

La formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie à l'économie sociale et solidaire (ESS) : pratiques, enjeux et perspectives pour les coopératives ivoiriennes

N'DOLY Adoubo Christophe

Enseignant-chercheur / Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)
Laboratoire de Sociologie Economique et d'Anthropologie des Appartenances Symboliques (LAASSE)
ndolychristophe@yahoo.fr

Résumé :

Le présent texte se propose d'analyser les enjeux de la formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie initiées dans les coopératives ivoiriennes ces dernières années. En effet, selon N'doly (2014), 95% des coopératives des filières café et cacao ne sont pas dignes d'intérêt au regard des pratiques non-démocratiques qui s'y déroulent. Ainsi, en mobilisant la théorie de la « dégénérescence de l'idéal démocratique » (Meister, 1974) et la théorie de l'« hégémonie gestionnaire » (Cornforth, 2004) pour analyser la gouvernance des coopératives, les résultats issus d'enquêtes qualitatives (entretiens individuels semi-directifs et focus group) réalisées auprès 185 acteurs (30 administrateurs, 5 dirigeants et 150 producteurs de base) réparties dans cinq sociétés coopératives de cacao dans les zones de production du Sud-est, de l'Est et du Sud-ouest, montrent que la quasi-totalité des coopératives enquêtées sont soumises à une gestion patrimonialiste par des catégories d'acteurs. De même, ces coopératives sont traversées par des problèmes de leadership ou de positionnement social de certains acteurs. D'où la nécessité de former les coopérateurs aux valeurs de citoyenneté et de démocratie qui favorisent l'équité sociale, la justice sociale et l'égalité des droits pour tous. L'appropriation de ces valeurs par les coopérateurs s'avère indispensable pour un mouvement coopératif plus fort et une ESS plus mobilisatrice.

Mots-clés : coopératives, formation, citoyenneté, démocratie, Côte d'Ivoire

Introduction

Peu connue dans les pays africains en raison de la prééminence de la politique libérale des économies nationales, l'économie sociale et solidaire (ESS) connaît une émergence en Europe depuis la fin du 19^{ème} siècle. La montée de l'exclusion sociale (sous-emploi, chômage, précarité de l'emploi, marginalisation) et l'accentuation des inégalités dans ces pays ont donné une légitimité à l'ESS comme une solution alternative porteuse de sens à la transformation et à l'émancipation sociale des classes défavorisées. Aujourd'hui, nombreux

sont les analystes qui s'accordent sur la nécessité d'encourager le développement par ce « troisième secteur » qui semble mieux répondre aux aspirations des sociétés contrairement à une économie de marché aux conséquences discriminantes.

Présentée comme telle, cette branche des sciences sociales cherche à appréhender la réalité sociale comme une nouvelle façon de faire l'économie politique en intégrant les problèmes sociaux jusque là occultés. Sociologiquement parlant, l'ESS essaie de concilier l'économie dite marchande et non marchande chère à Polanyi (1983) qui en substance met les relations sociales au centre de tout projet sociétal. Au cœur de cette discipline, s'est construite la notion de coopération définie comme l'ensemble des formes d'organisation collective qui entendent promouvoir le développement par un système fondé sur une vision partagée entre acteurs dans un souci d'intérêt général. Les organisations de l'ESS présentent la particularité d'être des groupements collectifs dont le projet social privilégie la personne humaine sur le capital social. Il s'agit en fait, de donner la primauté à la gestion collective des biens et services par la construction de nouveaux rapports sociaux fondés sur des valeurs de solidarité, d'entraide et de coopération. Cette adhésion au principe de non-domination du capital social trouve sa justification dans les textes régissant ces organisations dont les principes fondamentaux s'articulent autour d'un pouvoir égal accordé à chaque membre associé (principe un homme, une voix), une rémunération volontairement limitée au capital investi et l'affectation des excédents réalisés à une réserve impartageable qui est la propriété de l'entreprise. Parmi ces organisations collectives, se trouvent les associations libres, les mutuelles, les ONGs, les fondations et les coopératives. Ce dernier type d'organisation suscite l'intérêt de cette étude. En effet, par définition selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), « *une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé de façon démocratique* ». Cette définition met en exergue les problématiques de citoyenneté et de démocratie¹ dans le fonctionnement des coopératives. Le discours scientifique sur la question nous inspire les travaux sur la gouvernance des entreprises sociales (Ank Michels, 2001 ; Draperi, 2003 ; Chaves, 2004 ; Defourny, 2004 ; Huybrechts, 2010 ; Rijpens et Adam, 2011 et Lapoutte,

¹ Le jeu démocratique implique toutes les parties prenantes dans le fonctionnement d'une coopérative. La notion de parties prenantes prend en compte, les membres du conseil d'Administration, les dirigeants et les membres de base. En effet, le concept de citoyenneté étant un vaste domaine exploré par les recherches en sciences juridiques, nous ne rentrerons pas dans les débats d'écoles de cette discipline. Pour notre part, ici dans ce travail, le concept de citoyenneté fait référence au membre qui respect les principes coopératifs dont fait partie la démocratie.

2013). En effet, les travaux sur la citoyenneté et la démocratie dans les coopératives rendent compte du principe participatif voire de l'implication effective des membres à la vie coopérative. En effet, si l'on suppose que la citoyenneté c'est de donner à chacun l'occasion de jouir de ses droits et d'exercer ses responsabilités au sein de la coopérative, le principe démocratique devient un exercice qui vient renforcer la citoyenneté des adhérents. A ce titre, Jonet et Noel cités par Rijpens, Jonet et Mertens, (2015), rappellent que « la démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui gouvernent les coopératives et de la forme de vie qui les rassemble ». Ainsi, le jeu démocratique qui caractérise les coopératives tend à favoriser l'engagement citoyen des adhérents à s'impliquer davantage à la construction du projet collectif commun. Or, il semble que cette conception du jeu démocratique propre aux coopératives n'est pas souvent bien assimilée par certaines parties prenantes pour qui la démocratie s'apparente à la participation des travailleurs dans les organes de décision. Ce qui n'est pas le cas à l'exception des situations d'autogestion de coopératives de travailleurs où les catégories de membres et de travailleurs peuvent se chevaucher partiellement, voire totalement (Verhoeven, 2011; Rijpens, Jonet et Mertens, 2015). De fait, la démocratie consiste à laisser le pouvoir aux membres sans lier ce pouvoir à leur poids économique (Rijpens et Mertens, 2006 ; Verhoeven, 2011). Contrairement aux entreprises classiques où les apporteurs de capitaux ont un pouvoir de décision directement fonction de leur contribution en capital, les coopératives organisent les droits de propriété de manière originale, rompant ce lien entre pouvoir de décision et poids économique lié aux apports en capital dans l'organisation (Mertens, 2005). Au sein des coopératives, le processus démocratique se fonde essentiellement sur le principe « une personne, une voix » qui permet d'établir une forme d'égalité ou un équilibre entre les membres par rapport à leur contribution au projet coopératif. Ce principe démocratique se déroule principalement au sein de deux organes de décision souverains conformément à la législation relative aux organisations coopératives. Il s'agit ainsi de l'Assemblée Générale (AG) et du Conseil d'Administration qui sont deux cadres d'expression de la démocratie par excellence dans les coopératives. Par ailleurs, Rijpens, Jonet et Mertens (2015) font aussi remarquer qu'au-delà de ces deux organes formels de décision, le jeu démocratique peut s'exprimer à travers des cadres informels de prise de décision qui fonctionnent selon les intérêts, compétences et expériences des parties prenantes au projet coopératif. Par exemple, il peut s'agir de comités consultatifs, de structures intermédiaires de gouvernance, de réunions d'urgence mis en place qui reflètent une diversité de motivations selon les coopératives. Borzaga et Solari (2001) parlent de « structures de gouvernance élargies » pour caractériser un système de gouvernance inclusive.

Toutefois, quelque soit le mode de gouvernance, le jeu démocratique dans les coopératives n'est pas chose aisée au regard des nombreux dysfonctionnements constatés. D'où la nécessité de former les parties prenantes aux valeurs de citoyenneté et de démocratie dans les coopératives. En Côte d'Ivoire, depuis ces dernières années, le mouvement coopératif est engagé dans un processus de formation relativement aux valeurs qui gouvernent les coopératives notamment la participation au jeu démocratique interne. Cependant, en dépit de l'appropriation du jeu démocratique par les parties prenantes, les coopératives ivoiriennes notamment celles qui interfèrent dans les filières café et cacao restent fragilisées dans leur fonctionnement. Comment explique-t-on la fragilisation des coopératives des filières café et cacao ? Quels sont les enjeux qui sous-tendent la formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie dans ces coopératives ?

Ce texte aborde dans un premier temps les pratiques anti-démocratiques qui fragilisent les coopératives. Dans un deuxième temps, il analyse les enjeux qui sous-tendent la formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie des coopératives. Enfin, des préconisations seront faites en guise de recommandations.

1- Ancrage théorique et méthodologique du travail

Du point de vue théorique, le corpus documentaire existant sur la gouvernance entrepreneuriale indique que la gouvernance des entreprises sans but lucratif et plus particulièrement des coopératives est sous-théorisée comparativement à la gestion des sociétés commerciales (Cornforth, 1995). Cependant, certaines théories en sciences de gestion peuvent être appliquées à la gouvernance coopérative. Ces théories bien qu'elles ne relèvent pas de la sociologie des organisations offrent un cadre d'analyse pertinent pour expliquer les contradictions internes au fonctionnement des coopératives. Ainsi, en remettant en cause la gouvernance des coopératives, l'on est en droit de douter de la légitimité du jeu démocratique qui s'opère à l'intérieur des coopératives ivoiriennes. L'analyse de la gouvernance démocratique de ces coopératives invite ainsi à inscrire cette étude dans une double approche théorique : la théorie de l'hégémonie gestionnaire (Berle et Meace, 1968 ; Galbraith 1989, Chandler 1989 ; Cornforth, 2004) et la théorie de la dégénérescence de l'idéal démocratique (Meister, 1974).

La première théorie est convoquée ici pour décrire la façon dont les différents organes décisionnels sont censés mettre en pratique le jeu démocratique dans la gouvernance coopérative. En effet, inspirée de la thèse de Berle et Meace (1968), celles de Galbraith

(1989) et Chandler (1989), la théorie de l'hégémonie gestionnaire postule en amont que « si les actionnaires sont légalement propriétaires des grandes entreprises, ils ne les contrôlent pas de fait ». Cette idée met en évidence la « séparation des pouvoirs » qui est un principe sacrosaint à toute organisation au regard de la législation en la matière. Ici, les coopérateurs-membres sont les propriétaires de l'entreprise coopérative. A ce titre, ils ne peuvent prévaloir la compétence de gérer eux-mêmes leur propre entreprise. En revanche, ils ont le devoir de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise en confiant la direction à des gestionnaires professionnels. Cette perspective peut être avancée pour justifier l'existence d'un Conseil d'Administration (CA) et d'un organe de direction au sein des coopératives. Dans la pratique, il existe de nombreuses contradictions lorsque la démocratie est en jeu. Ce qui participe à la dégénérescence de l'idéal démocratique.

En effet, cette seconde théorie puise son fondement dans le principe de la « loi de fer de l'oligarchie » de Michels (1970, [1911]). Le postulat qui préside en cette théorie est que la démocratie appelle nécessairement à une organisation ; c'est-à-dire qu'une démocratie sans organisation est impossible. Or, toute organisation tend vers l'oligarchie (Chaves, 2004). L'idée principale qui se dégage est que dans une organisation démocratique, une minorité d'acteurs s'impose toujours par son leadership social et professionnel pour dominer la grande masse. Cela relève de la complexité croissante de l'organisation démocratique qui exige une stabilité accrue du personnel qui occupent les positions administratives élevées (Maroudas et Rizopoulos, 2014 ; Chavas, 2004). En effet, la répartition inégalitaire des compétences au sein d'une organisation coopérative favorise la concentration du pouvoir administratif entre les mains d'une minorité d'acteurs appelé « leaders professionnels ». En accumulant les pouvoirs, ces derniers privilégient leur propre intérêt dans la prise des décisions en matière de gouvernance coopérative. Cette forme d'« oligarchie » dans la gouvernance conduit progressivement à l'affaiblissement des principes démocratiques au sein des coopératives (Maroudas et Rizopoulos, 2014).

Au plan méthodologique, cette étude s'inscrit dans une approche qualitative. Les enquêtes se sont déroulées dans les zones de production cacaoyère d'Aboisso (Sud-Est), d'Abengourou (Est) et de Soubré (Sud-Ouest)². A partir de la technique de choix raisonné, un échantillon de 185 personnes à enquêter a été élaboré dans 5 coopératives. Le tableau ci-dessous donne les détails de l'échantillonnage :

² Selon le MINAGRA (1999), ces 3 zones d'étude forment les fronts pionniers de la cacaoculture en Côte d'Ivoire c'est-à-dire les zones à travers lesquelles la cacaoculture s'est développée en Côte d'Ivoire.

Tableau : Echantillonnage

Sites d'enquête et coopératives Catégories sociales enquêtées	Aboisso (Sud-Est)	Abengourou (Est)		Soubré (Sud-Ouest)		Total échantillon
	SCOABIA *	SCOOPACA **	SCAANIAS ***	SCPB ****	SCAPO *****	
Membres du conseil d'Administration	06	08	08	05	03	30
Equipe dirigeante	01	01	01	01	01	05
Producteurs de base	20	58	36	21	15	150
Echantillon total / coopérative	27	67	45	27	19	185

* Société Coopérative Agricole des Producteurs de Bianouan ** Société Coopérative des Producteurs du Canton Amélékia ** Société Coopérative Anouanzè d'Aniansué **** Société Coopérative de Petit-Bondoukou ***** Société Coopérative Agricole des Producteurs de Oupoyo

Source : Nos données d'enquête, 2015

Le recours à la technique de choix raisonné a consisté dans un premier temps, à nous orienter vers les services de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) des localités concernées. Ensuite, auprès des responsables de cette structure, nous avons demandé et obtenu le nom des coopératives qui sont engagées dans un processus de formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie de leurs adhérents. Les coopératives recherchées ayant été identifiées, nous avons rencontré les responsables desdites coopératives qui ont désigné les personnes susceptibles d'être enquêtées sur la base de critères d'ancienneté, de compétence et du rapport au travail. La quasi-totalité des coopératives enquêtées étant situées dans les villages, les enquêtes se sont déroulées tour à tour à Bianouan (Sud-Est), Aniansué et Amélékia (Est), Oupoyo et Petit-Bondoukou (Sud-Ouest). Elles se sont étendues sur une période relativement longue allant du mois de novembre 2015 au mois d'août 2016 avec en moyenne un séjour de 30 jours passés dans chaque localité. La collecte des données de terrain a été rendue possible d'une part grâce aux entretiens individuels semi-directifs réalisés avec les membres des conseils d'administration et/ou les équipes dirigeantes et d'autre part par des entretiens de groupes avec les producteurs de base. Les deux types d'entretiens se sont déroulés à l'aide de guides d'entretien adaptés à chaque cas selon les informations recherchées.

Enfin, le traitement et l'analyse des données ont mobilisé l'approche de l'analyse de contenu (Bardin, 1977 et Dépelteau, 2000) qui permet d'interpréter les discours subjectifs d'acteurs

afin de leur donner sens et en faire des données objectivement vérifiables. Autrement, dit l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés » Bardin cité par Negura (2006).

2 - La gouvernance démocratique des coopératives ivoiriennes à l'épreuve des pratiques sociales

La participation citoyenne de tous les acteurs à la vitalité démocratique est un gage de la bonne gouvernance des coopératives agricoles. Elle permet aux citoyens-membres d'une coopérative de s'exprimer de manière plus directe et de prendre des décisions rationnelles qui rencontrent l'adhésion de toutes les parties prenantes. Toutefois, des pratiques récurrentes d'actions sociales de certains acteurs contredisent cet idéal démocratique remettant ainsi en cause la bonne gouvernance des coopératives. Ainsi, l'enquête réalisée auprès des producteurs dans les coopératives à l'étude a permis de mettre en évidence 3 pratiques qui délégitiment le jeu démocratique interne aux coopératives.

2.1 – La gestion patrimonialiste des coopératives

La gestion des coopératives est généralement appréhendée à travers le fonctionnement des organes statutaires conformément à la législation coopérative. Théoriquement, la gestion est dite démocratique en vertu du principe « un homme, une voix » qui s'applique en assemblée générale (AG) lorsqu'un problème se pose dans la coopérative. Dans la pratique, il est quasiment impossible que chaque adhérent donne son opinion personnelle sur tous les sujets concernant la gouvernance coopérative. L'entremise de représentants s'avère indispensable. D'où la mise en place d'un conseil d'administration (CA) élu par l'ensemble des adhérents au cours d'une assemblée générale. En effet, selon une perspective démocratique de la gouvernance, le rôle du CA consiste à établir la politique globale de l'organisation et de promouvoir les intérêts des membres (Cornforth, 2004). Il choisit pour cela, conformément au contrat coopératif, un président qui émerge généralement par son charisme, ses connaissances et ses talents de politicien (Couret, 2002). Mais, le défaut d'expertise nécessaire de gérer efficacement l'entreprise coopérative au quotidien, amène ce dernier à recruter du personnel administratif (le plus souvent des gestionnaires avérés). Ils sont liés par un contrat salarial dont la nature dépend des clauses définies d'un commun accord entre les différentes parties.

Finalement, le CA devient un instrument d'approbation symbolique des décisions des directeurs se confinant de fait dans une fonction essentiellement figurative à légitimer les actions des gestionnaires (Cornforth, 2004). Toutes ces dispositions mises en place pour permettre un fonctionnement efficient et optimal des coopératives s'avèrent inopérantes eu égard aux nombreux obstacles observés dans les attitudes des gestionnaires. C'est le cas dans la plupart des coopératives enquêtés en témoigne un producteur membre du CA :

« Quand on parle de coopérative ici au village, c'est le Président on voit. C'est lui qui a créé sa chose. Le CA n'est que de nom. Lorsqu'il y a réunion c'est lui qui parle beaucoup pour donner des directives. Le dernier mot lui revient. Il réussit toujours à convaincre tout le monde. Même si quelqu'un d'autre a une bonne proposition d'idées pour régler un problème, ça ne passe pas. Les décisions ne se prennent pas de façon consensuelle. Voyez vous Monsieur, nous que vous voyez, on est dedans comme ça sinon c'est lui décide tout ».

Producteur- membre du CA de SCAANIAS - (51 ans)

Cet extrait du discours d'acteurs évoque une remise en cause du jeu démocratique dans les coopératives. L'analyse de ce discours montre que le jeu démocratique n'est pas représentatif en raison de l'influence remarquable qu'exerce le président du conseil d'administration (PCA) dans le processus de prise de décision. En effet, le constat donne à voir que la coopérative reflète la personnalité d'un seul individu. Tout se passe comme si elle est la propriété privée de ce dernier dont les intérêts sont en jeu et pour lesquels il tente de les défendre. Or, le principe de fonctionnement de la coopérative est bien celui de la gestion démocratique par la prise de décision collective. Parfois, à cette gestion individualiste se substitue une autre forme de gestion qui fonctionne à l'avantage des gestionnaires. Elle renvoie à une banalisation démocratique qui favorise les gestionnaires (Chaves et Sajardo, 1999). Ces derniers accumulent le plus souvent le contrôle et la gestion, exerçant de fait une gouvernance hégémonique de la coopérative selon les propos de cet enquêté :

« Notre président n'est pas allé à l'école. Il ne sait ni lire et écrire. Donc, c'est le directeur qui est sa lumière. Il fait tout à la place du président. Je peux même dire qu'il joue deux rôles. Il prend lui-même les décisions concernant la coopérative et les applique. Cela fait plus de 3 ans qu'on n'organise pas d'AG. Donc c'est lui qui décide et contrôle tout. Nous avons plusieurs fois dénoncé ces pratiques. Et comme, ce dernier nous vient souvent en aide, quand moi souvent je critique son comportement, les autres membres disent que je suis contre lui et que je veux gâter la coopérative ».

Producteur-membre du CA de SCAPO - (47 ans)

Ces propos sont soutenus par celui d'un autre enquêté qui dénonce les abus du gérant de sa coopérative en ces termes :

« Le directeur agit comme si la coopérative lui appartient. Il s'en fou de nous les administrateurs. Il s'engage à prendre seul des décisions sans même nous consulter. Pis, c'est lui qui préside les AG. Il fait ça parce qu'il a la caution du président qui est son oncle. Donc, finalement la coopérative, c'est leur entreprise familial ! Le président voit bien ça mais quand on parle il ne nous écoute pas. A cause de ça, il y a 3 administrateurs qui ont rendu leur démission du conseil d'administration. Et ça joue sur la bonne marche de la coopérative ».

Producteur - membre du CA de SCPB - (53 ans)

Ces critiques formulées contre ces 2 acteurs clés (le PCA et le gérant) qui se trouvent au premier rang de la gouvernance coopérative sont extrapolables à toutes les coopératives. En effet, les faits soulevés par ces deux enquêtés sont vécus de façon semblable dans l'ensemble des cinq coopératives enquêtées. Ils peuvent être interprétés comme des formes d'accaparement ou de monopolisation des pouvoirs de décision centrées entre les mains de l'un ou l'autre provoquant ainsi ce que Rijpens, Jonet et Mertens (2015) appellent le phénomène d'« entropie » démocratique c'est-à-dire la dégradation au cours du temps du fonctionnement démocratique des coopératives. Le déficit d'investissement des administrateurs dans la gestion des coopératives conduit à l'inertie voire l'affaiblissement du fonctionnement démocratique des coopératives.

2.2 - Le jeu de positionnement d'une catégorie d'acteurs dans la gouvernance

Le jeu démocratique interne aux coopératives implique une rupture du lien entre pouvoir de décision et poids économique des adhérents. Or, l'enquête a révélé qu'au-delà de l'aspect formel du fonctionnement démocratique, apparaissent aussi souvent des jeux d'influence liés au charisme de certains acteurs, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids économique (Davister et Comeau cités par Rijpens, Jonet & Mertens, 2015). Une telle appréhension montre comment les coopératives deviennent des champs de confrontation au sein desquels les acteurs « économiquement viables » se positionnent comme leaders pour évincer les plus faibles. Cette situation est manifestement présente dans les coopératives enquêtées comme le décrit cet enquêté :

« Dans notre coopérative, ce sont ceux qui ont l'argent qui sont considérés. Comme ce sont les grands planteurs, c'est eux qui nous commandent ici. Quand on va à la réunion, c'est eux leurs paroles dominant plus que pour nous autres. Même, tu peux lever ta main au cours d'une réunion pour demander la parole, mais on ne te la donne pas. C'est comme si nous on n'a pas droit à la parole. Or, tous les membres de la coopérative ont payé le même droit d'adhésion et la même part social c'est-à-dire les 15000 Francs. Quand c'est comme ça c'est frustrant. Finalement, on se dit qu'on est dans cette coopérative pour accompagner les autres c'est à dire ceux qui font de bons tonnages ».

Producteur de base - membre de SCOOPACA- (53 ans)

Ce propos d'enquête va dans le même sens que celui d'un autre en ces termes :

« Les anciens qui ont créé la coopérative mélangent le travail. Depuis que la coopérative existe, ils sont la tête la coopérative. C'est eux qui organisent les AG et c'est eux qui gagnent. Pour cela ils disent qu'ils sont les plus expérimentés. Lorsque nous les nouveaux-venus, on leur demande de laisser aussi la place à d'autres de gérer, ils se fâchent et ils menacent qu'ils vont te chasser de la coopérative. Pourtant c'est nous tous, nos tonnages qui font que la coopérative gagne un peu de produits. L'esprit coopératif, c'est pas comme ça ! A cause de leur comportement bizarre, chaque année les gens quittent la coopérative pour livrer leurs produits à des particuliers ».

Producteur de base - membre de SCOABIA - (53 ans)

La mise en avant de la logique économique au détriment de la doctrine humaniste conforme à l'idéal coopératif perd tous sens de pratique démocratique en coopérative. En effet, les comportements anti-démocratiques observés chez une minorité d'acteurs (membres fondateurs, ou anciens "économiquement viables") consacrent une reproduction volontaire des inégalités sociales dans les coopératives. En fonction des intérêts en jeu, chacun de ces acteurs joue sa partition et se positionne dans l'arène pour dominer les plus faibles en situation de marge de manœuvre limitée. Du coup, le sentiment d'appartenir à un groupe solidaire (Babo, 2008) devient utopique pour la grande masse de producteurs. Cette limitation du fonctionnement démocratique aux membres pose le problème de la nature véritablement démocratique des coopératives dès lors qu'il ne tient pas compte de certaines catégories de personnes.

3- Les enjeux de l'éducation³ et de la formation aux valeurs de citoyenneté et de démocratie

L'exercice du jeu démocratique requiert non seulement la connaissance mais surtout la maîtrise des règles de fonctionnement des coopératives. Cela suppose que les adhérents soient éduqués et formés aux principes et valeurs qui gouvernent les coopératives. Par le passé, la plupart des coopératives ivoiriennes n'accordaient pas d'importance à l'éducation et à la formation de leurs adhérents. Or, c'est l'un des principes formulés par l'ACI (1995) en matière de gouvernance coopérative qui le définit en son cinquième principe comme suit : « *Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et*

³ Nous précédonsons expressément la notion d'éducation avant celle de formation pour des raisons évidentes. Ces 2 notions forment un couple et ne peuvent être dissociées comme l'énonce le cinquième principe de l'ACI. En effet, le membre-adhérent ne peut être citoyen de la coopérative que s'il est éduqué à l'apprentissage de la démocratie coopérative. C'est d'ailleurs à ce titre qu'il peut efficacement participer aux assemblées générales qui sont des cadres d'expression du jeu démocratique dans les coopératives.

leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. [...]».

Il a fallu attendre en 2010 avec l'adoption de l'Acte Uniforme OHADA sur le droit des sociétés coopératives pour voir une applicabilité de ce principe dans les coopératives ivoiriennes. Ce dispositif institutionnel impose désormais aux sociétés coopératives l'éducation et la formation de leurs adhérents. Cette exigence d'éducation et formation résulte avant tout du principe démocratique qui gouverne la coopérative. En effet, le pouvoir de décision dont dispose chaque adhérent au nom du principe « une personne, une voix » lui permet d'assumer ses responsabilités quant à sa participation aux prises de décisions a cours des assemblées générales ou autres réunions. Mais, cela n'est possible que si l'adhérent est éduqué et formé à la démocratie participative ou de contrôle. Quels types d'éducation et de formation reçoivent les adhérents aux coopératives et quels en sont les enjeux ?

3.1 - De la mise en œuvre de l'éducation-formation dans les coopératives :

L'une des difficultés à laquelle étaient confrontés les responsables des coopératives dans ce processus a été de définir la nature et le contenu de la formation. A ce sujet, les approches diffèrent selon les coopératives. Dans leur méthodologie d'approche, les coopératives comme SCOABIA, SCOOPACA, SCANNIAS ont eu recours aux techniciens OPA de l'ANADER pour exécuter cette tâche. La démarche employée par ces derniers à consister à faire de l'éducation-formation. Le volet "éducation" est destiné à l'ensemble des membres c'est-à-dire les producteurs de façon générale. Il porte sur l'apprentissage à la connaissance de l'idéologie coopérative. En effet selon, les idéologues du coopérativisme l'éducation coopérative reste marquée par 3 courants de pensée, à savoir le courant gestionnaire, le courant doctrinaire et le courant humaniste. Les deux derniers courants expliquent les fondements idéologiques du phénomène coopératif. Or, c'est ce qui peut favoriser l'engagement citoyen des membres à participer à l'exercice démocratique qui se déroule dans les coopératives. Premièrement en s'appuyant sur le courant doctrinaire, l'apprentissage a consisté à expliquer aux adhérents l'importance d'avoir l'esprit coopératif. Dans les faits, cela se traduit d'abord par la compréhension du fonctionnement de la coopérative et les principes coopératifs. Ainsi, à partir de l'organisation de la coopérative, il s'agit d'expliquer comment fonctionnent les structures, à définir les responsabilités qui incombent aux différents acteurs (CA, direction, et membres de base). Ensuite, l'esprit coopératif, c'est aussi les expériences d'entraide, de partage, d'assistance mutuelle, de solidarité, de participation démocratique...

Ce qui correspond au courant humaniste. Bref, il s'agit pour les adhérents de connaître et comprendre les textes réglementaires qui régissent le fonctionnement d'une coopérative.

En ce qui concerne le volet "formation", il s'est adressé spécifiquement aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants des coopératives. En effet, en raison des responsabilités dont ils ont la charge, ceux-ci sont tenus d'avoir une formation spécifique à leurs tâches dans la coopérative. Ainsi, ont-ils été formés non seulement aux techniques de gestion et de planification stratégique de l'entreprise coopérative mais aussi et surtout aux techniques de management qui leur permettent de maîtriser le principe démocratique.

S'agissant des coopératives SCPB et SCAPO, les responsables ont sollicité des cabinets de formation pour définir et mettre en pratique un plan d'éducation-formation. Contrairement aux trois précédentes coopératives, un point d'honneur a été mis spécifiquement sur la formation des membres du CA afin car comme le souligne Couret (2002), c'est bien la participation des administrateurs au processus de décision stratégique qui fonde le principe démocratique des coopératives. La formation a privilégié l'approche définie par le courant gestionnaire. Ici, un accent particulier a été mis sur la gestion démocratique des coopératives surtout en ce qui concerne la façon dont les décisions sont prises lorsqu'un problème est évoqué par un adhérent. A ce niveau, la formation a insisté sur l'apprentissage du savoir-faire, la gestion du temps de parole des intervenants, la diffusion des décisions informationnelles par l'effet de « contagion de la conviction ». Tous ces éléments de formation participent à l'effectivité du jeu démocratique interne aux coopératives.

Si le couple éducation-formation renforce l'engagement citoyen du coopérateur à s'impliquer davantage dans la vie coopérative par l'exercice du jeu démocratique, quel est l'avantage coopératif sous-jacent aux pratiques démocratiques ?

3.2- La formation à la citoyenneté et à la démocratie, un outil de renforcement du lien social coopératif

La logique d'organisation des coopératives invitent les acteurs à créer du lien social à travers l'expression du jeu démocratique participatif. Sans rentrer dans les considérations pluridisciplinaires des approches du lien social, il faut tout simplement l'appréhender comme un ensemble de relations qui unit les individus à partir de règles sociales établies dans un groupe social. Partant de ce fait, la formation aux valeurs de la démocratie dans les coopératives soulève des enjeux qui tendent vers une recomposition des relations entre les acteurs impliqués. Elle redéfinit de nouveaux rapports de travail du membre adhérent au collectif donnant ainsi une vitalité à la gouvernance coopérative. Les enquêtes montrent que

désormais les décisions sont prises de façon concertée impliquant de fait tous les acteurs au jeu démocratique. L'impression qui se dégage est que le nouveau mode de fonctionnement des coopératives suscite une adhésion massive des différents acteurs au processus de démocratisation des coopératives qui est engagé comme l'illustre les propos de cet enquêté :

« Je n'ai jamais imaginé qu'on pouvait s'entendre un jour dans la coopérative. Avant, on nous imposait tout. Mais, depuis que les gens sont venus nous dire clairement ce que chacun doit faire ("éducation-formation") pour que notre coopérative avance ça, je vois que les choses ont commencé à changer. [...]. C'est une bonne chose qu'on nous convoque chaque fois qu'il y a une décision à prendre. Ça veut dire que ceux qui sont à la tête de la coopérative ont compris que nous sommes aussi membres à part entière même si on est pas grand producteurs ».

Producteur de base - membre de SCOABIA- (38 ans)

L'optimisme d'une démocratisation effective des coopératives, longtemps réclamée par la grande masse de producteurs décrit par ce producteur est partagé par un autre. Mais, ce dernier avance pour sa part la mesure de la précaution même si les acquis de l'éducation-formation commencent à montrer un changement de comportement dans la gouvernance démocratisée des coopératives.

« [...] Ce n'est qu'un début du changement des attitudes. Attendons voir un peu les choses. J'espère que le processus de démocratisation de notre coopérative est engagé et qu'il ne va pas s'arrêter. Avec, les Africains, il faut faire attention. Sinon, je pense que le fait de nous apprendre comment "être en coopérative" et comment "faire en coopérative" est très important pour nous. On ne savait rien de tout ça ! Et quand nos responsables géraient de façon solitaire la coopérative, ça nous décourageait. Beaucoup de producteurs sont partis à cause des frustrations et des décisions qu'ils imposaient à l'ensemble des membres. En tout cas je remercie le gouvernement pour cette initiative. ».

Producteur de base - membre de SCOOPACA- (48 ans)

L'analyse de ces discours montre que la mise œuvre du processus d'éducation-formation initié dans les coopératives vient impulser le changement de comportement pour ensuite consolider le jeu démocratique interne aux coopératives. En effet, la réalité du pouvoir démocratique conféré à chaque acteur relève du sens rationnel de l'action publique c'est-à-dire la capacité des responsables à penser nouveauté dans un cadre relationnel où des producteurs ne se comportent pas comme spectateur mais plutôt comme acteur du jeu démocratique. Il s'agit en réalité de faire du membre-adhérent un citoyen à part entière en le réintégrant à la sphère coopérative. C'est à ce titre qu'il peut y avoir une reproduction des relations qui contribue à rendre stable le fonctionnement des coopératives.

3.3- La formation à la citoyenneté et à la démocratie pour une gestion contrôlée des ressources économiques des coopératives

La divergence des intérêts entre acteurs renouvelle la nécessité de l'exercice du jeu démocratique dans les coopératives. L'éducation-formation initiée dans les coopératives commence à dissiper les tensions entre parties prenantes : d'une part entre membres du conseil d'Administration et d'autre part entre des membres du CA et les gestionnaires. Elle donne ainsi une légitimité démocratique au CA de mieux contrôler les gestionnaires en vue de protéger les intérêts économiques du collectif. Au regard des nombreux problèmes constatés antérieurement (détournements, scandales financiers, corruptions, vols, etc.), le droit de contrôle se fait désormais façon démocratique dans la gestion des ressources économiques des coopératives. Ce qui permet d'éviter la confusion des rôles dévolus au CA et la direction. Le rôle des administrateurs est de garantir la conformité de la gestion c'est-à-dire de contrôler le comportement des gestionnaires dans l'accomplissement de leurs tâches. Le contrôle démocratique dont jouissent les administrateurs offre l'opportunité d'une prise de décision collective. Il accroît les performances économiques des coopératives comme fait remarquer cet enquêté en ces termes :

« Si vous constatez que les coopératives font rapidement faillite, c'est à cause du laisser-aller qui s'y déroule. On ne savait pas qu'on avait le pouvoir de surveiller ceux qui gèrent nos coopératives. Avant, c'est le président et les gérants qui s'entendaient pour faire les choses [prise de décisions] et souvent même le directeur lui seul. Chaque fois qu'on va à l'AG, on voit qu'il y a manquant ou que la coopérative n'a rien réalisé comme économies. C'était difficile ! Mais depuis que les gens d'ANADER sont venus nous former, on a commencé à voir clair. Le conseil d'administration convoque des réunions sur les questions concernant les ressources financières à chaque fois. Et tenez-vous bien Monsieur, l'an passé à l'AG, le bilan de notre coopérative a été positif. Pour la première fois ! On a réalisé un bénéfice de plus 2 millions de francs CFA. Tous les producteurs ont reçu des primes de certification et des ristournes. Donc, les choses ont commencé à changer vraiment avec ce travail qu'a fait l'ANADER ».

Producteur - membre du CA de SCOABIA - (44 ans)

Ce récit témoigne de l'engagement citoyen pour le renouveau coopératif longtemps réclamé par les membres. Il redonne l'espoir à la grande masse de producteurs qui avait le sentiment de n'être pas pris en compte dans la gestion des coopératives. Dans la même lignée, un autre enquêté renchérit en ces termes :

« Je connais désormais mon rôle dans la coopérative. En tout cas cette formation a été la bienvenue. J'ai appris beaucoup des choses concernant la façon dont la coopérative doit être gérée. Maintenant quand il y a une réunion, tout le monde parle et donne son idée. La parole est libérée. Quand les points de vue sont divergents, on passe au vote, surtout pour les questions de décaissement d'argent. Ça fait que la coopérative commence à bien fonctionner. Et comme on a un nouveau directeur respectueux et compétent, on s'accorde toujours sur les décisions de gestion des fonds. L'autre fois, j'ai dit au président d'inviter de temps en temps des experts pour nous instruire sur la gestion de notre

coopérative. Donc, si ça continue comme cela, beaucoup de planteurs vont s'intéresser à notre coopérative ».

Producteur - membre du CA de SCAPO - (50 ans)

Les propos de ces deux enquêtés traduisent le satisfecit des producteurs concernant la nouvelle façon de gérer les coopératives. L'effet engendré par l'éducation-formation auprès des producteurs montre que l'exercice démocratique contribue efficacement à rendre dynamique les organisations coopératives. Les pratiques démocratiques à l'œuvre montrent que le pouvoir décisionnel des administrateurs renforce la dimension économique des coopératives tout en minimisant les risques d'erreurs de gestion (Couret, 2002). De ce qui précède, il convient de conclure que les récentes expériences des coopératives enquêtées en matière de démocratie augurent une avenue prometteuse pour le mouvement coopératif ivoirien en général.

Discussion-Conclusion

Les coopératives sont porteuses d'un projet social animé de valeurs telles que la solidarité, l'assistance et l'humanisme. La mise en œuvre de ces valeurs requiert l'appropriation par les coopérateurs des principes coopératifs dont l'engagement citoyen et la démocratie. Mais, l'exercice du jeu démocratique au sein des coopératives n'est pas toujours aisé dans la pratique du fait des nombreuses difficultés liées à la gouvernance. Les résultats obtenus des enquêtes ont révélé des problèmes liés à la gouvernance démocratique des coopératives notamment de gestion patrimonialiste et du jeu de positionnement de certains acteurs. Ces problèmes ont pour conséquence le dysfonctionnement des coopératives soumises à l'étude. Ce qui explique la gestion hégémonique des coopératives d'une part par des membres du CA et d'autre part par des gestionnaires. Ces résultats corroborent l'explication donnée sur la théorie de l'hégémonie gestionnaire mobilisés plus haut. En effet, le monopole du pouvoir de décision par des administrateurs notamment des PCA, l'exclusion des membres-adhérents à la prise de décision, le non-contrôle de la gestion des ressources économiques par les membres ont engendré ce « entropie démocratique » ou la dégénérescence de l'idéal démocratique (Meister, 1974). Cependant, l'initiative d'éduquer et de former le citoyen-coopérateur au jeu démocratique semble être très prometteur pour les coopératives ivoiriennes au regard des résultats obtenus. Cela n'exclut pas d'approfondir davantage la réflexion sur l'exercice démocratique pour pérenniser les acquis et rendre stable le fonctionnement de ces coopératives. Ainsi, lorsque l'on s'inspire des travaux réalisés sur la gouvernance des

entreprises sociales (Drapéri, 2003 ; Defourny, 2004 ; Chaves, 2004 ; Ank Michels, 2011 ; Lapoutte, 2013), trois préconisations peuvent être envisagées. Premièrement, pour rendre viable les coopératives, il convient d'impliquer davantage les coopérateurs dans les organes décisionnels tout en précisant le rôle que doit jouer chaque acteur. Deuxièmement, il faut renforcer l'information coopérative en mettant en place des mécanismes de communication pour diffuser largement les décisions qui sortiront des réunions. Enfin, les responsables doivent organiser régulièrement des formations sur les valeurs et principes coopératifs pour renforcer les capacités des parties prenantes impliquées dans la gestion coopérative.

Bibliographie

- ANK Michels, « Les innovations dans la gouvernance démocratique. En quoi la participation citoyenne contribue-t-elle à l'amélioration de la démocratie ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n° 2, vol. 77, 2011, pp. 275-296.
- BABO Alfred, « Quelle action collective au sein des coopératives de la filière café - cacao en crise en Côte d'Ivoire : une réflexion sur la théorie du choix rationnel ? », *Le Journal des Sciences Sociales*, n° 5 - décembre 2008, pp. 43-53
- BARDIN Laurence, *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977
- BERLE A. Adolph and MEANS Gardiner C., *The modern corporation and private property*, New York, 1968, Macmillan.
- BORZAGA Carlo et SOLARI Luca, "Management Challenges for Social Enterprises", in Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge, 2001, pp. 333-49.
- CHANDLER Alfred-Dupond, *Stratégies et structure de l'entreprise*, Paris, Ed. Organisation, Coll. Les classiques eo, 1989, 543 pages.
- CHAVES Rafael, « Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement », *Économie et Solidarités*, vol. 35, n° 1-2, 2004, pp.65-80.
- CHAVES Rafael et SAJARDO Antonia, « Politique sociale et économie sociale en Espagne : une perspective historique et institutionnelle de l'offre de services sociaux ». *Nouvelles pratiques sociales* 121 (1999): 83–103.
- CORNFORTH Chris, « Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, n° 4,1995, p. 487-523.
- CORNFORTH Chris, « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe », *Économie et Solidarités*, vol.35, n° 1-2, 2004, pp.81-99.
- COURET Frédéric, « Principe démocratique et décision en coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 285, Juillet, 2002, pp. 13-26.

- DEFOURNY Jacques, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique* 2004/3 (Tome XLIII), pp. 9-23.
- DEPELTEAU François, *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats*, Ed. De boeck Univ., Paris, 2000, 217 p.
- DRAPERI Jean-François, "L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale", *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, n° 288, 2003, pp. 48-66.
- GALBRAITH John Kenneth, *Le Nouvel État industriel*. Essai sur le système économique américain, éd. Gallimard, Paris, 1989, 504 pages.
- HUYBRECHTS Benjamin, Explaining organizational diversity in fair trade social enterprises. Ph.D Thesis in Management Sciences, 2010, HEC-ULg
- LAPOUTTE Alexandrine, *Gouvernance et légitimité : le modèle mutualiste*. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2013.
- MAROUDAS Leonidas et RIZOPOULOS Yorgos, « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 334, 2014, pp. 70-84.
- MEISTER Albert *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières, 1974, 276 pages.
- MERTENS Sybille, « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », *Revue Non Marchand. Management, droit et finance*, vol. n°16, 2005, pp. 13-27.
- MICHELS Robert, *Les partis politiques*, Paris. Flammarion, 1970.
- N'DOLY A. Christophe, « La solidarité dans les coopératives de producteurs de café et de cacao dans le contexte de libéralisation des filières en Côte d'Ivoire », *Le journal des sciences sociales*, n° 11-décembre 2014, pp.19-30.
- NEGURA Lilian, « l'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Revue Sociologies*, 2006.
- POLANYI Karl, *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Edition Gallimard, Paris, 1983, 420 pages.
- RIJPENS Julie et ADAM Sophie, « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, 2011/n°12.
- RIJPENS Julie, JONET Christian et MERTENS Sybille (2015), « Coopératives et démocratie: un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives », in Guy Van Gyes & Stan De Spiegelaere, *L'Entreprise de nous tous - Innover la participation des travailleurs en Belgique*, Belgique, 2005, (éd. Acco, 2015).

RIJPENS Julie et MERTENS Sybille, « Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique », 2006.

VERHOEVEN Johan, La participation démocratique des travailleurs dans l'économie sociale. Le cas du groupe Terre. Mémoire présenté dans le cadre du Master 120 en sociologie, finalité spécialisée : intervention sociale, 2011, Université catholique de Louvain.