons qu'elles sont peu développées et qu'actuellement on fait les premiers efforts dans cette voie (marché de fruits et légumes d'Iraklion, créations d'unités de traitement des raisins secs, unité de fabrication de boîtes plastiques,etc...) Mais surtout, les petites coopératives de la région qui ne participent pas à l'Union de Peza, se plaignent de sa"politique commerciale", puisqu'elle achète des produits auprès de ces coopératives aux prix du commerce pour les transformer dans ses installations et les commercialiser à l'aide de ses propres circuits à l'intérieur mais surtout à l'extérieur du pays.

4.2. - Les problèmes de financement

L'Union de Peza a pu développer ses activités grâce au financement accru de la Banque Agricole de Grèce. A l'exception des problèmes qui portent sur la politique des taux d'intérêts menée par l'A. T. E., la coopérative n'avait pas de grandes difficultés en ce qui concerne l'attribution des prêts

à moyen ou à court terme.

On se plaint surtout des conditions de remboursement des prêts à court terme, et surtout ceux qui sont destinés à la concentration des divers produits pour le compte des organisations étatiques et qui représentent des sommes très importantes (par exemple : concentration de la production des raisins secs).

Un certain équilibre entre les prêts à moyen et long terme et les prêts à court terme, est dû à une politique de modernisation continue des installations existantes, et à une extension des activités de transformation qui exigent une certaine infrastructure.

Selon les données du tableau n° 13, la dette à court terme de la coopérative oscille entre 25 % et 37 % du chiffre d'affaires pendant la période des cinq dernières années, chose qui peut être caractérisée comme positive par rapport aux autres organisations du secteur. De plus, la direction de l'Union a fait plusieurs tentatives d'autofinancement en faisant des prélèvements sur les prix pour la modernisation des installations. Cette politique -malgré son caractère occasionnel- a eu une certaine réussite qui était dûe aux conditions économiques favorables (des prix élevés sur les marchés pour les produits de l'Union), au rôle du commerce privé qui poussait -par sa politique- les adhérents à devenir plus exigeants face à leur organisation et à la position relativement très forte du directeur qui avait une certaine autonomie face aux adhérents et les conseils d'administration élus.

4.3. - Organisation et processus de prise de décision

L'Union de Peza est une organisation coopérative de 2ème degré, c'est à dire qu'elle regroupe plusieurs coopératives agricoles de 1er degré. Alors, de par sa nature, elle a des structures beaucoup plus compliquées par rapport à celle des coopératives agricoles de 1er degré, comme les cas déjà examinés.

L'assemblée générale qui est l'organe suprême, se compose des représentants élus des coopératives agricoles de 1er degré en fonction du nombre de parts sociales que chaque coopérative agricole de 1er degré possède. Le nombre total des représentants à l'assemblée générale de l'Union est de 98 (loi 1221/82). Selon le cadre législatif précédent, chaque coopérative n'avait qu'un représentant à l'assemblée générale de l'Union et par conséquent la participation des adhérents à l'administration et au processus de prise de décisions était limitée et mieux contrôlée. Nous soulignons que le taux de participation des représentants à l'assemblée générale de l'Union s'élève à 100 %, tandis que le taux de participation des adhérents aux assemblées générales des coopératives agricoles de 1er degré ne dépasse pas 50 % du nombre total des adhérents de ces coopératives. Cette différenciation des taux de participation entre l'Union et les coopératives agricoles de 1er degré s'explique bien si on souligne que l'Union a un grand poids économique puisqu'elle a les activités les plus importantes et les coopératives agricoles de 1er degré n'ont pu se spécialiser que dans des activités secondaires et pas très importantes du point de vue commercial.

A l'intérieur de l'Union, on peut distinguer deux centres de décisions. L'un est le Conseil d'Administration qui est composé de membres élus de l'assemblée générale des représentants des adhérents des coopératives agricoles de 1er degré. Ce centre de décision devait jouer - selon le statut juridique de l'Union- le rôle décisif. Mais -surtout dans le passé- c'était plutôt la "technostructure" de l'Union qui jouait le rôle décisif que les représentants élus des agriculteurs. Le niveau de formation des adhérents élus était

un obstacle important, mais ce n'était pas le seul. D'autres raisons -même parfois de l'ordre de la politique générale menée par les Pouvoirs Publics- ont renforcé le rôle des responsables des divers services au détriment du rôle des représentants élus. C'est comme cela que -parfois- l'assemblée générale et par conséquent le conseil d'administration ne jouaient qu'un rôle secondaire pour accomplir les formalités juridiques. Cette hiérarchie des centres de décision a donné une certaine autonomie -d'ailleurs importante- à la direction de l'Union pour qu'elle puisse réaliser une accumulation importante du surplus au niveau de l'Union par l'intermédiaire du mécanisme des prix. (La différenciation des prix que nous avons ci-dessus montrée explique bien les rapports économiques entre l'Union et les adhérents). Cette accumulation du surplus a permis à l'Union de développer ses activités et augmenter la capacité de ses installations à un niveau qui dépasse parfois la production de sa "zone d'action". Ce dernier pousse l'Union à rechercher ailleurs la matière première pour couvrir la capacité de traitement des installations qu'elle possède. C'est dans ce cas-là que l'Union se comporte -parfois- comme une société commerciale, mais avec une certaine ambiguité puisqu'elle n'est qu'une organisation coopérative.

Ce renforcement du rôle de la "technostructure" a été stimulé par la présence de l'action des directeurs capables, qui ont d'ailleurs beaucoup contribué au développement des activités économiques de l'Union. Par conséquent, les structures administratives se caractérisent par un certain paternalisme (inexistence d'instances intermédiaires, inexistence des divisions de services). Les équilibres internes -qui existaient jusqu'à présent- tendent à se renverser, pour deus raisons principales. D'abord, l'extension des activités et les nouveaux besoins auxquels l'Union est confrontée (surtout en matière de commercialisation de la production), obligent à une certaine restructuration des services et à un renforcement du rôle du personnel qualifié. De plus, on observe un certain renforcement du rôle des représentants élus (surtout des membres du conseil d'administration) au processus de prise de décisions, qui est accompagné par une amélioration du niveau de formation de ces membres (6). La volonté d'une participation plus substancielle aux affaires et à l'administration de l'Union se manifeste . Le changement des rapports existants ne se manifeste pas seulement au niveau des deux centres de décision, mais aussi à l'intérieur des services administratifs et techniques. A la recherche d'un nouvel équilibre, les rapports actuels restent ambigüs et certains conflits se produisent. De plus, chaque fois qu'il y a des changements au niveau du conseil d'administration (élections), une certaine ambigüité se produit jusqu'à ce que le nouveau conseil d'administration commence à jouer son rôle (les dernières élections se sont passées en décembre 1982).

En ce qui concerne le rôle des salatiés qui travaillent aux unités de transformation ou aux autres services de l'Union (dépôts, magasins, etc...), nous soulignons qu'ils ne participent pas au processus de prise de décision en tant que groupe particulier de l'Union et par conséquent, ils ne bénéficient pas d'une répartition éventuelle du surplus comme les adhérents (par l'intermédiaire de redistribution d'une partie de l'excédent en fin d'exercice des activités économiques de l'Union) ou comme les employés des services administratifs et les techniciens (par l'intermédiaire des salaires payés par l'Union (7). Parmi les salariés de l'Union, seulement ceux qui sont des agriculteurs peuvent y participer à titre d'adhérents des coopératives agricoles de 1er degré.

Malgré les structures ci-dessus analysées,"l'Union de Coopératives de Production de Péza" garde une certaine particularité par rapport aux autres Unions Coopératives du pays. On observe trois caractéristiques particulières : la participation de ses adhérents aux revendications sociales et économiques, la taille moyenne (elle ne regroupe que 3 026 adhérents), le volume de services su'elle offre à ses adhérents et facilité de communication (entre les villages et l'Union, entre les villages aux-mêmes). C'est de ces caractéristiques particulières que l'Union de Peza a pu garder et développer des relations très

---

(6) *Le président actuel du Conseil d'Administration est diplômé d'Université.*

(7) *Les salaires des employés sont supérieurs de 7,5 % jusqu'à 52,4 % par rapport à ceux de la Convention Nationale de Travail pour le personnel des Coopératives Agricoles.*

vives avec ses adhérents et à une base quotidienne. On n'exagère pas quand on dit que l'Union de Peza est le vrai centre de la vie socio-économique de la région.

5. - Conclusion

L'"Union de Coopératives de Production de Péza" a pu se développer grâce à l'existence des facteurs de succès internes et externes à la région. Les cultures dynamiques et les potentialités agronomiques favorables, les caractéristiques su milieu socio-économique, ainsi que la présence de dirigeants capables ont stimulé la croissance et le développement économique de cette organisation coopérative. Elle a pu valoriser la production agricole de la région avec ses structures de transformation et sa politique de commercialisation qui a profité de tous les avantages du marché national mais aussi du marché international.

Elle est actuellement un grand complexe agro-industriel très rarement rencontré dans le pays, en même temps elle a pu garantir un revenu élevé pour les agriculteurs de la région, qui ont bénéficié d'avantages importants par rapport aux agriculteurs isolés d'autres régions du pays.

Actuellement, elle est confrontée à des changements profonds intervenus dans l'environnement socio-économique national et international (marchés européens). Pour qu'elle puisse répondre et par conséquent se développer et survivre, elle doit s'adapter le plus tôt possible aux nouvelles conditions socio-économiques.

Ces choix nouveaux ne portent pas seulement sur la modernisation des structures de transformation ou sur l'amélioration de la commercialisation de sa production. Des changements plus profonds exigeant des projets à long terme doivent être entrepris. L'intervention de la coopérative à la production primaire (et par conséquent son intégration) et le développement des relations intercoopératives dans des domaines nouveaux -sur une base équitable- deviennent des obligations ardentes pour la survie et le développement de l'Union de Péza.

TABLEAU N°1

Chiffre d'affaires par activité et par an (en pourcentage)

Activités \ Années	1/7/78-30/12/79	1980	1982
A. Pour le compte des adhérents et de l'Union	63,84	58,44	56,01
- de crédit / fonds d'ATE	14,16	10,94	9,43
- de crédit / fonds de l'Union	9,46	5,55	8,70
- d'approvisionnement	6,62	5,70	7,60
- de succursales	11,76	7,80	6,80
- d'extraction d'huile d'olives	1,00	1,02	2,04
- traitement des noyaux d'olives	0,33	0,56	0,56
- raffinerie	2,88	1,95	1,27
- savonnerie	0,34	0,47	0,35
- achats et vente d'huile d'olives	3,32	5,49	4,78
- de vinification	2,90	3,58	1,25
- de raisins de table	8,29	11,58	10,43
- fabrication de boîtes en bois	1,27	2,50	1,80
- de camions	0,86	0,90	0,80
- gestion d'entrepôts et act.diverses	0,15	0,40	0,20
B. Pour le compte de tiers	36,16	41.56	43,99
- dépôts d'ATE	5,18	2,55	2,54
- biens de cultures d'ATE	0,15	0,18	0,25
- aliments du bétail d'UCA d'Iraklion	0,06	0,03	0,01
- concentration d'huile pour ELAIOURGIKI	2,21	3,09	2,06
- Raisins secs(Soultanina)-KSOS	28,56	35,79	39,22
TOTAL	100,00%	100,00	100,00
	1,28milliard de drks	1,70 milliard de drks	2,21 milliard de drks

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°2

Activité de crédit (en drks)

Années	d'ATE	de fonds propres	% des prêts des fonds propres au total
1976-77	141 079 000	65 746 000	31,8
1977-78	146 020 000	65 560 000	31,0
1978-79	182 178 000	121 746 000	40,1
1980	141 648 000	64 497 000	31,3
1982	228 323 466	90 525 032	28,4

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction d'Iraklion.

TABLEAU N°3

Activité d'approvisionnement (en drks)

Années	Valeurs des biens d'équipement ménager	Valeur des biens de cultures	Carburants et pièces détachées	Valeur Totale
1976-77	10 802 000	17 289 000	8 382 000	36 473 000
1977-78	15 576 000	21 268 000	9 822 000	46 666 000
1978-79	31 416 000	36 745 000	17 050 000	85 211 000
1980	23 848 710	31 452 366	13 290 486	68 591 562
1982	44 020 776	46 974 218	14 604 320	102 599 314

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion.

TABLEAU N°4

Extraction d'huile d'olives (en kgrs)

Années	Production d'huile d'olives	Droits d'extraction de l'Union	Achats de l'extérieur	Prix payés par kg	Production de noyaux d'olives
1978-79	1 023 377	72 087	6 137 346	74,91	1 605 084
1979-80	444 750	34 889	3 659 216	88,00	694 846
1980-81	680 020	47 642	-		1 065 792
1981-82	217 049	15 991	2 526 256	131,5	322 855
1982-83	1 121 624	71 633			1 893 180

Source: Rapports annuels de l'ATE, Direction départementale.

TABLEAU N°5

Structure du coût de l'extraction d'huile d'olives (en%)

- Réparations	3,9
- Salaires	19,9
- Combustibles	0,2
- Transports	9,9
- Assurances	1,4
- Charges administratives	13,4
- Amortissements	44,7
- Charges financières	1,3
- Divers	5,3
TOTAL	100,0

Source: Rapports Annuels de Contrôle de l'ATE (de 1978-82)

TABLEAU N°6a

Achats- Conditionnement- Emballage et écoulement des raisins de table (*)

Campagnes Agricoles	Quantités (en kg)	Exportations (en kg)	Marché intérieur (kg)	Exportations en %	Marché intérieur
1978	3 533 272	3 624 830	7 122	99,8	0,2
1979	2 721 922	2 796 773	10 379	99,6	0,4
1980	4 477 988	4 687 823	1 126	99,9	0,1
1982	5 175 210	5 406 706	4 571	99,9	0,1

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE, Direction Départementale.

(*) en kg de poids mixte.

TABLEAU N° 6b

Exportations de raisins de table par pays

Pays	1978-79				1980				1982			
	quantités (en kg)	%	valeur (en drks)	%	quantités (en kg)	%	valeur (en drks)	%	quantités (en kg)	%	valeur (en drks)	%
-Allemagne	2 351 740	64,88	34 848 744	61,84	2 742 810	58,51	63 170 352	58,06	3 236 911	59,87	68 669 005,9	66,84
-Hollande	447 080	12,33	8 681 734	15,41	550 980	11,75	12 360 267	11,36	308 720	5,71	4 266 386	4,15
-Suède	365 410	10,08	5 014 877	8,90	-	-	-	-	69 300	1,28	1 943 518,5	1,89
-Angleterre	254 440	7,02	4 577 404	8,12	979 244	20,89	23 636 324	21,72	1 392 550	25,76	17 560 404,4	17,09
- Danemark	46 200	1,27	860 012	1,53	10 080	0,22	122 895	0,11	-	-	-	
-Finland	149 760	4,13	2 214 877	3,93	20 800	0,44	753 393	0,69	296 040	5,48	7 800 797	7,59
-Norvège	10 200	0,28	155 621	0,28	-	-	-	-	41 600	0,77	1 860 768	1,81
- Belgique	-	-	-	-	383 909	8,19	8 757 521	8,05	-	-	-	
-France	-	-	-	-	-	-	-	-	41 600	0,77	403 323	0,39
-Suisse	-	-	-	-	-	-	-	-	19 985	0,37	351 343,5	0,34
TOTAL	3 264 830	99,99	56 353 329	100,01	4 687 823	100,00	108 800 752	99,99	5 406 706	100,01	102 736496,3	100,10

Source: Rapports annuels de l'ATE (1978-1982)

TABLEAU N°7

Raisins de vinification et production des vins (en kg)

	Concentration des raisins Pour les adhérents	Achetés par l'Union	Production des vins	Ventes en vrac	Mis en bouteilles	Stocks	Distillation
1979	6 806 118	7 152 287	B 6 183 000	3 468 250	500 000	2 214 000	-
			R 2 225 000	284 742	430 000	1 510 000	-
	total 13 958 405		r 122 000	-	122 000	-	-
			D 2 100 722	1 330 681	-	260 000	509 940
		total	10 630 722	5 083 673	1 052 000	3 984 000	-
1980	6 581 885	6 915 942	B 7 865 000	(*)	(*)	7 330 510	(*)
			R 2 315 000			2 178 220	
	total 13 497 827		rets 325 000			325 000	
		total	10 505 000			9 833 730	

(*) il n'y a pas de données exactes ni estimations

Source Rapports Annuels de l'ATE (de 1980 et 1979)

B = Blancs

R = Rouges Rets =retsina

r = rosés

D = Divers

TABLEAU N°8

Prix des raisins de vinification (endrks/kg)

Années		Prix payés par L'Union	Prix du commerce
197	R	6,00	5,50-6,00
	S	6,20	6,00-6,20
	V	6,50	6,00-6,50
	N	-	6,50-7,00
	N.QU	8,00	-
198	R	6,60	6,00-6,50
	S	7,00	6,00-7,00
	V	7,20	6,00-7,00
	N	7,50 -8,00	7,00-7,50
	N.QU	8,20	7,50-8,00
198	R	7,50-8,00	7,00-8,00
	S	-	-
	V	10,00	9,00-10,00
	N	0,9 (1)	9,50-10,50
	N.QU	12,00	10,00-11,50

R = Rozaki S = Soultanina V = Vilana N= Noirs
N.QU. = Noirs de qualité (VOPRD)

(1) par degré de Beaumé et par kilo

Source Rapports annuels de l'ATE (Service d'Iraklion.

TABLEAU N°9

Structure du coût de production des vins embouteillés(en %) (1)		Structure du coût de vinification (en %)	
- matière première (vins)	32,47	- Salaires	7,31
- bouteilles	28,96	- frais dédouanement	0,73
- étiquettes, bouchons	7,86	- électricté	1,07
- pertes-destructions	0,33	- transports	5,26
- produits chimiques	4,09	- réparations	6,81
- électricité	0,36	- Publicité-Ventes	2,27
- réparations	0,47	- charges financières	58,74
- salaires	11,85	- " administratives	10,73
- charges administratives	8,68	- amortissements	3,68
- charges financières	4,50	- divers	3,40
- amortissements	0,42		
Total	99,99	Total	100,00

(1) : coût de production moyen : 46,17 drks/kg

Source: Rapports Annuels de Contrôle de l'ATE, Direction départementale d'Iraklion -

TABLEAU N°10

Vins embouteillés vendus

Bouteilles de	Nb de bouteilles	Quantités (kg)
330-375 gr	194 834	68 191,9
640-650 gr	642 664	417 731,6
1 500	81 347	122 020,5
2 000	700	1 400,0
3 150	12 637	39 806,5
5 700	2 757	15 714,9
TOTAL		664 865,4

Source: Rapports Annuels de contrôle de l'ATE
Direction départementale d'Iraklion

TABLEAU N° 11

Exportations des vins

Année	Pays	Quantités (en bouteilles)	Valeurs (en drks)
1978-79	France	268 800	5 777 518
	USA	104 180	3 067 866
	Angleterre	26 676	682 226
	Irlande	5 880	212 521
	Autriche	2 400	65 340
	TOTAL	408 236	9 805 471
1980	France	161 400	4 228 944
	USA	87 710	3 505 726
	Angleterre	14 100	491 483
	Irlande	3 420	168 246
	Danemark	1 200	57 512
	TOTAL	267 830	8 451 911
1982	France	196 800	6 877 727
	USA	13 500	878 138
	Angleterre	2 520	118 695
	Danemark	31 500	1 841 648
	Suisse	9 000	533 881
	Hollande	1 020	52 730
	TOTAL	254 340	10 302 219

Source: Rapports annuels de l'ATE

TABLEAU N°12

Concentration de la production des raisins "Soultanina" (raisins secs) (en tonne)

Campagnes agricoles	Concentration	% de la production totale du département
1977	4 875	10,8
1978	3 773	6,3
1979	5 131	7,7
1980	5 444	9,6
1982	5 207	9,4

Source: Rapports annuels de l'ATE (service d'Iraklion)

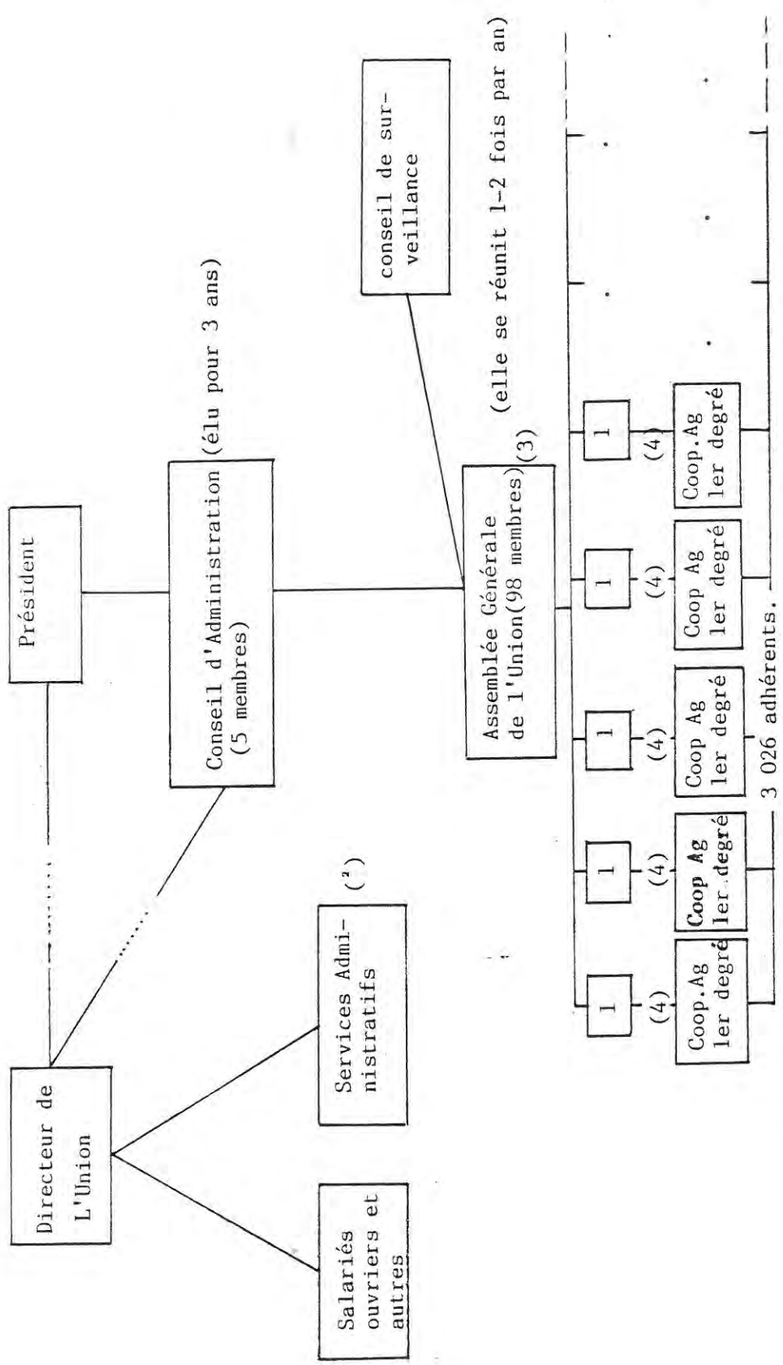
TABLEAU N° 13

FINANCEMENT DE L'ATE (en drks)

Années	Prêts à M L T	Prêts à CT	Dette à C T / Chiffre d'affaires
1978-79	63 879 695	402 222 750	0,3125
1980	215 374 424	427 476 492	0,2505
1982	294 339 307	839 270 438	0,3793

Source: Rapports annuels de l'ATE (services d'Iraklion)

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'UNION DE PIZA
et Rapports internes



(1): Représentants des CA de ler degré à l'Assemblée Générale de L'Union élus en fonction des parts sociales détenues par chaque coopérative dans le capital social de l'Union.

(2) : personnel permanent travaillant dans les divers services administratifs de l'Union (comptabilité service de commercialisation etc) sans partage des tâches et distribution de responsabilités bien déterminé.

(3): Taux de participation à l'Assemblée Générale de l'Union 100%

(4) : Taux de participation aux assemblées générales des C A de ler degré: inférieur à 50% du nombre des adhérents

II.4. L'"UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE SERRES". UNE PLACE DOMINANTE DANS LA VIE SOCIO-ECONOMIQUE DU DEPARTEMENT. L'UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE SERRES (2ème degré)

I - Présentation descriptive

Fiche signalétique

- Population : 196 247 (le total du département en 1981)
  166 259 (la circonscription de l'Union)
  soit 28 500 familles agricoles.
- Cultures principales : céréales, plantes industrielles (tabac, coton, betteraves), cultures fourragères.
- Taille moyenne des exploitations agricoles : 29,2 stremmas/exploitation.

L'Union des coopératives agricoles de Serrès

- Année de création : 1923.
- Nombre des coopératives de 1er degré regroupées : 162 (en 1979), 180 (1982).
- Effectif des adhérents : 17 558 (en 1979), 19 357 (en 1982).
- Montant de la part sociale : 10 000 drks/groupe de 50 adhérents.
- Nombre de parts sociales : 489 (en 1982).
- Responsabilité mutuelle : le 800 uple de la part sociale, soit 391 millions de drks.
- Circonscription : le département de Serrès sans la province de Vissallie (voir sur la carte).
- Spécialisation : - Approvisionnement des adhérents en moyens de culture et bien ménagers.
  - Redistribution des prêts à court terme de l'A. T. E.
  - Concentration de plusieurs produits pour le compte de l'Etat, ou d'autres organismes.
  - Production de semences sélectionnées.
  - Egrenage du coton et extraction d'huile de coton.
  - Fabrication d'aliments du bétail.
  - Industrie du riz.
  - Sécheriesde maïs et de luzerne.

  - Distillation des plantes aromatiques.
  - Fabrication de farine et boulangerie industrielle.
- Chiffre d'affaires : de l'ordre de 4 milliards de drks en 1982 (selon des estimations, plus de 4,5 milliards de drks en 1983).
- Effectif des salariés : 61 employés.
  424 salariés-ouvriers (dont 124 personnel permanent).
- Autres organismes auxquels la coopérative adhère (les plus importants) :
  - Confédération Panhellènique de Coopératives Agricoles PASEGES.
  - Union centrale KVDEP (Céréales).
  - AGREX S. A. (exportation de produits agricoles).
  - SERGAL S. A. (Industrie laitière).
  - SEKOVE S. A. (Conserverie).
  - SEKAP S. A. (Industrie de tabac - fabrication de cigarettes).
  - Assurances Agricoles . S.A.
  - S. A. des engrais.
  - SYN. VIO . SI. S. A. (Meunerie et panification).
  - SPE S. A. (Société d'approvisionnement).

1. - Introduction

Le département de Serrès se situe au Nord de la Grèce -en Macédonie- et représente 3,10 % du territoire national (1). Presque 50 % de sa superficie totale est occupée par les montagnes, les forêts et les pâcages. Il est traversé par un des plus importants fleuves du pays, le Strymion. L'infrastructure existante en matière d'irrigation est considérable si on ajoute que 37,4 % de la S. A. U. sont des terres irriguées (2) (A titre d'exemple, pour l'ensemble de la Macédonie, les terres irriguées ne dépassent pas les 28,5 % de la S. A. U. tandis que pour l'ensemble du pays elles ne dépassent pas les 15 % de la S. A. U.)

La population totale s'élève à 196 247 habitants (recensement général de 1981). La population rurale représente 55,8 % de la population totale

---

(1) *La S. A. U. du département s'élève à 1 609 559 stremmas.*
(2) *Les terres irriguées s'élèvent à 601 202 stremmas.*

du département et la population agricole active représente 73 % de la population active totale. L'industrie occupe 6,4 % et le commerce -services- 12 % de la population active totale. Malgré cela, on observe pendant les vingt dernières années, une diminution de la population agricole, au profit des deux autres secteurs.

L'économie agricole du département a un poids important sur l'ensemble de la région de Macédonie (13 départements), comme le montre le tableau n° 1. Les cultures céréalières(69 % de la S. A. U.), principalement le maïs, le riz et le blé, les cultures de plantes industrielles comme le coton et le tabac et les betteraves sucrières (11 % de la S. A. U.) et les cultures fourragères (12,2 % de la S. A. U.), constituent la base de l'agriculture du département. D'un autre côté, les cultures maraîchères occupent une place relativement importante dans le volume total de la production végétale (tableau n° 1).

L'élevage, et principalement l'élevage bovin, est plus développé par rapport aux autres régions du pays, et ceci du fait de la présence de pâturages étendus. Mais pendant la période des dix dernières années, on constate une certaine diminution du cheptel, dûe plutôt aux conditions de production et de commercialisation de la viande bovine.

En ce qui concerne la structure des exploitations agricoles, nous soulignons que leur taille moyenne s'élève à 29, 2 stremmas. Les exploitations de plus de 50 stremmas représentent 17,9 % de leur nombre total et occupent 46,5 % de la surface totale (tableau ci-dessous).

Structure des exploitations agricoles.

Nb de stremmas par exploitation	Nombre d'exploitations	%	Nombre total de stremmas	%
0 - 10	5 180	13,3	2 784	2
10 - 30	15 500	39,9	3 480	2,5
30 - 50	11 180	28,7	41 818	29,7
50 - 100	5 600	14,4	36 304	25,8
100 - 200	980	2,5	13 526	9,6
200 - 500	360	0,9	11 282	8,0
500 et plus	60	0,1	4 402	3,1
Total	38 860		113 696	

Compte tenu du fait que plus de 41 % des exploitations agricoles se situent en terrains plats et que leur taille moyenne est supérieure à celle du reste du pays, la mécanisation de l'agriculture y est plus poussée. La plus grande partie des cultures de la région sont des cultures qui ne présentent pas beaucoup d'obstacles techniques à l'utilisation des machines agricoles.

En ce qui concerne le niveau du revenu agricole, nous ne pouvons pas faire d'estimations puisqu'il n'y a pas de données relatives aux services de l'A. T. E. ou aux services du Ministère de l'Agriculture. De plus, l'étendue de la région et la diversification des cultures posent des problèmes supplémentaires, très difficiles à surmonter.

2. - Evolution et performace de développement

L'Union de Coopératives agricoles de Serrès fut créée en 1923, par un petit nombre de coopératives agricoles de 1er degré du département. C'était plutôt les cultivateurs de tabac qui ont pris l'initiative, poussés par les difficultés de financement de leurs activités et les conditions de commercialisation de leur production.

Jusqu'en 1941, l'Union de Serrès ne jouait -pratiquement- que le rôle de l'intermédiaire à la distribution des prêts à court terme de l'A. T. E. aux agriculteurs.

Pendant la période des années 1941-44, l'Union de Serrès ne fonctionne pas à cause de l'occupation de la plus grande partie du département par les Bulgares. Seulement dans une partie du département (province de Vissaltia) qui était alors sous l'occupation allemande, a pu continuer à fonctionner et c'est là que nous trouvons les raisons de la création de la deuxième Union de coopératives agricoles du département qui a son siège social à Nigrita, chef-lieu de la province de Vissaltia (3) (Voir carte).

Jusqu'en 1950, l'Union de Serrès n'a comme domaine d'activité que la distribution des prêts de l'A. T. E. et la gestion de quelques magasins de détail des produits alimentaires. En 1951, l'Union crée une unité d'égrenage du coton. Cette installation a été financée par les fonds du Plan Marchall. Après la dévaluation de la monnaie grecque face au dollar, l'Union s'est trouvée dans une situation financière très difficile, puisqu'elle était obligée de payer sa dette en dollars et pas en drks.

L'Union de Serrès stagne jusqu'au milieu des années 60 et ne reprend qu'à l'initiative d'un nouveau directeur qui a beaucoup influencé -et d'une façon déterminée- l'évolution et la croissance rapide de ses activités économiques. Une unité de fabrication d'aliments du bétail, après une unité de traitement du riz et l'unité d'extraction d'huile de coton, s'inscrivent au démarrage rapide de l'Union, chose qui a fait que l'Union est considérée -actuellement- parmi les complexes agro-industriels les plus importants et parmi les plus grandes Unions de coopératives agricoles de 2ème degré du pays.

2.1. - Les activités économiques et sociales de l'Union de Serrès

L'Union de Serrès a un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,8 milliards de drks (en 1982). Selon les estimations de ses responsables, en 1983

---

(3) *L'Union de coopératives agricoles de Nigrita regroupe actuellement 38 coopératives agricoles de 1er degré, soit 4 000 adhérents.*

il doit dépasser les 4,2 milliards de drks. Elle peut être considérée comme un complexe agro-industriel polyvalent.

Elle entreprend plusieurs activités soit pour son propre compte ou directement pour le compte de ses adhérents, mais aussi pour divers organismes publics ou autres Unions Coopératives Centrales (par exemple, KYDEP) (tableau n° 2). Les activités pour son propre compte (et celles pour le compte de ses adhérents représentent plus de 88 % du chiffre d'affaires. La "pluriactivité"de l'Union de Serrès nous empêche d'analyser d'une façon détaillée chaque activité, puisqu'une telle analyse dépasse les limites de cette présentation. Nous nous proposons donc d'analyser assez brièvement les activités économiques principales et essayer de dégager des conclusions nécessaires pour expliquer son évolution économique tout en analysant les problèmes ainsi que les obstacles les plus importants qui s'y opposent.

Comme dans les autres cas déjà analysés l'Union de Serrès joue le rôle de l'intermédiaire entre l'A. T. E. et les agriculteurs à la distribution des prêts à court terme et de cette façon elle facilite le processus de financement des diverses activités agricoles. De plus, elle accorde à ses adhérents des prêts supplémentaires provenant de ses propres fonds. De cette façon, l'Union fait recours aux frais supplémentaires des cultures d'une façon indirecte puisqu'elle ne dispose à ses adhérents que des moyens de production ou d'autre matériel nécessaire, à crédit. Ce type de financement indirect avait des résultats positifs, c'est pour cela qu'entre 1978 et 1982, on observe une augmentation relative de ce type de prêts accordés (tableau n° 3). Cet effort est très important si on tient compte des difficultés financières qui caractérisent non seulement l'Union de Serrès mais l'ensemble des organisationsdes coopératives agricoles.

De plus, avec un réseau de dépôts et de magasins libre-service (4) qu'elle a, elle assure l'approvisionnement de ses adhérents et plus généralement de tous les agriculteurs du département en moyens de production et autre

---

(4) *5 dépôts centrales et 27 magasins "libre-service" pour la vente au détail.*

matériel nécessaire pour la production agricole, ainsi qu'en biens de consommation des ménages (produits alimentaires et électroménagers) (5). Cette activité a plusieurs conséquences positives : faciliter le processus de production, faire baisser les prix du commerce et utiliser les profits réalisés chaque année comme une source supplémentaire de financement des autres activités de l'Union (tableau n° 4). La diminution relative de cette activité dans le chiffre d'affaires -malgré son augmentation en chiffres absolus- est dûe plutôt à l'augmentation du poids économique des activités industrielles et à l'augmentation relative du poids économique des activités effectuées pour le compte de tiers.

En ce qui concerne l'intervention de l'Union à la production primaire, nous soulignons la création d'un centre de production de semences sélectionnées. Elle fait l'approvisionnement du département en semences de luzerne et de blé, et elle produit des semences de riz sélectionnées, distribuées dans toutes les régions du pays.

L'Union de Serrès intervient à la collecte et la concentration de plusieurs produits (surtout des céréales) dans ses installations (silos et sècheries de blé et de maïs).

2.2. - Les unités industrielles de traitement et de transformation.

La plupart des unités industrielles de l'Union de Serrès sont relativement modernes, puisque les divers projets ont été réalisés à la fin des années 60, et surtout pendant les années 70 (tableau n° 5). Seulement, l'unité d'égrenage de coton date de 1956 et elle peut fonctionner actuellement à cause des efforts de réparation et d'entretien des services techniques. De plus, le recul de la production cotonière du département et une sur-capacité de traitement par rapport au volume de la production nationale, rendent économiquement difficile et éventuellement elle met en cause un effort de modernisa-

---

(5) *Selon les estimations de l'A. T. E., le taux de couverture des besoins des adhérents s'élève à 20 %. Pour les biens de consommation des ménages, 70 % des achats de l'Union s'effectuent auprès des C. A., tandis que pour les moyens de production et le matériel nécessaire, est seulement de 30 %.*

tion technologique qui sera suivie par une augmentation de la capacité de traitement. De plus, l'unité d'extraction d'huile de coton ne peut pas augmenter la capacité de production si on n'arrive pas à résoudre les problèmes de l'écoulement et de la commercialisation de la production, dûs plutôt à la législation qui empêche l'Union d'une action commerciale directe. (6).

D'après les données du tableau n° 5, on s'aperçoit que les activités industrielles de l'Union sont attachées à la production agricole du département et ne sont pas développées que dans des domaines où le secteur privé est absent, à l'exception de la fabrication d'aliments du bétail et du traitement du riz où existent des industries privées de la même taille ou inférieures à celles des unités industrielles de l'Union.

La plupart des unités augmentent leur production annuelle à l'exception de l'unité de fabrication d'aliments du bétail où on observe une baisse de la production -en 1983- de l'ordre de 20,1 % (dûe plutôt à l'inexistence d'une politique commerciale bien modelée) et de l'unité d'égrenage du coton de l'ordre de 32,5 %, dûe à des raisons que nous avons déjà mentionnées ci-dessus (7).

L'unité de déshydratation de luzerne et de fabrication de paille améliorée, représente l'augmentation de la production la plus spectaculaire. A titre d'exemple, en 1983 la production a augmenté de 38,8 % par rapport à l'année précédente. L'utilisation de ces produits par les éleveurs de la région est assez répandue et elle n'oblige pas à une politique de promotion des ventes et à des efforts de vulgarisation.

En ce qui concerne l'approvisionnement des unités de transformation en matières premières, il est assuré dans sa plus grande partie par les livrai-

---

(6) *L'Union est obligée de vendre sur le marché seulement 10 % de la production d'huile de coton (mesure de protection de l'écoulement d'huile d'olive) tandis qu'elle est obligée de vendre le reste de sa production aux industries de corps gras pour la fabrication d'autres produits.*

(7) *Rapport de la direction des "Industries agricoles" de l'Union de Serrès pour l'année 1983.*

sons des adhérents de la coopérative et aussi par des agriculteurs qui ne sont pas membres. L'Union de Serrès fixe les prix des divers produits avant la récolte. Ces prix sont d'habitude les mêmes que les prix de l'intervention étatique (par exemple blé), ou supérieurs par rapport à ceux du négoce, à un pourcentage qui ne dépasse pas les 10 % des prix payés par les grossistes ou les autres industries agro-alimentaires privées. En fin d'exercice, s'il y a un excédent économique important (et c'est le directeur et le conseil d'administration qui décident), on redistribue aux C. A. de 1er degré ou directement aux adhérents, une partie en fonction du volume de leurs échanges avec l'Union. Un exemple caractéristique de cette politique est le cas du riz. Jusqu'en 1979 on faisait la concentration de la production soit directement pour le compte de l'Union, soit pour le compte de ses adhérents et en plus, elle concentrait la production des agriculteurs non adhérents. On ne garantissait pas seulement la concentration et le traitement de la production, mais aussi son écoulement.

Apartir de 1980, la concentration de la production pour le compte des adhérents s'arrête et ce n'est que l'Union qui entreprend toutes les activités pour son propre compte. En fin d'exercice, s'il y a des profits importants réalisés (et ça dépend de la décision du Conseil d'Administration), on fait une certaine redistribution soit directement aux agriculteurs, soit par le biais des C. A. de 1er degré, chose qui n'arrive pas assez souvent. C'est pour cela que, parfois, les agriculteurs reprochent à l'Union la caractéristique d'un comportement "commercial" et pas "purement coopératif".

Malgré l'augmentation relative de la production des diverses unités de transformation, on observe une certaine diminution des profits réalisés dans ce domaine d'activité. Cela est dû - d'après le rapport annuel des Services des Industries Agricoles- à l'augmentation des charges administratives, des charges financières et de la rémunération de la main d'oeuvre (8). D'autre part, la productivité moyenne du travail a provoqué -selon les estimations du même service- de 3,6 % jusqu'à 21,6 % dans les diverses unités de transformation.

---

(8) Le coût de la main d'oeuvre a augmenté de 24,2 % par rapport à l'année 1982. Les charges administratives ont augmenté de 42,8 %, les charges financières de 32,9 %.

Les bénéfices tirés d'une amélioration de l'organisation de la production à l'intérieur des unités de transformation sont complètement "absorbés" par le gonflement et la mauvaise organisation des services administratifs et par l'augmentation des charges financières.

Nous arrivons aux mêmes conclusions si nous voyons les données du tableau n° 7 concernant la structure du coût de traitement et de l'écoulement des deux activités parmi les plus importantes de l'Union : la fabrication des aliments du bétail et le traitement et l'écoulement du riz.

En concluant la présentation des activités économiques de l'Union de Serrès, nous soulignons qu'elle effectue plusieurs activités directement pour le compte des organismes étatiques ou coopératifs (par exemple KYDEP), concernant soit la concentration de divers produits (blé, maïs, riz ou coton) soit la concentration des semences de pommes de terre ou de coton, soit la gestion des entrepôts de l'A. T. E. (engrais et divers produits phytosanitaires). Ces activités ne représentaient que 11,47 % du chiffre d'affaires de l'Union en 1982 (tableau n° 1).

2.3. - Situation économique générale

Sur la situation économique générale comme elle figure sur les bilans comptables annuels pour la période 1979-1982 (tableau n° 8), nous soulignons les points suivants : le capital immobilier ne représente -en 1982- que 6,55 % de l'actif total. Mais le capital immobilier est sous-évalué selon la législation pour les organisations coopératives (valeur de possession et pas valeur actuelle et de cette façon, les C. A. sont exonérées des impôts sur la plus-value des Sociétés Anonymes privées). La valeur actuelle du capital immobilier s'élève -selon les estimations de l'A. T. E.- à 500 millions de drks (9). Le circulant représente 16,84 % de l'actif et par conséquent l'Union de Serrès peut être considérée parmi les entreprises à intensification du capital circulant.

---

(9) Rapport annuel de contrôle de l'A. T. E. pour l'Union de Serrès - 1982.

A part cela, nous soulignons l'insuffisance des capitaux propres (3,99 % du passif). Cette insuffisance devient beaucoup plus importante si on tient compte du chiffre d'affaires de l'Union et de l'étendue de ses activités. C'est entre 1979-82 -c'est à dire la période que nous examinons- que la part des capitaux propres a diminué de 8,01 % (en 1979) à 3,99 % (en 1982). Les problèmes de financement vont être analysés dans le chapitre suivant.

3. - La contribution socio-économique de l'Union de Serrès

Le fonctionnement de cette organisation coopérative a eu une contribution positive -malgré les insuffisances et les problèmes- à son environnement socio-économique et plus particulièrement à ses adhérents. Nous allons souligner les points que nous considérons comme les plus importants : avec les installations qu'elle a, elle peut garantir la concentration d'une grande partie de la production du département et dans certains domaines, elle a pu entreprendre des activités de première transformation et de commercialisation à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Par conséquent, l'Union de Serrès a joué un rôle positif contre les fluctuations du marché et aux spéculations du négoce.

De plus, avec ses services techniques, les services d'approvisionnement et ses activités de production des semences sélectionnées, ont aidé considérablement à l'amélioration des conditions de production et des rendements des diverses cultures.

Avec ses activités dans le domaine de traitement et de transformation des produits agricoles et ses services techniques et administratifs, elle demeure parmi les offreurs d'emplois les plus importants du département.

De par sa nature même, elle est obligée d'installer ses unités industrielles et les autres installations d'une telle manière qu'elle garde des équilibres régionaux à l'intérieur du département. Mais nous allons analyser

ce point dans le chapitre suivant.

4. - Facteurs de blocage et de succès déterminant l'évolution de l'Union de Serrès

En 1922, une partie des réfugiés de l'Asie Mineure et de Thrace orientale s'installent dans le département. L'occupation à l'agriculture était la seule possibilité d'insertion économique puisqu'à l'époque, les autres secteurs de l'économie du département et surtout l'industrie étaient quasi-inexistants. Dans ces conditions, et après la distribution des terres aux réfugiés, on observe une augmentation rapide des surfaces cultivées et par conséquent une augmentation rapide du volume de la production agricole du département. Cette "renouvelation" de l'économie agricole du département exigeait du financement extérieur puisque la grande majorité des agriculteurs ne disposaient pas de leurs propres moyens financiers. Poussés par la politique de la Banque Nationale de Grèce (10), les agriculteurs créèent des coopératives agricoles de 1er degré et en 1923, l'Union des C. A. de Serrès. C'est pour cela que la première activité entreprise était la redistribution des prêts à courte échéance.

Le dynamisme de la population était le stimulant pour le développement des activités économiques et malgré les transformations du milieu socio-économique, reste un élément très important qui a favorisé l'évolution économique de cette organisation coopérative.

Nous devons remarquer que pendant une première période, l'Union de Serrès n'a pas développé ses activités dans des domaines qui attiraient le capital privé (industriels et négociants).

C'est pour cela qu'elle n'a pas eu d'obstacles importants jusqu'au moment où elle commence à développer ses activités industrielles et devenir

---

(10) Sur le rôle de la Banque Nationale de Grèce au développement des coopératives agricoles, voir première partie, chapitre 2.1.,

un concurrent important pour le capital privé. Mais à l'heure des conflits et des difficultés, elle avait déjà une infrastructure considérable et une expérience accumulée pour pouvoir surmonter les nouveaux obstacles.

4.1. - Choix stratégiques et facteurs déterminants de l'évolution de l'Union de Serrès

Jusqu'au milieu des années 60, elle développe ses activités à un rythme très lent, et on n'exagère pas si on constate une certaine stagnation. Elle se limite à des activités de crédit et d'approvisionnement qui étaient la cas général pour la plupart des C. A. à l'époque. Dans le domaine des activités industrielles proprement dites, seulement l'usine d'égrenage du coton existait, qui était importante si on considère que la production cotonière était très développée à l'époque, tandis qu'actuellement elle est en régression (11).

C'est à la fin des années 60 et surtout au début des années 70 qu'elle entreprend les premières activités économiques dans le domaine de la transformation des produits agricoles (12), à l'initiative d'un directeur capable. Ces nouvelles activités restent fortement attachées à la production agricole du département. Elle fabrique soit des produits de première transformation qu'elle commercialise pour son propre compte, dans la plupart des cas, soit des produits destinés à l'élevage du département, qui se trouve actuellement en régression légère mais qui demeure important pour l'économie agricole locale et nationale.

Elle se spécialise dans des domaines pour lesquels le capital privé n'est pas très actif, ou même il n'est pas présent (tableau n° 5). C'est ainsi qu'elle n'a pas eu de confrontations et d'obstacles supplémentaires, surtout pendant la période critique du démarrage des activités industrielles. Ces choix stratégiques ont permis à l'Union d'avoir une crois-

---

(11) *Concurrence avec d'autres cultures plus rentables comme le maïs.*

(12) *Aliments du bétail, traitement du riz, extraction d'huile de coton.*

sance économique très rapide, tout en augmentant d'une façon considérable, son poids économique. C'est comme ça qu'elle a pu devenir un partenaire incontestable au partage des activités industrielles au niveau départemental et même régional si on tient compte de la place relative de l'économie du département de Serrès au niveau régional (Macédonie).

La première nouvelle tentative a été réalisée par la création d'une minoterie-boulangerie, sous forme de société anonyme. Cette formule a été choisie pour encourager la participation des coopératives de 1er degré. Au début, les C. A. de 1er degré détenaient 40 % du capital social (5 millions de drks) mais elles n'ont pas pu répondre à son augmentation récente (100 millions actuellement). Actuellement, c'est le KYDEP qui détient 76 % du capital social tandis que l'Union de Serrès détient 18 % et seulement 6 % les C. A. de 1er degré de cette province du département. Elle a deux unités de production : la minoterie avec une capacité de traitement de 70 t/24 h et la boulangerie avec une capacité de production de 1 500 t/h de pain et autres produits relatifs. Cette tentative demeure très importante, non seulement au niveau départemental mais aussi au niveau national si l'on tient compte que le circuit blé-farine-panification reste très bien contrôlé par le capital privé, et c'est la première fois que le secteur coopératif y intervient. L'unité a commencé à fonctionner au mois de février 1984.

Dans le même cadre, se situe le projet de création d'un abattoir moderne pour les bovins, ovins et porcs, avec une capacité d'abattage de 15 bovins/h, 70 ovins/h et 30 porcs/h. Une unité de valorisation des divers sous-produits est prévue. De plus, une charcuterie est prévue (8 tonnes de divers types de viande porcine par jour). Cette unité aura ses propres moyens de transport pour la distribution de ces produits dans les divers points de vente au niveau régional et national, les villes de Salonique et d'Athènes incluses. Le projet prévoit un investissement de l'ordre de 1,3 milliards de drks. Elle bénéficiera de l'aide financière de FEOGA (50 %) et du programme des investissements publics (20 %) et le reste sera emprunté par l'A. T. E.

C'est avec ces deux grandes unités que l'Union de Serrès essaie de valoriser sur place une grande partie de la production agricole de la région (blé) et de l'élevage ; de plus, elle entre pour la première fois dans des circuits bien contrôlés par le capitalprivé et montrera ses capacités en matière de politique commerciale. Sa réussite sera un stimulant pour d'autres organisations du secteur qui peuvent entreprendre des activités pareilles.

La modernisation des installations existantes (surtout pour l'unité du traitement du riz) et de premier ordre si elle veut continuer à occuper une place dans le marché régional et national.

De plus, elle a comme projet la création d'usine de bois afin de valoriser les ressources forestières du département, qui sont considérables. De cette façon, elle essaie de jouer un rôle positif au maintien des équilibres au niveau régional tout en aidant ses adhérents des zones les plus défavorisées. Nous soulignons que par sa nature même, l'Union de Serrès est beaucoup plus sensible au problème des déséquilibres à l'intérieur du département et elle essaie de les ajuster avec l'installation des diverses unités de transformation sur toute la surface du département tout en tenant compte des diverses questions techniques (matière première, réseau routier, etc...).

L'Union de Serrès détient des actions dans d'autres industries (13) agro-alimentaires de la région (conserves de fruits et légumes, industries laitières ou industries du tabac). Jusqu'à présent, elle n'a pas participé d'une façon efficace à leur gestion (14) mais elle a préféré développer ses propres activités industrielles tout en gardant ces débouchés pour la production de ses adhérents.

4.2. - Politique d'investissement et sources de financement

L'Union réalise -comme on l'a déjà vu- d'importants projets d'investissements, soit pour moderniser l'équipement mécanique de ses unités

---

(13) *Elles sont les I. A. A. créées par diverses organisations coopératives et l'A. T. E., voir première partie, le secteur para-coopératif.*

(14) *De la forme de ces I. A. A., le contrôle efficace de la part des organisations coopératives reste très difficile.*

industrielles, soit pour créer des nouvelles activités. Comme nous le voyons sur le tableau n° 9, le volume total des investissements réalisés croît avec unrythme annuel de 14,6 %. La plus grande partie des investissements se réalise dans le domaine des industries agro-alimentaires de l'Union pour moderniser l'appareil productif et surtout augmenter leur capacité de traitement. Plus de 50 % du volume total des investissements se réalisent dans ce domaine, tandis que les investissements aux immobilisations (terrains, bâtiments) représentent 25 % du total. Les moyens de transport (de tous les types) n'absorbent qu'une petite partie des investissements totaux, soit 6,2 % pour 1982. Cela est dû plutôt à l'inexistence d'un réseau de distribution des produits finis, propre à l'Union. La source principale de financement des divers investissements demeure l'A. T. E. (84,8 % du total en 1982). De plus, tant que le volume des investissements augmente, le taux d'autofinancement (de fonds propres) diminue. En 1979, le taux d'autofinancement était de 56,9 % du total, tandis qu'en 1982, il a baissé au niveau de 15,2 % du volume des investissements totaux (tableau n° 10).

En ce qui concerne le financement de l'ensemble de ses activités, l'Union de Serrès est obligée d'emprunter à l'A. T. E. Pendant la période de 1979-82 et avec l'augmentation du chiffre d'affaires, on a une augmentation beaucoup plus rapide des prêts à courte échéance, mais nous soulignons que cet endettement ne représente -en 1982- que 6,36 % du chiffre d'affaires, ce qui montre une situation financière pas très difficile, comme dans les coopératives déjà analysées. Cela est dû plutôt à la politique des prix (ou des avances) payés aux agriculteurs pour la livraison de leur production à la coopérative, qui ne dépassent pas beaucoup les prix de l'intervention étatique ou du négoce, et par conséquent n'exigent pas de charges financières importantes pour l'Union, puisque les excédents se redistribuent en fin d'exercice, c'est à dire après la commercialisation de la plus grande partie de la production.

4.3.- Modèle d'organisation et processus de prise de décisions

L'Union de Serrès étant une organisation coopérative de 2ème degré, a une structure pareille à la structure de l'Union de Péza. Selon son statut, l'organe suprême de l'Union est l'Assemblée Générale composée par 665 membres-représentants des C. A. de 1er degré qui forment l'Union. Avant 1982, il y avait à l'assemblée générale 190 représentants puisque leur élection ne se faisait pas avec le système de la proportionnelle. Le Conseil d'Administration a 7 membres élus pour une période de 3 ans.De plus, il y a le conseil de surveillance qui a 3 membres et il est élu pour une période de 3 ans.

En réalité la situation était différente. Surtout pendant la période des 20 dernières années, le vrai centre de pouvoir était le directeur général de l'Union, qui a très fortement influencé l'évolution et le développement de cette organisation. En conséquence, le poids relatif des services techniques et administratifs était renforcé. La création d'une structure "paternaliste" a "éloigné" les adhérents et les représentants élus de l'administration de l'Union. Les rapports entre les adhérents et leur Union ou entre les C. A. de 1er degré et l'Union étaient affaiblis et il n'y avait pratiquement que deux points de contact direct : la livraison de la production des adhérents et la politique des prix payés par l'Union. Les coopératives agricoles de 1er degré n'ont pas pu développer d'autres activités que celles "autorisées" par l'organisation centrale. Seules quelques grandes coopératives ont eu une certaine autonomie économique et décisionnelle.

Après 1982, (loi 1257/81) , le rôle des représentants élus devient de plus en plus important et cela provoque des déséquilibres dans le système des rapports internes à l'Union. Ce "réajustement" produit, à l'intérieur de l'organisation, une certaine confusion des rôles et par conséquent, de nouveaux problèmes mais aussi des discussions sur le processus de prise des décisions et la gestion de l'organisation. Quelle est la différence entre "administrer" et "gérer" une coopérative ? Comment peut-on déterminer le champ

de responsabilité et d'intervention du conseil d'administration dans les affaires quotidiennes ? Qui va contrôler et comment les divers services techniques et administratifs ?

Ce sont les problèmes que l'on se pose actuellement. A côté du point négatif (les diverses contradictions à l'intérieur de l'Union), il y a des points positifs très importants : la mobilisation du "potentiel humain" qui restait jusqu'alors "spectateur" et pas acteur de la vie économique de l'Union de Serrès. Les discussions se déroulent dans une période des transformations rapides et nécessaires imposées par les nouvelles activités que l'Union développe ou va développer très prochainement.

4.4 - Le personnel

Le personnel de l'Union reste nombreux. Elle a 420 employés qui travaillent soit aux services administratifs et techniques, soit comme ouvriers dans les diverses unités de transformation. Les employés des services ne participent pas à l'administration de l'Union mais ils ont un poids relativement important à la prise de décisions qui les concernent, par l'intermédiaire de leur syndicat. De plus, ils bénéficient de la répartition des bénéfices en touchant des salaires élevés de plus de 15 % de ceux de la convention Nationale de Travail pour les employés des Organisations Coopératives. Au contraire, les ouvriers qui travaillent dans les unités de transformation ne participent pas à l'administration de l'Union et à la prise de décisions, et ils ne s'expriment pas en tant que groupe spécial.

En tous cas, l'Union de Serrès dispose d'un personnel technique à un niveau élevé par rapport aux autres organisations du secteur (11 % sont diplômés de l'université) tandis que parmi le reste du personnel, 14,7 % ont un niveau de formation de l'école primaire avec une formation professionnelle et 17 % ont un niveau de formation de l'école primaire. Malgré ça, la formation du personnel doit être accélérée en fonction des nécessités provenant de nouvelles activités qui seront entreprises et les règles de son recrutement doivent être bien définies.

TABLEAU N°1

Cultures principales et leur répartition au niveau régional et départemental.

Cultures principales	Place relative du département de Sérrès dans l'agriculture de Macédonie		Répartition des cultures principales dans le département de Sérrès		
	% des terres cultivées	% de la production	% des terres cultivées	Produc totale (tonne)	Part dans la production nationale
					%
1. Céréales	16,4	18,5	69,0	455 516	
dont Blé (dur et tendre)	14,0	15,5	42,0	191 153	7,7
riz	50,4	47,5	4,3	35 786	47,5
mais	24,4	26,6	10,9	172,751	15,4
2. Cultures maraîchères	22,3	29,2	4,6	366 917	
3. " industrielles	17,3	19,9	11,0	285 187	
dont Tabac	23,7	17,5	6,6	11 688	8,9
coton	7,0	6,4	1,4	6 277	1,9
Betteraves Sucri	20,3	21,1	2,6	266 438	13,5
Arachide	98,4	95,9	0,2	784	
4. Cult. fourragères	24,0	32,4	12,2	244 264	15,8
5. Elevage					
- lait		14,7		87 849	
- viandes (*)		16,0		18 557	
- Fromage		14,6		4 688	
- Oeufs (en pièces)		14,8		66 186	

(*) viande de volaille inclus

Source : ESYE, Recensement général de l'agriculture, 1981.

TABLEAU N°2

Chiffre d'affaires par activité et par an (les chiffres en drks)

Activités	1979	%	1980	%	1981	%	1982	%
A. Pour son propre compte	(1 885 509 000)	(98,89)	(2 282 555 280)	(99,04)	(2 659 203 023)	(99,23)	(3 448 700 084)	(88,53)
de crédit d'ATE	806 241 000	42,28	933 920 000	40,52	1 083 748 000	40,44	1 467 455 000	37,67
de fonds propres	241 521 000	12,67	286 122 000	12,41	342 720 952	12,79	418 816 013	10,75
d'approvisionnement	338 151 000	17,74	438 918 000	19,04	539 140 000	20,12	627 975 000	16,12
égrénage de coton	3 847 000	0,20	5 495 839	0,24	10 781 313	0,40	10 908 016	0,28
extrac.huile de graines	28 085 000	1,47	40 472 515	1,76	61 130 162	2,28	55 763 383	1,43
aliments du bétail	203 773 000	10,69	258 508 948	11,22	251 909 843	9,40	354 583 087	9,10
traitement de luzerne	4 336 000	0,23	5 015 970	0,22	8 021 562	0,30	5 110 046	0,13
industrie du riz	121 925 000	6,39	180 903 927	7,85	207 878 364	7,76	278 260 236	7,14
distillerie plantes aromat.	151 000	0,01	14 424 597	0,63	15 537 568	0,58	15 530 981	0,40
gestion plantes aromatiq.	4 087 000	0,21	-	-	-	-	-	-
gestion du lait	4 137 000	0,22	-	-	-	-	-	-
gestion du riz	54 598 000	2,86	55 328 194	2,40	-	-	-	-
gestion des semences du riz	25 095 000	1,32	-	-	72 897 618	2,72	130 650 087	3,36
" des viandes	36 157 000	1,90	39 582 761	1,72	12 228 467	0,46	-	-
" de la ferme	2 595 000	0,14	3 454 796	0,15	4 351 170	0,16	4 736 404	0,12
" de divers produits	-	-	-	-	15 849 750	0,59	36 162 732	0,93
Sècheries	5 432 000	0,28	13 096 800	0,56	24 159 676	0,90	31 402 770	0,81
camions, tracteurs etc	4 300 000	0,23	6 476 060	0,28	7 989 214	0,30	10 414 402	0,27
serv.comptabilité des C A	1 075 000	0,06	834 864	0,04	859 364	0,03	931 927	0,02
B. Pour le compte de tiers	(21 074 000)	1,11	(22 115 717)	(0,96)	(20 761 112)	(0,77)	(446 667 966)	(11,47)
engrais et pr.phytosan d'ATE	4 630 000	0,24	6 894 215	0,30	7 262 354	0,27	7 960 564	0,20
concentration de blé	9 689 000	0,51	-	-	6 547 161	0,24	-	-
" de maïs	1 687 000	0,09	6 691 917	0,29	-	-	-	-
" de semences	1 820 000	0,10	145 913	0,01	4 129 312	0,15	727 375	0,02
semences de pommes de t.	598 000	0,03	611 104	0,03	787 709	0,03	-	-
de coton	35 000	-	83 045	-	24 384	-	70 162	0,01
concentration de riz	-	-	5 446 937	0,24	-	-	-	-
de coton	-	-	512 431	0,02	-	-	-	-
alim.du bétail de KYDEP	2 615 000	0,14	848 505	0,03	-	-	39 547 615	10,15
commissions diverses	-	-	881 650	0,04	2 010 192	0,08	42 362 250	1,09
TOTAL	1 906 583 000	100,01	2 304 670 997	100,00	2 679 964 135	100,00	3 895 368 000	100,00

Source: Nos calculs à partir des rapports annuels de contrôle de l'ATE, direction départementale de Sérrès -Années 1979-1982

TABLEAU N°3

Activité de crédit (en drks)

Années	Prêts d'ATE	Prêts de fonds propres	Nb d'adhérents particip.	Nb de CA	% des prêts accordés des fonds propres
1978	813 114 000	172 277 000	15 000	-	17,5
1979	833 947 000	245 179 000	15 000	154	22,7
1980	933 920 000	286 122 000	15 000	154	23,5
1981	1 083 748 000	342 720 952	15 500	155	24,0
1982	1 467 455 000	418 816 013	16 000	155	22,2

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE - direction départementale de Sérrès.

TABLEAU N°4

Activité d'approvisionnement (en drks)

Années	Valeur des biens de consom. des ménages	Valeurs des moyens de produc.et autre matériel	Valeur totale
1978	150 161 000	71 913 000	222 074 000
1979	236 765 000	101 386 000	338 151 000
1980	330 602 000	108 316 000	438 918 000
1981	352 015 000	187 125 000	539 140 000
1982	400 497 000	227 478 000	627 975 000

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE-Direction départementale de Sérrès.

TABLEAU N°5

Présentation des industries agro-alimentaires de l'Union (Année 1983).

Unités de Transformation	Année de création	Localisation	capacité de traitement	Industries privées	Jours de trav. Heures de trav./an	quantités traitées (tonnes)	Produits principaux
1. Aliments du bétail	1970	Sérrès	10t/h	2 20t/h	238 3 930	20 764	Divers mélanges d'aliments du bétail.
2. Traitement du riz	1972	Provatas	3t/h	6 10,6t/h	240 4 252	9 017	Riz paddy
3. Egrénage du coton	1956	Skotoussa	3t/h	-	78 1 125	2 218	Coton, graines de coton, linder
4. Extraction d'huile de coton	1973	Skotoussa		-	60 1 440	2 420	Huile de coton brut, linder, tourteaux.
5. Déshydratation de luzerne et amélioration de paille	1973	Sérrès	1t/h	-	90 714	571,2	Luzerne déshydratée, farine de luzerne, mélanges de paille.
6. Distillerie de plantes aromatiques	1978	Lefkothéa	5000LB	-	9 18	11 823	Divers extraits
		Ahadohori	2700LB	-			
7. Sécheries et silos de maïs (5 unités)		Sérrès	20t/h	-	52/198	17 613	
		Draviskos	10t/h	-	56/225	6 844	
		Skotoussa	10t/h	-	91/292	13 735	
		Iraklia	6,7t/h	-	61/212	4 954	
		Sidirokastr	6,7t/h	-	80/347	4 789	
8. Silos (stockage de blé)				-		24 000	
" (" de maïs)				-		29 590	

Source: Rapports annuels de Contrôle de l'ATE - Direction départementale de Sérrès.

TABLEAU N°6

Collecte - traitement et commercialisation du riz (en tonnes)

Années	Collecte du riz			Vente du riz à l'état brut (Union)	Traitement			Ecoulement		
	Union	adhérents	tiers		Union	adhérents	tiers	Union	Adhérents	Tiers
1979	12 638,4	3173	11,65	8 370	2 402,4	3 167	11,65	1821,0	2 063,7	-
1980	16 057,0	-	-	8 008	8 049	-	-	4660,0	-	-
1981	11 817,0	-	-	4 304	7 513	-	-	4428	-	-
1982	11 906,0	-	-	3 125	8 781	-	-	5387	-	-

Source: Rapports Annuels de contrôle de l'ATE - Direction départementale de Sérrès.

TABLEAU N°7

Structure du coût de traitement et de commercialisation de la production en (%)

Riz (pour la période 1979-1982)		Aliments du bétail (pour l'année 1982)	
- traitement	(72,5)	- traitement	(68,4)
- salaires	14,6	- salaires	20,1
- charges administratives	15,1	- charges administratives	24,3
- réparations	1,3	- Réparations	0,8
- énergie, communications	5,7	- Energie, communications	2,5
- assurances	1,4	- assurances	0,5
- charges financières	24,8	- charges financières	16,8
- transports	0,4	- transports	0,1
- divers	3,3	- divers	0,9
- amortissements	6,0	- amortissements	2,4
- commercialisation	(27,5)	- commercialisation	(31,6)
- charges administratives	2,7	- matériel d'emballage	15,4
- commissions diverses	9,0	- charges administratives	0,1
- transports	14,1	- commissions diverses	1,5
- divers	1,5	- transports	14,5
		- divers	0,1
TOTAL	100,0		100,0

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE - Direction départementale de Sérrès

TABLEAU N°8

ANALYSE DES BILANS COMPTABLES pour la période 1979-1982-

ACTIF	1979	1980	1981	1982
A. Immobilisations	9,99	8,06	4,60	6,55
B. Circulant	25,46	17,99	14,94	16,84
C. Disponible	6,13	1,96	16,74	15,95
D. Autres (prêts à courte échéance produits de tiers à l'écoulement)	58,42	71,99	63,72	60,65
PASSIF				
A. Capitaux propres	8,01	5,56	3,73	3,99
- parts sociales	0,34	0,20	0,11	0,11
- Capit. provenant des subventions	0,52	0,47	0,45	0,49
- Réserves	7,10	4,84	3,11	3,37
- Profits non distribués	0,05	0,05	0,03	0,02
B. Obligations à M L T (prêts d'ATE)	8,53	5,29	18,83	19,54
C. Obligations à C T-total- dont prêts de l'ATE	25,04 5,79	17,16 6,48	13,76 5,87	15,81 5,85
Total des obligations	33,57	22,45	32,59	35,35
D. Divers éléments du passif(1)	58,42	71,99	63,72	60,65
TOTAL DU PASSIF	100,00	100,00	100,01	99,99

Source: Rapports Annuels de Contrôle de l'ATE - Direction Départementale de Sérrès -

(1) : Prêts à court terme d'ATE pour le financement des cultures et produits aux tiers -

TABLEAU N°9

Projets d'investissements réalisés (en drks)

Années	Terrains et bâtiments	%	Equipement méc. des industries	%	Moyens de transports	%	Equipement des bureaux	%	Total
1979	15 295 011	28,0	32 335 183	59,1	1 524 367	2,8	5 542 617	10,1	54 697 178
1980	16 225 563	23,2	51 226 706	73,1	24 508	-	2 576 397	3,7	70 053 174
1981	4 132 121	35,3	6 486 310	55,4	486 523	4,2	596 298	5,1	11 701 252
1982	24 835 504	26,3	52 150 250	55,2	5 855 909	6,2	11 626 882	12,3	94 468 545

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE - Direction Départementale de Sérrès.

TABLEAU N°10

Financement des investissements en %

Années	Prêts d'ATE	De fonds propres
1979	43,1	56,9
1980	73,8	26,2
1981	90,5	9,5
1982	84,8	15,2

Source: Rapports annuels de contrôle de l'ATE - Direction départementale de Sérrès -

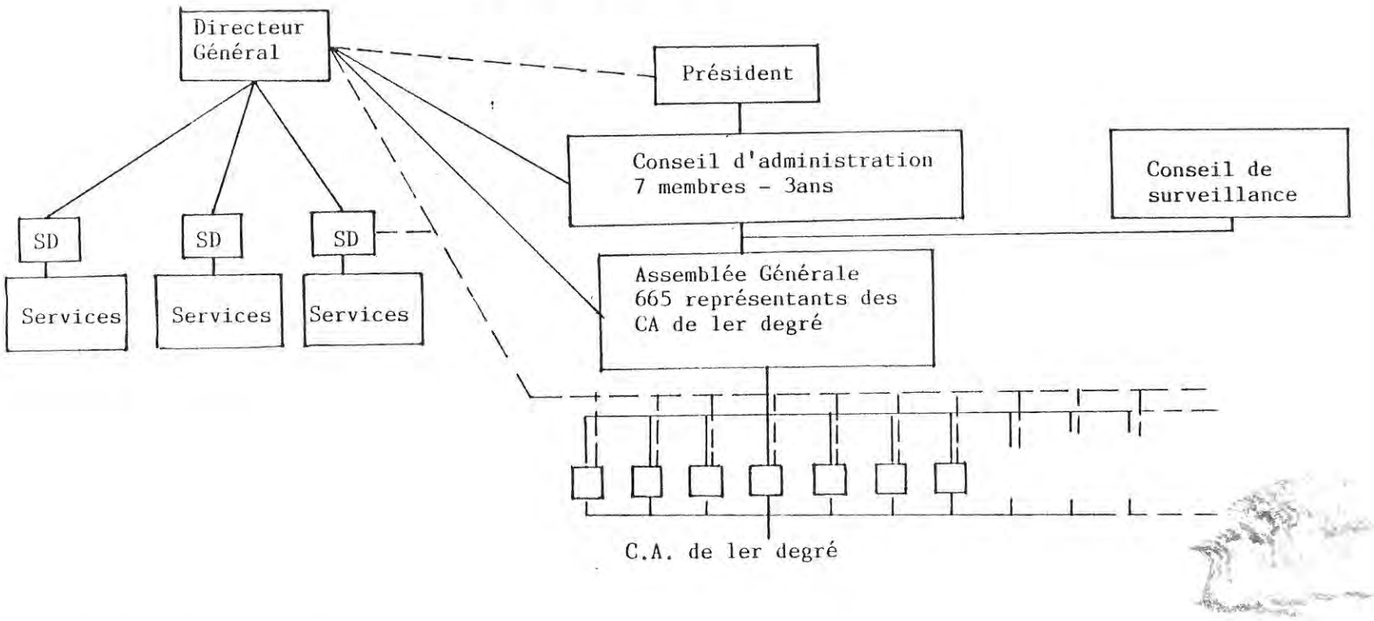
TABLEAU N°11

Financement de l'ensemble des activités (en drks)

Années	Prêts à C.T	Prêts à M. L. T.	Prêts à CT/Chiffre d'affaires
1979	74 102 604	105 807 400	0,0389
1980	138 917 419	113 368 229	0,0603
1981	236 859 592	759 161 828	0,0884
1982	247 781 458	827 827 587	0,0636

Source: Rapports Annuels de Contrôle de l'ATE - Direction Départementale de Sérrès.

SCHEMA D'ORGANISATION



S/D = Sous directions

Département de Sérrès

Redeptis: Aliments du bétail (projet)

N. Skopos: Abattoirs, industriels (projet)

STRIMON

SIDIROKASTRO

IRAKLIA

SERRES

Vissaltie
(Union de C.A.)

STRIMON

ASTIKI

N. APA

N. KAB

119

- Super-marchés
- Magas. de prod. pour le trait. de cultures.
- Bureaux
- Aliments du bétail
- Silos
- Egrénage de coton et huilerie
- Traitement du riz
- Distillation des plantes aromatiques
- Entrepots
- Deshydratation de luzerne et annex. de paille
- Minoterie et Boulangerie industrielle

CHAPITRE III - SYNTHESE DE L'ENQUETE SUR LE TERRAIN

III.1. SYNTHESE GENERALE DE L'ENQUETE SUR LES QUATRE COOPERATIVES AGRO-INDUSTRIELLES

Dans le cadre de l'enquête nous avons visité quatre organisations coopératives: deux C.A. de premier degré, et deux Unions de C.A. (2ème degré). La coopérative vinicole de Néméa se trouve à Peloponèse dans le département de Corinthe, celle d'Archanès est à Crète dans le département d'Iraklion et se spécialise dans la viticulture et l'oléiculture . Les deux Unions de C.A. (2ème degré) constituent des complexes agro-industriels polyvalents. L'Union de C.A. de Sérrès a une orientation vers les cultures céréalières, fourragères et celles des plantes industrielles et l'Union de coopératives de production de Peza, située dans le département d'Iraklion à Crète, est orientée vers la viticulture et l'oléiculture.

La base du développement de ces quatre cas est l'agriculture locale et c'est elle qui détermine la spécialisation de chaque organisation coopérative.

III.1.1. Les relations d'interdépendance entre le milieu socio-économique et les coopératives agricoles.

Les quatre cas examinés se trouvent dans des régions agricoles parmi les plus dynamiques du pays. Cultures intensifiées, fortement commercialisées à l'intérieur et à l'extérieur du pays, infrastructure en matière d'irrigation et mécanisation de la production sont parmi les caractéristiques les plus importants.

De l'autre côté les structures des exploitations agricoles sont très près de la moyenne du pays et représentent une certaine homogénéité. Par conséquent il n'y a pas de grandes différenciations de pouvoir économique à l'intérieur de chaque région visitée. Nous soulignons que l'action coopérative a joué un rôle de protection et de conservation de la structure des exploitations agricoles, tout en provoquant des changements mais plutôt au-delà du champs agricole puisque dans tous les quatre cas, les coopératives n'interviennent pas directement dans le processus de la production agricole.

D'une façon générale, le développement des organisations coopératives a engendré des contradictions et des clivages importants entre les agriculteurs-adhérents et les groupes sociaux qui controlaient la vie socio-économique de la région. Cela est plus fortement remarqué dans des régions où la paysannerie avait une longue tradition de luttes contre les grands intérêts locaux (parfois même de luttes de caractère national. L'exemple de deux C.A. de Crète, est à indiquer.

Le bouleversement des équilibres locaux par l'installation des réfugiés de l'Asie Mineure (1922) et les nouveaux besoins de l'économie agricole poussée par le dynamisme des nouveaux agriculteurs provenants des réfugiés ont joué le rôle du ressort au développement des C.A. dans ces départements. L'union de C.A. de Sérrès n'est qu'un exemple typique d'un tel démarrage.

Après l'époque du démarrage, les coopératives ont pû

se développer avec le soutien de leurs adhérents qui les considéraient comme des organisations de protection de leurs intérêts socio-professionnels. Après un certain moment et avec le renforcement des organisations coopératives qui deviennent le centre de la vie socio-économique on passe à une deuxième étape -l'étape actuelle- qui se caractérise de la contribution nette des C.A. au milieu socio-économique.

Au début, c'était la qualité de la production qui a favorisé, parmi d'autres facteurs, le développement des organisations coopératives dans les domaines de la transformation et de la commercialisation; tandis qu'actuellement c'est l'action coopérative qui -en garantissant la valorisation de la production agricole- pousse vers un nouveau développement économique qui dépasse -parfois- mêmes les limites de la zone d'action de la coopérative.

Malgré leur rôle conservateur au niveau des structures des exploitations agricoles, les C.A., en valorisant la production agricole de leur zone d'action, ont pû garantir un revenu élevé à leurs adhérents et par conséquent un niveau de vie satisfaisant. C'est pour ça que dans les cas enquêtés, le phénomène de l'exode rural n'a pas pris de dimensions très graves.

En ce qui concerne la modernisation et l'intensification de l'agriculture, il y a eu une action coopérative indirecte soit par le biais de l'insertion de l'économie agricole locale dans le marché soit par les services de vulgarisation et d'approvisionnement propres aux coopératives agricoles; dans le cas de la C.A. de Néméa ce processus n'a pas été stimulé par l'action de cette organisation mais plutôt par les services départementaux du Ministère de l'Agriculture.

III.1.2. Structure d'organisation et processus de prise de décision.

Vers une participation plus efficace des adhérents ?

Dans les cas enquêtés et plus généralement dans la grande majorité des organisations coopératives du pays (à l'exception des coopératives "obligatoires") le principe des libres adhésion et cessation d'activité est respecté. Théoriquement cela pouvait provoquer des problèmes supplémentaires aux coopératives et surtout à leur fonctionnement économique. En réalité, la situation est assez différente. Surtout pour les coopératives déjà développées - c'est-à-dire celles qui ont un degré d'intégration élevé, l'adhésion de nouveaux membres n'est pas parmi les préoccupations de la politique menée par les dirigeants sur place. Ainsi que le problème de cessation d'activité n'est qu'un problème marginal du fonctionnement de l'organisation, puisque la dernière occupe une place dominante dans la vie socio-économique des zones d'action.

Nous pouvons faire une certaine distinction entre les C.A. de 1er degré et celles de 2ème degré puisqu'elles ont des structures différentes et par conséquent des problèmes spécifiques.

Structure d'organisation et processus de prise de décision des C.A. de 1er degré :

Dans le premier cas (C.A. de Néméa avec 1840 adhérents-monoproduit et C.A. d'Archanès à Crète, 1278 adhérents-polyvalente). il s'agit d'organisations de très grande taille par rapport à la moyenne du pays (100 adhérents/CA).

Selon la structure d'organisation, l'Assemblée Générale est l'organe suprême et se compose de tous les adhérents de la coopérative. Le Conseil d'administration est élu pour une période de trois ans et ne peut prendre de décisions que dans le cadre de la politique générale déterminée par l'Assemblée Générale. Le Directeur Général est obligé de mettre en oeuvre les décisions

prises par les deux autres organes contrôlés directement par les adhérents.

En réalité, bien que le directeur n'ait pas le droit de vote, il influence beaucoup et parfois détermine la politique menée à tous les niveaux (projets d'investissements, politique d'acomptes, recrutement du personnel, politique commerciale). Sa place dans la structure de l'organisation, son rôle dans le fonctionnement quotidien et le niveau de formation des adhérents sont parmi les causes les plus importantes du renforcement de son rôle. Nous remarquons que, parfois, le directeur avec l'oenologue ou le chimiste étaient les vrais centres de décision à l'intérieur de la coopérative. Cela a entraîné une certaine marginalisation des représentants élus et des adhérents et c'est comme ça que s'explique dans une bonne partie le taux de participation des adhérents à l'administration de la coopérative qui est très bas (15% à 20% des adhérents dans la C.A. de Néméa). Seulement pendant la période de fixation des prix et de l'écoulement de la production, le taux de participation s'élève à 30% (Néméa) ou à 60% (Archanès). La différenciation des taux de participation s'explique bien si l'on tient compte premièrement des problèmes de communication qui existent dans le premier cas entre la coopérative et les villages éloignés de sa zone d'action et deuxièmement des différentes caractéristiques sociales de deux régions géographiques (Corinthe et Crète).

Cette politique de renforcement du rôle de la technostructure peut avoir des conséquences positives au niveau de l'efficacité décisionnelle mais de l'autre côté elle prive l'organisation d'une efficacité "sociale" pendant des périodes de difficultés économiques (l'exemple de Néméa est très caractéristique de cette situation).

En ce qui concerne le personnel administratif ou salarié, il ne constitue pas un groupe spécifique avec une organisation syndicale. Cela est dû plutôt à son nombre qui est très limité et aux contradictions qui existent à l'intérieur de ce groupe entre

salariés (parfois saisonniers) et personnel des services administratifs. Son niveau de formation est très bas, la plupart des employés sont de simples diplômés du lycée sans autre qualification. Cela devient un facteur de blocage important si on tient compte que le développement des activités de la coopérative implique des méthodes de gestion plus compliquées.

La structure au niveau des Unions de Coopératives Agricoles (2ème degré).

A ce niveau la structure d'organisation devient plus compliquée et la représentation des adhérents au Conseil d'Administration et au Conseil de Surveillance plus indirecte, par rapport aux C.A. de 1er degré.

L'Assemblée Générale de l'Union se forme de représentants de chaque coopérative de premier degré qui participent à l'Union, élus à la proportionnelle selon la loi de 1982, en fonction du nombre d'adhérents de chaque organisation du 1er degré. Avant 1982, l'Assemblée Générale, se formait d'un représentant de chaque coopérative de 1er degré, indépendamment du nombre des adhérents. Par conséquent, la représentation des adhérents était très faible.

Le taux de participation des représentants élus à l'Assemblée Générale de l'Union de Coopératives Agricoles s'élève à 90%-100% du nombre total. Cela est normal si on tient compte qu'au niveau de l'Union, ce sont les éléments les plus actifs et les plus conscients qui participent. En plus, dans la plupart des cas, la plus grande partie des installations et des activités économiques se concentrent plutôt au niveau de l'Union qu'au niveau de C.A. de premier degré.

La taille de l'Union détermine jusqu'à un certain degré le niveau de participation des adhérents au fonctionnement de leur organisation. Nous pouvons dire que dans ce cas il y a une règle générale. Plus la taille de l'Union est grande, plus les hautes structures d'organisation sont renforcées (par exemple:

Conseil d'administration) et l'organisation plus éloignée de ses adhérents. La comparaison entre l'Union de Coopératives de Production de Peza-Crète avec 3026 adhérents et l'Union de Coopératives Agricoles de Sérrès-Macédoine avec 19.357 adhérents est très caractéristique (Pour une analyse plus détaillée voir aux ANNEXES , l'analyse de deux cas concrets), la taille reste un facteur important qui détermine le niveau de l'équilibre entre l'efficacité économique et la participation démocratique.

Si nous essayons de définir les vrais centres de décisions -en dehors des formalités imposées par le statut juridique- nous pourrons distinguer deux pôles importants: la technostructure avec son représentant principal , le Directeur général, et le Conseil d'administration avec son représentant, le Président de l'Union. Pour expliquer la situation et les rapports actuels entre ces deux centres de décisions, nous devons faire quelques remarques concernant le passé.

Pendant une longue période dans les années précédentes, pour des raisons déjà soulignées dans la partie de l'analyse concernant les C.A. de premier degré, il y avait un renforcement continu du rôle du Directeur général et par conséquent du personnel qualifié des divers services administratifs de l'Union. Alors; on est arrivé -à un certain moment- à un bouleversement des rapports au profit du Directeur général et de la technostructure plus généralement. Surtout dans le cas de l'Union de Sérrès, c'était le Directeur qui gardait le pouvoir décisionnal.

Cette situation ci-dessus analysée, avait des conséquences positives au niveau de l'efficacité économique proprement dite de l'entreprise coopérative, mais elle avait -en même temps- des conséquences négatives au fonctionnement de l'organisation coopérative ayant éloigné les adhérents de leur propre organisation. Nous n'exagérions pas si nous disions que la structure actuelle est fortement influencée par une sorte de paternalisme.

En 1982, avec la nouvelle loi et les élections à la proportionnelle, nous observons une tendance conduisant à une

modification des rapports qui existaient avant entre les centres de décisions. La volonté exprimée de la part des nouveaux Conseils d'Administration à une participation efficace et pas formelle dans le processus de prise de décisions provoque une modification des rapports de forces établis dans le passé.

Cette situation transitoire engendre des conflits à l'intérieur des organisations. Les anciens centres du pouvoir résistent tandis que les Conseils d'administration essaient d'intervenir à tous les niveaux dans le fonctionnement des organisations. Par conséquent, une certaine confusion se crée dans la répartition des tâches entre la technostructure et les représentants élus. C'est l'exemple des Conseils d'administration qui interviennent au niveau de la planification de la politique générale de la coopérative et en même temps ils essaient d'intervenir même au niveau du recrutement du personnel. Ces activités entreprises par les Conseils d'administration montrent bien une certaine dynamique de la "base sociale" de la coopérative qu'on pourrait caractériser comme "une tentative d'un nouveau démarrage". On s'oriente vers une redéfinition des termes "administrer" et "gérer", voir en deux mots qu'elle pourrait-être leur contenu dans une organisation collectivement contrôlée. C'est sur ce point que le niveau de formarion des représentants des ahdérents devient un facteur important au développement des organisations coopératives.

Plus généralement, le problème qui se pose est celui de l'équilibre entre l'efficacité exigée par l'environnement économique et le processus de participation et de contrôle démocratique des adhérents à l'intérieur de la coopérative. Qui est responsable pour la planification de la politique générale de la coopérative (avec quelles informations et quel niveau de formation) et qui est chargé de sa réalisation (avec quels moyens et quelles limites d'action)?

En ce qui concerne le personnel des coopératives nous remarquons qu'au niveau des Unions de C.A., il y a une certaine amélioration au niveau de formation et de qualification par rapport aux C.A. de premier degré et cela est dû plutôt aux exigences plus

élevées des Unions en matière de gestion (pluriactivité, processus plus complexes). En général, le personnel ne participe pas en tant que groupe spécial au processus de prise de décisions à l'intérieur de la coopérative. Parfois, il y a une organisation syndicale qui exprime les revendications du personnel auprès du Conseil d'administration.

Il y a une distinction entre les employés des services administratifs et les salariés ouvriers de diverses installations industrielles. Cela est dû plutôt au rôle quela technostructure jouait dans le fonctionnement de la coopérative. Il est à noter que dans les deux cas enquêtés, le personnel des services administratifs ai bénéficié de la distribution d'une partie de l'excédent économique en fin d'exercice ou en ayant une rémunération plus élevée par rapport aux standards définis dans la Convention Nationale concernant les employés et les salariés des Coopératives Agricoles du pays, qui se conclue, à base annuelle, entre PASEGES et les syndicats.

III.2.FACTEURS DETERMINANT L'EVOLUTION ECONOMIQUE DES COOPERATIVES AGRO-INDUSTRIELLES.

III.2.1. Taille économique et autonomie de décisions.

Les coopératives agricoles que nous avons enquêtées sontparmi les plus grandes organisations du secteur. Dans leur zone d'action, elles regroupent la quasi-totalité des agriculteurs avec des pourcentages très élevés(parfois les adhérents représentent plus de 90% des agriculteurs de la zone d'action de la coopérative). Le dynamisme du milieu social ainsi que les résultats économiques positifs des entreprises coopératives dans leurs premiers efforts, ont fait que les organisations enquêtées jouent un rôle dominant dans l'économie locale et parfois départementale (par exemple les C.A. de Peza et d'Archanès à Crète). Actuellement, leur taille économique est facteur d'une certaine autonomie de ces organisations face à leur milieu socio-économique et parfois même à leurs propres adhérents.

Relations et concurrence inter-coopératives

Le niveau de développement des relations inter-coopératives (échanges économiques et d'informations entre les C.A) est très bas. La concurrence sur les marchés national et international qui crée des problèmes très graves , reste un obstacle majeur au développement de ce type de relations. En plus, dans plusieurs cas, les organisations supérieures du secteur (Unions de C.A. de 2ème degré et Unions centrales de 3ème degré) accentuent avec leur politique l'antagonisme existant, au lieu de trouver des solutions qui pourraient aider à la coordination de diverses activités de coopératives agricoles. Dans des cas extrêmes, même les intérêts personnels des dirigeants des C.A. restent des obstacles majeurs au développement de ces relations.
La réponse à ce problème devient de plus en plus important surtout pour les grandes organisations qui sont obligées de développer de nouvelles activités en collaboration directe avec les autres organisations coopératives du département (voir dans les ANNEXES les cas de Peza et d'Archanès).

III.2.2. Domaines d'activité et processus de production.

Atouts et handicaps observés:

L'attachement des entreprises coopératives au champ d'activité agricole que nous avons observé dans la première partie de cette étude, est confirmé par l'enquête sur place. Malgré que les coopératives visitées sont parmi les organisations les plus avancées du secteur, elles n'entreprennent des activités qu'au niveau de première transformation ou dans des domaines où le processus de transformation est court (vinification, huile d'olive).

La haute qualité des produits constitue un avantage important pour les coopératives agricoles surtout pour des produits destinés aux marchés sans forte intervention étatique (par exemple: vin ou raisin de table). Dans ce cas, le problème de la qualité de la production agricole devient crucial pour l'entreprise coopérative

et parfois ne constitue que le seul avantage commercial de cette dernière sur le marché.
Au contraire, dans le cas de produits destinés aux marchés bien contrôlés par l'Etat, c'est plutôt la politique des prix déterminée par l'Etat qui joue le rôle le plus important. L'exemple de l'Union de Coopératives Agricoles de Sérrès analysée dans les ANNEXES est très caractéristique de ce point de vue.

Dans tous les cas enquêtés, les Coopératives Agricoles interviennent très peu ou n'interviennent pas au niveau de la production primaire.

Seulement dans le cas des Unions des C.A il y a une certaine intervention qui se limite surtout au niveau de l'aide donnée par leurs services de vulgarisation à leurs adhérents. Seule l'Union de C.A. de Sérrès intervient de façon plus directe en distribuant des semences sélectionnées de son propre "Centre de Production des semences sélectionnées", à ses adhérents.

La non-intervention des Coopératives Agricoles dans la production primaire en favorisant des formes d'exploitations en commun (par exemple, cultures en commun) délimite les conséquences positives éventuelles de cette dernière au niveau des structures des exploitations agricoles qui restent très morcellées. En plus, la coopérative ne peut pas contrôler les techniques de culture et par conséquent (par exemple le cas de la C.A. de Néméa) ne peut pas contrôler la qualité du produit. Ce dernier, comme nous l'avons déjà expliqué, pourrait éliminer le seul avantage commercial qu'elle dispose.

Les coopératives, n'ayant pas d'intervention importante au niveau de la production primaire, elles se contentent à valoriser la production de la région et à offrir à leurs adhérents des services importants au niveau de l'approvisionnement en biens de cultures ou en biens de consommation des ménages et au niveau du crédit.

Les deux activités(approvisionnement-crédit) représentent une bonne partie du chiffre d'affaires des entreprises coopératives enquêtées (12,9% pour la C.A. de Néméa, 25,7% pour l'Union de Peza et 64,3% pour l'Union de Sérrès (Tableau n°29). A travers ces deux activités les CA offrent à leurs adhérents des services importants et augmentent leurs recettes économiques. Il est à noter que dans les quatre cas, ces activités sont largement excédentaires du point de vue économique.

Les activités "pour le compte de tiers" ne sont que des tâches plutôt bureaucratiques octroyées par divers organismes étatiques ou semi-étatiques (par exemple, collecte de céréales, de raisins secs ou dépôts des adhérents pour le compte de l'ATE). Etant donné que les commissions qu'on paie aux C.A sont très basses (parfois au-dessous du coût administratif), les activités sont en réalité économiquement déficitaires pour les organisations coopératives. Selon l'expression d'un responsable de coopérative, "l'Etat, la Banque Agricole de Grèce et les autres organismes semi-étatiques ont trouvé aux coopératives , des services offerts presque gratuitement". Parfois, elles représentent plus de 40% du chiffre d'affaires (C.A. d'Archanès et Union de C.A de Peza) (Tableau n°29).

Le processus de transformation -dans tous les cas- reste court et se caractérise de sa simplicité, tout en évitant des processus complexes de point de vue technique. Parfois, les installations et l'équipement technique ne sont pas modernes surtout dans les cas de processus de transformation concernant des produits traditionnels, comme la vinification . La politique d'investissement menée par les dirigeants de la coopérative détermine, en général, l'état actuel des installations de transformation. Nous pouvons remarquer ici, les différences qui existent à ce niveau entre la C.A. de Néméa et l'Union de Peza.

Commercialisation de la production: le point faible.

Si les coopératives en question ont pû surmonter plusieurs obstacles au niveau de la production primaire et surtout au niveau de la transformation, la commercialisation de leur production reste un point de faiblesse important. Dans la plupart des cas, les premiers résultats positifs n'étaient pas la conséquence d'une politique commerciale cohérente et bien structurée mais plutôt des effets conjoncturels. (par exemple: exploitation des raisins de table) Les premiers résultats encourageants n'ont pas utilisés par les dirigeants comme éléments de base d'une vraie politique commerciale. L'inexistence de personnel spécialité et de circuits de distribution autonomes en témoignent.

Il est à noter que la place des investissements en moyens de transports est très faible par rapport au total des investissements réalisés (Pour l'Union de C.A. de Sérrès n'est que de 6,2%). En plus, un autre élément qui décrit bien la situation actuelle est la faible place de la publicité dans le coût de production de divers produits. A titre d'exemple (Tableau n°30), Les frais publicitaires ne dépassent pas 2,3% du coût de vinification (Union de Peza), tondis qu'à la C.A. d'Archanès , n'existent pas.
Une politique commerciale de marque est un objectif à atteindre dans la plupart des cas.

Si nous faisons la comparaison entre coopératives qui opèrent dans les mêmes domaines (par exemple, vins de qualité), nous constatons que la taille de chaque organisation joue un rôle primordial au développement d'une politique commerciale. L'Union de C.A. de Peza, commercialise la plus grande partie de sa production vinicole avec sa propre marque, tandis que la coopérative d'Archanès ou de Néméa vendent la plus grande partie de leur production en vrac à divers négociants ou industriels, qui font l'embouteillage sous leurs propres marques (4).

---

(4) *Selon l'expression d'un Directeur de coopérative: "nous nous produisons la qualité et les commerçants et industriels gagnent sur le marché".*

En dehors de problèmes d'organisation, propres aux coopératives, nous constatons qu'il y a une sorte de "concurrence inégale entre les IAA privés et les IAA coopératives. Les deuxièmes ne peuvent pas poursuivre la même politique commerciale et les mêmes méthodes que les IAA privées, puisqu'elles sont des entreprises collectivement contrôlées (adhérents, conseil d'administration). Cela devient un obstacle majeur si on tient compte qu'une politique commerciale efficace, exige une certaine autonomie décisionnelle de la part des dirigeants de la coopérative.

Des coopératives agricoles de monoproduit ou polyvalentes ?

Il est généralement accepté que la gestion d'une coopérative de monoproduit est plus facile par rapport à la gestion d'une coopérative polyvalente. Mais l'étude sur place a montré que les coopératives polyvalentes -malgré les difficultés- sont mieux adaptées aux conditions de l'agriculture du pays.

Dans la plupart des régions du pays, la polyculture reste dominante. Même dans des régions où il y a une certaine spécialisation, l'image générale de l'agriculture est plutôt orientée vers la polyculture.

Etant donné que les C.A. sont des organisations des agriculteurs qui sont en même temps propriétaires et usagers, elles ne peuvent pas "refuser" d'étendre leurs activités à la valorisation de l'ensemble de la production agricole de leur zone d'action.

Il y a aussi des raisons internes à l'organisation coopérative qui la poussent vers la pluriactivité. Premièrement, elle a une plus grande stabilité face aux fluctuations de la production agricole. Deuxièmement, et cela est le plus important, elle peut maintenir des activités caractérisées comme déficitaires, en comblant

le déficit avec d'autres activités qui sont économiquement excédentaires. C'est comme ça que la coopérative peut répondre à une partie des aspirations de ses adhérents, surtout pendant sa première période de fonctionnement, la période du démarrage que l'on pourrait appeler de "critique".

III.2.3. La politique d'acomptes (ou de prix) payés aux agriculteurs-adhérents , point de vulnérabilité.

La politique des prix (ou d'acomptes) payés aux adhérents pour la livraison de leur production à la coopérative se différencie entre les quatre cas enquêtés.

Formellement, avant la récolte de la production, l'Assemblée générale de la coopérative fixe les acomptes payés aux agriculteurs sous proposition du Conseil d'administration. Les acomptes fixés sont -en moyenne- plus élevés par rapport aux prix offerts par le négoce sur le marché. Exceptionnellement pour les produits qui font l'objet de l'intervention étatique les acomptes payés sont égaux aux prix payés par les organismes étatiques qui font la collecte de la production (par exemple, blé). A la fin de l'exercice, la coopérative distribue aux adhérents le total ou une partie de l'excédent économique éventuel.

En réalité, les acomptes fixés avant la récolte deviennent des prix définitifs puisqu'à la fin de l'exercice soit il n'y a pas d'excédent à distribuer soit l'excédent économique est utilisé pour le financement de diverses activités de la coopérative. Dans ce dernier cas, c'est le Conseil d'administration qui décide après proposition du Directeur de la coopérative et toujours en fonction de la situation économique générale de l'organisation.

Dans la plupart des cas, on a adopté la deuxième solution (pas de distribution d'excédent économique en fin d'exercice). C'est pour cela que l'Assemblée générale ayant comme objet la détermination des prix payés aux adhérents, représente le plus grand intérêt

pour les adhérents et les taux de participation sont très élevés. Nous soulignons que dans ce cas l'avantage coopératif pour les adhérents se concentre sur les prix fixés par la Coopérative.

Ce point peut devenir "point de vulnérabilité" de la Coopérative face aux spéculations du négoce sur les marchés, étant donné que la coopérative après avoir fixé les prix ne peut pas répondre aux spéculations et par conséquent aux fluctuations des prix sur les marchés. Seulement dans le cas où la Coopérative a un poids économique très grand (par exemple: Union de Peza et de Sérrès) et opère dans des domaines où il n'y a pas de concurrence forte avec le capital privé, peut réaliser une telle politique sans obstacles majeurs.

La réalisation d'une telle politique à l'intérieur de l'organisation dépend aussi des rapports de force et des équilibres qui existent entre les divers centres de décisions (Assemblée générale, Conseil d'administration et Directeur) et du degré d'autonomie décisionnelle qui existe entre ces derniers.

Dans certaines organisations il y a une différenciation des prix en fonction de la qualité de la matière première. L'exemple de l'Union de Peza est caractéristique. Pour les raisins destinés à la production des vins de qualité supérieurs (VQPRD) il y a y a des prix fixes avant la récolte , sans distribution de l'excédent économique à la fin d'exercice. Au contraire pour les raisins destinés à la production des vins de consommation courante on verse des acomptes mais la distribution de l'excédent économique ne se réalise pas étant donné que cette activité est considérée comme déficitaire. Les agriculteurs n'ont pas tort en reprochant à leur organisation "d'avoir un comportement parfois commercial" selon l'expression d'un adhérent.

L'exemple ci-dessus mentionné est le résultat d'une certaine autonomie de décisions à l'intérieur de la Coopérative. Au contraire, dans le cas de la coopérative de Néméa, les efforts menés par la direction pour l'adoption d'une politique de différenciation des prix n'ont pas réussi devant le refus de l'Assemblée Générale.

Le degré d'autonomie de décisions très bas du Directeur et du Conseil d'administration d'une part et la présence forte du négoce privé sur le marché local ont fortement contribué à l'échec de ces tentatives.

Dans les cas des coopératives polyvalentes, le mécanisme des prix sert aussi pour une certaine redistribution de revenu entre les adhérants. Les prix des produits "problématiques" sont d'habitude plus hauts par rapport à ceux du marché. Par conséquent il y a une sorte de transfert de revenus entre les adhérents qui s'occupent des cultures dynamiques et ceux qui s'occupent de cultures "problématiques" et cela contribue à une distribution des revenus plus équitable.

III.2.4. Des investissements plutôt occasionnels afin de valoriser la production agricole locale.

Les investissements réalisés avaient comme buts -dans la plupart des cas- le développement de nouvelles activités pour valoriser la production agricole locale, dans une première phase de l'évolution des coopératives en question. C'est plutôt dans les années récentes qu'on a commencé à réaliser des investissements pour moderniser l'appareil productif de ces organisations.

Les investissements dans le domaine de nouvelles activités étaient le résultat soit des exigences des adhérents soit de l'initiative des directeurs capables.

Etant donné que dans la plupart des cas, les investissements réalisés avaient un caractère occasionnel (pressions des adhérents, possibilité de financement de l'ATE) des efforts pour une intégration verticale de la production ne sont pas entrepris. Nous pouvons dire que seule l'Union de C.A. de Peza (à Crète) a fait des efforts dans cette direction (extraction d'huile d'olive et valorisation industrielle des sous-produits divers).

La politique d'investissements s'orientait - à l'époque

du démarrage- plutôt vers des domaines d'activité dans lesquels le capital privé était absent ou sa présence était très faible. C'est plutôt à l'époque actuelle, que ces organisations entreprennent des activités nouvelles dans les domaines bien contrôlés par le capital privé (projet d'abattoirs industriels de l'Union de Sérrès).

Parfois, les dirigeants des coopératives ont essayé de réaliser des projets d'investissements mal adaptés aux conditions socio-économiques locales et cela est dû à l'inexistence d'une vraie stratégie de développement de leurs entreprises coopératives, à long terme. Cet handicap important s'accentue chaque fois qu'il y a un changement au niveau du Conseil d'administration. Les nouveaux représentants -d'habitude- essaient de changer la politique de l'organisation coopérative. Des projets d'investissements qui traînent pendant des années ou qui s'annulent est une expérience "courante" dans ces organisations (par exemple, Union de C.A. de Sérrès et le projet de l'abattoir industriel).

Un facteur déterminant, l'ampleur des projets d'investissements est la taille de la coopérative. L'Union de Sérrès qui regroupe près de 19.000 adhérents réalise les plus grands projets d'investissements par rapport aux autres coopératives enquêtées.

La plupart des unités de transformation industrielles sont localisées dans les zones de production agricole et par conséquent elles contribuent d'une façon positive au développement régional équilibré.

Mais, trouver les moyens de financement , c'est l'obstacle majeur de toute politique d'investissements.

III.2.5. La politique de financement: lourd endettement à la Banque Agricole de Grèce et quasi-inexistence d'auto-financement.

A titre général, le problème de financement des diverses activités des coopératives agricoles est parmi les obstacles majeurs du développement de ces organisations.

Dans le cas des coopératives agricoles grècques, il prend des dimensions très graves et de caractéristiques particuliers. Le manque de capitaux propres (par exemple, dans le cas de l'Union de C.A. de Sérrès , les capitaux propres ne représentait que 3,99% du passif selon les données du bilan comptable) reste le problème le plus important et pose beaucoup d'obstacles au financement de diverses activités. En plus, le manque de fonds de roulement propres, conduit à l'alourdissement extrèmemement dangereux des coopératives du point de vue financier. Par exemple, dans le cas de la coopérative de Néméa la dette à court terme représentait 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise en 1982 (!). Plusieurs facteurs influencent la situation financière de l'entreprise coopérative. Mais, dans les cas enquêtés il y a un facteur qui pèse considérablement. Etant donné la quasi-inexistence de fonds de roulement propres, la coopérative est obligée d'emprunter à la Banque Agricole pour payer les acomptes ou les prix payés aux agriculteurs pendant la période de la récolte,la politique des prix payés par la coopérative aux adhérents est déterminante,puisque les agriculteurs exigent les prix les plus élevés possibles. Entre les deux cas extrêmes, ceux de Néméa et de Sérrès (voir aux ANNEXES) avec deux situations financières différentes, il y a des différentiations importantes au niveau de leur politique de prix. Dans le cas de la C.A. de Néméa, on donne aux adhérents des prix fixés à l'avance et cela alourdit beaucoup la dette à court terme de la coopérative face à la Banque Agricole de Grèce. Au contraire, à l'Union de C.A. de Sérrès on verse une avance aux adhérents et à la fin de l'exercice on distribue l'excédent économique éventuel; de cette façon la dette à court terme de l'organisation ne représentait que 6,36% du chiffre d'affaires (Tableau n°31). Nous constatons

que dans les trois premiers cas (Néméa, Archanès, Peza) les charges financières représentknt 37,2% à 58,8% du coût de production de l'activité vinification (Tableau n°30).

Une deuxième constatation a faire: la dette à court terme augmente avec un rythme relativement plus élevé par rapport à celui de l'augmentation du chiffre d'affaires. Les exigences des agriculteurs d'une part, et les difficultés que les coopératives connaissent sur les marchés de divers produits élaborés ou semi-élaborés diminuent les marges économiques de ces organisations.

Les dirigeants des coopératives ont essayé de faire face à ce problème en utilisant des mesures en fonction des particularités de chaque coopérative, ayant comme but le renforcement de l'auto-financement des diverses activités.

Augmentation du montant de la part sociale et participation des adhérents en fonction des quantités de matière première livrées à la coopérative; encourager les agriculteurs a déposer leurs économies à la coopérative avec une rémunération de leurs capitaux égale à celle que la Banque Agricole de Grèce offre; prélèvements sur les prix de certains produits pour la modernisation des installations.

Dans le premier cas il y avait des résultats positifs mais étant donné la situation financière difficile de la coopérative, ils n'étaient pas très encourageants. Dans le deuxième cas, ce système n'a pas pû marcher devant le refus des agriculteurs (motivation particulière des agriculteurs pour garder leurs transactions dans le secret) et les problèmes économiques que la coopérative a connu sur les marchés. La politique de prélèvement sur les prix payés avait des résultats positifs et encourageants mais il faut une certaine autonomie de décisions au niveau du Directeur et du Conseil d'administration. En plus, elle peut être appliquée seulement aux produits dynamiques qui présentent des résultats économiques positifs.

Malgré les efforts menés, le problème de financement reste parmi les plus importants. En dehors des faiblesses propres à

ces organisations on doit se demander sur la politique financière de la Banque Agricole de Grèce envers les coopératives qui, en dernier lieu, constituent la plus grande partie de sa clientèle .

III.2.6. Politique de développement: politique à court et à moyen termes. La politique à long terme, condition principale de succès.

Si à l'époque du démarrage des organisations coopératives enquêtées, divers effets conjoncturels ont joué le rôle du ressort, on ne peut plus continuer à mener une politique conjoncturelle dans les conditions économiques actuelles.

Les structures industrielles existantes ainsi que l'expérience déjà accumulée à l'intérieur de ces organisations constituent une base sur laquelle on peut structurer une politique de développement à moyen et surtout à long terme.

Ce dernier devient encore plus important si l'on tient compte que, dans la plupart des cas, le développement de nouvelles activités dépasse parfois les possibilités de chaque organisation (unités de grande taille) et oblige à une collaboration inter-coopérative . Les nouveaux projets d'investissements sont beaucoup plus compliqués du point de vue technique. En plus, pour les réaliser on a besoin de ressources financières importantes et la Banque Agricole de Grèce demande des garanties élevées.Les processus de financement deviennent de plus en plus compliqués et une certaine continuité de politique est demandée de la part des coopératives.

L'efficacité du processus de prise de décisions et la continuité de la politique menée par les responsables de la coopérative (Directeur et représentants élus) deviennent des facteurs de succès ou d'échec considérables à tout effort de développement .

L'exemple de l'Union de C.A. de Sérrès est très caractéristique de ce point de vue. Au début, le projet d'investissement

de la création d'une unité d'abattoirs industriels et de traitement de viande était de l'ordre de 700 millions de drks tandis qu'il est de l'ordre de 1,3 milliards de drks, actuellement (voir aux ANNEXES).

En dehors des facteurs internes déterminants, la structuration d'une politique de développement à moyen et long termes, il y a aussi des facteurs externes. La politique gouvernementale et les orientations du Ministère de l'Agriculture, la politique financière de la Banque Agricole de Grèce et le rôle du capital privé sont parmi les facteurs les plus importants.

III.2.7. La gestion rigoureuse et efficace: un facteur déterminant le développement et la performance des coopératives.

Le processus de production qui devient de plus en plus compliqué, la taille économique et la pluriactivité ainsi que les problèmes de la commercialisation de la production requièrent une gestion rigoureuse et efficace. Mais l'efficacité de la gestion ne doit pas aller à l'encontre des processus de participation et de contrôle des adhérents.

Nous constatons que de ce point de vue, les coopératives enquêtées ne pratiquent pas ce type de gestion. Gaspillage de matières premières, utilisation des processus de transformation sont parmi les problèmes plus couramment rencontrés. Sur le dernier point, il faut ajouter que le manque du personnel qualifié (soit administratif, ou technique) est un obstacle majeur à tout effort de modernisation et de développement des coopératives agro-industrielles.

C O N C L U S I O N

Tout au long de cette étude, nous avons essayé d'analyser l'évolution et la situation actuelle de l'ensemble du secteur coopératif en approfondissant les problèmes ainsi que les conditions de développement des coopératives agro-industrielles.

Après une expérience coopérative de plus de 70 ans, on a un secteur coopératif qui s'étend sur l'ensemble du Territoire national. Sa place reste faible au niveau de l'économie agricole et agro-alimentaire du pays. Malgré cela, depuis des années, les coopératives agricoles entreprennent diverses activités en dehors de celles octroyées, par les Pouvoirs publics. Ce dernier, constitue la base d'un nouveau démarrage coopératif, condition préalable du développement de l'économie agricole et plus généralement agro-alimentaire du pays.

L'évolution des coopératives agricoles est fortement influencée et d'une certaine façon déterminée, par l'intervention des Pouvoirs Publics sur plusieurs niveaux. Surtout dans le domaine de la transformation des produits agricoles, le contrôle qui s'exerçait par l'intermédiaire de la Banque Agricole de Grèce était très efficace. La création d'un secteur para-coopératif et les domaines de spécialisation des C.A. en témoignent.

Actuellement le secteur coopératif continue à être dépendant des Pouvoirs publics (financement, législation, aide technique et formation). C'est pour cela que tout effort à un nouveau démarrage dépend beaucoup de la volonté politique des Pouvoirs publics. Ces derniers doivent donner une certaine autonomie aux organisations du secteur et exercer leur surveillance seulement sur la légalité des activités économiques des C.A. La mise en vigueur d'une nouvelle législation coopérative bien adaptée à l'environnement socio-économique et tenant compte de nouvelles orientations

est une condition préalable aux développements du secteur. En plus, ils doivent modifier le système d'aide et de soutien technique et économique (revoir l'ensemble des activités de la Banque Agricole de Grèce). Finalement, réorienter et développer le système de formation à tous ses niveaux (enseignement supérieur ainsi que système de formation continue du personnel des C.A.).

Mais même dans le cas où l'Etat réalise ses nouvelles orientations au niveau de sa politique agricole, le développement des coopératives agricoles et surtout de celles de type agro-industriel ne pourra s'effectuer sans la mobilisation de celles-ci.

Cette participation active des organisations coopératives dans leur ensemble entraînera des changements et parfois des modifications profondes dans leur structure d'organisation et leur fonctionnement économique. C'est comme ça qu'on pourra dépasser les obstacles qui empêchent le développement du secteur.

Sur ce point, nous pouvons faire quelques remarques importantes issues de l'analyse que nous avons déjà faite sur les quatre coopératives de type agro-industriel que nous avons enquêtées.

Parmi les facteurs qui influencent beaucoup l'évolution des C.A., surtout pendant la période du démarrage, il faut prendre en compte le milieu socio-économique. Il peut jouer le rôle de promotion de l'action coopérative ou au contraire il peut freiner tout effort d'organisation. Les rapports entre milieu socio-économique et les C.A. sont des rapports d'interdépendance dans les cas des coopératives qu'ils ont pû atteindre un niveau de développement considérable. C'est là où les résultats positifs de l'action coopérative sont considérab les.

La qualité des produits est un avantage important dans le processus de commercialisation surtout si on tient compte des difficultés que connaissent les coopératives à la construction de leurs propres circuits de distribution.

Comme nous avons déjà vu, seulement les coopératives de grande taille peuvent entreprendre des activités dans des domaines de la transformation et de la commercialisation de la production agricole. C'est comme ça que les coopératives seront bénéficiaires des effets positifs des économies d'échelle et elles pourront faire face à la concurrence des IAA privées qui dominent dans la transformation des produits agricoles. Mais de l'autre côté, il ne faut pas négliger les problèmes de communication et de participation des adhérents dans les grandes organisations coopératives agro-industrielles. Là où il n'y a pas d'expérience coopérative remarquable, ce serait mieux de commencer par l'établissement des unités de transformation moyennes et économiquement rentables en poursuivant une politique de développement par étapes. Sur ce point , l'expérience négative acquise des grandes entreprises para-coopératives (sociétés anonymes) peut nous servir pour en tirer des leçons utiles.

Le développement des coopératives agro-industrielles doit s'orienter (pour des raisons déjà mentionnées) vers des modèles polyvalents afin de couvrir la plus grande portie de la production locale. Aussi le développement des relations inter-coopératives pourra beaucoup aider dans les cas où il faut entreprendre de nouvelles activités qui dépassent les limites de la zone d'action de chaque coopérative.

Jusqu'à présent, les coopératives agricoles n'interviennent pas ou interviennent indirectement au niveau de la production agricole. Cette intervention doit prendre des formes plus directes (par exemple, cultures en commun) afin de dépasser les obstacles existants au niveau des structures des exploitations agricoles. "Si l'on peut pas rassembler les terres il faut rassembler les hommes à travers leur organisation". De cette façon l'action de la coopérative en aval de la production agricole pourrait avoir des conséquences positives au niveau du système des cultures . Sur ce point l'expérience -déjà analusée- de l'Union de Coopérative de production de Peza (Crète) est à remarquer.

Un autre point important à soulever est la politique des prix (ou des acomptes) payés aux adhérents par la coopérative pour la livraison de leur production. Cette politique peut être un atout important dans les mains de dirigeants de la coopérative, ou au contraire , elle peut devenir obstacle majeur au développement de l'organisation coopérative. Dans tous les cas enquêtés, les prix payés aux adhérents étaient légèrement supérieurs par rapport aux prix du marché ou égaux aux prix de l'intervention étatique sur le marché . Dans le deuxième cas, la redistribution de l'excédent économique en fin d'exercice joue le rôle de l'avantage coopératif en ce qui concerne la politique des prix. Etant donné que les coopératives sont obligées de payer la matière première à des prix plus élevés par rapport à ceux du marché, le système des acomptes payés avec redistribution de l'excédent économique en fin d'exercice présente des avantages importants. Surtout il n'alourdit pas beaucoup la situation financière de l'entreprise coopérative qui est généralement très fragile.

Si les coopératives actuelles de type agro-industriel ont pû surmonter avec succès les obstacles au niveau de la transformation de la production agricole, leur système de commercialisation (parfois, on ne peut pas parler de système) représente des handicaps importants. Généralement, les coopératives ont beaucoup de difficultés pour entreprendre des activités assez éloignées du champ d'activité agricole. Mais surtout au niveau de la commercialisation nous observons des difficultés particulières concernant plutôt la structuration de leurs propres circuits de commercialisation. Le manque d'expérience, l'organisation exigée et l'effet que les organisations coopératives -comme nous l'avons montré- ne peuvent pas appliquer les mêmes méthodes que le négoce privé constituent les obstacles qui se posent à la construction des circuits de distribution. Dans l'état actuel, si les coopératives n'enregistrent pas des efforts et de succès sur ce point , elles risquent de devenir une sorte de sous-traitants, du négoce ou des firmes industrielles privées. En plus, elles ne pourront pas bénéficier des prix élevés de certains de leurs produits sans les commercialiser avec leurs propres firmes.

Pour que les coopératives de type agro-industriel puissent faire face à la concurrence des IAA privées, elles doivent poursuivre une politique d'investissements cohérente et efficace. Les buts d'une telle politique pourraient être : modernisation des installations, augmentation de la productivité pour faire baisser le coût de transformation et plus généralement le coût de production qui reste parfois supérieur par rapport à celui des IAA privées selon les affirmations des responsables des coopératives.

Un tel effort doit être accompagné par une amélioration des systèmes de gestion tout en évitant les gaspillages de divers facteurs de production (matière première, équipement mécanique, ainsi que le potentiel humain). Une meilleure valorisation des divers facteurs de production et l'amélioration du niveau de formation du personnel sera le résultat d'une gestion rigoureuse et efficace.

Au nom de cette efficacité économique il ne faut pas marginaliser la participation active des adhérents au processus de prise de décision. Cela pourrait priver l'organisation d'un certain "dynamisme social" , facteur important de son développement. Au lieu de créer des conflits à l'intérieur de l'organisation se serait mieux de trouver un équilibre entre la gestion et l'administration de la coopérative, deux tâches qu'on doit bien distinguer.

Mais si les coopératives peuvent mener avec un certain succès des efforts dans les domaines déjà présentés en se basant premièrement sur les propres forces, sur le problème de financement, elles doivent faire des efforts simultanés avec les Pouvoirs publics et plus particulièrement la Banque Agricole de Grèce. Les efforts d'auto-financement menés au sein des coopératives et une nouvelle politique de financement de l'ATE sont deux conditions préalables pour que les coopératives puissent améliorer leur situation financière qui reste très grave. Nous pouvons dire que le problème de financement est l'obstacle majeur à tout effort de démarrage des coopératives agro-industrielles.

Si dans le passé les coopératives ont pû se développer en se basant sur des choix parfois conjoncturels, elles ne peuvent pas continuer dans la même direction. La programmation de leur politique à moyen et surtout à long terme est une obligation ardente de ces organisations pour qu'elles puissent poursuivre leur processus de développement mais à des rythmes plus élevés qu'auparavant.

En guise de conclusion, nous estimons que cette étude ne constitue qu'une première étape à la recherche concernant l'évolution et le fonctionnement économique des organisations coopératives et surtout celles qu'on pourrait appeler:"agro-industrielles". La recherche dans ce domaine peut nous donner une meilleure connaissance de ces organisations et constituer une base théorique sur laquelle on pourrait structurer une nouvelle politique agricole favorable au développement de ces dernières.

A notre avis, les études de cas sur lesquels nous avons basé notre travail ne portent que sur un nombre d'organisations coopératives de type agro-industriel limité, vu les contraintes financières et vu les limites de temps que nous avons eues.

Une étude plus vaste, basée sur un échantillon plus large, nous permettrait de faire un meilleur approfondissement des problèmes actuels du secteur coopératif grec ainsi que sur ses perspectives de développement.

ANNEXE 1

Tableaux de données statistiques.

Note : Dans les annexes, nous avons mis des tableaux de données statistiques élaborés à l'aide de plusieurs sources de données concernant l'évolution et la situation actuelle de l'agriculture, du secteur des IAA et du secteur coopératif.

ANNEXES

TABLEAU N°1

Evolution de la population agricole active par rapport à la population active totale.

Années	Population totale active	Population agricole active	% de la pop. tot.act.	Population agricole active			
				Hommes	%	Femmes	%
1961	3 639 000	1 960 000	53,9	1 176 000	60,0	784 000	40,0
1971	3 284 000	1 330 000	40,5	845 000	63,5	485 000	36,5
1981 *	3 530 900	1 084 000	30,7	694 000	64,0	390 000	36,0

Source: Recensement Général de la Population pour les années 1961,1971,1981 E.S.Y.E
(*): résultats provisoires -

TABLEAU N°2

Population agricole par classes d'âges et comparaison avec la moyenne des autres pays de la C E E.

Classe d'âge	Grèce (%)	C.E.E(%)
15 - 24 ans	0,16	9,5
25 - 34 ans	4,91	14,0
35 - 44 ans	17,88	21,3
45 - 54 ans	28,63	29,1
55 - 64 ans	21,54	18,4
+ de 65 ans	26,88	7,7

Source: Données et faits, Ministère de l'Agriculture, 1982 -

TABLEAU N°3

Financement de l'Agriculture

(en millions de drs)

PROGRAMME DE CREDIT DE L'ATE

Année	crédits pour le (*)financement des cultures.	crédits spéciaux *	avec caution*	financement d'organisations agricoles *	crédit à court terme (Total)	A moyen et long terme	TOTAL
1958	2 822	-	783	1 189	4 794	742	5536
1968	5 088	2 258	950	3 105	11 401	4 556	15 957
1978	32 257	7 399	471	23 287	63 414	22 667	86 081
1982	42 501	82 569	885	25 826	151 781	28 682	180 463

(*) à court échéance.

Source: Données et faits, Ministère de l'Agriculture, 1982

TABLEAU N°4

Remembrements effectués de 1958 jusqu'à 1982
(en milliers d'ha)

Années	Volontaires	Obligatoires	Total
1958	28,1	-	28,1
1963	70,1	46,8	116,9
1968	159,8	120,7	280,5
1973	253,6	246,5	500,1
1978	319,9	321,9	641,8
1982	360,4	363,7	724,1

Source: Données et faits, Ministère de l'Agriculture,1982 -

TABLEAU N°5

Structure des exploitations agricoles et morcellement des terres.

Taille (en ha)	1950 Nb d'exploitations	1950 Superficie en milliers (d'ha)	1961 Nb d'exploitations	1961 Superficie en milliers (d'ha)	1971 Nb d'exploitations	1971 Superficie en milliers (d'ha)	1977 Nb d'exploitation	1977 Superficie en milliers (d'ha)
	en milliers		en milliers					
sans terre	-	-	16,8	-	10,7	-	4,3	-
0,1 - 0,9	276,7	230,8	261,8	132,0	225,8	113,5	219,2	107,3
1,0 - 2,9	573,2	1 562,8	426,0	778,3	384,3	702,6	338,2	606,9
3,0 - 4,9	-	-	232,4	880,0	209,6	792,5	181,4	678,6
5,0 - 9,9	114,3	796,3	172,7	1 143,2	164,3	1 092,6	150,6	993,6
10,0-19,9	25,9	365,9	38,9	498,1	42,8	553,0	48,0	617,0
20,0-49,9	5,4	168,5	6,9	185,3	8,8	243,3	12,6	338,0
50,0+	1,0	480,7	0,7	56,3	0,9	88,9	1,5	108,9
TOTAL	996,5	3 605,0	1 156,2	3 673,2	1 047,2	3 586,4	955,8	3 450,3
Taille moyenne (ha)	3,6		3,2		3,4		3,6	
Morcellement Nb de parcelles par exploitation	6,0		7,1		6,5		6,3	
Taille moyenne de parcelle (ha)	0,6		0,5		0,5		0,6	

Source: Recensements de l'Agriculture et de l'Elevage, ESYE.

TABLEAU N°6

Evolution du nombre des machines agricoles

Types	1958	1968	1977	1981
Tracteurs à 4 roues	17 656	59 691	134 688	168 000
Motoculteurs	2 900	34 735	80 739	112 000
Faucheuses-Batteuses		4 820	7 337	8 400
Machines à récolter le coton			595	980
Faucheuses à herbe automobiles			2 910	6 100

Source: Données et faits, Ministère de l'Agriculture,1982.

classification des industries Agricoles et Alimentaires selon le schéma de l'ESYE (Office National de Statistiques de Grèce).

20	INDUSTRIES ALIMENTAIRES SAUF BOISSONS
201	Abattage du bétail, préparation et conservation des viandes
202	Industries laitières
203	Fabrication de conserves: fruits, légumes, poissons et autres fruits de mer
204	Traitement des céréales et de légumineuses.
206	Boulangerie et Pâtisserie
207	Fabrication et Raffinage du sucre
208	Fabrication du chocolat et confiserie.
209	Industries alimentaires diverses
21	FABRICATION DE BOISSONS
22	INDUSTRIE DU TABAC

TABLEAU N°7

Branches d'activité-Produit Intérieur Brut et Revenu National
(à prix constants 1970)
(en millions de drks)

Branches d'Activité \ Année	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982*
AGRICULTURE	47 058	48 662	51 543	51 204	53672	56733	55 971	51 830	57214	54 378	59 996	59 156	61 250
TRANSFORMATION	49 266	54 586	58 892	69 228	67 266	70 944	78 029	79 143	84 341	88 998	89 125	88 064	84 400
.Aliments, boissons,tabac	9 317	10 312	11 008	12 370	11 995	12 420	13 895	14 490	15 911	16 743	16 977	16 841	16 920
Produit Intér. Brut(PIB)	258 000	278 551	303 973	329 269	323 307	339 833	360 399	371 022	394 803	409 507	417 007	416 109	416 800
Revenu Nat. Brut (RNB)	263 503	286 076	312 228	339 025	332 085	347 471	369 211	381 564	404 685	420 200	427 444	424 659	423 250
Revenu national Net (RNN)	246 643	267 636	292 028	316 642	308 196	322 276	342 511	353 294	374 695	388 220	393 710	389 569	[illegible]

Source: - Ministère de l'Economie Nationale
Direction de comptes Nationaux
Rapport de 1981

- Comptes Nationaux - Provisoires - Athènes, Avril 1983

(*) : estimations -

TABLEAU N°8

Evolution du nombre d'établissements et de l'emploi par branche d'activité. (1970-1978)

Branche \ Année		1970	1973	1975	1978
20	K	19 512	19 903	19 634	19 311
	A	83 056	89 285	99 728	101 631
21	k	2 814	2 770	2 755	1 903
	A	14 006	12 307	13 202	14 176
22	K	210	161	133	131
	A	10 208	9 049	8 264	10 375
Total de l'industrie	K	122 979	121 357	120 846	128 988
	A	513 240	604 042	603 788	689 419

K = nombre d'établissements

A = emploi annuel moyen

Source = Enquêtes annuelles d'industrie 1970,1973,1975

Recensement général de l'industrie, du commerce et de l'artisanat de 1978, Athènes 1981

Service National de Statistiques de Grèce (ESYE).

TABLEAU N°9

Répartition entre la "grande" et la "petite" industrie (1)

	Petites industries				Grandes Industries			
	20	21	22	total	20	21	22	total
1970 K	18 485	2 658	76	116 940	1 027	156	134	6 039
1970 A	46 112	7 149	302	255 758	36 944	6 857	9 906	257 482
1978 K	18 126	1 722	51	120 321	1 185	181	80	8 667
1978 A	43 398	4 052	153	269 678	58 233	10 124	10 222	419 741

Sources: Enquête annuelle d'Industrie de 1970 -

- Recensement général de l'industrie, du commerce et de l'artisanat Service National de statistiques de Grèce (ESYE) Athènes 1981

(1): "Grande industrie": les établissements qui emploient plus de 10 personnes par an.

TABLEAU N°10

Répartition de la "Grande Industrie" (en pourcentage) dans chque secteur.

Années \ secteurs		20	21	22
1970	K	5,3	5,5	63,8
	A	44,5	49	97,0
1978	K	6,1	9,5	61,0
	A	57,3	71,4	98,5

Source: Nos calculs à partir des sources ci-dessus mentionnées.

TABLEAU N°11

Nb d'établissements, emploi annuel moyen et puissance installée(HP)

		1973	1978	Rythme annuel %
Industries agro-alimentaires	K	19 903	19 311	- 0,60
	A	89 285	101 631	2,62
	I	527 391	661 627	4,67
Total de l'industrie	K	121 357	128 988	1,23
	A	604 042	689 419	2,68
	I	3 769 988	4 519 918	3,70

K= nb d'établissements

A = emploi annuel moyen

I = Puissance installée (HP)

Source: rapport sur les Industries Agricoles et Agro-alimentaires pour le plan quinquennal 1983-87, KEPE, Athènes, 1982.

TABLEAU n°12

L'emploi dans les IAA (Unités de plus de 10 salariés)

SOUS-SECTEURS	L'emploi dans les IAA (%)			
	1970	1975	1977	1979
Abattage-charcuterie	5,5	5,5	5,6	4,2
Produits laitiers	7,6	8,7	9,5	10,5
Conserves de fruits et légumes + poissons	33,9	39,0	37,6	39,8
corps gras	7,2	6,9	6,5	5,1
Meunerie	8,5	6,9	6,8	6,3
Boulangerie-Pâtisserie	13,4	11,0	10,2	7,5
Sucreries	4,2	5,1	5,5	6,7
Chocolateries-Confiseries	8,2	7,0	7,2	8,2
Divers	11,5	9,9	11,0	11,7
TOTAL	100,0	100,0	99,9	100,0

Source: Nos calculs à partir de l'Annuaire de statistiques de l'industrie pour les années 1970, 1975, 1977 et 1979

E.S.Y.E

TABLEAU N°13

Evolution de la part des différents sous-secteurs dans la production des I A A.

(entreprise de plus de 10 salariés)

SOUS-SECTEURS	STRUCTURE DE LA PRODUCTION (%)			
	1970	1975	1977	1979
- Abattage- Charcuterie	4,2	5,2	5,0	4,9
- Produits laitiers	9,5	12,2	11,5	13,0
- Conserves de Fruits et légumes + (poissons)	23,6	21,7	29,3	24,7
- corps gras	12,2	13,8	12,4	9,8
- Meunerie	17,8	10,1	11,4	13,7
- Boulangerie-Pâtisserie	6,2	13,8	4,0	3,7
- Sucreries	6,7	7,1	6,7	10,0
- Chocolateries-Confiseries	7,3	5,1	6,0	6,8
- Divers	12,4	10,8	13,7	13,4
Total	99,9	100,0	100,0	100,0

Source: Nos calculs à partir de l'Annuaire de statistiques de l'industrie pour les années 1970, 1975, 1977, 1979,E.S.Y.E.

TABLEAU N°14

Evolution de la part des différents sous-secteurs dans la formation de la V.A du secteur (entreprises de plus de 10 salariés).

Sous-secteurs	Formation de la valeur ajoutée (%)		
	1970	1975	1977
- Abattage-charcuterie	3,8	4,1	4,6
- Produits laitiers	8	9,8	11,0
- conserves de fruits et légumes (+ poissons)	25,0	22,5	29,6
- corps gras	7,8	12,8	8,5
- Meunerie	13,4	8,1	10,0
- Boulangerie-Pâtisserie	9,9	18,6	7,0
- Sucreries	7,7	7,1	6,6
- Chocolateries-Confiserie	8,9	6,1	7,5
- Divers	15,7	10,9	15,1
TOTAL	100,2	100,0	99,9

Source: Nos calculs à partir de l'Annuaire de statistiques de l'industrie pour les années 1970, 1975, 1977, ESYE.

TABLEAU N°15

Localisation des industries agricoles et alimentaires en Grèce

Régions	Secteurs	TOTAL GENERAL		Unités de Production					Unités secondaires	
				Total d'établissement		Etablissements qui possèdent de moteur à puissance connue				
		Nombre d'établissements	* E A M	Nombre d'établissements	E A M *	Nbre d'Ets	EAM *	puissance CV	Nbre Ets	E A M *
Région d'Athènes	20	3 474	22 410	3 352	21 169	2 891	19 384	82 453	122	1 249
	21	163	4 652	134	4 241	116	4 181	14 648	29	410
	22	20	2 717	4	2 449	4	2 449	6 989	16	268
Le reste de la Grèce Centrale et Eubée	20	2 432	9679	2 422	9 632	2 054	8 846	81 772	10	47
	21	172	1 041	170	1 038	129	971	11 797	2	3
	22	17	769	6	652	5	546	1 289	11	117
Péloponèse	20	3 283	14 853	3 248	14 739	2 928	14 056	122 803	35	114
	21	217	1 802	214	1 796	189	1 733	15 311	3	6
	22	4	1 548	2	1 540	2	1 540	4 080	2	8
ILES Ioniennes	20	858	2 064	854	2 043	753	1 867	18 688	4	21
	21	45	239	45	239	37	210	919	-	-
	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Epire	20	717	2 916	710	2 888	601	2 637	14 687	7	28
	21	42	362	42	362	30	335	2 105	-	-
	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Thessalie	20	1 403	6 696	1 386	6 622	1 112	5 883	59 259	17	75
	21	202	611	198	586	36	452	3 419	4	26
	22	13	240	7	181	3	94	164	6	59
Macédoine	20	3 589	23 710	3 519	23 178	2 930	21 487	161 451	70	3532
	21	429	2 034	426	2 027	129	1 881	5 945	3	7
	22	70	4 282	54	4 151	42	3 747	9 420	16	131
Thrace	20	577	3 294	557	3 181	409	2 810	44 257	20	113
	21	44	228	42	224	28	202	477	2	5
	22	6	200	4	192	4	192	358	2	8
ILES de la Mer Egée	20	1 380	3 544	1 361	3 500	1 122	3 100	25 980	19	44
	21	195	752	192	726	91	676	13 021	3	26
	22	1	16	-	-	-	-	-	1	16
Crète	20	1 598	5 150	1 581	5 108	1 422	4 824	51 277	17	41
	21	394	1 001	391	989	154	911	13 166	3	2
	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source: Office national de statistique de Grèce (ESYE)
Recensement de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat effectué le 30 septembre 1978, Athènes 1981, Volume I

* EAM= Emploi annuel moyen

TABLEAU N°16

La Répartition des Unions de Coopératives Agricoles (UCA) en fonction de leurs activités économiques (en 31.12 1981).

Catégories d'Unions Régionales	Nombre d'Unions	Coopératives qui participent aux Unions	Nombre d'adhérents
- U C A polyvalentes	107	5 744	576 495
- U C A forestières	5	208	8 094
- U C A de vinification	3	106	12 526
- U C A oléicoles	2	137	14 875
- U C A de cultures maraîchères	2	36	3 166
- " laitières	3	107	9 546
- " d'éleveurs de vaches	3	118	7 046
- " d'aviculture	1	17	1 478
- " de raisins secs	1	29	3 317
- " d'approvisionnement et de vente en commun	1	30	1 705
- " de pêcheurs	1	30	837
- " d'autres buts	4	110	12 259
TOTAL	133	6 672	651 344

Source: Rapport Annuel des activités de Coop.Agricoles, pour l'année 1981, Banque Agricole de Grèce, Direction de Coopératives agricoles, Athènes, 1982.

TABLEAU N°17

Pools coopératifs (31.12.1981)

Pools coopératifs	Siège Social	Année de fondation	Nb de coopératives qui participent	
			Unions régiona-	C.A de ler degré
1. Pool des CA de production de soie	Soufli	1952	3	15(ne fonctionnent pas)
2. Pool d'URCA d'admin. de bien de KYDEP	Athènes	1940	74	-
3. Pool d'URCA de légumes frais	"	1963	35	-
4. Pool de CA de producteurs des raisins secs (KSOS)	"	1940	14	2
TOTAL			126	17

Source: Rapport annuel des activités de Coop. Agricoles pour l'année 1981 ATE, Direction de Coop. Agricoles Athènes 1982.

TABLEAU N°18

Unions Centrales de Coop. Agricoles.

Unions Centrales	Siège Social	Année de fondation	Nb de coopératives qui participent	
			Unions régionales	CA de 1er degré
1. Union Centrale des producteurs de fruits	SKYDRA	1966	5	-
2. Union centrale des " de figues(SYKIKI)	KALAMATA	1953	3	16
3. Union Centrale des CA d'ILias(Péloponèse)	PYRGOS	1964	3	-
4. Union centrale de Messinia	KALAMATA	1966	7	-
5. Union centrale de Coop. agricole de Korinthe KENKOR	KORINTHE	1966	6	-
6. Union centrale de Canée	CANEE	1952	6	-
7. " " de producteurs de carouges.	RETHYMNO	1953	8	1
8. Union Centrale de producteurs d'huile d'olives	ATHENES	1949	47	-
9. Union Centrale de C A de vinification	"	1949	20	7
10. Union Centrale des C A d'élevage	"	1962	73	-
11. Union centrale des Coop. forestières	"	1975	2	-
TOTAL			178	24

Source: Rapport annuel des activités des C A de l'ATE Direction des Coop. Agricoles, pour l'année 1981.

TABLEAU N°19

Evolution du nombre de C A de ler degré, du nombre des adhérents et de la taille moyenne.

Années	C. A existentes	C.A. qui fonctionnent		Nb d'adhérents des CA qui fonctionnent.	Taille moyenne
		Nombre	% du total		
1915	150	-		450	30*
1920	1 171	-	-	58 500	50*
1930	5 724	2 800	48,9	168 000	60
1939	6 503	4 959	76,3	307 860	62
1950	8 589	6 552	76,3	655 123	100
1960	8 670	7 437	85,8	737 579	99
1970	8 359	7 444	89,1	743 791	100
1971	8 089	7 333	90,7	726 512	99
1973	7 583	7 115	93,8	699 670	98
1975	7 415	7 002	94,4	698 972	100
1979	7 551	7 055	93,4	705 560	101
1981	7 652	7 109	92,9	713 581	100
1982		7 233		842 837	

Source: - EKKE, la question des Coopératives Agricoles du Pays, Athènes 1981
- Rapport annuel de la Banque Agricole sur les Coop. Agricoles pour les années 1979 - 1981 et revue Ikonomikos Tahydromos.

(*)la taille moyenne est calculée à partir du nombre des C A existentes.

TABLEAU N°20

Répartition des C A en fonction de leurs activités (Nombre de C A et de leurs adhérents).

Types de C A	1973			1975			1981			
	Nb de C A	% au total des CA qui fonction.	Nb adhér	Nb de CA	% au total des CA qui fonction.	Nb d'adhérents	Nb de C A	% au total des CA qui fonctionnent	Nb d'adhérents.
A. "Libres"									
1. de crédit	5 161	71,2	479 681	4 997	71,37	466 715	4 877	68,60	469 175
2. de vente en commun	165	2,3	15 484	166	2,37	14 602	256	3,60	23 299
3. de production	1 538	21,2	148 120	1 455	20,78	145 404	1 509	21,22	149 125
4. divers	88	1,2	6 450	91	1,30	6 916	110	1,54	7 686
5. de pêcheurs	-	-	-	-	-	-	79	1,12	2 588
B. "Obligatoires"	297	4,1	63 890	293	4,18	65 335	276	3,92	61 708
TOTAL DES C A	7 249	100,0	713 625	7 002	100,0	698 972	7 109	100,0	713 581

Source: Rapports annuels sur les activités des Coop. Agricoles de la Banque Agricole deGrèce pour les années 1973, 1975, 1979, 1981, Athènes.

.Obligatoires: Les Coop. Agricoles qui fonctionnent selon des statuts qui ne permettent pas la libre adhésion.
Elles concernent soit des produits spécifiques
soit des C A d'achat et utilisation des terres en commun.

.Les Coop. de Pêcheurs se trouvent sur la tutelle du Ministère de l'Agriculture après 1979 (Loi 924/1979 sur les Coopératives agricoles.

TABLEAU N° 21

Classification des coopératives agricoles dites "de production" par catégories d'activités (pour l'année 1981)
(C A de ler degré)

Catégories de C A	Existentes		En fonctionnement			
	Nombre	Adhér.	Nombre	Adhér.	% du nb	% des adhér.
A. Avec installations	741	110 677	737	110 445	48,9	74,1
- oléicoles	451	67 815	450	67 661	29,8	45,4
- fromageries	201	20 518	199	20 466	13,2	13,7
- vinification	6	2 996	6	2 996	0,4	2,0
- avicoles	9	898	8	872	0,5	0,6
- utilisation de machines en commun	33	5 139	33	5 139	2,2	3,4
- polyvalentes	25	10 963	25	10 963	1,7	7,4
- diverses	16	2 348	16	2 348	1,1	1,6
B. de travail	540	17 502	457	15 641	30,3	10,5
- agro-artisanales	59	2 549	36	1 961	2,4	1,3
- forestières	481	14 953	421	13 680	27,9	9,2
C. d'autres buts	159	9 639	92	6 929	6,1	4,6
- cultures en commun	22	1 884	20	1 791	1,3	1,2
- d'irrigation	51	3 963	45	3 773	3,0	2,5
- d'élevage	1	71	1	71	0,7	-
- diverses	85	3 721	26	1 294	1,1	0,9
D. Ayant comme (1) but la création d'installations industrielles	226	16 207	223	16 110	14,8	10,8
TOTAL	1666	154 025	1 509	149 125	100,1	100,0

Source: Rapport annuel de la Banque Agricole de Grèce, Direction de Coop. agricoles pour l'année 1981, Athènes 1982.

(1) Elles participent à diverses Unions spécialisées ayant comme but, la création des installations de transformation.

TABLEAU N° 22 a

Répartition des C A de ler degré en fonction du nombre de leurs effectifs (1)

Nb d'adhérents / Catégories de C A	Année 1973							Année 1981						
	7-50	51-75	76-100	101-150	151-200	+200	Total	7-50	51-75	76-100	101-150	151-200	+200	Total
- de crédit	1 585	1 114	752	857	381	398	5 087	1 498	997	733	824	405	420	4 877
- de vente	65	30	24	22	10	14	165	104	47	39	25	20	21	256
- de production (avec installations)	129	112	101	166	105	144	757	120	105	99	158	87	168	737
- de production (divers)	494	99	54	44	17	17	725	537	98	37	68	19	13	772
- de pêcheurs	47	6	2	3	-	-	58	64	10	2	2	1	0	79
- d'autres buts	49	13	9	6	3	3	83	56	18	12	15	4	5	110
TOTAL	2 369	1 374	942	1 098	516	576	6 875	2 379	1 275	922	1 092	536	627	6 831

Source: Rapports annuels sur les activités de Coop. Agricoles de l'ATE, Direction des Coopératives agricoles, Athènes 1974, 1982.

(1) Seulement pour les coopératives agricoles qui fonctionnent, les C A obligatoires exclues.

TABLEAU n° 22 b

Répartition des C A en fonction de leurs effectifs (1)
(en %)

NB d'adhérents / Catégories de CA	Année 1973 (%)							Année 1981 (%)						
	7-50	51-75	76-100	101-150	151-200	+200	Total	7-50	51-75	76-100	101-150	151-200	+200	total
- de crédit	31,2	21,9	14,8	16,8	7,5	7,8	100,0	30,7	20,4	15,0	16,9	8,3	8,6	99,9
- de vente	39,4	18,2	14,5	13,3	6,1	8,5	100,0	40,6	18,4	15,2	9,8	7,8	8,2	100,0
- de production avec installation	17,0	14,8	13,3	21,9	13,9	19,0	100,0	16,3	14,2	13,4	21,4	11,8	22,8	99,9
- de production (divers)	68,1	13,7	7,4	6,1	2,3	2,3	100,0	69,6	12,7	4,8	8,8	2,5	1,7	100,1
- de pêcheurs	81,0	10,3	3,4	5,2	-	-	99,9	81,0	12,7	2,5	2,5	1,3	0	100,0
- d'autres buts	59,0	15,7	10,8	7,2	3,6	3,6	99,9	51,0	16,4	10,9	13,6	3,6	4,5	100,0
TOTAL	34,5	20,0	13,7	16,0	7,5	8,4	100,1	34,8	18,7	13,5	16,0	7,8	9,2	100,0

Source: Nos calculs à partir du tableau précédent.

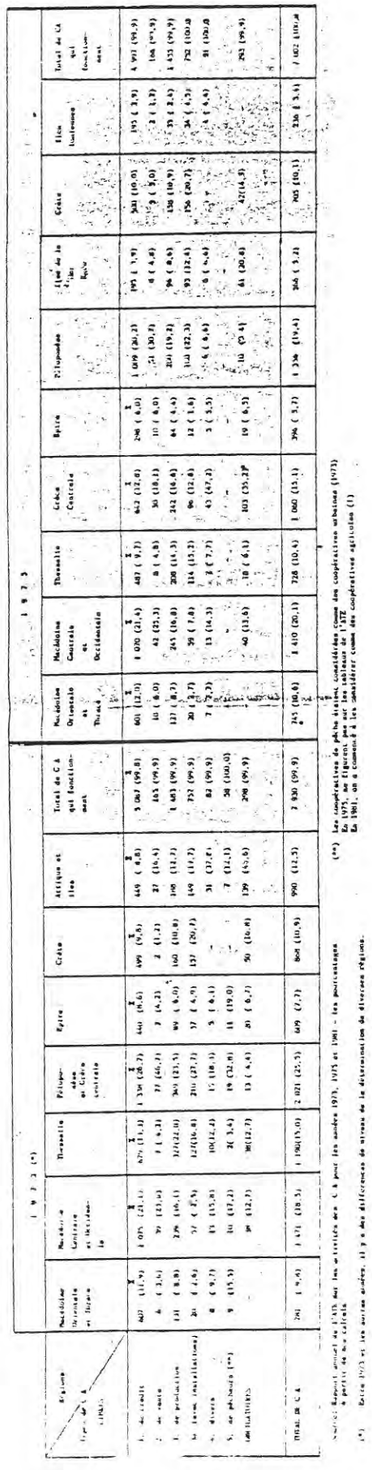
TABLEAU n° 23

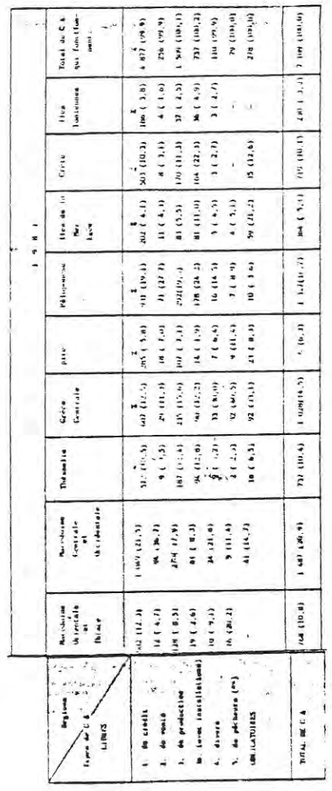
Participation des chefs de famille agricoles aux coopératives de 1er degré au niveau régional (en %)

Régions \ Années (1)	1975 %	1979 %	1981 (%)
- Thrace	55,02	63,34	64,30
- Macédoine Orientale	66,15	67,95	68,11
- " Centrale	74,05	75,16	75,96
" Occidentale	69,18	70,03	71,01
- Thessalie	75,40	76,32	76,59
- Grèce Centrale	61,60	60,50	61,24
- Epire	47,46	47,30	47,51
- Péloponèse	57,38	56,50	55,45
- Iles de la Mer Egée	63,48	60,77	58,91
- " Cyclades	72,85	76,37	77,19
" Crète	81,57	79,86	79,53
- " Ionniennes	60,93	63,73	62,83
Dodecanèse	76,00	70,82	71,31
TOTAL (pour l'ensemble du pays)	65,09 %	66,45 %	66,57(%)

Source: Rapports Annuels sur les activités des Coop. agricoles de l'ATE pour les années 1975, 1979, 1981.

(1) L'année 1973 n'est pas inclue dans ce tableau
Les données statistiques concernaient des régions plus larges que celles des années suivantes et par conséquent la comparaison n'était pas possible.





Les I A A classifiées en fonction de leur forme juridique et par branche d'activité (1978).

Forme juridique d'entreprise / Sous-secteurs		Entreprises Individuelles	S A R L	S A	Sociétés Publiques et étatiques	Sociétés Coopératives	TOTAL
Industrie de la viande	K	307	11	32	201	9	560
	A	1 857	115	1 374	893	330	4 569
	I	6 719	559	14 756	307	3 614	25 955
Ind.laitières		1 284	17	39	9	73	1 422
		3 649	282	2 742	9	785	7 467
		14 313	1 028	16 861	83	4 440	36 725
Conserveries **		558	76	165	6	45	850
		7 857	2 007	9 281	65	926	20 136
		27 505	7 476	61 956	384	2 400	99 721
Corps gras		3 297	42	63	19	444	3 865
		6 792	217	1 405	44	1 573	10 031
		132 823	3 166	15 044	625	30 099	181 757
Meunerie		1 369	11	71	7	22	1 480
		3 814	88	2 434	16	75	6 427
		65 276	1 490	33 428	72	1 502	101 768
Boulangerie-Pâtisserie		9 265	31	29	5	4	9 334
		18 092	560	2 187	40	11	30 890
		57 533	808	5 616	10	253	64 222
Sucreries (1)		-	-	21	-	-	21
		-	-	2 875	-	-	2 875
		-	-	77 524	-	-	77 524
Chocolateries-Confiseries		393	8	18	-	1	420
		2 031	137	1 948	-	2	4 119
		5 682	811	9 698	-	25	16 216
Ind. A A diverses		1 217	43	88	1	10	1 359
		3 550	763	3 387	18	93	7 811
		17 810	3 948	35 226	-	1 755	58 739
TOTAL		$17\ 690_{(91,6)}$	$239_{(1,2)}$	$526_{(2,7)}$	$248_{(1,3)}$	$608_{(3,1)}$	19 311
		$47\ 642_{(56,5)}$	$4169_{(4,9)}$	$27\ 633_{(32,8)}$	$1\ 085_{(1,3)}$	$3\ 795_{(4,5)}$	84 324
		$327\ 661_{(49,4)}$	$19286_{(2,9)}$	$270111_{(40,8)}$	$1\ 481_{(0,2)}$	$44\ 088_{(6,7)}$	662 627
(2)		$274_{(78,51)}$	$11_{(3,15)}$	$35_{(10,03)}$	$2_{(0,57)}$	$27_{(7,74)}$	349
Ind. de vinification		$1\ 018_{(43,80)}$	$49_{(2,11)}$	$964_{(41,48)}$	$12_{(0,52)}$	$281_{(12,09)}$	2 324
		$15\ 933_{(54,63)}$	$852_{(2,92)}$	$6703_{(22,98)}$	$46_{(0,16)}$	$5\ 633_{(19,31)}$	29 167

(*) Dans la plupart des cas, de type artisanal.

(**) Les conserveries de poissons et autres fruits de mer inclus.

K nb d'établissements
A Emploi annuel moyen
I Puissance installée(développée) (en Horse Power)

(1) Les sucreries sont classifiées dans les S.A tandis qu'en réalité ne constituent qu'un quasi-monopole de l'Etat.

(2) Les industries de vinification sont classifiées séparément. L'ESYE les classifie dans le secteur des Industries de boissons (secteur n°21 de la classification de l'ESYE).

- (en parenthèses, les pourcentages).

Source: Recensement Général de l'Industrie du commerce et de l'artisanat effectué le 30 septembre 1978, Athènes 1981 -

TABLEAU n° 26

	Répartition des Soc. Coopératives dans l'ensemble des IAA de chaque sous-secteur (en %)	Structure de la répartition à l'intérieur des Stés coopératives dans chaque domaine d'activité (en %)
Industrie de la viande K	1,61	1,49
Industrie de la viande A	7,22	8,70
Industrie de la viande I	13,92	8,20
Industries laitières	5,13 10,51 12,09	12,01 20,69 10,07
Conserveries	5,29 4,60 2,41	7,40 24,40 5,44
Corps gras	11,49 15,68 16,56	73,03 41,45 68,27
Meunerie	1,49 1,17 1,48	3,62 1,98 3,41
Boulangerie-Pâtisserie	0,04 0,04 0,39	0,66 0,29 0,57
Sucreries	-	-
Chocolateries-confiseries	0,24 0,05 0,15	0,16 0,05 0,06
I A A diverses	0,74 0,01 0,03	1,64 2,45 3,98

Source: Nos calculs à partir du tableau précédent.

TABLEAU N°27

Années	Nb total d'unités de transformation existentes.	Nb d'unités de transformation qui ne fonctionnent pas.	Nb d'unités de transformation coopératives.	produits transformés : Produits	Capacités de traitement totales (tonnes/h) : Ensemble des unités de transformation	Capacités de traitement totales (tonnes/h) : Unités coopératives	capacité de traitement moyenne totale) : Ensemble des unités de transformation	capacité de traitement moyenne totale) : Unités coopératives	Rythme d'augmentation annuel de la capacité de traitement par produit (en %) : R. MOYEN Ensemble d'Unités	R. MOYEN TOTAL Unités Coop.	PAR PRODUIT : Ensemble d'Unités	PAR PRODUIT : Unités Coopératives
1970	177	10	14	Pêches	50 000	8 000					14,57	10,72
				Abricots	30 000	3 000					10,71	14,31
				Agrumes	180 000	24 000					3,25	5,24
				Autres fruits	24 000	10 000					8,50	8,01
				Tomates	800 000	200 000					8,74	10,72
				A. Pr. de culture maraîchère	30 000	6 000					8,01	14,31
				TOTAL	1 114 000	251 000	6 293,8	17 928,6	8,36	10,33		
1975	202	30	14	Pêches	140 000	18 000						
				Abricots	50 000	8 000						
				Agrumes	200 000	30 000						
				Autres fruits	40 000	18 000						
				Tomates	1 400 000	340 000						
				A. Pr.de culture maraîchère	50 000	13 000						
				TOTAL	1 880 000	427 000	9 306,9	30 500,0				
1979	221	42	16	Pêches	170 000	20 000						
				Abricots	75 000	10 000						
				Agrumes	240 000	38 000						
				Autres fruits	50 000	20 000						
				Tomates	1 700 000	500 000						
				A.Pr.de culture maraîchère	60 000	20 000						
				TOTAL	2 295 000	608 000	10 384,6	38 000,00				

Source: Ministère de l'Agriculture - Direction de transformation de produits agricoles, 1981.

TABLEAU N°28

Localisation des I A A (sauf boissons) en fonction de leur forme juridique.

Régions \ Formes Juridiques	Entreprises Individuelles	S.A.R.L	S. A.	Soc.Publiques et étatiques	Sociétés Coopératives	Total
Grèce centrale et Eubée	2 249	19	61	31	72 (11,84)	2 432 (12,59)
	6 065	265	2 553	74	723 (19,05)	9 680 (10,26)
	50 832	1 085	24 715	74	5 066 (11,49)	81 772 (12,34)
I A A situées autour d'Athènes	3 231	75	157	2	9 (1,48)	3 474 (17,99)
	13 431	1 070	7 811	20	86 (2,27)	22 418 (23,77)
	29 230	2 272	50 669	-	282 (0,64)	82 453 (12,44)
Péloponèse	2 952	58	83	32	158 (25,99)	3 283 (17,00)
	8 687	1 064	4 416	119	566 (14,91)	14 852 (15,75)
	77 544	6 675	29 594	70	8 920 (20,23)	122 803 (18,53)
Iles Ioniennes	814	3	3	7	31 (5,10)	858 (4,44)
	1 816	66	17	25	140 (3,69)	2 064 (2,19)
	13 487	463	151	28	4 559 (10,34)	18 688 (2,82)
Epire	677	1	18	7	14 (2,30)	717 (3,71)
	1 660	3	962	13	278 (7,33)	2 916 (3,09)
	7 618	10	4 787	25	2 247 (5,10)	14 687 (2,22)
Thessalie	1 295	14	33	30	31 (5,10)	1 403 (7,27)
	4 063	262	2 084	207	81 (2,13)	6 697 (7,10)
	21 272	990	35 341	43	1 613 (3,66)	59 259 (8,94)
Macédoine	3 312	41	116	80	40 (6,58)	3 589 (18,59)
	13 845	1 003	7 538	359	966 (25,45)	23 711 (25,14)
	69 180	5 497	80 648	538	5 588 (12,67)	161 451 (24,37)
Thrace	539	2	17	15	4 (0,66)	577 (2,99)
	1 577	7	1 520	156	33 (0,87)	3 293 (3,49)
	7 620	49	36 144	17	427 (0,97)	44 257 (6,68)
Iles de la Mer Egée	1 234	9	15	29	93 (15,30)	1 380 (7,15)
	2 947	42	179	71	305 (8,04)	3 544 (3,76)
	18 329	326	1 638	543	5 144 (11,67)	25 980 (3,92)
Crète	1 387	17	23	15	156 (25,66)	1 598 (8,28)
	3 551	387	554	41	616 (16,23)	5 149 (5,46)
	32 549	1 919	6 424	143	10 242 (23,23)	51 277 (7,74)

Source: Recensement Général de l'Industrie du commerce et de l'Artisanat effectué le 30 septembre 1978.

TABLEAU N° 29

Chiffre d'Affaires (en %)

Activités économiques	C.A de 1er degré		Unions de 2°degré	
	NEMEA	ARCHANES	PEZA	SERRES
A. Pour son propre compte	100,0	56,3	56,0	88,5
- crédit	10,1	14,5	18,1	48,2
- approvisionnement	2,7	7,8	7,6	16,1
- autres activités	87,2	34,0	30,3	24,2
B. Pour le compte de tiers	0,0	43,8	44,0	11,5
Année	1981-82	1980-81	1982	1982

Source: A partir des tableaux, des études des cas.

TABLEAU N°30

Structure du coût de vinification (vins en vrac).

	NEMEA	ARCHANES	PEZA
Salaires	20,2	21,5	7,3
charges administratives	9,6	16,9	10,7
Transports	3,1	1,3	5,3
charges financières	48,2	37,2	58,8
Publicité	1,2	0,0	2,3
Divers	17,7	23,1	15,7

Source: A partir des tableaux des études de cas.

TABLEAU N° 31

Dette à court terme/ Chiffre d'affaires.

Années	NEMEA	ARCHANES	PEZA	SERRES
1978	-	-	0,3125	
1979	0,47	0,19		0,0389
1980	0,40	0,26	0,2505	0,0603
1981	0,60	-	-	0,0884
1982		0,36	0,3793	0,0636
1983				

Source: A partir des tableaux des études de cas.

A N N E X E II

Guide d'interviews

I - L'environnement socio-économique de la Coopérative en question et informations générales sur la coopération (au niveau du département ou de la province).

A.- 1) Niveau d'homogénéité de la population - existence des groupes spécifiques à l'intérieur et leurs caractéristiques spécifiques.
2) Possibilités de communication avec les principaux centres urbains et commerciaux (au niveau local et départemental).
3) Influence sur le milieu social des facteurs exogènes (par exemple tourisme)
4) Sur la modernisation de l'agriculture: quels sont les facteurs qui l'ont favorisée, les réactions des agriculteurs.
4a) Plus particulièrement le rôle des services de vulgarisation du Ministère de l'Agriculture, des circuits commerciaux et l'attitude des agriculteurs.
5) Estimations sur le revenu agricole (moyen, divergences); diversifications à l'intérieur de la population agricole et comparaison avec le niveau du revenu non agricole.

B.- 6) Les premières tentatives de créations de coopératives agricoles (locales ou départementales).
7) Sous quelles conditions (au niveau national et local).
8) Quels étaient les groupes ou les personnes qui ont pris l'initiative
9) Quels étaient les groupes ou les personnes qui ont réagi à ces tentatives et de quelle manière.
10) Quelles sont les autres organisations coopératives qui fonctionnent au niveau local et départemental - Leurs activités et leur taille.
11) (Pour les Unions): Y-a-t-il d'autres coop. de 1er degré qui ne font pas partie de l'Union - Causes.

C.- 12) Caractéristiques Générales de la Coop.Agri (ou Union) en question: Année de création, dénomination, zône d'action, nombre d'adhérents, montant de la part sociale et nombre des parts sociales, domaines d'activité, chiffre d'affaires, nombre de salariés, statut social, participation dans d'autres organisations coopératives ou para-coopératives.

II - Organisation et processus de prise de décisions.

A.- Structure Organisationnelle

13) Quels sont les organes d'administration et de gestion de la coopérative et leur mandat.
14) Membres de chaque organe administratif et processus d'élection (différences entre le statut de la coopérative et la réalité).
15) Leurs compétences et nombre de convocations par an.
16) Quels sont les pouvoirs spéciaux du Directeur et du Président de la Coopérative (statut-réalité)
17) Quelles sont les caractéristiques du personnel salarié et des techniciens (niveau de formation) plus particulièrement s'expriment-ils comme un groupe spécial?
18) Quelle est la place (et le poids relatif) du personnel des services administratifs et leur niveau de formation.

B.- Processus de prise desdécisions.

19) Qui décide -ou décident- pour la politique générale de la Coopérative - Quelle est la démarche?
20) L'assemblée générale se réunit combien de fois par an? Quel est le taux de participation des adhérents? causes.

21) Qui détermine l'ordre du Jour (en réalité).
22) Si le taux de participation est bas, quelles sont les mesures qui ont été prises pour l'élever = résultats.
23) Le conseil d'administration se réunit-régulièrement? Sinon, pourquoi?
24) Quelles sont les interventions du directeur au conseil d'administration?
25) Quelles sont les sources d'information du conseil?
26) Quel est le rôle du personnel technique au processus de prise de décisions du conseil d'administration.
27) Quel est le rôle d'agents de l'extérieur de la coopérative ? (Banque Agricole etc)
28) Quelle est la répartition des rôles entre le président et le directeur et leur place dans la hierarchie de la coopérative?
29) Qui prend les décisions urgentes et quotidiennes - quelle est la démarche?
30) Les salariés s'expriment-ils en tant que groupe spécifique?
31) Quelles sont leurs relations avec le conseil d'administration? (par ex. revendications économiques)
32) Comment les problèmes ont été résolus?
33) Est-ce qu'il y avait de grands problèmes de communication entre les différents agents à l'intérieur de la coopérative?(Président d'administration,-personnel salarié,- techniciens et autre personnel qualifié).

Sur les Unions de C.A

34) Quel est le mode de participation des CA de ler degré à l'administration de l'Union
35) En fonction du caractère et de la taille des CA de ler degré, quels sont les rapports entre l'Union et ces dernières.
36) Comment on a pu résoudre les problèmes et les contracdictions entre l'Union et CA de ler degré
37) Comment l'Union a pu intégrer les CA de ler degré (mesures et résultats)
39) Quels sont les "réseaux" de communication entre Union et les CA de ler degré - quelle était la politique de l'Union en la matière.

III- Choix stratégiques et politique générale de la Coopérative (ou de l'Union)

40) Quels sont les objectifs actuels de la coop.
41) Quels sont les efforts menés par la coopérative pour l'augmentation du nombre des adhérents
42) Les relations économiques entre la coopérative et les autres organisations coop.(pools ou Unions ou sociétés anonymes de coopératives).
43) Quels sont les domaines de spécialisation? D'après quels critères
44) Quelle est l'influence du marché sur les activités de la coopérative (comment avez-vous fait le choix?)
45) Quels sont les problèmes actuels, les efforts enregistrés et les résultats positifs ou négatifs.
46) Le niveau technologique des installations
47) Vos projets d'investissements ont comme but: a. l'extèntion des installations existentes.
b. l'amélioration de leur efficacité technique
c. la diversification de la production
d. l'insertion de nouvelles activités.
48) Quelles sont les difficultés de réalisation des projets d'investissements
49) Quels sont les besoins de formation du personnel.
50) Quelles sont les sources de financement de ces projets
51) Quels sont les efforts enregistrés en matière d'auto-financement des projets d'investissements -(Résultats positifs, négatifs, causes).
52) Comment vous jugez le rôle de l'ATE et d'autres Banques.

53) Quel est le niveau actuel de votre programmation et planification (Résultats, comment vous les jugez?)
54) Sur ce point, quel est le poids qu'on lui donne au conseil d'Administration
- le rôle des techniciens et l'attitude des adhérents.

IV- Les activités économiques de la Coopérative

55) Volume, produits
56) Valeur

Approvisionnement

57) Prix de vente de la coopérative et du commerce
58) Personnel employé, contrôle, efficacité
59) Participation des adhérents.
60) Volume des prêts, à court terme ou à moyen-long termes, sources
61) Niveau de l'intervention de la coopérative

de crédit

62) Participation des adhérents
63) conditions d'emprunts
64) Charges de la coopérative
65) conditions d'emprunts pour les adhérents sans l'intervention de la coopérative (efficacité)
66) Bénéfices - Pertes -

Production Agricole

67) Produits et leur volume
68) Modes d'intervention de la Coop. à la production agricole.
69) Quantités livrées - quantités produites - qualité
70) Prix payés et mode de paiement
71) Gestion des produits pour le compte de tiers
72) Achats de produits pour le compte de tiers

73) Capacité de traitement des unités de transformation
74) Localisation des unités de transformation

Transformation

75) Leur emploi à base annuel
76) Problèmes d'approvisionnement en matières premières
77) Produits transformés (degré de traitement, produit final, conditionnement - emballage).
78) Valeur des produits transformés
79) Participation des adhérents aux bénéfices
80) Prix payés aux agriculteurs par les industries privées de la région (différences).

81) Volume et valeur des produits vendus.

Commercialisation

82) Prix payés à la coopérative
83) Circuits de commercialisation propres à la coopérative.
84) Rapports avec le commerce
85) Efforts menés afin de structurer une politique commerciale propre à la coopérative (résultats, causes).
86) Rapports avec les I A A privées qui utilisent les mêmes matières premières.

BIBLIOGRAPHIE

I.- AGRICULTURE - INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES

Alimentation et Agriculture en Méditerranée. Autosuffisance ou dépendance ? par M.C. et M. ALLAYA, GHERSI (G.), PAPAYANNAKIS (M.) avec la collab. de MADELEINE (C.) - Montpellier, I.A.M., 1984, 266 p. (ronéo).

AVDELIDIS (P.) - L'économie agricole et les perspectives de développement. Athènes, ed. Gutenberg, 1975.- 244 p (en langue grecque).

BONTOSSOGLOU (T.) - Les transformations socio-économiques du système agro-alimentaire grec. Université de Montpellier I. Faculté de Droit et de Sciences économiques, 1980, 265 p. (Thèse de 3° Cycle).

BOURANTAS (D.) - La politique de l'état en matière de financement des industries agro-alimentaires en Grèce. Montpellier, IAM, 1982.- 154 p. (Thèse de Master of Science).

BOURANTAS (D.) - Contrôle, dépendance et concurrence du système agro-alimentaire grec par le capital étranger in Synchrona Themata (Athènes), n° 19, 1983, p. 123-128.

CENTRE DE PLANIFICATION ET DE RECHERCHE ECONOMIQUE (KEPE).- Groupe de travail sur les Industries agricoles en vue de l'élaboration du plan quinquennal 1983-87. Rapport de groupe sous la direction de BALTZAKIS (P.) (en langue grecque).

CENTRE DE PLANIF... (KEPE) - Plan quinquennal de développement économique et social : lignes directrices 1983-87, Athènes, KEPE (1982). Chapitre 8 : Agriculture, Forêts et Pêches, p. 47-52 (en langue grecque).

CENTRE DE PLANIF... (KEPE) - Plan quinquennal 1976-80, section Industries agricoles. Athènes : KEPE, 1976 (en langue grecque).

GHERSI (G.) et alii - Etude sur la concentration les prix et les marges dans le complexe agro-alimentaire grec. Bruxelles, ed. Commission des Communautés Européennes, 1980.- 466 p. (Série Evolution de la concentration et de la concurrence).

GRECE MINISTERE DE L'AGRICULTURE - L'agriculture grecque : Données et faits.- Athènes, Ministère de l'agriculture, 1982, 35 p.

GRECE MINISTERE DE L'ECONOMIE NATIONALE.- Direction des Comptes Nationaux.- Rapport de 1981.- Athènes, Direction des Comptes Nationaux, 1982.

GRECE MINISTERE DE L'ECONOMIE NATIONALE - Direction des Comptes nationaux.- Comptes nationaux provisoires de 1982, Athènes, Direction des Comptes nationaux, Avril 1983.

KAMARINOU (L.) - Agriculture et processus de développement en Grèce : le processus d'accumulation du surplus agricole.- Athènes : Ed. Nea Synora, 1977, 277 p. (en langue grecque).

LABONNE (M.) - Repérage du système agro-alimentaire grec. Montpellier, INRA, Décembre 1981, 12p.

LAZANAS (C.) - Le capital étranger dans l'agriculture grecque In Epitheorissi Agrotikon Meleton, Athènes, n° 1, 1981, p. 82-103.

MALASSIS (L.) Economie agro-alimentaire. Paris, Editions Cujas, 1979. Tome I : Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire,- 437 p.

MYLONAKI (D.) - Problèmes de politique agricole.- Athènes : ATE, 1981. 100 p. L'agriculture dans le cadre du développement de l'économie grecque, p. 15-38 (en langue grecque).

OFFICE NATIONAL DE STATISTIQUES DE GRECE (ESYE) - Enquête annuelle de l'industrie.- Athènes, ESYE. (Voir les années) 1970, 1973, 1975.

OFFICE NATIONAL.... (ESYE) - Recensement général de l'industrie du commerce et de l'artisanat effectué le 30 septembre 1978.- Athènes, ESYE, 1981.

OFFICE NATIONAL.... (ESYE) - Recensement de l'agriculture et de l'élevage.- Athènes, ESYE, (Voir les années) 1958, 1961, 1971, 1977.

OFFICE NATIONAL.... (ESYE) - Recensement général de la population.- Athènes, ESYE, (Voir les années) 1961, 1971.

OFFICE NATIONAL.... (ESYE) - Résultats provisoires du recensement général de la population pour l'année 1981.- Athènes, ESYE, 1982 (ronéo)

SAKELIS (M.) - La place de l'agriculture dans l'ensemble de l'économie nationale, in Epitheorisi Agrotikon Meleton (Athènes), 1977.- 10 p.

SMYRNIOTI (H.) - Le modèle de consommation en Grèce et son évolution au cours des années 1955/59 et 1972/74.- Université de Montpellier I, Faculté de Droit et de Sciences économiques, 1979, 85 p.

VERGOPOULOS (C.) - La question paysanne en Grèce : l'intégration sociale de l'agriculture. Athènes : éd. Exantas , troisième édition (en langue grecque).

COOPERATIVES AGRICOLES ET COOPERATIVES AGRO-INDUSTRIELLES

ALBIAN (D.) et SOULAGE (F.) - L'entreprise coopérative : un mode ou un modèle ? in Revue Française de Gestion, n° 16, 1978, p. 71-75.

ARRAGON (P.) et ESCUDIER (J.L.) - Réalisateurs. Il était une fois la coopération.- Video-cassette, SECAM, couleur 30', en français (coopérative de viticulteurs).

AVDELIDIS (P.) - Le mouvement coopératif agricole en Grèce : Evolution historique et action, problèmes et perspectives de développement.- Athènes : ed. Papazissis, 1976,-265 p. (en langue grecque).

BANQUE AGRICOLE DE GRECE (A.T.E.) - Guide panhellénique des coopératives agricoles et des Unions des coopératives en Grèce._Athènes, ATE, 1976,-443 p.

BANQUE AGRICOLE... (A.T.E.) - Direction des Coopératives Agricoles. Rapport des faits._Athènes ATE, (Voir les années) 1973, 1975, 1979, 198

BERTHELOT J. - Les coopératives agricoles en économie concurrentielle, préface de R. Badouin._Paris : Editions Cujas, 1972,-366 p.

BOULET (M.) - Les entreprises à forme coopérative dans le secteur agro-alimentaire.-Montpellier, Institut Agronomique Méditerranéen, 1973/74.-14 p. (cours).

BOULET (B.), POULIQUEN (A.) et BERTRAND (J.P.) - Hypothèse sur l'évolution de la coopération agricole en France.-Montpellier, INRA, 1973, 14 p.

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES SOCIALES (EKKE) - La question des coopératives agricoles du pays, par AVDELIDIS (P.) et alii._Athènes, EKKE, 1981,-394 p.

CHOMBART DE LAWE (J.) et POITEVIN (J.) - Problèmes relatifs à la coopération agricole, étude de cas en Grèce._Paris : Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 1964 -142 p. (Série : Problèmes de développement).

COLLOQUE SUR "Le rôle des Coopératives agricoles en Grèce moderne" In Epistimoniki Skepsi (Athènes), n° 2, 1982, p. 74-83.

CONFEDERATION PANHELLENIQUE DES UNIONS DES COOPERATIVES AGRICOLES (PA.S.E.GE.S Direction d'études._Guide des Coopératives agricoles, Athènes, s.d.

DASKALOU (G.) - Vers une amélioration de la gestion des coopératives agricoles en Grèce._Université de Bordeaux, Faculté de Droit et de Sciences économiques, 1975, (Thèse de 3° cycle).

GOURLAY (P.G.) - Coopératives agricoles._Paris : editions Dalloz, 1980.- 340 p.

KOLYRIS (N.) - L'intégration verticale de la production agricole et le rôle des coopératives agricoles. In Express : Journal économique, (Athènes), 9 janvier 1983 (en langue grecque).

Le mouvement coopératif agricole - Infrastructure, organisation, fonctionnement, évolution et perspectives. [Différents articles] In Economicos Tahydromos, n° 1566, 10 mai 1984.

MALASSIS (L.) - Agriculture et processus de développement. Essai d'orientation pédagogique._Paris : Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture (UNESCO), 1973,-308 p. (Série : Education et Développement rural).

MAVROGIANNIS (D.) - La rénovation du mouvement coopératif grec par l'éducation et la formation in Revue Internationale du Travail, Vol. 121, n° 5, 1982, p. 643-659.

MAVROGIANNIS (D.) - Regards sur le développement des coopératives en Grèce 1915-1966. In : Archives Internationales de Sociologie de la Coopération, juillet-décembre 1968 / PASEGES, 1977.

MEULENBERG (M.T.G.) - Les coopératives agricoles dans l'économie alimentaire de l'Europe occidentale, in Economie Rurale, n° 132, 1979, p. 42 à 51.

NICOLAS (Ph.) - Différenciation et expansion de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire. In Economie Rurale n° 121, 1977, p. 44-55.

NICOLAS (Ph.) - La coopération instrument de développement rural : la coopération agricole dans l'économie et la politique agro-alimentaire. Montpellier, Institut Agronomique Méditerranéen, 1876/77, 16 p. (cours).

VIENNEY (C.) - Socio-économie des organisations coopératives. Paris : Coopérative d'Information et d'Edition Mutualiste (CIEM), 1980. Tome I. p. 257-319 (Collection "Tiers secteur")

ETUDES DE CAS

BERTRAND (J.P.), POULIQUEN (A.) - Croissance d'un complexe coopératif polyvalent. Développement de l'agriculture et dynamique du système social. Montpellier, INRA, 1973, 20 p. (Série : Etudes et Recherches n° 2).

DESROCHES (G.) - La nature économique et financière des relations coopérateurs-coopératives. In Revue des Etudes coopératives, n° 7, 1er trimestre, 1983, p. 30-59.

FOXALL (G.R.), Mc CONNELL-WOOD (M.M.) - Members society relations in agricultural cooperation. University of Newcastle, 1976, 50 p. (Report n° 22).

KOULYTCHIZKY (S.) - Nouveaux instruments d'analyse des coopératives in Revue d'Etudes coopératives, n° 201, 3ème trimestre 1980, p. 2-43.

MADEK (A.) et MOUTON (C.) - Démocratie économique et agriculture. In Revue D'Etudes coopératives, n° 191, 1er trimestre 1978, p. 35-57.

NADEAU (B.) - Atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise coopérative. In Revue Française de Gestion , n° 8, 1977, p. 92-97.

NICOLAS (Ph.) - Les caractères statistiques distinctifs des sociétés coopératives et le rôle de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire française. Montpellier, INRA, 1974, 71 p. (Série : Etudes et Recherches : 11).