

**Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung**

Fondation Allemande pour le Développement International



Organisation des Nations Unies  
pour l'Alimentation et l'Agriculture



## **GUIDE**

pour la préparation de programmes et projets de promotion de  
coopératives et groupements ruraux sur la base du concept GACOPEA  
(gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles)

Préparé pour la FAO

par

Hans-H. Münkner et Stefan Ruelius

Marburg, Juillet 1990

**ZEL**

DSE-ZENTRALSTELLE FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT - FELDAFING

Centre de Développement pour l'Alimentation et l'Agriculture

Publié par:  
DEUTSCHE STIFTUNG FÜR  
INTERNATIONALE ENTWICKLUNG (DSE)  
Centre de Développement pour  
l'Alimentation et l'Agriculture (ZEL)

Auteurs:  
Prof. Dr. Hans-H. Münkner  
Stefan Ruelius

Distributeur:  
Deutsche Stiftung für  
internationale Entwicklung (DSE)  
Hans-Böckler-Str. 5  
D-5300 Bonn 3

DOK 1627 C/b

Imprimé par:  
Druckerei Schrötter, Peißenberg

Mars 1991

# **GUIDE**

**pour la preparation de programmes et projets de promotion de  
coopératives et groupements ruraux sur la base du concept GACOPEA  
(gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles)**

Préparé pour la FAO

par

Hans-H. Münkner et Stefan Ruelius

Marburg, Juillet 1990

## Preface

Le Centre de Développement pour l'Alimentation et l'Agriculture de la DSE se réjouit de pouvoir publier ce Guide s'adressant aux personnels directeurs des projets et programmes désireux de participer activement au processus de gestion appropriée des coo-pératives des exploitants agricoles et de fournir à ces personnels des indications pour une action d'appui coopératif.

Ce Guide se base sur les expériences recueillies dans le cadre d'une coopération de plusieurs années entre des institutions d'appui coopératif en Afrique de l'Ouest, des chercheurs européens et africains, la FAO et la DSE recherchant une gestion appropriée des coopératives des exploitants au Guide conceptuel "GACOPEA" en neuf chapitres.

Les indications du Guide pour une action d'appui coopératif ont pour but de faciliter aux directeurs des projets et programme l'utilisation des potentialités et des possibilités qu'offrent le concept et l'action d'une gestion appropriée des coopératives agricoles en Afrique. L'objectif est l'association active et organisée des principaux acteurs de développement, c'est-à-dire la population rurale concernée, ainsi que l'incorporation durable de leurs activités dans l'approche démocratique et intégrale de développement.

Nous souhaitons à tous ceux s'engageant dans l'appui à l'autopro-motion et consultant ce Guide beaucoup de succès pour leur travail.

La DSE tient à remercier ses partenaires de leur fructueuse coopération ainsi que les auteurs de ce Guide qui est une étape sur la voie de cette entreprise de longue haleine.

Dr. E. Krüsken  
Directeur du Centre de Développement  
pour l'Alimentation et l'Agriculture  
Feldafing, République fédérale  
d'Allemagne

<b>Table de matières</b>	I
Liste des abréviations	III
Résumé	V
<b>1. Introduction: Développement et état actuel du concept GACOPEA</b>	<b>1</b>
1.1 Le développement du concept GACOPEA	1
1.2 Modifications du concept AMSAC conçu en Asie en vue de son application en Afrique francophone	4
1.3 Les éléments du concept GACOPEA	6
1.4 Objectifs et groupes cibles	8
1.5 Résultats envisagés	13
1.6 Les acquis après 10 ans de travail	15
<b>2. Analyse de la situation actuelle et des problèmes des organisations à caractère coopératif et pré-coopératif et des groupements ruraux en Afrique francophone</b>	<b>17</b>
2.1 Analyse de la situation actuelle	17
2.2 Analyse des problèmes	20
2.3 Analyse du potentiel des organisations à caractère coopératif	22
<b>3. La Méthodologie d'approche</b>	<b>26</b>
3.1 La phase d'orientation	27
3.2 La phase de planification	28
3.3 La phase d'exécution	31
3.4 La phase d'évaluation	32
<b>4. Comment introduire l'approche GACOPEA dans les programmes et projets de développement rural?</b>	<b>34</b>
4.1 Utiliser le réseau et le matériel GACOPEA	34
4.2 Etablir un noyau GACOPEA	36
4.3 Recenser les potentiels pour l'approche GACOPEA	36
4.4 Elaborer du matériel pédagogique	37
4.5 Organiser des ateliers de sensibilisation/formation aux différents niveaux	38
4.6 Former les membres des conseils d'administration et les cadres de gestion des OAP intéressées	39
4.7 Améliorer les conditions-cadres pour la mise en pratique du concept GACOPEA	40

<b>5.</b>	<b>Le coût de l'approche GACOPEA</b>	<b>41</b>
5.1.	Frais de recherche-action pendant les phases d'orientation et d'exécution	42
5.2.	Frais des réunions de dialogue et de sensibilisation	43
5.3.	Frais de formation des multiplicateurs	44
5.4.	Frais pour une équipe de conseillers, formateurs et agents techniques	45
5.5.	Frais de production de matériel pédagogique	45
5.6.	Frais de stages et ateliers dans les villages avec équipe mobile	46
5.7.	Assistance dans l'organisation de circuits d'approvisionnement et de commercialisation et dans la mise en place d'unités de transformation	47
5.8.	Assistance financière indirecte	47
5.9.	Assistance financière directe	48
5.10.	Frais d'évaluation	49
<b>6.</b>	<b>Groupes cibles</b>	<b>50</b>
6.1.	La masse des petits exploitants agricoles et leurs familles	50
6.2.	Les responsables et les cadres de gestion dans les OAP existantes	51
6.3.	Les multiplicateurs et formateurs	52
6.4.	Les décideurs politiques et administratifs	53
<b>7.</b>	<b>Les buts du programme GACOPEA</b>	<b>53</b>
7.1.	Au niveau des décideurs politiques et administratifs	53
7.2.	Au niveau des multiplicateurs et formateurs	54
7.3.	Au niveau des responsables et dirigeants des OAP	54
7.4.	Au niveau des petits exploitants agricoles et de leurs familles	55
	Tableau 1: Comparaison de coopératives conventionnelles et de coopératives non-conventionnelles, adaptées	56
	Tableau 2: Version simplifiée et modifiée du Tableau 1	58
	Bibliographie	59
	Annexe I: Liste du matériel pédagogique sur le programme GACOPEA et ses composants	65
	Annexe II: Cycle GACOPEA à l'ENEA	71
	Index alphabétique	75

**Liste des abréviations**

ACI/ICA	Alliance Coopérative Internationale/ International Cooperative Alliance
AMSAC	Appropriate Management Systems for Agricultural Cooperatives
BIT	Bureau International du Travail
CENAPEC	Centre National de Promotion des Entreprises Coopératives
DMC	Direction de la Mutualité et de la Coopération
DSE	Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung/ Fondation allemande pour le développement international
ENEA	Ecole Nationale d'Economie Appliquée (Dakar)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations/ Organisation pour l'alimentation et l'agriculture des Nations Unies
GACOPEA	Gestion Appropnée des Coopératives de Petits Exploitants Agricoles
GIE	Groupement d'intérêt économique
GVC	Groupement à vocation coopérative
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social
MATCOM	Material and Techniques for Cooperative Management Training/ Matériel et techniques de formation en gestion coopérative
NPA	Nouvelle politique agricole
OAP	Organisation d'auto-promotion
ONCAD	Office National de Coopération et d'assistance pour le développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
WCARRD	World Conference on Agrarian Reform and Rural Development/ Conférence mondiale sur la réforme agraire et le développement rural

### **Résumé: Particularités et avantages du Programme GACOPEA**

1. Le programme GACOPEA est un programme à long terme qui comprend un certain nombre de composants interdépendants. Il s'adresse à plusieurs groupes cibles, intervient simultanément à différents niveaux et exige une préparation soignée (phase d'orientation) ainsi qu'une grande flexibilité dans la planification et l'exécution (paquet de programmes).
2. Les objectifs du programme GACOPEA sont:
  - La création de conditions favorables pour le développement des organisations d'auto-promotion (OAP),
  - l'organisation des petits exploitants agricoles et de leurs familles en OAP pour leur permettre de se libérer du cercle vicieux de la pauvreté,
  - la diversification des activités des groupements ruraux et coopératives en vue d'une satisfaction des besoins des petits exploitants agricoles et de leurs familles,
  - l'intégration des groupements ruraux et pré-coopératives dans un système coopératif avec des liens à la fois horizontaux et verticaux,
  - la formation de gérants coopératifs capables d'agir comme entrepreneurs de développement dans l'intérêt des membres des OAP.
3. L'approche du programme GACOPEA est essentiellement une approche pédagogique, axée sur l'investissement en ressources humaines avec ses instruments de recherche-action, dialogue, information, formation et appui à l'auto-promotion.
4. L'accent est mis sur la mobilisation des ressources locales et surtout les ressources humaines avec une stricte subsidiarité des apports externes et la préférence donnée à l'expertise locale et aux aides financières indirectes.
5. GACOPEA n'est pas un nouveau concept, mais plutôt un concept testé, accepté et appliqué dans beaucoup de pays. En tant que programme d'action visant à une auto-promotion des petits exploitants agricoles et de leurs familles avec leurs propres ressources, le programme GACOPEA est un retour aux sources de l'action coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement.



6. Le concept GACOPEA est un concept basé sur cinq axes, à savoir:

- Participation,
- gestion,
- intégration,
- diversification et
- formation.

Ce concept a pour but de permettre aux petits exploitants agricoles et à leurs familles, organisés en groupements ruraux, de profiter du professionnalisme dans la gestion des coopératives et de leurs unions auxquelles les groupements sont affiliés en tant que cellules de base d'un système coopératif intégré.

7. L'introduction de l'approche GACOPEA dans des programmes et projets de développement rural offre aux planificateurs et techniciens un concept clair et cohérent, une méthodologie d'approche et les instruments nécessaires pour mobiliser les ressources locales en faveur du développement local et pour mettre les organisations des petits exploitants agricoles, des femmes et des jeunes (groupements ruraux, pré-coopératives et coopératives) en état de maîtriser non seulement la production, mais également la transformation et la commercialisation de leurs produits agricoles dans un système coopératif intégré, qui va du producteur jusqu'au consommateur.
8. Le programme GACOPEA permet aux gouvernements de réaliser leur politique de désengagement de l'Etat par transfert des tâches et responsabilités aux institutions du mouvement coopératif, désengagement permettant aux coopératives de prendre charge de ces tâches grâce à leur capacité améliorée d'auto-gestion et d'autofinancement.

**Guide pour la préparation de programmes et projets de promotion de coopératives et groupements ruraux sur la base du concept GACOPEA (gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles)**

## **1. Introduction: Développement et état actuel du concept GACOPEA**

### **1.1. Le développement du concept GACOPEA**

Depuis le début des années 1970 les efforts de l'assistance technique des organismes promoteurs internationaux et des pays industrialisés se concentrent de plus en plus sur le développement des régions rurales et sur la lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement, c'est à dire sur la masse de la population rurale qui joue un rôle clef dans le processus de développement de ces pays.

Lors de la conférence mondiale sur l'agriculture et sur la réforme agraire en 1979 (WCARRD<sup>1</sup>) et à l'occasion d'autres réunions importantes, il a été souligné que l'amélioration des conditions de vie de la masse de la population rurale dans les pays en voie de développement constitue le but principal des actions de l'assistance technique internationale. C'est aussi un des buts de la politique officielle des gouvernements mais des écarts entre les discours et les pratiques sont évidents.<sup>2</sup>

1 World Conference on Agrarian Reform and Rural Development.

2 Belloncle, G./ Gentil, D.: Politiques et structures de promotion coopérative dans l'Afrique sahéenne, dans Communautés, No. 64, Paris 1983, p. 32.

Pourtant, malgré ce but clairement défini, l'on constate que les programmes et projets de l'assistance technique internationale ainsi que les efforts des gouvernements des états concernés n'arrivent pas à alléger la pauvreté des masses rurales. Très souvent ces programmes et projets ne touchent pas ce groupe cible de la manière envisagée ou ne le touchent pas du tout.

Le but principal du développement, qui est de mobiliser les ressources locales non-utilisées ou mal-utilisées pour une amélioration de la production agricole et pour une augmentation de la productivité, conditions préalables à toute augmentation du revenu et du niveau de vie des masses rurales, qui - jusqu'à présent - ont été largement exclues du processus de développement, n'a pas été atteint.

Au contraire, au lieu de trouver des solutions adéquates, les problèmes de pauvreté, de famine et de sous-développement se sont aggravés davantage, dû à une croissance démographique continue, une diminution de la fertilité des sols et des instabilités politiques et économiques.

Les théoriciens et planificateurs de l'assistance technique sur le plan international et bilatéral ainsi que les décideurs politiques dans les pays en voie de développement acceptent de plus en plus ce que les techniciens de la coopération internationale et les chercheurs dans les pays industrialisés ont demandé depuis longtemps, à savoir: **une participation plus forte et surtout plus active de la population rurale dans la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes et projets de développement rural.** Une participation plus active de la population concernée par le développement est également l'intention du "programme de la participation de la population" (People's Participation Programme) de la FAO.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> FAO: Participation in Practice, Lessons from the People's Participation Programme, Rome 1990. L'importance de la participation de la population dans les OAP fut également soulignée par Omar Sabry de la FAO dans sa contribution: "Agricultural and Rural Cooperatives in Africa - FAO's Experience and Outlook", lors du séminaire de la Banque Mondiale; Donor Support for the Promotion of Rural Cooperatives in Developing Countries, Washington DC, January 16-17, 1990.

La disposition de la population rurale à participer dans le processus de développement avec ses propres ressources ne peut être augmentée ni par force, ni par règles administratives et elle ne peut être achetée non plus par des avantages d'ordre financier. En général de telles mesures ne mènent qu'à une participation passive dans les programmes et projet dirigés et soutenus de l'extérieur ou à un refus.

La seule manière à travers laquelle l'on peut mobiliser la participation active de la population rurale dans le processus de leur propre développement sous forme d'activités d'auto-promotion est de concevoir des programmes et projets pour la solution des problèmes locaux ressentis, qui peuvent être résolus avec des moyens locaux et de planifier et exécuter les programmes et projets tout en respectant les buts et priorités, les valeurs et règles de comportement du groupe cible ainsi que leur capacité d'absorber des innovations et de courir des risques.

Ceci n'est possible que par une participation active du groupe cible dans la détermination des buts, dans la planification, dans l'exécution et dans l'évaluation des mesures destinées à contribuer à leur développement.

La mise en oeuvre d'un tel processus de développement a pour condition préalable l'information et l'éducation des membres et des leaders de groupements d'auto-promotion en vue de renforcer leur capacité d'auto-organisation.

Pour arriver à ce but il faut une infrastructure de développement, qui permet aux groupes défavorisés de la population et à leurs organisations d'auto-promotion de participer d'une manière active dans le processus de développement et qui donne accès à de nouvelles connaissances.

En plus, il faut un environnement économique, politique et juridique, qui donne aux organisations d'auto-promotion (OAP) une autonomie suffisamment large non seulement pour poursuivre leurs buts auto-déterminés et pour représenter leurs intérêts légitimes, mais également de réaliser par actions communes des avantages économiques et sociaux, de manière que la participation active avec ses propres ressources vaille la peine pour ceux qui participent.

Pour réussir à long terme, toute activité d'auto-promotion doit résulter en avantages sensibles et tangibles pour les membres des OAP qui servent comme incitation pour une participation active continue, motivée par un espoir réaliste d'obtenir des avantages, que l'individu ne pourrait pas obtenir sans participation dans l'OAP.

Eu égard à ces problèmes d'ordre général, la FAO en collaboration avec la Fondation Allemande pour le Développement International (DSE) a pris l'initiative d'élaborer un concept de promotion de systèmes de gestion appropriée pour les coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA, en anglais: Appropriate Management Systems for Agricultural Cooperatives, AMSAC).

Ce concept est désigné à fournir les idées de base et les instruments qui permettent de résoudre une série de problèmes interdépendants à différents niveaux, à savoir:

- au niveau de la masse des petits exploitants agricoles et leurs familles;
- au niveau des groupements ruraux, coopératives et leurs unions et fédérations (membres des conseils d'administration, gérants, directeurs);
- au niveau des organisations d'assistance technique aux coopératives et groupements ruraux (planificateurs, administrateurs, enseignants, multiplicateurs, techniciens);
- au niveau national et/ou régional (décideurs politiques et administratifs).

## **1.2. Modifications du concept AMSAC conçu en Asie en vue de son application en Afrique francophone**

Le concept AMSAC développé par MM. Gupta et Gaikwad de l' I.I.M.A. (Indian Institute of Management, Ahmedabad)<sup>4</sup> en 1977, testé dans les pays d'Asie (p. ex. Thaïlande, Philippines, Malaisie, Sri Lanka, Népal) et plus tard (en 1981) en Afrique de l'Est (Tanzanie) a été modifié pour son application en Afrique francophone. L'approche pédagogique participative a été appliquée dans l'élaboration du guide régional GACOPEA, intégrant ainsi dès le début des responsables des services d'assistance technique aux coopératives, des représentants du mouvement coopératif et des chercheurs africains et européens dans la discussion du concept et de son adaptation aux besoins de la région.

<sup>4</sup> Gupta, V.K/Gaikwad: A Guide to Management of Small Farmers' Cooperatives, FAO, Rome 1982.

Les principales modifications du concept GACOPEA par rapport au concept original AMSAC sont les suivantes:

- a) Plus de poids est donné aux éléments coopératifs de la gestion appropriée, c'est à dire, l'accent est mis davantage sur le fait que le gérant d'une coopérative avec son nouvel esprit d'entrepreneur de développement en faveur des membres de la coopérative reste lié aux structures démocratiques au sein de la coopérative. Les rôles des membres du conseil d'administration et des sociétaires dans la détermination des buts et dans la formulation de la politique de l'entreprise coopérative et de l'exécution de cette politique sont pris en compte. Donc, **la différence entre gestion en générale et gestion coopérative est soulignée.**<sup>5</sup>

5 Cet aspect très important est traité dans beaucoup de publications sur la gestion coopérative, voir p. ex: Münkner, Hans-H.: Problèmes de la gestion coopérative en Afrique, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Marburg 1979, Reproduction d'un article paru dans "Informations coopératives" publié par le BIT, Genève, Suisse, No. 3/77, pp. 47-65.

- b) Dans le concept AMSAC l'on distingue les coopératives du type colonial (conventionnel), largement discrédité aux yeux des petits exploitants agricoles, et la nouvelle forme de coopérative "intégrée", par leurs fonctions, à savoir:

Les coopératives conventionnelles sont celles qui n'exercent que des fonctions de commerçant/prêteur d'argent (distribution des intrants, collecte des produits, octroi des crédits - *merchant type cooperative*), par rapport à la coopérative intégrée avec une finalité plus large, visant à satisfaire tous les besoins de ses membres grâce à ses activités diversifiées. Mais la coopérative intégrée elle aussi exerce des fonctions d'approvisionnement et de commercialisation comme les coopératives dites "conventionnelles". La différence entre la coopérative propagée par le concept GACOPEA par rapport à la coopérative "conventionnelle" ne réside pas dans les fonctions exercées par l'une ou l'autre, mais plutôt dans leur objectif principal, à savoir: La promotion des intérêts de ses adhérents dans le cas de la coopérative intégrée et autonome et l'exécution de la politique officielle de développement dans le cas de la coopérative "conventionnelle" contrôlée par l'Etat.

La vraie **différence entre** la coopérative du type GACOPEA et la coopérative telle qu'introduit par les autorités publiques se montre dans les relations qui existent entre la coopérative et l'Etat: **Coopérative autonome, maîtrisée et contrôlée par les membres et coopérative sous l'influence et sous la tutelle de l'Etat.**<sup>6</sup>

- <sup>6</sup> Une description plus détaillée du concept AMSAC se trouve dans un article par Hans-H. Münkner, publié par la FAO, Rome 1985, basé sur un article du même auteur apparu dans: Quarterly Journal of International Agriculture, Vol. 23, No. 3 July-September 1984, pp. 230-245; voir également: Jeetun, B.: Appropriate Management Systems for Small Agricultural Cooperatives as an Approach to Reorganise and Restructure Agricultural Marketing Cooperative Societies in Mauritius, Institute for Co-operation in Developing Countries, Papers and Reports. No. 19, Marburg 1988.

### 1.3. Les éléments du concept GACOPEA

Le concept GACOPEA, qui est essentiellement un concept pour le développement des ressources humaines, est basé sur cinq axes:

- Participation,
- Gestion,
- Intégration,
- Diversification,
- Formation.

L'aspect de la **participation** vise d'abord le développement d'un cadre organisationnel pour les groupements ruraux et les unités de base du système coopératif, qui est adapté aux normes, valeurs, intérêts et besoins de petits exploitants agricoles et leurs familles au niveau villageois. Ceci permet aux membres de concevoir les groupements et coopératives comme étant leur propres organisations dans lesquelles ils participent activement à la planification, à la réalisation et au contrôle des activités, pour lesquelles ils sont prêts à mobiliser leurs propres ressources.

Ces groupements ruraux et unités de base de sociétés coopératives, peuvent jouir des services **d'une gestion** professionnelle des entreprises coopératives au niveau plus élevé auquel ils sont affiliés.

Pour assurer cette efficacité de l'entreprise coopérative les gérants doivent recevoir une formation professionnelle spécialisée et acquérir une haute technicité, et ainsi agir dans ce système en tant qu'entrepreneurs de développement au bénéfice des membres des groupements et coopératives.

L'idée de **l'intégration** se traduit par la création d'un système des coopératives et groupements ruraux avec des liens verticaux et horizontaux leur permettant de faire partie d'un réseau puissant d'organisations qui couvre toutes les activités de l'approvisionnement, de la production et de l'assistance technique à la production, de l'utilisation des déchets des produits principaux pour une production de sous-produits de plus grande valeur, jusqu'à la commercialisation des produits les plus proches possible du consommateur.

Cette **diversification** des activités permet aux coopératives de mieux s'orienter vers les besoins réels des petits exploitants agricoles et de surmonter la pratique de la production et commercialisation d'un seul produit, qui a été et qui est toujours dans beaucoup de cas l'occupation principale d'une coopérative conventionnelle.

Le transfert de toutes ces idées en faveur des petits exploitants agricoles n'est possible que sur la base d'une formation solide de toutes les personnes impliquées. Elle est l'outil d'accompagnement par excellence du développement coopératif.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> La description du concept GACOPEA par quatre axes (participation, gestion, intégration, diversification) a été proposée par Binninger, Paul: Communication: Propositions d'orientation pour GACOPEA, juin 1989, GRM Lyon; document (IT 74-021-89) distribué lors de la conférence internationale sur l'évaluation et perspectives du programme GACOPEA en Afrique francophone, 28 juillet au 8 août, Feldafing, R.F.A.



Les programmes GACOPEA sont conçus en quatre étapes ou phases:

- 1) préparation d'un guide national pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles et des groupements ruraux (basé sur le guide régional) et présentation de ce guide dans le but de sensibiliser les décideurs politiques et administratifs, les leaders des organisations coopératives et les multiplicateurs/ formateurs pour l'approche GACOPEA.
- 2) Assistance technique et financière aux institutions nationales chargées de la promotion des coopératives et groupements ruraux dans les pays en voie de développement dans la préparation et production de matériel pédagogique adapté aux besoins spécifiques du pays ou de la région.
- 3) Assistance dans la préparation et l'exécution de programmes dans lesquels le matériel pédagogique est d'abord testé, puis appliqué.
- 4) Organisation d'un programme étendu d'information, d'éducation et de formation destiné aux responsables, administrateurs et gérants du système coopératif.

#### **1.4 Objectifs et groupes cibles**

Les objectifs du programme GACOPEA et les groupes cibles auxquels le programme est destiné sont étroitement liés aux problèmes auxquels se heurtent les pays en voie de développement:

##### **(1) La masse des petits exploitants agricoles et leurs familles**

La masse des petits exploitants agricoles et leurs familles est enfermée dans un cercle vicieux de la pauvreté: Une utilisation insuffisante des ressources disponibles, une faible production et productivité, un faible revenu et un manque d'accès aux informations, aux programmes d'assistance technique, et, comme résultat de tout ces facteurs, l'absence d'une motivation à participer activement dans le processus de développement.

## **(2) Les responsables dans les coopératives existantes**

Les coopératives existantes, qui en général sont des organisations dirigées et contrôlées par l'Etat en tant qu' instrument de développement suivant la politique du gouvernement, exercent leurs fonctions d'intermédiaires pour la distribution d'intrants et la collecte des produits destinés à l'exportation. Ces coopératives sont souvent gérées par des gérants ou directeurs nommés par l'Etat et ont pour tâche d'exécuter les programmes planifiés au niveau national et de représenter les intérêts de l'Etat. Les administrateurs dans les conseils d'administration de telles coopératives sont souvent élus à cause de leur position sociale et de leur affinité politique et ne représentent pas nécessairement les intérêts des petits exploitants agricoles et de leurs familles.

Pour la masse des petits exploitants agricoles qui produisent à large mesure pour la subsistance, l'adhésion à de telles coopératives n'est pas intéressante. La motivation pour une participation active avec les propres ressources est minime. Afin de résoudre ce problème de refus de participation, il faut changer l'orientation des coopératives vers les besoins des petits exploitants agricoles et leurs familles, il faut familiariser les responsables et les gérants de ces coopératives avec une nouvelle approche (l'approche GACOPEA) et informer les petits exploitants agricoles, les femmes et les jeunes en milieu rural des avantages qu'ils pourraient réaliser par une meilleure organisation et en travaillant ensemble dans des coopératives intégrées et des groupements ruraux affiliés à un réseau coopératif.

## **(3) Les multiplicateurs et formateurs**

Les multiplicateurs et formateurs dans les services d'assistance technique aux coopératives et aux groupements ruraux et dans les collèges coopératifs et institutions de formation n'ont pas toujours un concept commun et cohérent du développement qu'il doivent propager et enseigner. Souvent ces cadres ont reçu leur formation académique ou professionnelle dans différents pays et poursuivent différentes approches basées sur différents modèles de développement rural. Pour un travail concerté et plus efficace, il faut offrir aux multiplicateurs et formateurs une approche commune et appropriée qui leur permet de travailler dans la même direction et de parler le même langage. L'approche GACOPEA offre un tel modèle.

#### **(4) Les décideurs politiques et administratifs et les techniciens de la coopération**

Le décideurs politiques et administratifs ainsi que les planificateurs des programmes de développement et les responsables des services d'assistance technique aux coopératives n'ont pas toujours des idées précises de leurs objectifs à poursuivre dans le domaine de développement rural. Des changements fréquents de la politique de développement, le transfert de personnel d'une administration à l'autre, les problèmes d'un manque de coordination, des querelles interministérielles, la concurrence entre les différents services administratifs et techniques, l'utilisation d'instruments non-appropriés pour la promotion des organisations d'auto-promotion (OAP), l'absence des moyens personnels et financiers pour la réalisation des programmes approuvés sont parmi les problèmes quotidiens qui rendent leur travail difficile.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Münkner, Hans-H.: Le rôle de la bureaucratie gouvernementale de développement dans la promotion des organisations d'assistance mutuelle - exemples de l'Afrique francophone, dans: Münkner, Hans-H. (Ed): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1985, pp. 131 et suiv.

A cause de ces problèmes, beaucoup de programmes et projets conçus pour encourager le développement des OAP ont plutôt l'effet de freiner ou même de bloquer la mobilisation des ressources locales pour le développement local. Il serait intéressant de toucher tous les services qui interviennent en milieu rural par les idées du concept GACOPEA p. ex. sous forme d'une table ronde. Plusieurs expériences de ce genre, p. ex. au Sénégal, au Togo, en Côte d'Ivoire ont donné de bons résultats.

Après avoir présenté les groupes cibles du programme GACOPEA, une vue d'ensemble des **buts** du concept GACOPEA s'avère nécessaire:

(a) La finalité du programme GACOPEA est de mettre en oeuvre un programme de dialogue, d'échange d'expérience et de formation en vue de permettre aux décideurs politiques et administratifs de dégager une approche d'auto-promotion paysanne qui est claire, cohérente et adaptée aux besoins des masses des petits exploitants agricoles et de leurs familles. Par le programme GACOPEA, il est envisagé de renforcer les mouvements de réforme, de faciliter le développement d'instruments et de moyens adéquats pour la promotion des OAP, de contribuer au perfectionnement des cadres des services d'assistance technique aux coopératives et aux groupements ruraux et à l'amélioration des conditions-cadres pour le développement des OAP.

*La création de conditions favorables pour le développement des OAP est un des buts du programme GACOPEA.*

**(b) Remplacement des coopératives contrôlées par l'Etat par des coopératives intégrées, autonomes, contrôlées par leurs membres**

Selon le concept GACOPEA, les coopératives soutenues par l'Etat pour la réalisation des buts de l'Etat doivent être remplacées par un système intégré d'OAP dans lequel les groupements ruraux, pré-coopératives ou sections de coopératives constituent les cellules de base. Ces micro-structures au niveau villageois sont à la portée des petits exploitants agricoles et leurs familles et leur donnent la possibilité de participer d'une manière active et avec leurs propres ressources dans des organisations qu'ils maîtrisent et qu'ils contrôlent eux-mêmes.

Par l'affiliation de ces cellules de base à une coopérative ou en regroupant des groupements en union de groupements, les cellules de base acquièrent accès à une organisation-mère dotée d'une gestion professionnelle, aux services d'appui et d'assistance technique, aux circuits commerciaux d'approvisionnement et de commercialisation, au crédit et aux marchés.

Leur adhésion à une coopérative intégrée permet aux groupements ruraux de perfectionner leurs activités dans les domaines qui les intéressent, p. ex. l'amélioration de la production vivrière, la diversification de la production, la transformation artisanale de produits pour les marchés locaux, la création d'emplois en dehors de l'agriculture.

Il est la tâche d'un gérant d'une telle coopérative intégrée de collaborer étroitement et sur la base de confiance mutuelle avec les représentants des groupements ruraux et d'agir comme un **entrepreneur de développement** dans l'intérêt des membres de ces groupements.

*La formation de tels gérants capables d'agir comme entrepreneurs de développement est un deuxième but du programme GACOPEA.*

**(c) Mobilisation des ressources locales pour le développement local**

Selon le concept GACOPEA les petits exploitants agricoles et leurs familles, qui en fin de compte sont les bénéficiaires de ce programme, doivent avoir la chance de se regrouper en OAP afin de poursuivre des buts auto-déterminés.

Selon l'approche GACOPEA, l'Etat doit faciliter ce processus par une politique claire et réaliste d'appui à l'auto-promotion paysanne, offrant des conditions cadres favorables et un cadre juridique pour des modèles appropriés d'OAP qui permettent aux petits exploitants agricoles et leurs familles d'accéder aux informations et services nécessaires pour une amélioration, une augmentation et une diversification de leur production résultant à un revenu plus élevé.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Dans l'exposé des motifs de la loi 83-07 portant statut général des coopératives du Sénégal le législateur déclare son intention de changer les conditions-cadres dans le but d'une plus grande responsabilisation de la population rurale.

A moyen et long terme, le regroupement des petits exploitants agricoles et leurs familles dans un système coopératif intégré leur permet d'influencer les structures et les pouvoirs économiques et de les modifier en leur faveur. De ce point de vue il est évident que le concept GACOPEA ne peut pas être introduit dans un pays sans être approuvé ou au moins toléré par les autorités politiques du pays.

*Permettre aux petits exploitants agricoles et à leurs familles de se regrouper en OAP pour échapper au cercle vicieux de la pauvreté est le troisième but et d'ailleurs le but principal du programme GACOPEA.*

## **1.5. Résultats envisagés**

### **(a) Pour les petits exploitants agricoles et leur familles**

Pour les petits exploitants agricoles et leurs familles, les résultats envisagés par le programme GACOPEA sont les suivants:

- Augmenter leur productivité et leur revenu et par conséquent leur niveau de vie,
- leur offrir la possibilité d'une protection dans un système coopératif intégré qui opère en leur faveur et qui peut être utilisé par eux sans pour autant se défaire de leur système de sécurité sociale dans la famille élargie ou dans le groupement villageois,
- offrir accès aux informations, services, circuits commerciaux et institutions du secteur "moderne".

### **(b) Pour les partenaires de l'assistance technique dans les pays d'Afrique**

Pour les partenaires de l'assistance technique dans les pays d'Afrique, à savoir: les services ou directions d'assistance technique aux coopératives et groupements ruraux, les sociétés d'intervention, les banques de développement, les unions et fédérations coopératives, les organisations non-gouvernementales (ONG) nationales, les résultats envisagés par le programme GACOPEA sont les suivants:

- Offrir un concept claire et réaliste d'auto-promotion paysanne,
- collaborer étroitement dans le réseau régional GACOPEA qui permet des échanges d'expériences et de matériel pédagogique et une coopération entre les pays voisins (coopération Sud-Sud),

- formation et recyclage des spécialistes, multiplicateurs et formateurs en matière de promotion des OAP et gestion appropriée,
- réduction des tâches des services gouvernementaux, transfert des tâches et responsabilités aux organisations coopératives et, par conséquent, réduction des frais administratifs en faveur d'une mobilisation des ressources locales et diminution de la dépendance de l'aide extérieure,
- assistance financière indirecte et directe surtout pour l'investissement en ressources humaines.

**(c) Pour les organisations d'assistance technique dans leurs programmes internationaux et bilatéraux**

Pour les organisations d'assistance technique dans leurs programmes internationaux et bilatéraux de développement rural, les résultats envisagés par le programme GACOPEA sont les suivants:

- Offrir un concept clair et réaliste d'auto-promotion paysanne qui peut être introduit dans les projets déjà existants et utilisés pour les projets futurs afin d'orienter davantage les programmes et projets de développement vers une mobilisation des ressources locales et d'éviter une promotion insuffisante, une promotion excessive ou une promotion remplaçant la mobilisation d'auto-promotion par l'aide extérieure au lieu de l'encourager,
- orienter davantage les moyens financiers prévus dans les programmes et projets de développement vers l'investissement dans les ressources humaines, ce qui exige une réorientation des priorités et une programmation à long terme,
- réduire les frais de suivi et de maintien qui sont importants dans le cas des investissements en infrastructure physique, en équipement, unités de production etc., mais qui sont minimales dans le cas d'un investissement dans la formation et la motivation des hommes et femmes,
- contribuer à la réalisation des buts généraux propagés, à savoir:

- La responsabilisation des petits exploitants agricoles,
- la réduction des tâches des autorités publiques dans le développement rural,
- la promotion des OAP,
- l'augmentation du niveau de vie de la population rurale.

## 1.6. Les acquis après 10 ans de travail

Après dix ans de travail avec le programme GACOPEA dans la région de l'Afrique francophone, les premiers résultats peuvent être identifiés:

- a) L'existence d'un réseau GACOPEA avec des spécialistes (chercheurs, promoteurs, formateurs) africains sur place, qui maîtrisent l'approche GACOPEA et les méthodes de pédagogie participative.
- b) Les idées fondamentales du concept GACOPEA ont été clarifiées, adaptées aux exigences de la pratique et testées sur le terrain, pourtant, le concept GACOPEA n'a pas encore trouvé sa forme définitive.
- c) Du matériel pédagogique a été élaboré, publié et diffusé, p. ex.:
  - Le guide régional GACOPEA, 2ème édition,
  - des guides nationaux existent au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Togo et au Sénégal,
  - des fascicules traitant différents aspects du programme GACOPEA ont été produits ou identifiés dans d'autres programmes (voir liste en annexe) et sont disponibles.
  - Le concept GACOPEA a trouvé son chemin dans la politique de développement rural des pays (p. ex. "La nouvelle politique agricole" du Sénégal) et dans la législation coopérative (p. ex., Burkina Faso, Sénégal).<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Sénégal: loi no. 83-07 portant statut général des coopératives; Burkina Faso: Ordonnance No. 83-021/CSP/PRES/DR du 13 mai 1983 portant statut des organisations à caractère coopératif et pré-coopératif; voir également: Münkner, Hans-H.: Comment créer un cadre juridique approprié pour les organismes d'assistance mutuelle paysanne: Le cas du Burkina, contribution au colloque international du Centre d'Etudes Juridiques Comparatives, section des droits africain, Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne, sur le thème: Développement agricole et participation paysanne, un exemple: Les politiques de l'eau en Afrique, Paris, 14 et 15 Octobre 1983 Actes du Colloque de la Sorbonne, Paris 1985, pp. 290-299.



- Le programme GACOPEA a été introduit comme matière d'enseignement dans des collèges coopératifs (p. ex. à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA), Sénégal) et dans des programmes d'alphabétisation fonctionnelle (p. ex. au Sénégal). En dehors du Collège Coopératif à l'ENEA, il y a un cours de recyclage dont le programme est présenté en annexe.
- Après un grand nombre de cours de formation à différents niveaux, l'approche GACOPEA et les méthodes de pédagogie participative sont connues et appliquées dans plusieurs coopératives et groupements.
- Des programmes de recherche-action ont été réalisés dans la région et les résultats sont disponibles.<sup>11</sup>

11 Voir p. ex. Ministère de l'Agriculture et des Eaux et Forêts, Direction de la Mutualité et de la Coopération: Etude de Cas, séminaire d'information et de sensibilisation sur le système GACOPEA organisé avec le concours de la FAO, Abidjan 5-6 Février 1985. Au sujet recherche-action voir également Verhagen, K.: Cooperative Research and Planning with Small Farmers, dans: Galjart, Benno et Buijs, Dieke: Participation of the Poor in Development, Leiden Development Studies No. 2, Leiden, 1982, pp. 86 et suiv.

- Il existe une collaboration entre différentes organisations intéressées dans les problèmes du développement rural et des OAP, par exemple:
  - L'Alliance Coopérative Internationale (ACI),
  - Le Bureau International du Travail (BIT) avec son programme MATCOM (Material and Techniques for Cooperative Management Training - matériel et techniques de formation en gestion coopérative),
  - L'INADES (Institut Africain pour le Développement Economique et Social).

## **2. Analyse de la situation actuelle et des problèmes des organisations à caractère coopératif et pré-coopératif et des groupements ruraux en Afrique francophone**

### **2.1. Analyse de la situation actuelle**

Malgré tous les efforts de l'assistance technique internationale et bilatérale, une amélioration substantielle des conditions de vie de la masse de la population rurale n'a pas été atteinte. Là où l'on constate un développement positif, le progrès réalisé est souvent neutralisé par la croissance démographique continue, par la détérioration de la fertilité des terres cultivables, par des problèmes écologiques croissants et des instabilités économiques et politiques. Les conditions de vie de la masse des petits exploitants agricoles et de leurs familles restent défavorables, l'exode rural continue ainsi que l'accélération de l'urbanisation. Malgré une plus grande orientation des programmes de développement vers les zones rurales et une augmentation des investissements dans l'infrastructure rurale, l'espace rural reste largement sous-développé.

Les grands programmes de développement régional n'ont pas réussi à rompre le cercle vicieux de la pauvreté dans les pays en voie de développement. Il devient de plus en plus apparent qu'un développement durable ne peut pas être atteint sans la participation active de la masse de la population rurale. Les efforts d'aide au développement doivent être concentrés sur l'homme.

De nos jours on constate un retour aux approches du développement et aux modèles propagés dans les années soixante, à savoir:

- les petits projets (micro-réalisations),
- le développement communautaire,
- l'opération intégrée,<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Müller, J.O.: Kooperation und "Integrierte Rurale Entwicklung", Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 9, Marburg 1979.

- l'accent mis sur l'éducation, la formation et le perfectionnement professionnel des hommes et femmes dans les zones rurales, <sup>13</sup>

13 L'importance de la formation a été soulignée récemment dans le rapport II "La formation dans les zones rurales et urbaines" de la septième conférence régionale africaine, organisée par le BIT, Harare 1988.

- l'appui à l'auto-promotion paysanne.

En ce qui concerne le développement des coopératives, beaucoup de décideurs politiques et administratifs regardent les coopératives toujours comme étant des instruments de développement entre les mains de l'Etat. Ce rôle de l'entreprise coopérative est souvent prescrit dans les textes législatifs. Par exemple selon la loi 83-07 portant statut général des coopératives du Sénégal, les coopératives ont pour objet essentiel d'une part l'amélioration des conditions économiques et sociales des adhérents, mais d'autre part la participation aux efforts de développement économique et social du pays, ce qui s'applique notamment aux coopératives rurales.<sup>14</sup>

14 Voir: loi 83-07 du 28 Janvier 1983 portant statut général des coopératives du Sénégal, art. 6, 62; voir également: BIT: Septième conférence régionale africaine, Rapport III: Les coopératives, organisée à Harare 1988, Genève 1988, pp. 116 et suiv.

Même si l'on accepte depuis quelques années dans les déclarations officielles, que les coopératives, pour fonctionner d'une manière efficace, doivent être des organisations relativement autonomes et exercer leurs fonctions au bénéfice de leurs membres, les autorités publiques gardent leur influence sur les coopératives, qui sont toujours soumises à une tutelle lourde. Comme exemple d'une tutelle lourde qui a causé une méfiance profonde des paysans envers les organisations coopératives, on peut citer le cas de l'Office National de Coopération et d'Assistance pour le Développement (ONCAD) au Sénégal (dissout en 1980).<sup>15</sup>

15 Voir à ce sujet: Basse, René: Country Report Sénégal, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.), Comparative Study of Cooperative Law in Africa, prepared for the International Association of Legal Sciences, Paris, Marburg Consult for Self-Help Promotion, Série B-1, Marburg 1989, pp. 564 et suiv.

Il est officiellement reconnu que les coopératives ne peuvent jouer leur rôle de mobilisation des ressources de la population rurale pour le développement du pays, qu'à condition qu'elles soient conçues comme des organisations volontaires avec pour but principal de promouvoir les intérêts économiques et sociaux de leurs membres. Mais malgré des bonnes intentions officiellement déclarées telles que:

- l'influence des pouvoirs publics sur les coopératives et groupements doit être réduit (Sénégal: dépérissement du service de la coopération),
- la responsabilisation du paysan est un facteur décisif pour la restructuration du mouvement coopératif,
- les coopératives doivent être autorisées de se regrouper en unions et fédérations au niveau régional et national,
- les coopératives ont le droit d'entrer dans des transactions lucratives (p. ex. exportation des produits agricoles) qui étaient jusqu'à présent le monopole des sociétés para-publiques ou des sociétés d'Etat,<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Voir à ce sujet p. ex.: Cheikh Diagne: Orientation de la Nouvelle Politique Agricole (NPA), Extrait du rapport du Ministre du Développement Rural au conseil interministériel du 26 Mars 1984, Dakar, 9 Avril 1984.

il manque encore de concepts clairs et réalistes pour la mise en pratique de tels programmes de désofficialisation et de révitalisation des coopératives.

Il reste vague, comment les coopératives, après des décennies de soumission à la tutelle de l'Etat, peuvent devenir des organisations auto-gérées, auto-financées et autocontrôlées et capables de faire face à la concurrence des établissements commerciaux et à la fois de promouvoir les intérêts de leurs membres.

Une grande partie de la population rurale a perdu sa confiance dans les coopératives contrôlées par l'Etat et a opté pour les groupements ruraux informels comme formule plus adaptée à leurs besoins. Ces groupements ruraux informels entrent en concurrence avec les coopératives agréées, enregistrées et soutenues par l'Etat. Par exemple au Sénégal cette évolution a eu pour conséquence l'adaptation du cadre juridique c. à, d. la légalisation des "groupements d'intérêt économique" (GIE suivant le modèle français) qui ne sont pas créés avec l'intention de se transformer en coopératives, et qui ne sont pas soumis à une institution de tutelle.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Dans l'exposé des motifs de la loi 84-37 sur les groupements d'intérêt économique on note que "pour apporter un soutien efficace aux actions de développement de toute nature, susceptible d'être entreprise dans les secteurs économiques, il a paru opportun d'instituer le cadre juridique permettant la création des groupements d'intérêt économique; voir aussi la loi no. 84-37 du 11 mai 1984 sur les groupements d'intérêt économique.

Dans ces groupements, il y a en général une participation plus grande et plus active par rapport aux coopératives officialisées, mais les groupements souffrent d'un manque de professionnalisme dans leur gestion et de protection sur le plan juridique. Pour eux l'accès aux programmes d'assistance technique et de formation reste difficile. Malgré ces difficultés, on constate l'apparition d'une multitude de nouvelles formes de groupements p. ex. les groupements nam, nnoboa, groupements de femmes, groupements de producteurs.<sup>18</sup>

- 18 Voir Country Report of Ghana pp. 309 et suiv. Country Report of Burkina Faso pp. 220 et suiv, dans: Münkner, Hans-H. (Ed), Comparative Study of Cooperative Law in Africa, déjà cité (Note 15); voir également: Seibel, Hans-D.: Systèmes sociaux autochtones et organisations participatives, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1986, pp. 37 et suiv.

## 2.2. Analyse des problèmes

Dans les dernières décennies la politique de promotion des coopératives dans les pays en voie de développement a fait l'objet de critiques de plus en plus nombreuses, p. ex. que la coopérative soit un modèle importé, inadapté aux conditions locales et mal appliqué.<sup>19</sup> Vu cette situation, l'on peut identifier six complexes de problèmes:

- 19 Voir à ce sujet: United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD): A review of rural cooperation in developing areas, rural institutions as agents of change, volume I, Genève 1969, p. vi; UNRISD: Rural Cooperatives as Agents of Change, Volume III, Genève, 1975, p. ix, xi, 18 et suiv. cité dans: Münkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, Friedrich-Ebert- Stiftung, 3ème éd, Bonn 1986, p. 15.
- En ce qui concerne le concept de développement rural par voie d'organisations d'auto-promotion paysanne, les idées sur l'approche appropriée sont souvent vagues. Les fautes commises dans le passé sont connues, mais les stratégies pour les éviter dans le futur sont méconnues. Donc, les décideurs politiques et les planificateurs du développement rural sont à la recherche de nouveaux concepts promettant de meilleurs résultats et un succès durable.

- Les services d'assistance technique aux coopératives et groupements ruraux sont souvent laissés sans mission claire, débordés par des tâches et fonctions impossibles à remplir avec les ressources personnelles et financières à leur disposition.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Voir Münkner, Hans-H.: le rôle de la bureaucratie gouvernementale de développement dans la promotion des organisations d'assistance mutuelle -exemples de l'Afrique francophone, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, déjà cité (Note 8), p. 142 et Diallo, Fousseyni: La situation des coopératives dans les pays francophones d'Afrique, dans: Münkner, Hans-H (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, déjà cité (Note 8), page 78.

- Ils manquent de spécialistes en matière de promotion des OAP dans les services et directions chargés de cette tâche, mais cela ne veut pas dire que de tels spécialistes n'ont pas été formés dans le passé. Souvent les spécialistes de haute technicité ont quitté leur poste à la recherche de pâturages plus verts dans d'autres services ou organisations plus attrayantes et mieux équipées. Une autre raison de la fuite des gérants professionnels est la durée très limitée des activités d'une coopérative unifonctionnelle ne traitant qu'un seul produit, ce qui ne favorise pas l'emploi pendant toute l'année, d'où la nécessité d'une diversification.
- Les coopératives existantes sont largement discréditées aux yeux des petits exploitants agricoles et leurs familles. Là où les coopératives sont dotées de privilèges (p. ex. monopoles) et exonérations fiscales, elles sont en même temps soumises à un contrôle strict de la part de l'Etat et à des restrictions concernant leurs champs d'activités, le choix de leurs cadres de gestion, la fixation des prix etc. Par conséquent, elles restent économiquement fragiles et opèrent en dehors des transactions lucratives (p. ex. exportation de produits agricoles).
- Les adhérents des coopératives existantes sont souvent devenus sociétaires par manque d'alternatives ou par la législation en vigueur, ils reçoivent en général les mêmes services aux mêmes conditions que les producteurs agricoles non-affiliés, ils s'acquittent du minimum indispensable au capital social de la coopérative (en général des sommes insignifiantes et largement symboliques) et ils ne se sentent pas responsables pour la coopérative dans laquelle leur position est surtout passive. Là où les petits exploitants agricoles et leurs familles cherchent à réaliser leur propres buts avec leur propres ressources, ils s'organisent en groupements informels.

- Les conditions économiques, juridiques et politiques dans lesquelles opèrent les coopératives, sont souvent défavorables. L'approvisionnement en semences, engrais et produits phytosanitaires, la commercialisation à des prix fixés et sous conditions du monopole des sociétés d'Etat une autonomie de gestion restreinte, ainsi qu'un cadre juridique lourd et rigide caractérisent également la problématique des coopératives.

Tous ces six domaines de problèmes sont étroitement liés au facteur humain. Au lieu d'investir dans l'amélioration des ressources humaines dans les pays en voie de développement, les investissements dans l'infrastructure physique et dans le transfert de technologie moderne ont eu la priorité. Là où un personnel qualifié local n'était pas disponible, il fut souvent et simplement substitué par des experts venant des pays industrialisés, au lieu de prendre la voie plus lente mais plus appropriée de former des experts locaux et de les motiver en les utilisant dans les projets et programmes de développement.

### **2.3. Analyse du potentiel des organisations à caractère coopératif**

#### **(a) Les coopératives**

Les coopératives en tant que groupements de personnes de droit privé ayant pour but la promotion des intérêts économiques et sociaux de leurs membres sont un modèle d'organisation testé avec succès dans beaucoup de pays.

Les coopératives sont une forme d'organisation appropriée pour:

- représenter les intérêts légitimes de leurs adhérents,
- diffuser des innovations économiques et techniques,
- adapter des valeurs et normes traditionnelles aux exigences d'un nouveau système de règles économiques et sociales,
- transformer une production agricole de subsistance en une production marchande,
- mobiliser les ressources locales pour un développement local.

Par contre, les coopératives ne sont pas la formule appropriée pour des opérations économiques exigeant un capital initial important, pour des opérations risquées et pour la réalisation des objectifs macro-économiques. Les contributions des coopératives au développement d'un pays ou d'une région sont des effets indirects, à savoir: amélioration et augmentation de la production agricole, meilleure organisation des circuits d'approvisionnement, de commercialisation et de financement, augmentation du revenu des petits exploitants agricoles, création d'emplois en zones rurales. Mais c'est surtout à cause de ces macro-effets escomptés que les coopératives ont été promues par les gouvernements.<sup>21</sup> Il s'agit donc d'un problème d'harmonisation de la micro-politique du développement coopérative avec la macro-politique du développement du pays.<sup>22</sup>

21 Voir Hanel, A.: State-Sponsored Cooperatives and Self-reliance. Some Aspects of the Reorganisation of Officialised Structures with Regard to Africa, Institute for Co-operation in Developing Countries, Papers and Reports, No. 24, Marburg 1988.

22 Voir Dülfer, E./FAO: L'efficacité opérationnelle des coopératives agricoles dans les pays en développement, collection FAO no. 96: Progrès et mise en valeur - Agriculture, Rome 1975, p. 39.

### **(b) Les pré-coopératives**

Les pré-coopératives sont des organisations socio-économiques avec un cadre juridique et administratif plus souple que celui des coopératives. La phase pré-coopérative a été introduite dans quelques pays comme étape intermédiaire entre groupement rural traditionnel et coopérative "moderne", permettant aux petits exploitants agricoles et à leurs familles de passer un stade d'apprentissage avant de joindre une coopérative ou de transformer leurs organisations locales en coopérative et de s'adapter petit à petit aux exigences d'une économie marchande et monétarisée, (p. ex. le Sénégal fut le premier pays à avoir donné un cadre juridique approprié aux "associations d'apprentissage" appelées associations d'intérêt rural (AIR); en Côte d'Ivoire pour les groupements à vocation coopérative (GVC) une phase préparatoire de un à trois ans a été jugée trop courte et fut modifiée en période de trois ans renouvelable).<sup>23</sup>

23 Voir Münkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, Friedrich-Ebert-Stiftung, 3ème édition, Bonn 1986, pp. 39 et suiv, 44 et suiv.; voir également: Granger, R. et Sarassoro, H.: Country Report Ivory Coast, dans: Comparative Study of Cooperative Law in Africa, prepared for the International Association of Legal Science, Paris, Marburg Consult fur Selbsthilfeförderung Série B-1, Marburg 1989, pp. 355 et suiv.



Les pré-coopératives bénéficient d'un règlement et d'une protection juridique avec enregistrement et agrément simplifié et décentralisé, sans être soumises à une tutelle lourde. Elles ont accès au service d'assistance technique, aux programmes d'éducation et de formation et sont autorisées à ouvrir un compte en banque, grâce à leur capacité de personne morale.

**(c) Les groupements ruraux**

Les groupements ruraux sont des formes d'organisation flexibles et adaptées aux besoins des petits exploitants agricoles au niveau du village mais aussi aux exigences des groupes spécifiques comme par exemple les groupements de femmes ou des jeunes. Les groupements sont encore moins officialisés que les pré-coopératives (sauf dans le cas où ils se servent d'un statut juridique particulier comme p. ex. celui du groupement d'intérêt économique au Sénégal), et ils opèrent selon leurs propres buts sans obligation ou même intention de se transformer en/ou de s'affilier à une coopérative.

Pour apprécier le potentiel des OAP il faut voir ces organisations dans leur ensemble et non pas comme des entités isolées.

Par une collaboration sur le plan horizontal et vertical des groupements ruraux, précoopératives et coopératives dans un système intégré toutes ces organisations peuvent augmenter leur efficacité et leur poids économique et politique et réaliser des effets synergiques.

Les avantages d'un système intégré sont évidents dans l'établissement des voies d'information et de communication, dans la création de circuits commerciaux, d'épargne et de crédit, dans la réduction des prix d'achat ou l'augmentation du revenu par l'exclusion des intermédiaires entre producteur et consommateur.

La collaboration volontaire des groupements ruraux, des pré-coopératives et des coopératives dans un système intégré est un des éléments essentiels de l'approche GACOPEA.

Pour appliquer cette approche, il faut d'abord identifier le potentiel d'auto-promotion par recherche-action et par la suite mettre en oeuvre ce potentiel,<sup>24</sup> ce qui exige comme condition préalable la formation de formateurs, promoteurs, agents techniques, dirigeants et gérants d'entreprises coopératives, en d'autres mots, l'investissement en ressources humaines pour permettre aux OAP de recruter leurs "entrepreneurs de développement. "

24 Röpke, J.: Strategische Steuerung von Projekten bei hoher Komplexität, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Instrumente der Selbsthilfeförderung. Institut für Kooperation in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit der Marburg Consult für Selbsthilfeförderung, Studien und Berichte Nr. 25, Marburg 1990, pp. 55-70.

Cet investissement en ressources humaines remplacera l'assistance financière directe aux coopératives, pré-coopératives et groupements, parce que des cadres de gestion qualifiés devraient être capables de mobiliser les ressources financières exigées pour leurs opérations.

De cette manière, la croissance trop rapide des entreprises coopératives par assistance financière directe, qui très souvent mène à des entreprises trop grandes et trop complexes pour être maîtrisées et contrôlées par les sociétaires et qui, par conséquent, sont gérées et contrôlées par l'organisme qui les finance, peut être évitée.

### **3. La Méthodologie d'approche**

GACOPEA est un concept visant à la mobilisation des ressources locales et à la participation des groupes cibles à la planification, à l'exécution et à l'évaluation des programmes et activités.

Une des conditions pour la mise en pratique de ce concept est la connaissance du milieu dans lequel des programmes GACOPEA seront introduits. La connaissance du milieu ou de l'environnement ne doit pas uniquement intéresser les planificateurs pour pouvoir initier des projets coopératifs, mais elle est également d'une grande importance pour les gérants d'une coopérative; le guide régional du programme GACOPEA en tient compte. Afin de connaître le milieu et de découvrir les potentiels pour des actions coopératives, il faut une synthèse des connaissances locales relatives aux possibilités et contraintes de développement économique et social et des connaissances externes liées aux innovations praticables pour en faire de nouvelles connaissances concernant les démarches réalistes et les obstacles au développement rural en se servant des OAP.

Conformément à cette approche, le travail dans les programmes GACOPEA est réalisé par des équipes mixtes (experts locaux et experts venant de l'extérieur) avec préférence accordée à l'expert local et avec tendance à réduire la durée des missions des experts étrangers et à les utiliser surtout pour des missions à court terme pour des tâches exigeant une technicité spécifique. Dans les programmes GACOPEA l'accent est mis sur la formation d'experts locaux au lieu de les remplacer par des experts étrangers.

### 3.1. La phase d'orientation<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Voir à ce sujet les 8 instruments de la promotion des organisations d'auto-promotion dans: Verhagen, Koenrad: Self-Help Promotion, a Challenge to the NGO Community, Amsterdam 1987 pp. 36 et suiv. et Münkner, Hans-H.: Instrumente der Selbsthilfeförderung Bestandsaufnahme - Weiterentwicklung, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Instrumente der Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit der Marburg Consult, Studien und Berichte Nr. 25, Marburg 1990, pp. 10 et suiv.

Les buts de la phase d'orientation avant la planification d'un programme GACOPEA sont les suivants:

- a) Connaître le milieu, les ressources humaines, naturelles et financières, qui pourraient être mobilisées pour la satisfaction des besoins ressentis des futurs membres des OAP et pour le développement local;
- b) connaître l'attitude du groupe cible au ras du sol vis-à-vis des actions communes en groupements ou coopératives;
- c) identifier des potentiels réalisables pour des actions d'auto-promotion en groupes organisés;
- d) connaître les partenaires éventuels (au niveau régional ou national) pour l'exécution des programmes GACOPEA et
- e) familiariser les décideurs politiques et administratifs ainsi que les responsables des organisations d'assistance technique gouvernementales et non-gouvernementales avec le concept GACOPEA.

La méthode et à la fois l'instrument à appliquer dans la phase d'orientation est:

recherche-action, c'est à dire recherche combiné avec activités pratiques comme p. ex. organisation d'un groupement pilote de femmes ou commercialisation de produits agricoles transformés par un groupement villageois sur les marchés locaux, avec chercheurs locaux ou équipe mixte (y inclus des chercheurs des pays voisins - coopération Sud/Sud).

Les tâches à accomplir avec une telle recherche-action sont les suivantes:

- évaluation des expériences faites avec des programmes d'assistance technique aux groupements ruraux ou coopératives dans la zone;
- recensement des organisations et activités dans lesquelles le concept GACOPEA pourrait être utile;
- identification des potentiels pour des actions coopératives intégrées par **un test de praticabilité coopérative** (c'est à dire une comparaison des avantages et inconvénients de la solution coopérative par rapport aux autres solutions possibles d'un problème économique, à savoir la solution du problème par activité individuelle, en profitant des offres sur le marché ou en utilisant les services d'organisations para-publiques) et un test de viabilité économique (c'est à dire le calcul de rentabilité économique des opérations proposées après une phase de démarrage).<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Röpke, J.: Strategische Steuerung von Projekten. . . , déjà cité (Note 24), p. 60.

- Le dialogue avec les décideurs politiques et administratifs et les responsables des organisations d'assistance technique gouvernementales et non-gouvernementales ainsi que les représentants des organisations coopératives et des groupements ruraux déjà existants, soit sous forme de "tables rondes" ou ateliers, soit par manifestations publiques diffusées par les média. A l'occasion de telles activités, les participants pourraient être introduits aux méthodes participatives avec discussion visualisée (METAPLAN).<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Voir p. ex. Ullrich, G./Jeetun, B.: Approche participative de travail en groupe, DOK 1404, DSE, Bonn 1986.

### 3.2. La phase de planification

Le but de cette phase est d'établir un plan pour l'introduction du programme GACOPEA basé sur les résultats de la phase d'orientation, accepté et soutenu à la fois par les autorités politiques et administratives et par la population rurale et leurs représentants.

Pour arriver à ce but, il faut une collaboration avec trois groupes cibles:

- Les décideurs politiques et administratifs;
- les responsables des organisations de tutelle et d'assistance technique aux coopératives et groupements ruraux;
- les responsables et membres des OAP existantes ou futures.

Dans le programme GACOPEA, la planification participative doit être entreprise simultanément sur les trois niveaux mentionnés ci-dessus afin de planifier et coordonner les activités des différents acteurs aux différents niveaux. Pour ce faire une stratégie d'approche sur trois niveaux est proposée:

**(a) Au niveau national**

Sensibiliser les décideurs politiques et administratifs pour/et familiariser ce groupe cible avec le concept GACOPEA afin d'obtenir leur accord pour la diffusion du programme;

**(b) Au niveau national et/ou régional**

Sensibiliser les responsables des organisations promotrices et d'assistance technique pour le programme GACOPEA, informer les cadres supérieurs et former les cadres moyens en matière de concept et d'approche GACOPEA, organiser une collaboration entre les différents services et organisations intéressés dans le programme;

**(c) Au niveau local**

Informer les responsables des coopératives, pré-coopératives et groupements ruraux (existants et futurs) sur le programme GACOPEA, former les cadres de gestion des coopératives en matière de gestion appropriée selon le concept GACOPEA, former les agents de base des organisations d'assistance technique aux OAP agissant en milieu rural pour la diffusion des idées GACOPEA, offrir aux groupes cibles locaux un appui technique en matière de gestion.

Cette approche participative sur différents niveaux doit être appliquée dès le début dans la phase de planification et continuée pendant les phases de l'exécution et de l'évaluation du programme.

Dans la phase de planification, les méthodes et instruments appliqués sont:

- les méthodes de pédagogie participative avec discussion visualisée (METAPLAN);
- collaboration avec institutions spécialisées sur place;
- utilisation des experts externes comme "personnes ressources", c'est à dire comme spécialistes présents pendant les réunions sans rôle de conférencier ou planificateur, mais plutôt comme témoin qui n'intervient que sur demande du groupe cible;
- Dans la mesure du possible: introduction du programme GACOPEA dans les programmes d'action ou des systèmes de formation déjà existants.

Vu les expériences faites, la planification et l'exécution de projets pilotes, qui était prévue comme élément intégrant dans les premiers programmes GACOPEA, doit être repensée. D'abord: l'approche GACOPEA est une approche testée qui suit les règles classiques de l'action coopérative, donc, cette approche a déjà prouvé sa viabilité sur le tas. En plus, avec le concept GACOPEA des éléments innovatifs d'organisation et de gestion sont proposés, qui peuvent être introduits dans les projets ou organisations déjà existantes. Selon l'approche GACOPEA, une aide financière venant de l'extérieure est surtout nécessaire pour couvrir les frais de recherche-action, d'information, d'éducation, de formation et d'appui technique (priorité à l'investissement en ressources humaines), en contraste avec des projets classiques qui demandent et reçoivent une aide financière pour leur équipement (véhicules, immobilisations, fonds de roulement).

La majorité des demandes d'un financement de projets pilotes dans le cadre du programme GACOPEA furent des demandes du type classique (financement d'équipement). Jusqu'à présent aucun de ces projets pilotes soumis à la FAO n'a été financé et réalisé. Finalement, la phase d'orientation donne la possibilité d'entreprendre des activités pilotes sous forme de recherche-action.

### 3.3. La phase d'exécution

Les buts de la phase d'exécution sont les suivants:

- Améliorer le niveau de vie et augmenter le revenu des petits exploitants agricoles et de leurs familles;
- mobiliser des ressources locales (non-utilisées ou mal-utilisées) pour le développement local;
- établir des coopératives ou groupements économiquement viables étant en mesure de produire eux-mêmes des effets positifs économiques et sociaux par une meilleure utilisation des ressources disponibles, par une gestion professionnelle et par une intégration verticale et horizontale des activités des groupements et coopératives de base dans un système coopératif intégré.

Les méthodes et instruments à appliquer dans cette phase sont:

- **recherche appliquée/recherche-action** avec chercheurs locaux et des pays voisins (équipes mixtes) pour vérifier les potentiels pour des actions coopératives identifiées pendant la phase d'orientation, pour identifier de nouveaux champs d'action et pour tester de nouvelles méthodes de production, de transformation, d'organisation etc.
- **préparation de matériel pédagogique** sur place (aussi en langues nationales) avec l'approche participative.
- **formation de cadres de gestion**, des administrateurs des coopératives et des responsables des groupements ruraux dans des programmes de formation appropriés (c'est à dire : avec méthodes pédagogiques participatives, stages pratiques et visites).



- **Information et formation des membres des coopératives et groupements ruraux** par équipes mobiles, manifestations décentralisées,<sup>28</sup> utilisation des médias.<sup>29</sup>
- 28 Voir p. ex. Verhagen, K. Co-operation for Survival, Amsterdam, Geneva, 1984, pp. 89 et suiv; Verhagen, K.: Self-Help Promotion. . ., déjà cité (Note 25), p. 139. Voir également les techniques développées par le Centre National de Promotion des Entreprises Coopératives (CENAPEC) en Côte d'Ivoire, Münkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, déjà cité (Note 23), pp. 46 et suiv.
- 29 Voir Mshiu, S.: Cooperative Education Radio Programmes: A General Guide with Specimen Scripts, International Cooperative Alliance (ICA), London 1975.
- Pour les petits exploitants agricoles et leurs familles, **l'assistance financière** dans le cadre du programme GACOPEA est en premier lieu une assistance **indirecte**, c'est à dire: financement de recherche-action, de préparation de matériel pédagogique, bourses pour la formation des formateurs, agents techniques et cadres de gestion.
  - Une **assistance financière directe** pourrait être prévue dans les programmes GACOPEA sous forme de fonds de rotation ou fonds de garantie<sup>30</sup> afin de permettre aux coopératives et groupements d'avoir accès au crédit à des conditions favorables.
- 30 Pour des informations plus détaillées concernant les fonds de rotation ou fonds de garantie voir: von Stockhausen, J.: The Financing of Self-help Organizations in the Developing Countries, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1980; du même auteur: Credit Guarantees as an Instrument for Self-help in Developing Countries, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1979.

### 3.4. La phase d'évaluation

Dans les programmes GACOPEA, trois formes d'évaluation<sup>31</sup> sont appliquées, à savoir:

- 31 Voir Dülfer, E.: Guide to Evaluation of Cooperative Organisations in Developing Countries, FAO, Rome 1981, pp. 19 et suiv. et Münkner, Hans-H.: Entwicklungspolitische Konsequenzen einer konsequenten Selbsthilfeförderung. Einführung in das Programm, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Entwicklungspolitische Konsequenzen einer konsequenten Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 23, Marburg 1989.
- **l'évaluation ex ante:** c'est l'évaluation qui se fait après la phase d'orientation et avant la réalisation d'un projet ou programme, donc elle fait partie de la phase de planification. Elle sert aux décideurs comme base d'information afin de permettre un choix entre plusieurs alternatives. Cette évaluation est basée sur la comparaison des investissements et des résultats hypothétiques, p. ex. une comparaison des coûts et bénéfices calculés.

- **l'évaluation continue** qui est la deuxième méthode d'évaluer, sert au contrôle de la réalisation d'un projet ou programme. Les résultats et phases réalisés sont comparés avec les résultats planifiés. La difficulté est de trouver des critères exacts pour définir les différentes phases de ce projet/programme et des résultats effectués dans ces phases.
- **l'évaluation ex post** est la vérification des résultats à la fin d'un projet. Elle permet de découvrir des fautes ou lacunes dans la planification et permet ainsi de les éviter dans le futur.

Des problèmes spécifiques d'évaluation dans le programme GACOPEA sont liés à la difficulté de quantifier et mesurer les résultats d'activités pédagogiques et de mesurer le rendement d'un investissement en ressources humaines, difficultés qui s'ajoutent aux problèmes liés à l'évaluation des résultats économiques et l'efficacité d'une entreprise coopérative. En mentionnant la notion d'efficacité, on évoque la difficulté de ne pas savoir exactement ce que ce terme signifie, de quel genre d'efficacité il s'agit et quels sont les indicateurs valables de mesurer ou d'apprécier cette efficacité. On doit être conscient du fait que ce qui est jugé efficace sous l'angle d'un objectif bien déterminé peut être considéré comme inefficace en fonction d'un autre<sup>32</sup> (**efficacité institutionnelle**, c'est à dire l'efficacité de l'entreprise en tant qu'organisation; **efficacité orientée vers les membres**, c'est à dire l'efficacité des services promoteurs fournis par l'entreprise coopérative à ses adhérents; **efficacité de développement**, c'est à dire l'efficacité de la contribution de la coopérative au développement régional ou national). Dans ce contexte il paraît nécessaire de souligner l'interdépendance des problèmes de l'efficacité avec les problèmes de la détermination des buts et objectifs dans une organisation à caractère coopératif.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Voir Dülfer, E.: L'efficacité opérationnelle. . . , déjà cité (Note 24), pp. 1 et suiv.

<sup>33</sup> Ibid.,p. 2.

Pendant la durée du programme, une évaluation continue sous forme de recherche-action doit être combinée avec une auto-évaluation par intervalles sous forme d'une évaluation participative entreprise par les différents groupes cibles (réunions d'évaluation avec méthodes participatives de discussion visualisée, travail en petits groupes avec discussions en plénière).<sup>34</sup>

<sup>34</sup> L'aspect de l'auto-évaluation fait parti d'autres programmes pour la promotion du milieu rural, p. ex. FAO: Participation in Practice, Lessons from the FAO People's Participation Programme, FAO, Rome 1990; elle est un des 8 instruments pour l'appui à l'auto-promotion: Verhagen, K.: Self-help Promotion, a Challenge to the NGO Community, déjà cité (Note 25), pp. 36. Voir également: FAO Participatory Monitoring and Evaluation: Handbook for training field workers, Bangkok, FAO/RAPA, 1981.

L'évaluation à la fin du programme devrait être prévue en deux étapes. Comme dans le cas de tous programmes d'assistance technique, une évaluation doit être prévue après la fin de la contribution externe; mais, pour évaluer les résultats d'un investissement dans les ressources humaines, il serait nécessaire de retourner au programme pour une deuxième évaluation après une période de 10 à 15 ans, ce qui permettra de constater les effets à long terme du programme GACOPEA.

*Dans les phases de planification et d'exécution, les activités du programme GACOPEA doivent être entreprises simultanément sur différents niveaux suivant le même concept dans le but de coordonner les actions des différents acteurs aux différents niveaux et de diffuser les idées GACOPEA par différents canaux tout en utilisant la même approche.*

## **4. Comment introduire l'approche GACOPEA dans les programmes et projets de développement rural?**

### **4.1. Utiliser le réseau et le matériel GACOPEA**

Le programme GACOPEA existe depuis presque 10 ans et est connu non seulement parmi les spécialistes en matière d'appui à l'auto-promotion, mais également parmi un bon nombre de décideurs politiques et administratifs dans les pays de l'Afrique francophone, grâce à des activités menées sur le plan national et régional par la FAO et la DSE. L'avantage de ce programme est donc, qu'il existe:

- un réseau de spécialistes en matière de GACOPEA en Afrique aussi bien qu'en Europe et
- un matériel pédagogique en langues française et anglaise que les responsables de projets et programmes de développement rural peuvent utiliser pour d'abord informer et sensibiliser les planificateurs et administrateurs du programme ou projet ainsi que les responsables politiques et administratifs dans les services ou organisations nationales, régionales et locales qui sont les partenaires du programme ou projet et par la suite pour programmer l'introduction de l'approche GACOPEA dans celles des branches d'activités qui visent à une mobilisation des ressources locales pour le développement local.

Le programme GACOPEA offre un concept clair et réaliste d'auto-promotion paysanne par actions organisées, qui a passé le stade expérimental en Afrique francophone et qui est essentiellement basé sur des idées classiques de l'action coopérative, à savoir:

- Les coopératives ou groupements ruraux sont financés, gérés et contrôlés par leurs membres et ont pour objet principal de promouvoir les intérêts économiques de ceux-ci.
- Les coopératives ou groupements ruraux organisent et maintiennent des entreprises communes qui doivent être dotées d'une gestion professionnelle, mais qui sont différentes des entreprises commerciales par le fait qu'elles agissent en faveur de leurs membres (qui sont en même temps les propriétaires et les clients de leur entreprise commune) et qu'elles utilisent les excédents réalisés en premier lieu pour la promotion des intérêts de leurs membres.

Les entreprises coopératives exercent leurs activités dans tous les domaines qui leur permettent de réaliser des bénéfices et de créer des emplois pour leurs membres.

- Les coopératives et groupements ruraux se préoccupent de l'éducation et de la formation professionnelle de leurs membres, pour permettre à ces derniers de s'adapter aux conditions économiques, sociales et technologiques dans une période de changement rapide.

## **4.2. Etablir un noyau GACOPEA**

Pour réussir, l'introduction de rapproche GACOPEA dans un programme ou projet de développement rural doit être réalisée sur trois niveaux simultanément comme décrit ci-dessus (voir page 29). Cette tâche difficile et complexe ne doit pas être confiée à une personne sans connaissances approfondies du concept GACOPEA et des méthodes de son application.

Il serait donc nécessaire d'établir un noyau GACOPEA dans le programme ou projet avec un ou plusieurs responsables ayant reçu une formation spéciale (p. ex. à l'ENEA à Dakar), et qui ont eu la chance de visiter des organisations dans lesquelles l'approche GACOPEA est déjà appliquée (p. ex. en Côte d'Ivoire, au Sénégal ou au Togo). Cette formation spécialisée pourrait également être organisée sur place avec un ou plusieurs formateurs du réseau GACOPEA.

## **4.3. Recenser des potentiels pour l'approche GACOPEA**

Identifier les potentiels pour l'approche GACOPEA dans la région ou zone du programme de développement rural est à la fois une tâche de recherche appliquée et une activité d'entrepreneur.

Afin d'accomplir cette tâche, il faut d'abord recenser les ressources humaines, naturelles et financières disponibles dans la région ou zone et le degré de leur utilisation (non-utilisées, sous-utilisées ou mal-utilisées).

Le domaine de recensement des potentiels pour l'approche GACOPEA donne un bon exemple de ce qu'est la "recherche participative appliquée". Souvent les potentiels identifiés par les chercheurs externes ne sont pas utilisés, parce que le groupe cible (les petits exploitants agricoles et leurs familles) connaissent des obstacles à la mise en valeur de ce potentiel, obstacles qui sont inconnus aux chercheurs venus d'ailleurs et par conséquent étrangers au milieu. Par contre, les connaissances plus étendues des chercheurs/entrepreneurs de développement leur permettent d'identifier des potentiels inconnus au groupe cible (p. ex. les techniques de séchage des fruits et légumes, nouvelles cultures adaptées au climat ou aux conditions du sol permettant un plus grand rendement, l'utilisation de déchets d'un produit pour une transformation en article à vendre sur les marchés locaux).

Dans ce domaine la combinaison des connaissances des experts/chercheurs/ entrepreneurs de développement et celles des exploitants agricoles sur place permet de trouver des solutions innovatives et adaptées aux potentiels et besoins locaux.

#### **4.4. Elaborer du matériel pédagogique**

Diffuser de nouvelles idées, influencer les méthodes de production et les règles de comportement dans le but d'effectuer un changement de mentalité ne se fait pas sans transfert de nouvelles connaissances à ceux qui sont appelés à changer.

Pour la diffusion de nouvelles idées, il faut des promoteurs supportés par un matériel pédagogique adapté. Ce processus a lieu en ateliers avec équipes mixtes (promoteurs externes et représentants des OAP locales) et mobiles avec discussions visualisées et supportées par matériel pédagogique testé sur le terrain avant son utilisation (voir p. ex. les fascicules de la DMC/Côte d'Ivoire).

Au lieu de commencer à zero avec la production du matériel pédagogique, il faut recenser le matériel déjà disponible, élaboré par MATCOM, INADES (Institut Africain pour le Développement Economique et Social), CEMAS (Co-operative Education Materials Advisory Service - ACI, Genève) (voir liste en annexe) qui pourrait servir de modèle ou d'inspiration.

Le temps et les moyens financiers investis dans la préparation soignée de ce matériel pédagogique sont justifiés pour plusieurs raisons:

- Les nouvelles connaissances nécessaires pour tout changement de mentalité doivent être diffusées avant qu'elles ne puissent être acceptées par le groupe cible;
- l'efficacité des opérations pédagogiques des promoteurs/agents de base est augmentée considérablement, si elles sont accompagnées d'un matériel pédagogique adapté aux besoins et à la portée du groupe cible et disponible en quantités voulues;
- le processus d'élaboration du matériel pédagogique selon la méthode participative constitue en soi une activité pédagogique valable;
- les investissements en matériel pédagogique, comme ceux en éducation et formation, ne causent pas de frais de suivi (comme le font les investissements en équipements et infrastructure).

#### **4.5. Organiser des ateliers de sensibilisation/formation aux différents niveaux**

Suivant la stratégie d'approche sur différents niveaux d'intervention, les activités d'information et de formation doivent être organisées selon un plan souple mais coordonné qui prévoit d'abord des "tables rondes" ou ateliers au niveau national ou régional avec les décideurs politiques et administratifs et avec participation de spécialistes venant du réseau GACOPEA déjà existant. Le but de ces activités est d'informer les responsables politiques sur le programme GACOPEA et de les sensibiliser pour son importance pour le développement des organisations à caractère coopératif auto-suffisantes et pour le renouveau du mouvement coopératif en milieu rural.

Après avoir obtenu l'accord des autorités pour la diffusion du programme, il faut établir le noyau GACOPEA dans le programme, c'est à dire choisir et former un ou plusieurs responsables pour les opérations GACOPEA dans le programme de développement rural qui seront par la suite chargés de participer aux activités de recherche-action, d'organiser la formation des formateurs et des cadres de gestion dans les entreprises coopératives ou dans les groupements ruraux ainsi que des agents de base et d'élaborer le matériel pédagogique suivant le processus décrit ci-dessus.

En ce qui concerne la formation des membres des conseils d'administration et des cadres de gestion, au lieu d'organiser de façon spécifique des cours en matière de GACOPEA pour un programme ou projet, il serait préférable d'introduire les idées et l'approche GACOPEA dans des programmes de formation déjà existants, p. ex. aux collèges coopératifs, aux centres de formation professionnelle, aux écoles d'administration et même à l'enseignement universitaire. Ceci pourrait être réalisé par l'intermédiaire du réseau GACOPEA (détachement des conférenciers) et en offrant aux enseignants de ces établissements la possibilité de se renseigner et d'approfondir leurs connaissances en GACOPEA dans des programmes de développement rural à travers la participation à des séminaires régionaux ou internationaux, organisés par la DSE et la FAO.

#### **4.6. Former les membres des conseils d'administration et les cadres de gestion des OAP intéressées**

Avant de lancer un programme de formation en matière de gestion appropriée des entreprises des coopératives de petits exploitants agricoles et de groupements ruraux, il faut que les formateurs eux-mêmes soient formés et disposent d'un matériel pédagogique et de moyens financiers qui leur permettent de commencer leurs activités. Cette formation peut être organisée sous forme de cours à court terme (2 à 4 semaines) dans un collège coopératif ou autre établissement de formation des cadres moyens.

Les expériences gagnées avec l'approche GACOPEA montrent qu'il est possible et même préférable de travailler avec des équipes mobiles et d'organiser des séries de cours à court terme (ou mini-stages) sur place, des visites à des entreprises coopératives voisines et des stages pratiques <sup>35</sup>

<sup>35</sup> Voir p. ex. Binninger, Paul et Harms, Bernd: Förderung angepaßter Managementsysteme für ländliche Selbsthilfeorganisationen (SHO), Evaluierungsgutachten zur Programmpaket S 7-1-1, DSE, Feldafing, GA 74-440- 89, Juni 1989, pp. 19, 27, 34.



#### **4.7. Améliorer les conditions-cadres pour la mise en pratique du concept GACOPEA**

L'objet principal du programme GACOPEA est de permettre aux petits exploitants agricoles et à leurs familles par l'intermédiaire d'une gestion professionnelle de leurs entreprises communes de maîtriser non seulement la production agricole mais aussi la transformation de leurs produits et la commercialisation et - en même temps - de créer des emplois en milieu rural en dehors de la production agricole.

Même si ceci est en premier lieu une question d'organisation et de gestion, de coopération efficace à différents niveaux et de mise en valeur optimale des ressources disponibles, il faut en même temps agir sur les conditions-cadres relatives au plan économique, politique et juridique, qui très souvent freinent tout développement venant de la base.

C'est dans ce domaine que le programme de développement rural avec le noyau GACOPEA doit intervenir dans le but d'améliorer les conditions-cadres par les moyens et avec les instruments décrits ci-dessus (voir 4.5.). De telles améliorations des conditions pour le fonctionnement des OAP seraient par exemple:

- La participation des représentants des OAP dans les comités de fixation des prix et conditions des intrants et produits agricoles;
- la participation des représentants des OAP dans les organes chargés de la réforme du droit coopératif;<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Comme exemple pour une telle participation des représentants dans l'élaboration d'une loi coopérative peut servir le cas du Burkina Faso, voir: Münkner, Hans-H.: Comment créer un cadre juridique approprié. . . déjà cité (Note 10).

- le droit des OAP et leurs organisations de commercialiser les produits de leurs membres, au lieu d'un monopole des sociétés d'Etat.

Le programme GACOPEA intervient également au niveau des services d'assistance technique aux coopératives et groupements ruraux et des organismes de tutelle. En introduisant des éléments de l'approche GACOPEA dans ces services, l'appui technique offert par les agents de tels services pourrait être adapté davantage aux besoins des coopératives et groupements (à savoir: plus d'autonomie aux responsables et gérants des coopératives dans leur gestion, plus d'éducation des membres des OAP pour les mettre en état d'exercer leurs droits de contrôle démocratique sur les responsables de leur OAP; appui à la diversification des activités des entreprises coopératives).

En vue de la politique de dépérissement des services gouvernementaux d'assistance technique aux coopératives, telle que proclamée p. ex. au Sénégal et au Niger, les agents techniques de tels services pourraient être intéressés d'acquérir ou d'approfondir des connaissances en gestion coopérative dans le but de trouver un emploi dans les entreprises coopératives.

## **5. Le coût de l'approche GACOPEA**

L'approche GACOPEA en tant qu'approche conceptuelle est basée sur la diffusion d'idées, de connaissances et de méthodes de formation, d'organisation et de gestion (investissement en ressources humaines). Par conséquent, les coûts d'un programme GACOPEA introduit dans un programme de développement rural ou dans une institution de formation professionnelle sont relativement modestes par rapport aux coûts de programmes et projets d'investissement dans l'infrastructure physique, de construction ou d'équipement.

Les composants d'un paquet de financement exigé pour la réalisation d'un programme GACOPEA sont les suivants:

- Frais de recherche-action pendant les phases d'orientation et d'exécution,
- frais de formation de multiplicateurs,
- frais pour une équipe de conseillers, formateurs et agents techniques avec équipement,
- frais de production de matériel pédagogique,
- frais pour l'organisation de réunions de dialogue, cours de formation, ateliers et mini-stages avec équipe mobile, démonstrations, visites etc.,
- frais d'une assistance dans l'organisation de circuits d'approvisionnement, de commercialisation et de crédit et dans la mise en place d'unités de transformation de produits agricoles,
- Le coût d'une assistance financière indirecte ou directe et
- frais de l'évaluation.

La plupart de ces coûts ne causent pas de frais de suivi, de remplacement ou de maintien. Par contre, les idées et méthodes se développent par elles-mêmes et sans frais supplémentaires si les groupes cibles les trouvent intéressantes et utiles.

### **5.1. Frais de recherche-action pendant les phases d'orientation et d'exécution**

L'introduction de l'approche GACOPEA exige une connaissance du milieu qui manque en règle générale. Un programme de recherche appliquée de préférence en combinaison avec des activités pilotes dans le cadre du programme de développement rural devrait être organisé pour les tâches suivantes:

- le recensement des organisations et activités dans la zone du projet ou programme dans lesquelles le concept GACOPEA pourrait être introduit,
- l'analyse des expériences faites avec des programmes ou projets d'assistance technique aux coopératives et groupements,
- l'analyse des partenaires sur place (p. ex. ONG, unions de coopératives ou de groupements, écoles professionnelles) avec lesquels le programme GACOPEA pourrait être exécuté,

- l'identification des potentiels pour des actions communes en coopératives ou groupements,
- l'étude du fonctionnement des marchés pour les produits de la région et
- la recherche dans les technologies appropriées pour la transformation des produits locaux.

Pour l'exécution d'un tel programme de recherche appliquée, il faut recruter et financer une équipe mixte de chercheurs locaux et étrangers avec spécialisation en sciences sociales et avec connaissances du fonctionnement des coopératives et groupements ruraux.

Suivant les connaissances du milieu, la taille de la zone et les conditions sur le terrain, une telle recherche appliquée dans la phase d'orientation devrait être exécutée par 2 ou 3 personnes pour une période de plusieurs mois (de préférence pour un cycle agricole), donc p. ex.  $2 \times 6 = 12$  chercheurs/mois avec équipement et fonds de roulement. Dans la phase d'exécution, les activités du programme devraient être suivies par des chercheurs (recherche-action), donc, des chercheurs devraient faire partie de l'équipe du programme ou le programme devrait collaborer avec un bureau d'études pour assurer le détachement périodique de chercheurs au programme (backstopping arrangement).

## **5.2. Frais des réunions de dialogue et de sensibilisation**

La composition du groupe cible de cet instrument, à savoir les décideurs politiques et administratifs, les responsables des différents services d'assistance technique et des établissements de formation professionnelle, exige un milieu agréable pour son application. Beaucoup dépend de l'atmosphère dans laquelle ces réunions de dialogue ont lieu. Le coût d'une telle réunion dans un hôtel de bonne catégorie pourrait être de US \$ 6.250 à 9.375<sup>37</sup> pour 20 personnes et 2 à 3 jours (frais des modérateurs, "personnes ressources", média, déplacement et séjour des participants).

<sup>37</sup> Base de calcul: 1 US \$ - DM 1,60 (Juillet 1990)

### 5.3. Frais de formation des multiplicateurs

Les programmes et projets d'assistance technique aux organisations à caractère coopératif et pré-coopératif souffrent souvent d'un manque de personnel spécialisé en la matière. Ce domaine complexe et délicat, où la marge entre succès et échec est extrêmement étroite, est souvent laissé à des généralistes ou à des techniciens de production agricole, qui font ce qui leur semble opportun, mais ceci n'est pas toujours ce qui est nécessaire pour réussir.

Il faut donc investir dans la formation de spécialistes en matière de promotion, organisation et gestion coopératives.

Ceci ne se fait pas en vitesse. Pour une formation solide, il ne suffit pas d'organiser des stages de quelques semaines ou des cours à court terme. Il faut plutôt des études spécialisées à moyen ou même à long terme combinées avec stages pratiques, p. ex.

#### **pour des cadres de conception:**

Les études en sciences économiques et coopératives à l'Université de Marburg, RFA (cycle d'études de 4 ans avec 6 mois de stages pratiques, coût: \$ 11.250 par personne/an, soit \$ 45.000 par personne/cycle d'études y compris les frais de séjour).

#### **Pour les cadres moyens:**

Cours de formation GACOPEA à l'ENEA, Dakar, Sénégal (cycle d'études de 6 mois), coût approximativement \$ 3.125 par personne.<sup>38</sup> Cours de recyclage d'une durée de 1 à 2 semaines, coût pour 20 personnes \$ 12.500 à \$ 18.750.

<sup>38</sup> Voir: Binniger, P./Harms, B.: Evaluierungsgutachten zum Programmpaket S 7-1-1: "Förderung angepasster Managementsysteme für ländliche Selbsthilfe-organisationen (SHO)", GA 74-440-89 (ex), DSE, Feldafing Juni 1989, p. 11.

La création d'un corps de multiplicateurs et enseignants ressortissant du pays respectif, avec non seulement des connaissances solides de la matière mais la conviction du bien-fondé du programme est la condition clef pour la réussite de l'approche GACOPEA (comme d'ailleurs de tout autre programme de développement socio-économique).

(comme d'ailleurs de tout autre programme de développement socio-économique).

#### **5.4. Frais pour une équipe de conseillers, formateurs et agents techniques**

Après avoir investi dans la formation de spécialistes en matière de GACOPEA, il faut leurs offrir des conditions de travail qui correspondent à leur qualification professionnelle et à leur tâche. Les cadres techniques du programme GACOPEA ne devraient pas rester dans leurs bureaux, mais agir sur le terrain. Donc, il faut prévoir les fonds nécessaires de déplacement et des encouragements financiers pour le travail pendant les soirs, les weekends et dans les régions difficiles (primes pour des postes déshérités, comme dans l'enseignement). Le programme GACOPEA ne peut pas réussir avec un groupe de bureaucrates mal payés et frustrés dans leurs bureaux.

C'est le contact direct et fréquent des agents avec le groupe cible, une attitude positive au travail, une haute motivation et un sens d'auto-responsabilité pour le succès du programme, qui font réussir une telle approche.

#### **5.5. Frais de production de matériel pédagogique**

L'efficacité des actions des formateurs et multiplicateurs dépend largement de leur qualification et de leur compétence. Toutefois, dans un programme comme GACOPEA, qui a pour objet la diffusion d'un concept et des méthodes d'organisation et de gestion, il faut un matériel pédagogique de bonne qualité et disponible en quantités voulues. Donc, il faut investir dans la production de matériel d'information, d'enseignement et d'auto-études: un guide national qui présente le concept GACOPEA, des manuels et fascicules pour l'application pratique de ce concept. Le guide régional GACOPEA et les guides nationaux n'ont pas encore atteint la qualité exigée.

Les coûts de production d'un guide national basé sur le guide régional sont comme suit:

-	comité mixte de rédaction (3 à 4 personnes) honoraires et frais des réunions	\$ 12.500
-	frappe des textes	\$ 625
-	imprimerie (1000 copies)	\$ 6.250
-	divers	\$ 625
-	total	\$ 20.000

Le coût de production d'un manuel d'application est de US \$ 9.375 environ.

Les fascicules pour l'application du concept GACOPEA dans les coopératives et les groupements ruraux peuvent être développés sur la base d'un matériel déjà disponible (voir annexe)

### **5.6. Frais de stages et ateliers dans les villages avec équipe mobile**

Une partie très importante du programme GACOPEA est la diffusion des idées de ce concept parmi le groupe cible principal, à savoir: les petits exploitants agricoles et leurs familles. Ceci doit être fait par des agents de base et une équipe mobile de formateurs avec connaissances profondes du milieu rural sous forme de mini-stages et démonstrations dans les villages ou de visites de groupements ou coopératives qui fonctionnent déjà selon le concept GACOPEA. Là où de tels stages ou visites sont organisés dans le cadre d'un programme de développement rural en cours, les frais supplémentaires sont minimes, parce qu'il ne s'agit que d'une modification du contenu et de l'approche d'un programme déjà financé.

Mais même si de tels stages ou visites sont organisés spécifiquement dans le cadre d'un programme GACOPEA, l'expérience faite en Côte d'Ivoire en 1988/89 indique que les coûts sont modestes (\$ 9.125 pour 10 mini-stages d'une journée chacun).<sup>39</sup> Il s'agit surtout des frais de voyage et de séjour pour l'équipe mobile des formateurs et pour les agents de base, et - en cas de visites - des frais de déplacement des participants.

<sup>39</sup> Voir: Binnering, P./Harms, B.: Evaluierungsgutachten, déjà cité (Note 8), p. 11.

### **5.7. Assistance dans l'organisation de circuits d'approvisionnement et de commercialisation et dans la mise en place d'unités de transformation**

Dans le cadre du programme GACOPEA, l'assistance dans ces domaines n'est pas en premier lieu une assistance financière mais plutôt une assistance conceptuelle dans la planification, l'organisation et la recherche de possibilités d'un financement de telles opérations. Donc, les frais sont surtout ceux de recherche-action, de dialogue avec les responsables des services compétents et des sociétés d'intervention, avec les dirigeants des établissements de transformation de produits agricoles et avec les décideurs politiques et administratifs de la région.

### **5.8. Assistance financière indirecte**

Dans un programme GACOPEA l'assistance financière indirecte signifie:

- Financement de recherche-action pour recenser et identifier les potentiels d'activités économiques réalisables par des actions communes en coopératives ou en groupements;
- bourses pour la formation de cadres de conception, des multiplicateurs et formateurs et des cadres de gestion (cours de formation à long, moyen et court terme);
- financement de la production et diffusion de matériel pédagogique;
- financement des frais de voyage et de séjour pour les enseignants et les participants des réunions de dialogue, ateliers, stages et visites;
- financement de l'évaluation des activités.

Toute cette assistance financière indirecte constitue un investissement dans les ressources humaines destiné à augmenter la capacité mentale et technique des groupes cibles.

Avec sa stratégie d'approche sur plusieurs niveaux, tout programme GACOPEA constitue un ensemble de mesures concertées et intégrées dans un système. Une application de **l'approche GACOPEA exige donc un financement de l'ensemble des actions nécessaires pour sa réalisation pour une certaine période** (paquet de programmes). **Un financement sélectif des actions isolées n'aura pas des effets positifs mais plutôt des effets négatifs** (confusion, frustration, désorientation, p. ex. travail sans concept et sans matériel pédagogique adapté aux besoins du groupe cible; formation sur le terrain sans formateurs qualifiés et motivés; diffusion d'idées non-praticables à cause de conditions-cadres défavorables).



Un tel paquet d'assistance financière pour être efficace doit être assuré pour une période prolongée (5 à 10 ans ou plus).

### **5.9. Assistance financière directe**

Dans les programmes de l'appui à l'auto-promotion, l'inconvénient de toute assistance financière directe est le danger d'une substitution de l'auto-promotion par des apports venant de l'extérieur.

Donc, au lieu de concentrer les efforts du groupe cible sur la mobilisation des ressources propres et/ou locales, l'on risque d'orienter les efforts du groupe cible vers l'acquisition d'une assistance financière externe. En plus, un financement externe direct mène souvent à la mise en place des structures physiques (bâtiments, équipement, véhicules) qui dépassent la capacité du groupe cible à les gérer et les maintenir. Une telle infrastructure demande donc une gestion venant également de l'extérieur, suivie par un contrôle externe, mettant les membres du groupe cible dans le rôle de simples bénéficiaires.

Par conséquent, dans l'approche GACOPEA, il faut être extrêmement prudent avec la distribution de subvention, dons et "crédits cadeau".

*Un des objectifs de l'approche GACOPEA est de mettre le groupe cible en état d'autofinancer leurs opérations et de mobiliser lui-même les ressources financières exigées pour leurs projets.*

Les méthodes d'assistance financière adaptées au concept GACOPEA sont:

- des fonds de rotation ou
- des fonds de garantie<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Voir: von Stockhausen: Credit Guarantees . . . déjà cité (Note 30), et du même auteur: The Financing of Self-help Organizations, déjà cité (Note 30).

qui permettent aux groupements ruraux et aux coopératives d'avoir accès à des crédits à des conditions raisonnables, mais pas nécessairement plus favorables qu'au marché, afin d'éviter la création de conditions artificielles de croissance économique, non réitérables par des groupements ou coopératives en dehors du programme ou du projet.

### 5.10. Frais d'évaluation

Un des composants du programme GACOPEA est d'évaluer pour planifier.

L'évaluation continue sous forme d'évaluation externe et d'auto-évaluation par les groupes cibles et par l'équipe du programme/projet est indispensable. Par conséquent, les frais d'évaluation font partie intégrante du paquet de financement.

Cette évaluation doit prendre en compte les différents niveaux d'intervention de l'approche GACOPEA, à savoir:

- **l'efficacité opérationnelle** de l'entreprise coopérative ou du groupement en tant qu'organisation,
- **l'efficacité orientée vers les membres** de la coopérative ou du groupement, c'est à dire l'évaluation des résultats de l'action commune sous forme d'une augmentation de la productivité et du revenu des petits exploitants agricoles, des femmes, des jeunes, qui sont les membres de la coopérative ou du groupement;
- **l'efficacité de développement**, c'est à dire l'évaluation de l'impact du programme ou projet sur le développement de la région ou du pays.

Il faut donc une évaluation matérielle sous forme de recherche continue à côté de l'évaluation quantitative du type contrôle comptable et de calcul de rendement économique.

Il serait souhaitable de prévoir aussi une évaluation après fin de programme ou de projet (p. ex. après 5 an ou 10 ans), parce que les résultats d'un investissement en ressources humaines ne se manifestent pas à court terme de manière visible et mesurable.

## **6. Groupes cibles**

Comme déjà souligné ci-dessus, les groupes cibles du programme GACOPEA sont les suivants:

- La masse des petits exploitants agricoles et leurs familles, c'est à dire les membres et futurs membres de coopératives et de groupements ruraux,
- les administrateurs et les cadres de gestion des coopératives et groupements ruraux,
- les multiplicateurs et formateurs dans le cadre du programme GACOPEA,
- les décideurs politiques et administratifs intéressés dans l'auto-promotion paysanne, les planificateurs et exécuteurs des programmes de développement des OAP.

### **6.1. La masse des petits exploitants agricoles et leurs familles**

Les petits exploitants agricoles et leurs familles avec les sous-groupes de

- chefs d'exploitations familiales,
- femmes,
- jeunes,
- personnes appartenant à une profession particulière (p. ex. agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, artisans, petits commerçants)

qui constituent les membres ou futurs membres des coopératives et groupements ruraux, ne peuvent pas être touchés directement à long terme par les mesures et activités du programme GACOPEA, mais plutôt de manière indirecte à travers les autres groupes cibles du programme, c'est à dire par: les décideurs politiques et administratifs, qui -après leur sensibilisation pour l'approche GACOPEA - agissent pour rendre les conditions-cadres économiques, politiques et juridiques plus favorables; les multiplicateurs et formateurs, qui - après avoir appris eux-mêmes le concept, l'approche et les méthodes GACOPEA - sont capables de diffuser les nouvelles idées et connaissances et sont en mesure de former les responsables dans les organisations d'assistance technique, les agents de base et les responsables dans les programmes et projets d'appui aux organisations d'auto-promotion paysanne; les administrateurs et cadres de gestion des entreprises coopératives et des groupements ruraux qui sont informés et formés dans les méthodes et techniques d'une gestion appropriée et qui sont motivés d'agir en faveur d'une promotion des intérêts des petits exploitants agricoles et de leurs familles, qui - de leur part - sont motivés par cette promotion, de participer d'une manière active et avec leurs propres ressources dans les OAP.

Les membres des OAP qui sont un groupe cible très large constituent la base de toutes les activités d'auto-promotion et, par conséquent, ne doivent pas être oubliés dans la planification.

Ils doivent au moins être informés de leur rôle dans les OAP et de leurs droits et obligations en tant que sociétaires.

Des programmes destinés aux membres des OAP (p. ex. par radio et par équipe mobile) permettent d'identifier les futurs cadres de gestion et d'administration, y compris les femmes et les jeunes intéressés par un tel travail.

## **6.2. Les responsables et les cadres de gestion dans les OAP existantes**

Les responsables des OAP existantes constituent le groupe cible principal des programmes d'information, de formation et de recyclage selon l'approche GACOPEA.

Ce groupe cible relativement large comprend:

- les membres du conseil d'administration (présidents, secrétaires, trésoriers) des OAP et
- les cadres de gestion (directeurs, gérants, employés) des OAP,

qui doivent être formés dans les méthodes et techniques de gestion et motivés d'agir dans l'intérêt des membres de leurs organisations.

### **6.3. Les multiplicateurs et formateurs**

Les multiplicateurs et formateurs en matière de développement et de gestion des OAP travaillant dans des services publics (ministères, universités, instituts, administrations régionales, sociétés d'intervention, ONG etc.) doivent être familiarisés avec le concept et l'approche GACOPEA et avec les méthodes de l'éducation et du travail participatif.

Ils doivent être mis en état de planifier et d'exécuter les programmes d'information et de formation et d'élaborer le matériel pédagogique nécessaire.

Ce groupe cible est important pour la diffusion du concept et de l'approche GACOPEA dans les différentes institutions opérant dans les différents domaines de développement (p. ex. un technicien en matière coopérative, formé dans le système GACOPEA et transféré à un autre ministère où il applique l'approche GACOPEA à un autre groupe cible de base).

Après une formation initiale dans l'approche GACOPEA, les multiplicateurs/ formateurs devraient avoir la chance de participer périodiquement à des cours de formation/ recyclage pour leur permettre de maîtriser les méthodes GACOPEA et de maintenir leurs intérêts en la matière.

#### **6.4. Les décideurs politiques et administratifs**

Ce groupe cible est composé d'hommes politiques dans la législation et dans l'administration, de planificateurs du développement, de chefs des services de tutelle et d'assistance technique aux OAP, de directeurs des institutions de formation professionnelle. En bref, toutes les personnes influentes, qui déterminent la politique et les conditions-cadres pour le développement des OAP.

Il est très important d'informer ce groupe cible sur le concept GACOPEA et de le sensibiliser des avantages et possibilités de l'approche GACOPEA.

Vu les changements fréquents dans ces positions de responsabilité politique, il est nécessaire d'organiser des programmes de dialogue et de sensibilisation à plusieurs reprises afin de maintenir le niveau d'information et d'assurer la continuité du programme.

### **7. Les buts du programme GACOPEA**

Le programme GACOPEA est basé sur l'idée que l'investissement dans les ressources humaines est la clef pour tout développement auto-déterminé.

Comme le programme s'adresse à différents groupes cibles opérant à différents niveaux, les buts du programme sont également différents suivant les niveaux d'intervention, mais ils sont tous orientés vers un but principal, à savoir: **L'amélioration des conditions de vie de la masse des petits exploitants agricoles et de leurs familles.**

#### **7.1. Au niveau des décideurs politiques et administratifs**

Au niveau des décideurs politiques et administratifs, le programme GACOPEA offre un concept clair et cohérent de promotion des OAP, adapté aux conditions locales et des méthodes de développer des instruments appropriés pour faciliter les opérations des OAP et les rendre plus efficaces.

Des coopératives et groupements ruraux intégrés rendus plus forts dans **un** système coopératif avec gestion professionnelle permettent à l'Etat de se retirer graduellement de son engagement pour la promotion des OAP et de transférer les tâches d'éducation, de formation, d'appui technique et de contrôle des services de tutelle aux fédérations de coopératives et groupements autonomes. Le but du programme GACOPEA est donc de **libérer l'Etat de sa responsabilité pour la promotion des OAP.**

## **7.2. Au niveau des multiplicateurs et formateurs**

Le programme GACOPEA offre aux multiplicateurs et formateurs en matière de développement rural la possibilité d'acquérir des connaissances approfondies d'un concept clair et réaliste de promotion d'OAP par information, formation et appui technique. Le but du programme GACOPEA est d'offrir à ce groupe cible l'appui d'un réseau d'experts en matière de promotion, d'organisation et de gestion des OAP, des cours de formation et de recyclage de haute qualité à long, moyen et court terme, une aide dans la production de matériel pédagogique (guide régional, échange d'expériences entre pays d'Afrique) et l'accès aux ressources financières indispensables pour la réalisation du programme. En bref, le but du programme GACOPEA **est de créer et maintenir un réseau d'experts de la promotion des OAP hautement qualifiés et motivés.**

## **7.3. Au niveau des responsables et dirigeants des OAP**

Au niveau des responsables et dirigeants des coopératives, pré-coopératives et groupements ruraux le but du programme GACOPEA est de leur offrir un modèle d'organisation qui permet de remplacer les coopérative contrôlées par l'Etat par des OAP, de remplacer les organisations isolées par des organisations intégrées de manière horizontale et verticale dans un système coopératif, de remplacer les organisations soutenues par une aide externe par des organisations basées sur des ressources locales, mobilisées pour le développement local, auto-gérées, auto-financées et auto-contrôlées, de **doter les coopératives et leurs unions d'une gestion professionnelle opérant dans l'intérêt de leurs membres** (soit personnes individuelles, soit groupements ruraux, pré-coopératives ou coopératives affiliés à eux), de **donner à leurs membres accès aux services d'assistance technique, aux circuits commerciaux et au crédit.**

#### **7.4. Au niveau des petits exploitants agricoles et de leurs familles**

Au niveau des petits exploitants agricoles et leurs familles, le but du programme GACOPEA est de servir comme instrument par lequel les groupes cibles à la base (à savoir: les chefs des exploitations agricoles familiales, les petits artisans et commerçants détaillants, les femmes et les jeunes) ont accès aux informations et services qui leurs permettent d'améliorer, d'augmenter et de diversifier leur production, **d'arriver grâce à une meilleure organisation à une plus grande productivité et à un revenu élevé.** En bref: Le programme GACOPEA leur offre **une méthode de se regrouper en OAP sous des conditions favorables pour la réalisation de leurs buts auto-déterminés et pour défendre leurs intérêts légitimes vis-à-vis des autorités et sur le marché.**

Ainsi il serait possible de mettre fin à la mauvaise réputation des coopératives en tant qu'instruments de domination et d'exploitation des masses rurales par les autorités publiques ou les sociétés d'intervention et de les restituer leur rôle original, justement d'être des organisations privées et autonomes d'auto-promotion de ses membres, dans lesquelles la participation active, avec ses propres ressources, vaut la peine. Donc, le but du programme GACOPEA dans ce domaine est de **rétablir un mouvement coopératif digne de ce nom.**



**Tableau 1: Comparaison de coopératives conventionnelles (limitées à des fonctions similaires à celles des commerçants et intermédiaires) et de coopératives non conventionnelles, adaptées (orientées vers l'intégration de la production)**

	<b>Coopérative conventionnelle</b>	<b>Coopérative intégrée</b>
<b>Origine</b>	Basée sur des modèles d'organisation d'assistance mutuelle, développés en Europe dans le 19ème siècle et transplantés dans les pays de l'Afrique par les puissances coloniales sans adaptation aux besoins, dégénérés coopérative assistée par l'Etat à une coopérative soutenue et contrôlée par l'Etat.	Evolution du modèle classique de la coopérative vers une intégration à la fois verticale et horizontale et vers une l'entreprise coopérative dans la gestion des entreprises et ménages des adhérents de la coopérative qui a eu lieu simultanément en Europe, en Asie et en Afrique après la deuxième guerre mondiale.
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercice de fonctions essentiellement comparables aux fonctions d'un commerçant/intermédiaire, à savoir:</li> <li>- Fourniture d'inputs</li> <li>- Crédit</li> <li>- Collecte des produits</li> <li>- Traitement, transformation et commercialisation et terminé cela limité aux cultures industrielles destinées à l'exportation</li> <li>- Fonctionnement comme un organisme d'intervention dans un système de prix, barèmes et bénéfices fixés par des autorités de l'Etat</li> <li>- Gestion assurée par les directeurs ou gérants nommés ou approuvés par un service de tutelle sans la mesure d'autonomie nécessaire pour une véritable gestion en tant qu'entrepreneur.</li> <li>- Orientation vers les buts déterminés par les autorités de l'Etat qui ne sont pas nécessairement identiques aux buts et besoins ressentis des adhérents.</li> <li>- Opération dans l'isolation sans collaboration étroite avec des coopératives secondaires (niveau région) et tertiaires (niveau nation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation vers une assistance de la production dans le but d'un accroissement de la production, d'une diversification de la production, d'introduction de meilleures méthodes de production, récolte, transport et transformation.</li> <li>- Intégration de toutes les activités de production en vue d'une augmentation des revenus des adhérents.</li> <li>- Intégration des activités économiques et sociales pour améliorer le niveau de vie.</li> <li>- Planning et réalisation en commun pour l'ensemble de la coopérative (participation active des adhérents) et établissement de plans d'exploitation individuelle coordonnés avec le plan d'exploitation de l'entreprise coopérative.</li> <li>- Organisation importante avec intégration verticale ce qui donne une base élargie pour les opérations commerciales.</li> </ul>

### Coopérative conventionnelle

#### Rôle du directeur/gérant:

Administrateur et fonctionnaire d'une bureaucratie de développement ou d'un organisme d'intervention qui travaille suivant des plans déterminés à un niveau plus haut.

#### Rôle du conseil d'administration:

Groupe de personnes privilégiées qui peuvent tirer des bénéfices de leur position mais qui n'ont pas d'influence réelle sur la direction/gestion assumée/assurée en dehors de la coopérative.

**Rôle de l'adhérent:** Simple fournisseur de ses produits et client pour les services offerts par la coopérative sans possibilité d'une participation active dans la planification, la prise de décisions et le contrôle.

#### Performance

- Performance extrêmement pauvre, taux d'échec très élevé;
- profitant en général aux agriculteurs prospères sans avoir des effets positifs sur la vie économique et sociale des petits exploitants;
- dépendance des ressources externes par manque de mobilisation des ressources locales;
- pas d'amélioration des termes d'échange en faveur de la population rurale.

### Coopérative intégrée

#### Rôle du directeur/gérant:

Entrepreneur au profit des adhérents de la coopérative. Recherche continue des possibilités d'augmenter les revenus des adhérents.

#### Rôle du conseil d'administration:

Représentants élus des adhérents, chargés de la formulation de la politique de l'entreprise coopérative. Contrôle du directeur/ gérant dans le but d'assurer que toute activité de la gestion corresponde aux intérêts des adhérents.

**Rôle de l'adhérent:** Élément actif dans la formulation et la réalisation des plans de la coopérative. Chances de participation active dans les assemblées générales, les comités spéciaux, les groupes de travail. Possibilités d'apprendre de nouvelles techniques de production dans et en dehors de l'agriculture.

- Succès considérables dans l'augmentation de la production et l'amélioration de la qualité de vie des petits exploitants agricoles;
- contribution à l'amélioration des termes d'échange en faveur de la population rurale.

**Source:** DSE/FAO: Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA) en Afrique francophone, 2ème édition révisée, DOK 1239 C/b 1985, Feldafing 1985, pp. 45, 46.

**Tableau 2: Version simplifiée et modifiée du Tableau 1**

<b>type de coopérative</b>	<b>coopérative conventionnelle (contrôlée par l'Etat)</b>	<b>coopérative autonome</b>
<b>éléments de comparaison</b>		
<b>création</b>	initiative de l'Etat	initiative des adhérents
<b>objectifs</b>	déterminés par l'Etat et orientés vers les préoccupations de celui-ci	orientés vers les besoins des membres et fixés par eux-mêmes
<b>fonctionnement</b>	activités temporaires et peu développées mais surtout limitées (essentiellement cultures de rente)	activités diversifiées mais surtout répondant aux besoins des membres
	adhérents réduits au simple rôle de fournisseurs de services et de produits	plus d'activités des membres dans la réalisation des objectifs
	conseil d'administration monopolisé par des groupes ou individus qui influencent négativement le fonctionnement: commerçants, responsables politiques	fonctionnement basé sur les principes démocratiques avec participation active de tous les membres
	gérance liée à la saisonnalité de la production pour les coopératives agricoles maraîchères et fruitières	gérance permanente de diversification des activités
	financement et contrôle effectués par l'extérieur (facteurs de dépendence)	financement basé sur l'utilisation optimale des ressources propres et sur la recherche de crédits avantageux, contrôle interne
<b>résultats</b>	relativement peu performants et ne profitent pas aux adhérents	performants et utilisés aux bénéfices des adhérents

## Bibliographie

- Alliance Coopérative Internationale/Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest: Recherche de nouvelles lignes d' action et de stratégies pour un développement coopératif propre à l'Afrique de l'Ouest, Synthèse des études, DOK 1460 C/b, publié par la DSE, Feldafing 1987.
- Belloncle, Guy/Gentil, Dominique: Politiques et structures de promotion coopérative dans l'Afrique sahélienne (Hte. Volta, Mali, Niger, Sénégal) dans: Communautés. Archives de sciences sociales de la coopération et du développement, No. 64, Paris 1983.
- Binninger, , Paul: Communication: Propositions d'orientation pour GACOPEA, juin 1989 G.R.M. Lyon; document (IT 74-021-89) distribué lors de la conférence internationale de la DSE sur l'évaluation et perspectives du programme GACOPEA (Gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles) en Afrique francophone, 28 juillet au 8 août 1989 à Feldafing, R.F.A.
- Binninger , Paul/Harms, Bernd: Evaluierungsgutachten zum Programmpaket S 7-1-1: "Förderung angepaßter Managementsysteme für ländliche Selbsthilfeorganisationen ("SHO"), GA 74-440-89 (ex), DSE, Feldafing Juni 1989.
- Bureau et International du Travail: Rapport II: La formation dans les zones rurales et urbaines, septième conférence régionale africaine, Harare novembre-décembre 1988, Genève 1988.
- Bureau International du Travail: Rapport III: Les coopératives, septième conférence régionale africaine, Harare novembre-décembre 1988, Genève 1988.
- Diallo, Fousseyni: La situation des coopératives dans les pays francophones d'Afrique, pp. 67-86, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1985.

- Direction de la Mutualité et de la Coopération (DMC): Projet de formation - assistance pour une gestion appropriée des GVC des petits exploitants agricoles (Abidjan), 1989.
- Dülfer, Eberhard: Guide to Evaluation of Cooperative Organisations in Developing Countries, FAO, Rome 1981.
- Dülfer, Eberhard/FAO: L'efficacité opérationnelle des coopératives agricoles dans les pays en développement, Collection FAO: Progrès et mise en valeur -Agriculture No. 96, FAO, Rome 1975.
- DSE/FAO: Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA) en Afrique francophone, 2ème édition révisée, Feldafing 1985.
- ESCAP/FAO: Transfer of Knowledge and Skills Among Peer Groups, A Manual on Methodology, ESCAP/FAO Inter-country Report for the Promotion and Training of Rural Women in Income-raising Group Activities, Bangkok 1979, second publishing 1983.
- FAO: Participation in Practice, Lessons from the FAO People's Participation Programme, FAO, Rome 1990.
- FAO: Participatory Monitoring and Evaluation: Handbook for Training Field Workers, Bangkok, FAO/RAPA, 1988.
- Gupta, V.K./Gaikwad: A Guide to Management of Small Farmer's Cooperatives, FAO, Rome 1982.
- Hanel, Alfred: State-sponsored Cooperatives and Self-reliance. Some Aspects of the Reorganisation of Officialised Structures with Regard to Africa, Institute for Cooperation in Developing Countries, Papers and Reports, Nr. 24, Marburg 1988.

- International Cooperative Alliance (ICA): Participative Teaching Methods: A Guide with Specimen Exercises for Cooperative Teachers, London 1976.
- Jeetun, Beeharryall: Appropriate Management Systems for Small Agricultural Cooperatives (AMSAC) as an Approach to Reorganise and Restructure Agricultural Marketing Cooperative Societies in Mauritius, Institute for Cooperation in Developing Countries, Papers and Reports, Nr. 19, Marburg 1988.
- Kassler, Reinhard: Bricolez vos aides visuelles non projetables, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1989.
- Kuhn, Johannes (Hrsg.): Die Genossenschaft - eine anpassungsfähige Form der Selbstorganisation ländlicher Gruppen? Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 14, Marburg 1981.
- Lanzendörfer, Mathias: Gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), DSE/ZEL, Feldafing 1988.
- Müller, Julius-Otto: Kooperation und "Integrierte rurale Entwicklung", Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte, Nr. 9, Marburg 1979.
- Münkner, Hans-H.: Gutachten zur Durchführung der Programmsequenz (S 7-1-1): "Förderung angepaßter Managementsysteme kooperativer Zusammenschlüsse von Kleinbauern" im Auftrag der DSE, Marburg 1985.
- Münkner, Hans-H. (Hrsg.): Entwicklungspolitische Konsequenzen einer konsequenten Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 23, Marburg 1989.

- Münkner, Hans-H.: Pourquoi les coopératives sont-elles importantes pour les pays en voie de développement? Comment peuvent-elles être efficace? Traduction d'un article apparu dans "Genossenschaftsforum" 1/88, p. 15-18, Marburg 1988.
- Münkner, Hans-H.: Problèmes de la gestion coopérative en Afrique, reproduction d'un article paru dans "Informations cooperatives" publié par le Bureau International du Travail, Genève, Suisse, No. 3/77, pp. 47-65, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Marburg 1979.
- Münkner, Hans-H.: Le statut juridique de la pré-coopérative, Friedrich-Ebert-Stiftung, 3ème édition, Bonn 1986.
- Münkner, Hans-H (Ed.): Personalprobleme von Entwicklungsorganisationen im Bereich der Selbsthilfeförderung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Studien und Berichte Nr. 16, Marburg 1985.
- Münkner, Hans-H.: Appropriate Management Systems for Small Farmers' Cooperatives, dans: Quarterly Journal of Agriculture, Vol. 23, No. 3, July-September 1984, pp. 230-245.
- Münkner, Hans-H.: Appropriate Management Systems for Small Farmers' Cooperatives, A Brief Note on AMSAC, FAO, Rome 1985.
- Münkner, Hans-H.: Le rôle de la bureaucratie gouvernementale de développement dans la promotion des organisations d'assistance mutuelle - exemples de l'Afrique francophone, dans: Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1985.
- Münkner, Hans-H.: Forces et faiblesses du mouvement coopératif en Afrique de l'Ouest, Conditions de son développement, reproduction d'un article apparu dans "Terre et progrès, No. 71, Juillet-Août-Septembre 1987, p. 16 à 18.

- Münkner, Hans-H. (Ed.): Instrumente der Selbsthilfeförderung. Bestandsaufnahme - Weiterentwicklung, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit der Marburg Consult für Selbsthilfeförderung, Studien und Berichte Nr. 25, Marburg 1990.
- Münkner, Hans-H. (Ed.): Vers une coopérative adaptée aux besoins des pays en voie de développement, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1985.
- Münkner, Hans-H.: Comment créer un cadre juridique approprié pour les organismes d'assistance mutuelle paysanne. Le cas du Burkina Faso, contribution au colloque international du Centre d'Etudes Juridiques Comparatives, section des droits africains, Université de Paris I - Panthéon - Sorbonne, sur le thème: Développement agricole et participation paysanne, un exemple: les politiques de l'eau en Afrique, Paris 14 et 15 Octobre 1983, Actes du Colloque de la Sorbonne, pp. 290-299.
- Mshiu, Sam: Cooperative Education Radio Programmes: A General Guide with Specimen Scripts, International Cooperative Alliance (ICA), London 1975.
- Mucchielli, Roger: Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes, formation permanente en sciences humaines, séminaires de Roger Mucchielli, Paris 1975.
- Stockhausen , Joachim von: Credit Guarantees as an Instrument for Self-help in Developing Countries, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1979.
- Stockhausen , Joachim von: The Financing of Self-help Organizations in the Developing Countries, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1980.
- Ullrich, Gabriele/Jeetun, Beeharrylall: Approche participative de travail en groupe, DOK 1404 A/b, DSE, Bonn 1986.
- Verhagen, Koenraad: Self-help Promotion, A Challenge to the NGO Community, Amsterdam 1987.



- Verhagen, Koenraad: Cooperative Research and Planning with Small Farmers, dans: Galjart, Benno et Buijs, Dieke: Participation of the Poor in Development, Leiden Development Studies No. 2, Leiden 1982.
- Verhagen, Koenraad: Co-operation for Survival, Amsterdam, Geneva 1984.

### **Textes législatifs cités**

#### **Sénégal**

Loi no. 83-07 du 28 Janvier 1983 portant statut général des coopératives du Sénégal

Loi no. 84-37 du 11 Mai 1984 sur les groupements d'intérêt économique.

#### **Burkina Faso**

Ordonnance no. 83-021/CSP/PRES/DR du 13 Mai 1983 portant statut des organisations à caractère coopératif et pré-coopératif en Haute-Volta

**Annexe I: Liste du matériel pédagogique sur le programme GACOPEA  
et ses composants**

**CENAPEC:** lettres-leçon: Une liste des lettres-leçon se trouve dans la publication du Ministère de l'Agriculture, centre national de promotion des entreprises coopératives, rôle, organisation, activités, Bingerville, sans date.

**Direction de la Mutualité et de la Coopération (DMC):** Cellule-Conception multimédia - Formation Coopérative: Fascicules s'adressant surtout aux analphabètes traitent en dessins les sujets suivants:

- Utilisons bien l'excédent
- Qu'est-ce que l'excédent?
- L'esprit d'équipe dans la coopérative

Dans une autre série de fascicules les sujets suivants sont discutés:

- Définition de la coopérative
- La constitution d'un GVC
- Bonne gestion de l'entreprise
- Animation des coopérateurs s'adresser à:

Ministère de l'Agriculture, Direction de la Mutualité et de la Coopération  
Abidjan, Côte d'Ivoire.

**Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, Ullrich, G./Jeetun, B.:** Approche participative de travail en groupe, introduction et exemples d'application, DOK 1404 A/b

s'adresser à:

Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung  
Zentrale Dokumentation  
Hans-Böckler-Straße 5  
D-5300 Bonn 3, R.F.A.

**FAO:** Participatory Monitoring and Evaluation: Handbook for Training Field Workers,  
FAO/RAPA, Bangkok 1988.

s'adresser à:

Food and Agriculture Organization (FAO)  
Publication Division  
Via della Terme di Caracalla  
00100 Rome, Italy

**Friedrich-Ebert-Stiftung:** Kassler, R.: Bricolez vos aides visuelles non projetables. Ce petit fascicule s'adresse aux formateurs et montre comment les messages peuvent être visualisés en utilisant du matériel simple.

-"- Guide de l'Agent de Base aux coopératives: un manuel qui sert à l'auto-formation de l'agent et à l'éducation, la formation et l'encadrement qu'il doit assurer à la base

s'adresser à:

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Godesberger Allee 149  
D-5300 Bonn 2, R.F.A.

**International Cooperative Alliance (ICA):** Participative Teaching Methods:

A Guide with Specimen Exercises for Cooperative Teachers. Ce guide sert pour les formateurs et multiplicateurs à combler les lacunes en vue d'une formation moderne, adaptée aux besoins du groupe cible. L'introduction théorique est complétée par des études de cas.

s'adresser à:

International Cooperative Alliance  
15, Route des Morillons  
CH-1218 Le Grand-Saconnex  
Genève, Suisse

**INADES-Formation:** INADES offre une vaste gamme de matériel de formation dont quelques publications sont présentées:

1. Programme de "Formation pour l'auto-promotion rurale"
  - Introduction
  - Connaissance du milieu
  - Analyse de situation
  - Sensibilisation
  - Recherche et analyse des moyens
  - Choix des responsables
  - Organisation de l'action
  - Suivi de l'action
  - Evaluation de l'action
  - Mise en place d'une institution communautaire.
2. Série "vulgarisation" avec les livrets suivants:
  - Vulgarisateur, qui êtes-vous?
  - Connaître le milieu rural accompagné du cahier de connaissance du milieu.
  - S'adapter au milieu rural.
  - Les étapes de la vulgarisation.
  - Les méthodes de vulgarisation.
  - L'organisation du travail.
  - Analyse de l'exploitation agricole.
3. Le cours d'apprentissage agricole de 3ème année propose les thèmes suivants:
  - Introduction.
  - Comment produire plus?
  - Comment bien vendre ses produits?
  - Les dépenses de l'agriculteur.
  - Comment faire ses comptes?
  - Comment utiliser le crédit?
  - Pourquoi faire des groupements?

- Comment faire des groupements?
  - Vivre mieux au village.
4. Le cours de "gestion des petits projets" est composé de différentes séries dont chacune comprend plusieurs livrets
- série: planifier et programmer
    - fixer l'objectif du projet
    - choisir la stratégie du projet
    - programmer le projet
  - série: s'informer pour planifier
  - série: exécuter et évaluer
    - diriger et contrôler les hommes
    - contrôler les choses
    - évaluer le projet
  - série: Techniques comptables et gestion financière
  - série: gestion du personnel
  - série: gestion administrative

s'adresser à:

INADES-Formation  
08 B.P. 8  
Abidjan 08, Côte d'Ivoire

Les fascicules d'instruction MATCOM pour le personnel des coopératives agricoles publiés à la fin de 1986 comprennent

- les principes économiques de base d'une coopérative agricole
- le budget
- le service d'approvisionnement
- la collecte des récoltes
- la planification

On est en train de préparer des fascicules sur le transport, l'entreposage et la commercialisation pour le personnel des magasins coopératifs de vente en détail.

MATCOM a publié une série de 23 fascicules d'instruction.

Dans le domaine de la formation à la gestion, MATCOM a élaboré des cours complets d'une durée d'une à trois semaines. Tout le matériel nécessaire est présenté dans les manuels du formateur suivants que l'OIT peut procurer:

- Gestion financière
- Evaluation et préparation des projets

Les demandes de renseignement et les commandes de matériel de formation MATCOM sont à adresser à:

Projet MATCOM  
c/o Service des Coopératives  
Bureau International du Travail  
CH-1211 Genève 22, Suisse

**Mshiu, Sam:** Cooperative Education Radio Programmes: A General Guide with Specimen Scripts.

Les deux parties de ce guide sont l'introduction générale et ensuite plusieurs études de cas.

**Mucchielli, Roger:** Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes, formation permanente en sciences humaines, séminaire de Roger Mucchielli.

Cet ouvrage ne s'adresse pas spécialement aux pays en voie de développement, mais donne quand même aux formateurs une vue d'ensemble sur les problèmes d'andragogie. La première partie est consacrée à la connaissance du problème, ensuite il y a des applications pratiques.

## Annexe II: Cycle GACOPEA

Séquence 1:	Ouverture
Séquence 2:	Introduction à la méthode de travail
S2-1	Communication
S2-2	Approche participative
S2-3	Méthode
Séquence 3:	Echanges mutuels
Séquence 4:	Introduction à GACOPEA, le concept
-----	
MODULE 1	Approche sociologique pour la participation en milieu rural
<b>Référentiel:</b>	Participer - intégrer
<b>Produit:</b>	Connaissance des hommes et des situations
M1-1	Etre capable de repérer les potentialités du paysan situé dans son environnement
M1 -2	Etre capable d'analyser le processus de transfert des compétences
M1 -3	Etre capable de travailler avec les paysans sur la base de l'auto-organisation ex. renforcer la capacité de négociation des paysans
-----	
MODULE 2	Méthodologie de recherche
<b>Référentiel:</b>	Gestion
<b>Produit:</b>	Connaissance des hommes et des situations
M2-1	Identifier des données par la méthode d'observation en vue de la planification des activités
M2-2	Collecter des données en vue de la planification des activités
M2-3	Analyser des données en vue de la planification des activités
-----	

<b>MODULE 3</b>	Gestion coopérative
<b>Référentiel:</b>	Participer Gérer
<b>Produit:</b>	Favoriser l'application des règles de fonctionnement d'un groupement ou d'une coopérative
M3-1	Comprendre la différence avec une gestion ordinaire
M3-2	Etre apte à former à la prise de décision
M3-3	Etre capable d'impliquer tous les membres dans la gestion
-----	
<b>MODULE 4</b>	Droit coopératif
<b>Référentiel:</b>	Participer Gérer
<b>Produit:</b>	Favoriser l'application des règles de fonctionnement d'un groupement ou d'une coopérative
M4-1	Capacité de comprendre des règles nécessaires au fonction- nement d'une organisation collective à caractère économique, coopérative ou non Comprendre que la participation n'est possible qu'à certaines conditions
M4-2	Comprendre le disfonctionnement entre loi coopérative et pratiques coopératives
M4-3	Capacité de déceler l'essentiel des principes coopératifs à travers les statuts et le règlement intérieur
M4-4	Dégager les principes coopératifs nécessaires à la gestion appropriée
-----	
<b>MODULE 5</b>	Management (Gestion coopérative)
<b>Référentiel:</b>	Participer Gérer



<b>Produit:</b>	Favoriser une gestion appropriée des coopératives et des groupements à caractère économique
M5-1	Comprendre le fonctionnement d'une entreprise
M5-2	Connaître l'évolution et les applications possibles dans le secteur coopératif
M5-2-1	Management participatif
M5-2-2	Communication
options possibles	ex: cercle de qualité
M5-2-3	Planification participative
M5-3	Saisir le lien avec la gestion spécifique des organisations d'autopromotion
<b>MODULE 6</b>	<b>Comptabilité</b>
<b>Référentiel:</b>	Gérer Participer
<b>Produit:</b>	Permettre au producteur d'accéder à la compréhension d'un outil de gestion comptable adapté
	Option
M6-1	Comprendre le raisonnement et la technique comptable
M6-2	Capacité d'expliquer la technique comptable
M6-3	Capacité de créer des outils comptables adaptés
	-----
<b>MODULE 7</b>	<b>Marketing</b>
<b>Référentiel:</b>	Intégrer Diversifier
<b>Produit:</b>	Le paysan est appuyé pour surmonter les difficultés de la commercialisation et pour entreprendre des activités plus

autonomes

M7-1 Capacité de saisir les enjeux d'une diversification de production

M7-2 Capacité d'utiliser une démarche de commercialisation: le

	marketing comme méthode
M7-3	Capacité d'identifier et référer les conditions nécessaires de maîtrise d'une action
M7-4	Capacité de mener une démarche concertée avec la population
-----	
MODULE 8	Stage-pratique
-----	
MODULE 9	Pédagogie des adultes et éducation coopérative
<b>Référentiel:</b>	Participer Gérer
<b>Produit:</b>	La formation à l'action dans les organisations à caractère économique
M9-1	Comprendre l'éducation des adultes
M9-2	Capacité de repérer les besoins de formation
M9-3	Capacité des formes à l'autonomie et aux échanges permanents entre membres d'un groupement à caractère économique
M9-4	Capacité d'élaborer et de programmer des actions de formation
M9-5	Capacité de trouver des moyens de formation
-----	
MODULE 10	Gestion des projets
<b>Référentiel:</b>	Gérer
<b>Produit:</b>	Appui pour des projets conçus par la population
M 10-1	Etre capable d'identifier un projet avec la population
M 10-2	Etre capable d'élaborer un projet avec la population
M 10-3	Etre capable d'exécuter un projet avec la population
M 10-4	Etre capable d'évaluer un projet avec la population

-----  
MODULE 11      Financements coopératifs

-----  
Séquence 5:      Informations sur le Programme GACOPEA

### Index alphabétique

- ACI, 16, 32, 37
- administrateurs, 4, 8, 9, 50
- agents de base, 29, 38, 46, 51
- alphabétisation fonctionnelle, 16
- amélioration des conditions de vie, 1, 53
- approche d'auto-promotion paysanne, 11, 14, 18  
20, 35, 50, 51
- approche du développement, 17
- approche participative, 4, 29, 31
- approvisionnement, 5, 11, 42, 47
- assistance financière indirecte, directe, V, 25, 32, 42, 47
- assistance technique, 1, 7, 8, 10, 11, 13, 17, 21  
24, 27, 28, 29, 41, 42, 44, 54
- augmentation du niveau de vie, 15
- auto-évaluation, 34, 49
- auto-financement, VI, 48, 54
- auto-gestion, VI, 54
- autonomie, 3, 41
- auto-promotion, V, 3, 12, 13, 27, 48, 51
- auto-responsabilité, 45, 50
- BIT, 16, 18
- buts du concept GACOPEA, 11, 12, 13, 53, 54
- décideurs politiques, 2, 4, 8, 10, 18, 20, 27, 28, 29, 34, 38, 43, 47, 50, 53
- désofficialisation, 19
- dépérissement des services gouvernementaux, 41
- désengagement de l'état, VI, 54
- développement communautaire, 17
- diversification, V, 6, 12, 21, 41, 55
- effets synergiques, 24
- efficacité, 33, 49
- enseignants, 4
- entrepreneur de développement, V, 5, 7, 12, 25, 37
- équipes mixtes, 26, 31, 37, 43
- équipe mobile, 32, 37, 39, 42, 46, 51
- évaluation continue, 33, 34, 49
- évaluation des programmes, 2
- évaluation ex ante, 32
- évaluation externe, 49
- évaluation ex post, 33
- évaluation matérielle, 50
- évaluation participative, 34
- exécution des programmes, 2
- exode rural, 17
- exonérations fiscales, 21

- bourses, 47
- cadres de conception, 44, 47
- cadres moyens, 29, 39, 44
- cadres supérieurs, 29
- CEMAS, 37
- cercle vicieux de la pauvreté, 8, 13, 17
- commercialisation, 11, 27, 40, 41, 42, 47
- concept clair et cohérent, VI, 53
- conditions cadres, 40, 53
- conditions préalables, 1, 3, 25
- conférence mondiale sur l'agriculture et sur la  
réforme agraire, 1
- connaissance du milieu, 26, 27
- coopération sud-sud, 13, 27
- coopérative autonome, 5, 6, 11, 58
- coopérative contrôlée par l'Etat, 5, 11, 54, 58
- coopérative conventionnelle, 5, 56, 57, 58
- coopérative intégrée, 5, 11, 56, 57
- coopérative unifonctionnelle, 21
- crédit cadeau, 48
- croissance démographique, 2, 17
- expert étranger, 22, 26
- expert local, 22, 26
- facteur humain, 22
- familiariser les responsables, 9
- famille élargie, 13
- fédération, 4
- femmes, 14, 18, 20, 24, 27, 50, 55
- fertilité des sols, 2, 17
- financement sélectif, 48
- finalité du programme GACOPEA, 11, voir  
fonds de garantie, 32, 49
- fonds de rotation, 32, 49
- fonds de roulement, 30, 43
- formateurs, 9, 14, 25, 36, 38, 50, 52, 54
- frais des suivi, 38, 14, 42
- gérant, 7, 8, 9, 12, 21, 25, 26, 52
- gestion, 6, 7, 29, 30, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 44,  
45, 54, 55
- gestion coopérative, 5
- gestion professionnelle, 7, 11

- groupements ruraux, VI, 4, 7, 8, 9, 19, 20, 24, phase d'orientation, 27, 32, 42  
 46, 49, 50, 51, 54, 55 phase de planification, 28, 29, 30, 32, 34
- groupement d'intérêt économique, 19, 20, 24 planificateurs, 2, 4, 9, 20, 26, 30, 35
- groupement informel, 19, 22 politique officielle, 1
- groupe cible, 3, 8, 28, 44, 47, 50, 51, 52, 53, politique de promotion des coopératives, 20  
 54
- guide régional GACOPEA, 15, 26, 45, 54 potentiel, 22, 24, 28, 36, 47
- idées classiques de l'action coopérative, 53 potentiel d'auto-promotion, 25
- INADES, 16, 37 pré-coopérative, 23, 24, 25, 29
- instruments de développement, 9, 18 problèmes de pauvreté, 2
- intégration, 6, 7, 31 problèmes écologiques, 17
- investissement en ressources humaines, V, programme de la participation de la population, 2  
 25, 30, 47, 53 projet pilote, 30, 37, 42
- promotion des OAP, 15, 21
- législation coopérative, 15
- querelles interministérielles, 10
- macro-effets, 23
- macro-politique, 23 réaliser le potentiel, 25
- manque de coordination, 10 recherche-action, V, 16, 25, 27, 30, 31, 32, 34,  
 38, 42, 43, 47
- MATCOM, 16, 37
- matériel pédagogique, 15, 31, 35, 37, 38, 39, recherche appliquée, 31, 36, 42, 43  
 45, 47, 52, 54
- recyclage, 14, 44, 52, 54
- METAPLAN, 28, 30 réseau coopératif, 9
- micro-politique, 23 réseau des spécialistes, 35, 55
- micro-réalisation, 17 réseau GACOPEA, 13, 15, 34, 36, 38, 39, 54
- micro-structures, 11 responsabilisation, 12, 15, 19
- mini-stages, 40, 42, 46, 47 ressources humaines, V, 14, 22, 30, 33, 41, 47,  
 50, 53
- monopole, 19, 21, 22, 41
- motivation, 8, 9 ressources locales, 31
- multiplicateurs, 4, 8, 9, 14, 42, 44, 45, 47, 50, revitalisation, 19  
 52 54
- sécurité sociale, 13

Nouvelle politique agricole, 15, 19  
noyau GACOPEA, 36, 38, 40  
  
objectifs macro-économiques, 23  
opération intégrée, 17  
  
ONG, 13, 43, 52  
  
participation active, 2, 9, 17, 51, 55  
participation passive, 2, 20  
participation des groupes cibles, 26  
paquet de financement, 41, 48, 49  
paquet de programmes, V, 48  
pédagogie participative, 15, 16, 30  
personnes ressources, 30, 43  
phase d'évaluation, 29, 32  
phase d'exécution, 29, 31, 34, 42  
  
sensibilisation, 16, 38, 43, 53  
service d'assistance, 21, 25  
stages pratiques, 31, 40, 44, 45  
subsidiarité, V  
systèmes intégrés, VI, 11, 12, 13, 24, 25, 31, 54  
  
table ronde, 10, 28, 38  
test de praticabilité coopérative, 28  
test de viabilité économique, 28  
transformation, 12, 27, 31, 37, 40, 42, 43, 47  
tutelle, 6, 18, 20, 4, 29, 41



## La DSE en bref

A l'initiative des partis politiques du Bundestag, la Fondation Allemande pour le Développement International (DSE) a été créée en 1959 par la Fédération et les Länder afin de cultiver les relations entre la République fédérale d'Allemagne et les pays en développement grâce à l'échange mutuel d'expériences. La DSE assume cette mission par la réalisation de manifestations de dialogue et de perfectionnement professionnel destinées à soutenir les projets de développement économique et social des pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

En coopération avec des organisations partenaires nationales et internationales, la DSE a offert depuis sa création à plus de 50.000 experts et cadres dirigeants de plus de cent pays l'occasion de participer à des échanges d'expériences portant sur des questions du développement international ou de suivre un perfectionnement professionnel.

La DSE concentre ses activités sur le développement rural et la sécurité alimentaire ainsi que sur la promotion de centres de formation technique. Outre cela, la DSE accorde son appui à des mesures visant à renforcer la capacité de planification et d'organisation des pays en développement dans l'administration, la santé publique et l'enseignement ainsi que dans la planification du développement. La DSE prépare aussi des experts allemands à leur mission dans des pays en développement et dispose d'une abondante documentation spécialisée.

La DSE a son siège à Berlin, mais entretient aussi des centres spécialisés dans diverses villes en République fédérale d'Allemagne:

**Berlin:** Direction générale; Forum de la Politique du Développement (EF); Administration centrale; Centre de Développement Economique et Social (ZWS); Centre de Promotion de l'Administration Publique (ZÖV); Centre de Promotion de la Santé Publique (ZG) (en création), Service extérieur: **Lichtenberg**

**Bonn:** Centre de l'Education, de la Science et de la Documentation (ZED)

**Bad Honnef:** Centre d'Orientation Régionale (ZA)

**Mannheim:** Centre de Promotion des Métiers (ZGB), Service extérieur: **Magdeburg**

**Feldafing:** Centre de Développement pour l'Alimentation et l'Agriculture (ZEL), Service extérieur: **Zschortau**

## **LA FAO EN BREF**

La FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) fait partie du système des Nations Unies. C'est une institution spécialisée autonome dont les 158 Etats Membres se sont engagés à améliorer:

- l'état nutritionnel et le niveau de vie de leurs populations;
- la production et la distribution de tous les produits alimentaires et agricoles;
- la condition des ruraux.

La FAO est l'organisation internationale la plus importante pour tout ce qui touche à l'alimentation et à l'agriculture. Ses activités sont multiples. On la voit aussi bien organiser des démonstrations pour les petits paysans, par exemple pour les familiariser avec de nouvelles techniques de production vivrière, que donner des conseils aux gouvernements en vue de rendre plus stable et plus équitable le commerce international des produits agricoles.

La FAO remplit quatre fonctions essentielles:

- elle fournit une assistance et des conseils techniques à la communauté agricole pour le compte des gouvernements et des organismes de financement;
- elle centralise, analyse et fait circuler l'information;
- elle donne des conseils aux gouvernements pour les aider à arrêter leurs politiques et à planifier leur développement;
- elle offre aux gouvernements l'occasion de se rencontrer pour examiner les problèmes alimentaires et agricoles.

Créée en 1945, la FAO est aujourd'hui la plus grande des institutions spécialisées des Nations Unies. Elle s'efforce essentiellement de trouver une solution au problème de la faim et de la pauvreté dont souffrent des millions de personnes dans les pays en développement. Elle fournit une assistance technique directe à ces pays en exécutant des projets de terrain. Ceux-ci visent à résoudre des problèmes spécifiques, mais contribuent souvent aussi au lancement de grands programmes d'investissement dans l'agriculture, ce qui est capital pour le développement du tiers monde. A côté de ces programmes de terrain, il existe le Programme Ordinaire qui permet à la FAO de centraliser les informations, d'aider des gouvernements à élaborer leurs politiques et plans, et d'assurer les services nécessaires aux réunions gouvernementales et consultations d'experts sur l'alimentation et l'agriculture.

Les priorités et orientations essentielles du combat de la FAO contre la faim et la pauvreté sont le fruit de plus de 45 ans de réflexion et d'expérience à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation. La FAO sait que la faim et la pauvreté sont liées, et elle se bat pour la sécurité alimentaire mondiale afin que chacun ait, en tout temps et en tout lieu, les moyens matériels et économiques de manger à sa faim.

Face aux problèmes particulièrement graves des petits exploitants, la FAO encourage les politiques et programmes de développement rural intégré cultures vivrières et fourragères, élevage, petite pêche, exploitation forestière - afin d'accroître la production alimentaire et de promouvoir l'auto-suffisance économique.

