

Article 2 :

**CRISE DE LA MÉCONNAISSANCE ET DE NON APPLICATION DES PRINCIPES
COOPÉRATIFS DANS LES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS DE CAFÉ-
CACAO EN CÔTE-D'IVOIRE**

Dr Djibli Vincent DIBI

Maitre assistant

Université Alassane Ouattara
(Bouaké, Côte d'Ivoire)

vincentdibi@gmail.com

ABSTRACT:

This article provides data on the realities of cooperatives and their members in the various cocoa production zones of Côte d'Ivoire. The lessons that can be drawn from these situations are that cooperative principles alone no longer guarantee the interests of members. We will have to invent other mechanisms to avoid frustration of members of farmers' organizations. The founding principles of agricultural cooperatives have been proven in the history of the international cooperative movement. But they are increasingly outnumbered by the interests of non-agricultural economic operators. There is an urgency to invent new norms and values around which different socio-economic actors come together. Agricultural cooperative enterprises of the "generation of the OHADA law" must take ownership of these norms and values that federate the interests of all the member-members of agricultural cooperatives.

Keywords: Cooperative principles, farmers' organizations, cooperatives, coffee and cocoa

INTRODUCTION

Les principes coopératifs originels qui datent du XIX^e siècle ont fait leur preuve dans la défense et la promotion des intérêts de la classe ouvrière et de la paysannerie durant le siècle dernier (XX^e siècle). Mais depuis un certain temps, ces valeurs qui riment avec la solidarité et la démocratie participative sont battues en brèche ou mises en difficulté dans les organisations paysannes par les tenants de l'économie de marché ou leurs représentants intellectuels. Ceux-ci veulent que ces structures privilégient les lois qui guident les sociétés anonymes fondées sur le profit. De nombreux auteurs ne sont pas indifférents de la situation qui prévaut dans les sociétés coopératives. C'est notamment le cas de LEVIN (2003) ; MOLINA (2010), SCHOLTUS (2013), N'GORAN (2008) et DIBI (2001, 2017)... [Lire la suite](#)

Si cet article vous intéresse, vous pouvez [télécharger gratuitement ici](#).

Malgré ces réflexions et recherches autour des organisations paysannes et entreprises coopératives, des préoccupations socioéconomiques qui attirent notre attention sont celles qui expliquent les logiques sociales. Ces logiques relatives à l'infidélité, à la défiance et à la déviance des sociétaires des régions productrices de café-cacao, ont une répercussion néfaste sur les coopératives. Alors, quels sont les facteurs explicatifs de ces comportements déviants des membres coopérateurs ? Comment rétablir la confiance entre les sociétaires et leurs organisations coopératives ?

Bref, l'objectif de cet article est donc d'interroger et d'analyser ces situations de mauvaise gouvernance, de détournements récurrents sans aucune inquiétude de la part des dirigeants trempés dans de cas de corruption dans les régions qui nous servent de champs d'étude. La thèse soutenue est la suivante :

- les principes coopératifs reconnus pour leur efficacité rencontrent des difficultés dans leur application dans des régions de production de café-cacao telles que les régions de la Nawa, de Cavally, de l'Agneby et de l'Indénié.
- les sociétaires observent les cas de mauvaise gestion et de corruption sans que les auteurs ne soient inquiétés dans leurs coopératives vont désormais adopter des comportements qui ne seront plus en phase avec les règles et principes coopératifs.

Les théories de la résilience et de l'analyse institutionnelle seront sollicitées ici pour en donner l'éclairage, parce qu'elles permettent mieux de maîtriser et comprendre les raisons et les comportements des différents acteurs et leurs logiques.

I - ANALYSE CRITIQUE DES PRINCIPES FONDATEURS DE LA COOPÉRATIVE AGRICOLE DANS LEUR APPLICATION EN MILIEU RURAL AFRICAIN.

1- Faible application des principes coopératifs dans les régions de production

En 1995, au Congrès du centenaire de l'Alliance coopérative internationale, il a été adopté une déclaration sur l'identité coopérative qui énonce un ensemble révisé des sept principes fondamentaux désormais formulés comme suit :

- 1) adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- 2) participation économique des membres ;
- 3) autonomie et indépendance ;
- 4) éducation, formation et information ;
- 5) coopération entre les coopératives ;
- 6) engagement envers la communauté.

Aujourd'hui, le constat fait montre d'une faible application ou même d'une modification de ces principes coopératifs dans leurs exécutions dans les régions de notre étude.

I-1 Le principe de l'adhésion volontaire et ouverte à tous

Pour ce principe, les sociétaires sont libres d'entrer et de sortir de la coopérative. Malgré ce principe, nombreuses sont les coopératives des zones de production (régions de la Nawa et du Cavally) qui préfèrent recruter les membres d'une même communauté. Ainsi dans nos investigations, nous avons rendu visite à des coopératives mono-ethniques. C'est le cas de la coopérative agricole du Bas-Cavally (CABACA) sise dans le village de Paoubly, Sous-Préfecture de Méo (département de Toulepleu, situé à l'ouest du pays). Cette coopérative regroupe les allogènes, plus particulièrement des ressortissants des pays voisins du nord de la Côte-d'Ivoire. La Coopérative Agricole de Gabiadji (COOPAGA), quant à elle, est localisée dans le département de San-Pédro recrute essentiellement dans le milieu akan notamment les Baoulé, Abron et Koulango. L'entreprise coopérative agricole de Méagui (ECAM), située dans la région de la Nawa ne renferme principalement que les allogènes. Les dirigeants de ces structures coopératives visitées ont adopté des comportements de repli identitaire qui est un frein au principe de l'adhésion volontaire et ouverte à tous. Qu'est-ce qui motive un tel comportement de ces producteurs agricoles ? La crise militaro-politique qu'a connue le pays de 2002 à 2010 qui a été aggravée par le conflit postélectoral de 2010 à 2011 n'a pas facilité la vie entre les membres des différentes communautés. La cohabitation pacifique a fait place à la méfiance. Pour le Secrétaire Général de la CABACA, « nous ne pouvons pas travailler dans une même coopérative avec des autochtones dans la mesure où il est difficile de nous entendre ».

Cet avis est partagé avec le président de l'ECAM :

Pour lui, il est impossible de travailler avec des personnes qui les menacent de leur déposséder de terres sous prétexte que les terres leur appartiennent » Tout ceci nous permet d'affirmer que le principe de l'adhésion volontaire et de porte ouverte n'est pas appliqué comme il se doit.

I-2 Le principe de l'éducation, de formation et d'information

De façon générale, le principe de l'éducation, de formation et d'information s'adresse à tous les sociétaires sans exception aucune. Tous les membres de la coopérative du plus petit au plus gros producteurs en passant par les membres du conseil d'administration et du personnels salarié, doivent bénéficier de cette éducation, de cette formation, cela conformément aux statuts et règlements intérieurs de la coopérative. Selon les propos de l'un de nos enquêtés :

Nous, sociétaires qui constituons la base de notre coopérative, n'avons jamais bénéficié de formation financée par notre

structure. Seuls les membres du conseil d'administration reçoivent les modules de formation, ils sont les seuls à mieux les intérêts de la coopérative. Nous autres, nous les suivons.

4

Ces propos sont confirmés en partie par le secrétaire général de l'ECAM pour qui : « la formation est cher, très cher. Financer la formation de quatre (4) à huit (8) personnes est plus aisée que de prendre en charge la formation de plus cent (100) personnes ».

Dans la pratique, plus de 80% d'organisations paysannes enquêtées ne forment que les dirigeants de la coopérative et le personnel salarié. Et finalement, on aboutit à une formation élitiste, au lieu d'avoir une formation communautaire de masse. Cette élite formée est la seule capable de comprendre le fonctionnement et l'organisation de la coopérative. Étant les seuls capables de faire fonctionner la coopérative, les membres de la direction vont finir par adopter une attitude de supériorité vis-à-vis des autres membres. Et ils finiront par être corrompus, ce qui aboutit à la mal gérance, la mauvaise gouvernance qui va les exposer aux critiques des sociétaires et des partenaires.

Ce principe est finalement devenu sélectif dans la pratique au sein de nombreuses organisations coopératives agricoles. Il se limite à l'éducation et à la formation d'une élite corrompue, détachée des intérêts de l'ensemble des sociétaires. Notre étude vise à étendre de façon effective le principe de l'éducation et de formation à tout le corps d'agriculteurs et de salariés employés par l'organisation coopérative. L'argument qui consiste à dire que c'est cher et coûteux d'élargir la formation et l'éducation à tous les membres de l'organisation est un instrument utilisé par les structures de tutelle des différents ministères spécialisés (Économie, Finances et Agriculture) et les responsables ou dirigeants des organisations paysannes.

Ces dirigeants des structures de tutelle et des organisations coopératives forment d'une manière consciente ou inconsciente une seule classe dont les membres veulent se servir du travail des paysans pour s'enrichir. Cette situation amène les membres de la base de ne plus s'adonner pour défendre la coopérative à laquelle ils appartiennent ce qui les conduit à être infidèles à la coopérative. C'est l'exemple des paysans qui au lieu de livrer la totalité de leur production préfèrent désormais à vendre une grande partie de la récolte à d'autres partenaires. M. P K sociétaire de la COOPAGA confirme cette position :

Ma famille et moi produisons 4 tonnes de cacao, nous préférons donner 1 tonne à notre coopérative et vendons les 3 autres tonnes aux pisteurs qui nous achètent au prix comptant. Nous pensons avoir gagné.

En tant qu'individu pris isolément, ce sociétaire pense avoir gagné mais cet acte égoïste affaiblit la coopérative. Le principe de la formation et de l'éducation des sociétaires qui permet à chaque producteur agricole desoutenir et de faire gagner sa coopérative, faisant défaut, contribue à diviser en deux classes de producteurs coopérateurs : d'un côté, l'élite qui reçoit la formation

est fidèle à la structure et de l'autre, la base qui concentre l'essentiel de la production ne bénéficiant pas la formation lui est infidèle.

I-3 Le principe du contrôle démocratique ou du pouvoir démocratique

Il stipule qu'un homme a une et une seule voix dans le choix des dirigeants et des politiques à mener par l'organisation. Ce n'est donc pas comme dans les sociétés anonymes dans lesquelles les actions (de chacun) déterminent le pouvoir de chaque membre dans l'entreprise. Sur le terrain, les observations faites sont en contradiction avec ce principe selon lequel dans une coopérative un homme dispose d'une et une seule voix. Les sociétaires enquêtés affirment que le principe du contrôle démocratique ou du pouvoir démocratique n'est pas appliqué dans leurs coopératives. Deux facteurs combinés ou pris isolément expliquent l'inopérationalité du principe du contrôle démocratique ou du pouvoir démocratique.

D'un côté, la tradition monarchiste est fortement ancrée encore dans certaines régions du pays telles que les aires culturelles Akan et Mandé. Ces traditions interdisent les castes inférieures d'assumer des responsabilités dans leur milieu d'origine. Ainsi dans une coopérative de café-cacao, lorsqu'il est question de choisir un Président de cette organisation des producteurs de la localité située dans la région d'Indénié, la noblesse envoie un de ses éléments pour se présenter à l'élection du dirigeant de l'organisation. Une fois, les autres membres se rendent compte de la candidature du délégué de la noblesse, même s'ils étaient prêts à déposer leur candidature, ils sont contraints de renoncer à la compétition parce que dans leur culture, il n'est pas permis qu'un homme du peuple ou de la caste inférieure affronte un membre de la cour royale. M. K M coopérateur de la région d'Indénié affirme ceci :

Celui qui aura le courage de présenter aux élections devant un membre de la noblesse, lui et sa famille seront bannis du village. Ses parents doivent mener certaines démarches pour demander pardon et la clémence de la cour royale et si de telles démarches sont négligées, il y a un risque qu'un malheur s'abatte sur l'individu en question et sa famille.

Des propos similaires nous ont été relayés par un paysan d'Ayamé dans la région d'Aboisso. Il révèle qu'un tel « *affront ne peut pas avoir lieu dans le royaume de Krindjabo. Si un acte de ce genre est posé, les gardiens spirituels, les grands féticheurs seront mobilisés pour faire taire à jamais cet auteur de l'acte ignoble* ».

La tradition constitue en partie un frein à l'application stricte du principe du contrôle et du pouvoir démocratique. Un jeune planteur appartenant à une classe sociale appelée localement « *kanga* » signifiant (un esclave ou captif) révèle que : « *lorsque la période de renouvellement de mandat des dirigeants approche, il préfère s'absenter à des réunions des sociétaires pour éviter des frustrations* ».

De l'autre côté, avec l'instauration de la loi OHADA et surtout son immixtion dans le milieu coopératif agricole, on assiste à un affaiblissement du principe du contrôle démocratique du pouvoir démocratique. Cette loi autorise ou favorise l'entrée de gros opérateurs économiques et financiers dans les coopératives agricoles. Certains d'entre eux créent leurs propres entreprises coopératives agricoles. Les coopératives agricoles qui ont accepté en leur sein des opérateurs économiques non agricoles observent un affaiblissement du principe démocratique prônant un homme, une voix et une seule.

Désormais, grâce à leur argent, ces nouveaux venus, non seulement accèdent facilement à la tête des structures coopératives agricoles dans les régions productrices de café-cacao et appliquent les lois qui régissent les entreprises anonymes (capitalistes). En effet, dans les sociétés anonymes ou capitalistes, c'est autour du plus gros actionnaire que se forme le conseil d'administration. Le véritable détenteur du pouvoir est celui qui a la plus grande part des actions. Cette réalité est confirmée par un des délégués de la Société coopérative agricole d'Agboville (SCAGBO) en ces termes : « *Nous, les petits producteurs devenus ouvriers de ces gros opérateurs économiques qui ont pris en otage notre coopératives. Depuis qu'ils ont les coopératives, on ne parle plus de ristournes* ».

Un ancien président d'une société coopérative rencontré dans nos investigations renchérit :

Ces nouveaux adhérents ou fondateurs d'entreprises agricoles viennent avec une contribution financière importante. Les États Africains membres de l'OHADA ont voulu résoudre le problème récurrent des organisations coopératives qui manquent souvent de moyens financiers pour mener leurs activités. Au moment où nous saluons l'arrivée des nouveaux sociétaires avec de gros moyens financiers, nous déplorons également l'entorse faite aux professionnels de l'agriculture qui assistent impuissants à l'affaiblissement de leur organisation, seule structure capable de défendre les intérêts de la classe paysanne.

Pour lui :

Désormais, les agriculteurs n'ont plus la maîtrise ou le contrôle de leur outil de travail qui est la coopérative agricole. Les tenants des gros moyens financiers font leur entrée dans cette organisation en arrachant cet instrument à ces propriétaires. Désormais le contrôle démocratique prend un coup. Les plus nantis prennent le contrôle des entreprises coopératives face aux petits producteurs, et cela grâce à la loi OHADA.

L'entrée des opérateurs économiques non agricoles dans la coopérative agricole crée une situation qui présente une trilogie :

- Les petits producteurs ont leur propre logique dans la coopérative qui consiste à s'attirer plus de bénéfices ;
- Les opérateurs économiques non agricoles veulent davantage de possibilité à grandir leur surface financière ;
- Enfin les structures gouvernementales veulent maximiser les revenus tirés des activités agricoles contrôlées par les coopératives.

Ce principe du contrôle démocratique s'applique difficilement dans les contextes culturels et juridiques.

I-4 Le principe de la participation économique à la vie de la coopérative

Tous les sociétaires ont obligation à participer économiquement à la vie de la coopérative. Cela signifie que, chacun des membres doit non seulement apporter sa production à la coopérative pour que celle-ci prenne en charge sa commercialisation, mais aussi participer de façon effective aux travaux de leur organisation. Or ce que l'on constate dans les coopératives enquêtées, ce sont les absences répétées de certains sociétaires lors des travaux initiés par les coopératives (travaux champêtres, réunion de la coopérative etc. ...). De même, il est signalé que certains sociétaires refusent d'apporter leurs récoltes à la coopérative afin que cette dernière se charge de leur commercialisation.

Un de nos enquêtés de la Société Coopérative Agricole d'Agboville (SCAGBO) justifie ces pratiques d'infidélité des sociétaires. Pour lui :

L'impunité qui règne dans les coopératives est à la base de ce comportement d'incivisme des coopérateurs. Ces sociétaires infidèles reprochent aux dirigeants des cas de détournements des fonds des coopératives sans être inquiétés.

Cependant ces sociétaires infidèles sont parmi les premiers à réclamer les actions de solidarité en leur faveur. Un autre sociétaire analphabète explique que :

Le président et les membres du conseil d'admission sont les seuls à bénéficier de la formation leur permettant ainsi de renforcer leurs capacités de gestion. Malgré le renforcement de leurs capacités, les dirigeants continuent leurs pratiques de détournements au détriment des membres de la base ».

N'ayant aucun moyen de se défendre, M N. K. précise sa position :

Nous, sociétaires n'ayant pas bénéficié de l'instruction, sommes obligés de vendre une partie de nos récoltes aux acheteurs privés,

ceci pour montrer aux dirigeants de la coopérative que nous ne nous laisserons pas faire, tant qu'il aura mauvaise gestion, nous ne livrerons plus nos récoltes à la coopérative.

1-5 Le principe d'autonomie et d'indépendance

Le principe d'autonomie et d'indépendance enseigne à la coopérative de se prendre en charge par ses propres moyens, par son propre travail et de se passer de l'assistance d'autrui ou du privé et de celle de l'État. Dans la pratique, les coopératives dans les différentes régions du pays n'arrivent pas à se passer de l'aide de l'État tant en matière financière qu'en matière d'appui logistique et technique (semence sélectionnée, fonction).

Les coopératives du pays dans leur immense majorité sont des éternels assistés, des “gros bébés aux biberons éternels”. Pour vivre une véritable autonomie et une indépendance, les coopératives doivent s'autofinancer, former les sociétaires, grâce leurs propres finances. Tant que le financement viendra des structures du ministère de tutelle et de l'extérieur, les activités de coopératives seront orientées par les bailleurs de fond. Le Directeur de la Coopérative Agricole du Bas-Cavally (CABACA) confirme cette situation :

Nos partenaires financiers nous exigent la production de milliers de tonnes de cacao, nous n'avons la possibilité de faire quelque chose d'autre. Ils ont des agents qui travaillent avec nous. La seule chose qui nous reste pour produire des cultures vivrières consiste à organiser nos femmes autour de ces produits qui rentrent dans notre alimentation.

Cela explique amplement l'extraversion économique du pays et des organisations coopératives. Ce qui aboutit à la politique qui consiste à produire ce que l'on ne consomme pas et à consommer ce que l'on ne produit pas. Avec cette dépendance vis-à-vis des financements extérieurs, les entreprises coopératives orientent leurs activités de production en fonction des intérêts des financiers. Ces derniers qui, dans leur majorité, sont d'origine européenne, ont intérêt à faire fonctionner leurs industries en réclamant la production des matières premières agricoles aux entreprises coopératives agricoles.

L'entrée fulgurante des opérateurs économiques non agricoles dans le secteur coopératif, par le biais de la loi OHADA, est une grande aubaine pour les multinationales en quête de ces matières premières. Ces transnationales encouragent ces nouveaux agents économiques qu'elles contrôlent par divers réseaux de financement. Un des anciens dirigeants de COASI société coopérative qui est désormais sous le contrôle d'un grand opérateur économique lance un cri de détresse suivant :

« Dans un proche avenir, la production cacaoyère va échapper aux agriculteurs du pays, les grands commerçants de la sous-région Ouest africain sont en train de faire main basse sur ce

secteur essentiel de l'économie ivoirienne. Les producteurs agricoles ivoiriens du café et de cacao sont entrés dans un processus qui finira par les transformer en de simples ouvriers agricoles. Aujourd'hui avec la loi de l'OHADA, la coopérative COASI est érigée en société coopérative avec plus de mille (1000) membres et un chiffre d'affaires de quatre milliards (4 000 000 000) de francs. Cette Coopérative travaille avec les opérateurs économiques privés tels que les Libanais qui l'utilisent comme une couverture afin d'éviter de payer les impôts. COASI bénéficie aussi des facilités et faveurs des multinationales comme Cargill ».

En effet, toute cette ramification de réseaux de financement des activités des entreprises coopératives permet de comprendre le lien d'esclavage financier dans lequel est plongé le secteur agricole africain en général et en particulier celui de la coopérative agricole. Avec le financement dont elle ne contrôle pas l'origine, l'entreprise coopérative n'arrive pas à s'émanciper du système capitaliste qui l'assaillit de tous les côtés. Finalement le secteur coopératif n'échappe au dictat de l'économie libérale et il deviendra un simple prolongement de l'entreprise privée.

I -6 Le principe de la coopération entre les coopératives

Sur le territoire national, nous identifions plusieurs types de coopératives : les coopératives agricoles, les coopératives d'artisanat (forgerons) les coopératives d'élevage, etc. Aucun lien n'existe entre les différentes branches de coopération. Or l'intercoopération dont nous avons fait allusion dans notre thèse d'État (DIBI, 2017) prône la formation d'un réseau de coopératives qui travaillent en synergie de sorte à créer un véritable secteur coopératif cohérent, solidaire et dynamique qui fonctionne de façon autonome et indépendant. Tant que la solidarité entre les différents secteurs coopératifs n'est pas une réalité effective, il est difficile qu'une branche du secteur coopératif atteigne l'autonomie et l'indépendance dont il est question dans le principe proclamé haut et fort. Lors de nos investigations de terrains

I-7 Le principe de l'engagement envers la communauté

Ce principe voudrait dire que la coopérative et ses sociétaires s'engagent à porter leur contribution au développement de la communauté dans laquelle ils vivent. Cela se traduit souvent par la contribution au financement du projet d'hydraulique villageoise, de construction de centre de santé du village, etc. Initiant un projet de construction du dispensaire, d'une école, d'une pompe d'hydraulique villageoise, l'État exige la contribution financière du village ou de la communauté. Généralement la communauté en question ou le village n'ayant pas de liquidités financières, on fait appel à la coopérative pour payer la part du village. Une telle pratique arrange certes la communauté toute entière, mais pénalise la coopérative dans la mesure où sa capacité d'autofinancement se réduit. Pour remédier à cette injustice, nous

proposons un financement proportionnel, au lieu de demander le paiement de la totalité de la contribution financière du village à la coopérative.

II – Indicateurs objectifs

Les difficultés qu'ont vécues et vivent encore les structures coopératives durant les quatre premières décennies ont pour origine l'analphabétisme des sociétaires, la mauvaise gestion ou la mal gouvernance, la formation inadaptée reçue par les paysans. Ces maux qui minent le mouvement coopératif ivoirien constituent un obstacle à la responsabilisation et à la véritable promotion du monde paysan. Ces difficultés s'expliquent par le fait que les membres coopérateurs dont le niveau d'instruction est très bas ne sont pas capables de mieux appréhender les problèmes qui se posent à leurs organisations. Selon le président de la SCAGB : « *les sociétaires analphabètes n'ont pas la compétence nécessaire pour procéder à un contrôle quelconque de leurs dirigeants* ».

Avec les réalités observées sur le terrain les sociétaires analphabètes sont exposés à la manipulation des membres siégeant au conseil d'administration de la coopérative, des cadres et des hommes politiques de la région. Là où il y a eu une formation, celle-ci s'est adressée aux dirigeants (le président, le secrétaire, le trésorier, et quelques rares fois les commissaires). Or, ce sont ces dirigeants qui détournent les recettes des organisations coopératives. La base n'a pas accès à la formation, et pourtant c'est elle qui est dans le grand besoin dans la mesure où cette formation lui permettrait de jouer le rôle de contrôleur vis-à-vis de la direction. Un des enquêtés propose cette voie pour remédier à cette situation :

Pour assurer la responsabilisation et la promotion du monde rural, il faut que les sociétaires des organisations coopératives soient bien formés. Cette formation doit leur permettre de faire une saisie globale des réalités qu'ils vivent : des problèmes des prix de leurs productions, des difficultés de transformation et de conservation de leurs récoltes et des rapports avec les intermédiaires.

En d'autres termes, elle doit développer des compétences diverses (scientifiques, technologiques, économique) et encourager les initiatives de solidarité. Or la formation qu'ils reçoivent est une formation sélective. Seuls les dirigeants bénéficient de cette formation. Dans de telles conditions, il serait difficile de réussir une politique de responsabilisation et de promotion du monde rural dans la mesure où celle-ci demande la mobilisation de toute la communauté rurale en général et de tous les coopérateurs en particulier. Si la majorité de la population paysanne n'est pas préparée à la responsabilisation, si les dirigeants coopérateurs qui reçoivent la formation ne sont pas animés à défendre l'intérêt général, alors la politique de responsabilisation est vouée à l'échec.

III INDICATEURS SUBJECTIFS

Les problèmes rencontrés par les coopérateurs font que ces derniers ne peuvent pas assumer une politique de responsabilisation effective et d'autosuffisance alimentaire indispensable. Il y a un réel manque de confiance entre les sociétaires et leur direction. Ce manque de confiance se manifeste dans la plupart des cas par le refus des sociétaires à livrer leurs marchandises tant qu'il n'y pas de garantie de paiement de leur production. Toutes les coopératives enquêtées connaissent ce réel problème qui se traduit par la défection des sociétaires. Certains d'entre eux quittent carrément la coopérative et c'est sur eux que le mode de revolving trouve son terrain de prédilection. Les responsables commerciaux de la coopérative ou les délégués vont vers eux et payent cash la production auprès de ces infidèles et récalcitrants. D'autres, tout en demeurant dans la coopérative, vendent leur production à d'autres coopératives ou à tout venant pratiquant le revolving. Et tant que ces entraves existeront, les objectifs de responsabilisation et d'autosuffisance alimentaire et de promotion du monde rural seront difficiles à atteindre.

III-1 Mise au point d'une grille d'analyse des valeurs culturelles

La mise au point de cette grille d'analyse est guidée par les nombreux échecs dans la gestion des coopératives. Ces échecs sont souvent imputés au choix des mauvais dirigeants des organisations paysannes. Ce qui pousse les membres des coopératives à proposer pour une élaboration des critères de choix de leur dirigeant. Nos investigations nous ont permis de mettre en place une grille de critères de choix de dirigeants des organisations professionnelles agricoles notamment coopératives agricoles.

Lors de ces investigations, nous avons eu des entretiens avec les sociétaires des coopératives et les responsables des populations rurales qui ont révélé les valeurs culturelles qui peuvent désormais guider le choix des responsables de leurs organisations. Nous avons synthétisé ces valeurs culturelles en sept (7) points sur lesquels nos interlocuteurs ont insisté.

a) la capacité de générosité et de solidarité opératoire

C'est la capacité d'un individu à se mettre au service des autres, capacité à établir et à faire régner la solidarité agissante au sein du groupe ou de la coopérative. Elle s'oppose au règne de l'égoïsme et de l'individualisme. Certains des sociétaires veulent voir ce critère peser dans le choix des dirigeants de leur organisation.

b) la capacité de bonne gouvernance

C'est la capacité à bien gérer les affaires publiques. La bonne gouvernance est alors la manifestation de bonnesanté de gestion d'un bien et d'un service appartenant à la communauté. Ici les sociétaires veulent des dirigeants soucieux de bien gérer la coopérative. À travers cette capacité, ils refusent des dirigeants corrompus qui pratiquent le gaspillage et la gabegie dans leur coopérative.

c) la capacité d'élaboration des stratégies et des modèles opérationnels

C'est la capacité d'élaboration des stratégies et des modèles opérationnels. Elle prend en compte également la capacité à réfléchir pour trouver des solutions aux problèmes posés et pour relever les défis. Ici les coopérateurs, à travers cette capacité, veulent voir des dirigeants qui ont cette aisance d'élaborer des stratégies et de trouver des solutions appropriées pour surmonter les difficultés rencontrées. Les coopérateurs veulent désormais voir à la tête de leur organisation des dirigeants prompts à relever des défis, des dirigeants courageux capables de faire face à toute épreuve.

d) la capacité d'intégrité morale ou d'honnêteté

Les sociétaires des coopératives veulent voir à la tête de leur organisation des dirigeants ou leaders intègres et honnêtes. Ce qui les mettra à l'abri de toutes les pratiques de malversations, de détournements des biens de leur organisation. Désormais pour ces coopérateurs, ce critère doit être mis dans la balance du choix de leur leader.

e) la capacité d'ouverture mondialisante

C'est la capacité de communiquer, d'échanger avec l'extérieur, elle traduit le rayonnement et les chances de réussite à l'extérieur. Les membres coopérateurs ont pour souci désormais devoir à la tête de leur organisation des leaders ou dirigeants qui sont dotés de cette capacité de s'ouvrir avec succès au monde extérieur. Cette capacité se traduit aussi par des relations attrayantes nouées avec l'extérieur. Cela signifie aussi établir des amitiés avec l'extérieur sans grand effort. Ceci se traduirait dans les coopératives, par le fait qu'il y ait des partenaires avec lesquels ils vont signer des accords gagnant-gagnant.

f) la capacité de spiritualité performante

C'est la capacité à se connecter au divin auprès de qui l'on reçoit des recommandations pour répondre l'attente des populations pour déjouer les plans de l'ennemi. Ici à travers cette capacité, les sociétaires veulent désormais les dirigeants qui ont la crainte de Dieu et de qui ils reçoivent les réponses aux problèmes de leur coopérative. Avec cette capacité dont seront dotés les dirigeants, les organisations coopératives seront en mesure de faire face à n'importe quelle situation.

g) la capacité de création de richesse.

C'est la capacité de créer des initiatives génératrices de revenus. C'est cette faculté de fructifier le peu de revenu des paysans en une richesse immense. C'est la capacité de transformation de petite chose en de grande fortune. C'est une qualité que réclament les sociétaires à leurs dirigeants.

III-2 Valeurs culturelles, comme gage de réussite de la démocratie coopérative.

Après les multiples échecs de gestion des coopératives dus à l'analphabétisme et à la mauvaise volonté des dirigeants, les coopérateurs acceptent certes l'application de la démocratie à l'intérieur de leur organisation, mais que ce système démocratique soit enrichi des sept (7) critères qui viennent d'être développés. Ce qui permettra à ces travailleurs agricoles organisés de choisir des dirigeants compétents, soucieux du bien-être social de leurs membres.

Dans les futures échéances de renouvellement des dirigeants de leur organisation, ne seront acceptés que les leaders répondant à au moins quatre (4) critères. Du coup, seront éliminés d'office ceux qui seront en dessous de ce seuil.

Nous avons découvert à travers ces investigations trois familles de leaders. Il y a des leaders promotionnels, des leaders fédérateurs et des leaders fondateurs transformateurs.

Les leaders promotionnels, ce sont des dirigeants qui n'ont pas l'art de créer, mais ils ont la réussite en faisant la promotion de ce qui est déjà créé. Ils ne font que la promotion de ce qui existe.

Les leaders fédérateurs, c'est cette catégorie de leaders qui fait l'unité entre plusieurs groupes contradictoires. Les fédérateurs font l'unanimité en présence de plusieurs intérêts opposés. Ils constituent le dénominateur commun des différentes tendances dans un groupe d'intérêt donné comme la coopérative.

Enfin les **leaders transformateurs ou fondateurs**, constituent des dirigeants qui sont à la base des initiatives créatrices. Ils ont la capacité d'imagination immense ; ce sont de véritables génies créateurs. Ils sont à la base des changements positifs de leur société ; quelle que soit l'opposition qui se dresse en face d'eux, ils trouvent toujours des ressources nécessaires pour la surmonter.

Au vu de ce qui précède, la prise en compte des valeurs culturelles comme indicateurs subjectifs permet de surmonter les difficultés managériales des organisations paysannes, ceci pour le bonheur des dirigeants des sociétés coopératives. Ces valeurs culturelles révélées sur le terrain par les populations intéressées par et pour la vie coopérative sont en étroite symbiose avec les critères que Zadi Kessy propose :

Les valeurs requises pour devenir chef dans les sociétés africaines sont, entre autres, la capacité à régler les litiges dans la justice et l'équité, la connaissance des us et coutumes de la communauté, le sens du service et de l'intérêt général, le respect des règles établies, des anciens et de la loi. [...] Ce chef doit aussi avoir des qualités qui tiennent à la beauté du cœur, au don de la

parole, et se doit de posséder une forte et imposante personnalité »¹.

14

Pour l'auteur du développement de proximité qu'est Zadi Kessy :

La position sociale du chef se mérite chaque jour, elle peut se renforcer dans le temps ou s'effriter. Dans ces conditions le chef ne peut pas jouir d'une position acquise pour toujours. Il doit prouver ses capacités dans l'exercice de son pouvoir, il peut ainsi être mis en question et défié par un citoyen. S'il est réellement contesté et ne répond plus aux aspirations de la communauté, il peut être démis de ses fonctions, un autre chef est alors choisi par consensus parmi les anciens.

Dans les coopératives visitées, plusieurs cas nous ont été signalés où de nombreux fondateurs des coopératives refusent de passer la main quand bien même plusieurs griefs et malversations leur sont reprochés. Aucune preuve d'humilité n'est observée et ces dirigeants s'entêtent de se maintenir. Cette situation est l'une des causes de la dislocation de bon nombre de coopératives. C'est pour cela que les critères énoncés par "l'auteur du développement de proximité" combinés avec ceux proposés par les coopérateurs rencontrés par nous-mêmes doivent être pris dans le processus de démocratisation vraie des coopératives, même si pour l'instant, on peut faire l'expérience dans notre zone d'étude et l'étendre sur tout le territoire national s'il s'avère positif.

CONCLUSION

Les organisations coopératives ont connu des succès dans différents domaines de la vie depuis la période de pionniers de Rochdale jusqu'à nos jours. Mais actuellement, c'est le retour en force des lois qui régissent l'entreprise capitaliste que nous observons dans les coopératives agricoles. Il s'agit de la recherche du profit personnel qui guide les pas des différents sociétaires foulant ainsi au pied les principes coopératifs autour desquels ils se sont réunis au départ. L'esprit individualiste qui se substitue à l'esprit coopératif favorise l'infidélité, la mauvaise gouvernance et l'inégalité entre les membres d'une même organisation. Pour recréer l'engouement que suscitait la coopérative du fait qu'elle apportait et garantissait la dignité humaine, il est impérieux que les valeurs et les principes originels qu'elle véhicule soient renforcés par d'autres valeurs porteuses de justice sociale et intégrité morale capables de résister aux assauts de l'entreprise capitaliste et de son corolaire qu'est l'économie de marché.

¹Zadi Kessy M . , le village école Yacolidabouo, une expérience de développement, édition frat mat et les ilots de résistance, 2013, pp 19

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- DEFOURNY (J.), DEVELTERE (P.), FONTENEAU (B), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, 1999.
- DEMOUSTIER (D), *Entre l'efficacité et la démocratie, les coopératives de production*, édition Entente, Paris ,1981.
- DIBI (D.V), *De la théorie classique des espaces à la théorie intégrative des espaces décisionnels et innovants, le cas du département de Toulepleu (RCI)*, Université de Bouaké, thèse de doctorat unique en Indicamétrie, Abidjan 2009.
- DIBI (D.V), *La contribution des coopératives dans le développement de l'agriculture vivrière en Côte d'Ivoire, le cas de la zone forestière sud*, thèse de doctorat 3° Emme cycle sociologie, Université de Bouaké, juillet 2001.
- ERICK (L), *La reproduction de la société agraire dans la région de Sassandra, intensification et capitalisation*, ORSTOM, petit Bassam.
- GENTIL (D), *Le mouvement coopératif en Afrique de l'ouest*, Edition UCL, l'Harmattan, Paris 1986.
- KANVALLY (D), *Dévaluation et autosuffisance alimentaire : le cas de la filière du riz en Côte d'Ivoire, faculté des sciences économiques et gestion*, CIRES, Abidjan, janvier 1995.
- KOKO (P), *Le statut International du Café-Cacao : une illustration des relations Nord-Sud et matières de productions de base* : Thèse de doctorat de l'Université de Paris I, Sorbonne, juin 1985.
- KOUASSI (A. P), *La caisse de stabilisation : réponses trente ans d'interrogation*, édition CÉDA, Abidjan 1990.
- QUIVY et CAMPENHOUDT(L.V) : *Manuel de recherche en sciences Sociales*, Dunod, Paris, 1995.
- SALMA (D. A), *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, May 2003, Belgique, 2003.
- LEROY (X), *L'Introduction des systèmes de rapports dans l'agriculture vivrière Senoufo, le cas de Karakpo (Côte d'Ivoire)*.