

**STRATÉGIES DE DEVELOPPEMENT DU  
SECTEUR AGRICOLE AU GABON: QUE  
PEUVENT NOUS APPRENDRE LA FORMULE  
D'ENTREPRISE COOPÉRATIVE ET L'APPROCHE  
DE DÉVELOPPEMENT LOCAL?**

**Par**

**FRANKLIN ASSOUMOU NDONG**  
*B.A., M.Sc.*

[anfranklin@gabsoli.org](mailto:anfranklin@gabsoli.org)

**Sherbrooke (Québec, Canada)**

**Janvier 1998**

**Révision légère en septembre 2005**

*(Le présent document ne peut être ni reproduit ni utilisé pour usage commercial.  
Seule une utilisation personnelle est permise à condition d'indiquer la source.)*

# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION: PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES AU GABON .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. QU'EST-CE QU'UNE COOPERATIVE ?.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. LES VALEURS COOPERATIVES .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>3. LES PRINCIPES COOPERATIFS.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>4. LES TYPES DE COOPERATIVES.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>5. TABLEAU COMPARATIF: UNE ENTREPRISE COOPERATIVE ET UNE SOCIETE PAR ACTIONS.....</b>        | <b>12</b> |
| <b>6. STRUCTURE DE DIRECTION D'UNE COOPERATIVE .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>7. L'ENTREPRISE COOPERATIVE: UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL ET RÉGIONAL.....</b> | <b>15</b> |
| <b>8. QUE RETENIR DU DEVELOPPEMENT DES COOPERATIVES EN AFRIQUE ? .....</b>                      | <b>23</b> |
| <b>CONCLUSION : FAIRE LES CHOSES AUTREMENT, RÉORGANISER LES COOPÉRATIVES AU GABON .....</b>     | <b>26</b> |
| <b>NOTES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>  | <b>29</b> |

## **INTRODUCTION: Problématique de développement des coopératives agricoles au Gabon**

Au moment où les autorités gouvernementales gabonaises reconnaissent grandement le déséquilibre que représente le secteur agricole dans l'économie du pays, il revient à tous ceux et celles (experts ou non) qui ont des idées et des projets de les présenter dans le but d'initier des réflexions et de participer à l'essor de ce secteur considéré comme «parent pauvre» de l'économie gabonaise, donc ayant un impact peu significatif dans la création de la richesse nationale. A cet effet, je me propose d'énoncer quelques brèches d'une démarche entrepreneuriale basée sur la prise en charge et la responsabilité personnelles, la gestion démocratique (un membre, un vote), l'équité et la solidarité : la création et le développement des entreprises coopératives<sup>1</sup>. Un tel modèle d'entrepreneuriat repose sur une vision de développement local et régional comme nous le présenterons plus loin.

Le Conseil des Ministres réuni le 24 novembre 1997, sous la haute Présidence de S.E. El Hadj Omar Bongo, Président de la République, Chef de l'État, a clairement démontré, dans son communiqué final, l'intention pour les autorités gabonaises (notamment le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et du Développement Rural) de développer le secteur agricole présentement en position de faiblesse dans la création de la richesse nationale alors qu'il ne contribue que pour près de 5% du produit intérieur brut (PIB). Pourtant, l'Agriculture occupe plus de 34% de la population active. En revanche, tout le monde le sait, le Gabon dépend énormément de la rente pétrolière qui compte pour près de 40% du PIB et 80% des recettes tirées des exportations. A long terme, cette situation peut représenter une source de problème économique au cas où par exemple les recettes pétrolières venaient à chuter dramatiquement ou les réserves s'épuisaient. Qui plus est, le développement durable des populations rurales passe par une revalorisation de l'Agriculture gabonaise.

Dans la perspective de nouveaux redéploiements de fonds et des énergies dans le développement de l'agro-alimentaire au Gabon, il serait fortement souhaitable que la formule de l'entreprise coopérative soit sérieusement prise en compte. De ce fait, une analyse adéquate du fonctionnement de ce type d'entreprise et un effort de promotion de ladite formule devraient être faits par les autorités compétentes (i.e. Ministère de l'Agriculture qui a la charge de la Direction des coopératives) afin que la coopérative soit enfin utilisée à sa juste valeur dans les processus de diversification de l'économie et de développement des zones rurales gabonaises. Rappelons à juste titre que dans la plupart des pays dits développés (Canada, États-Unis, Japon, Suède, Danemark, Grande-Bretagne, etc.), les entreprises coopératives jouent un rôle prépondérant dans les économies, notamment dans le secteur agro-alimentaire. A titre d'exemple, dans la province du Québec au Canada (environ 7 millions d'habitants), les coopératives agricoles transforment et commercialisent 64% du lait de consommation, 54% des autres produits laitiers (beurre, fromage, yaourts, etc.) 58% du porc et 82% de la volaille. Aux États-Unis, les coopératives agricoles commercialisent 86% des produits laitiers, 40% de toutes les céréales, 41% du coton, 20% des fruits et légumes et 13% du

bétail produits dans ce pays. Elles comptent pour 29% de la production et de la commercialisation des produits agricoles, pour un chiffre d'affaires dépassant les \$90 milliards US. Ces deux cas (Québec, États-Unis) illustrent bien le dynamisme des entreprises coopératives dans le secteur agricole des pays développés. De plus, les coopératives agricoles sont particulièrement présentes dans les communautés rurales de ces pays, car leur mode de fonctionnement repose sur la prise en charge locale et le développement par la base. En fait, l'entreprise coopérative ne privilégie pas la maximisation du profit comme philosophie de base, elle est plus sensible aux ententes et aspirations de la communauté où elle se trouve puisque les membres en sont les propriétaires et les profits (ou trop-perçus) sont partagés équitablement entre les usagers (membres) selon le niveau de l'usage que chacun fait de sa coopérative.

Par ailleurs, selon les grandes lignes du projet de relance du secteur agricole au Gabon (i.e. Communiqué final du Conseil des Ministres du 24/11/97), on remarque qu'un accent particulier est mis sur l'initiative locale et la promotion du développement rural. Or, la coopérative, de par sa nature, sa structure et son fonctionnement, tient compte de ces aspects, tout en offrant une perspective d'entrepreneuriat collectif qui permet aux communautés (rurales ou non) de réunir leurs efforts (financiers, matériels, humains, etc.) afin de se donner un outil économique (l'entreprise) qui contribuera à la satisfaction de leurs besoins communs. Ainsi, mettre les ressources ensemble par l'intermédiaire de la coopérative permettrait aux populations rurales de contourner le problème de l'insuffisance de moyens (ou fonds) individuels et de créer un élan de solidarité et d'aide mutuelle nécessaire à leur épanouissement.

Alors que le budget du Gabon a été revu à la hausse pour l'exercice 1998 (1 057 milliards FCA), il subsiste des problèmes économiques notamment celui du chômage (en particulier des jeunes) surtout dans les zones rurales du pays (plus de 59% de la population gabonaise est rurale), et de l'endettement. Ces problèmes économiques sont le reflet des situations que nous connaissons telles que les programmes d'ajustement structurel, les restructurations dans les entreprises publiques et parapubliques, les restrictions budgétaires, etc. En cette ère post-industrielle où l'on ne parle plus que de mondialisation des marchés, l'heure est à la recherche de nouveaux moyens efficaces de relance économique. Qui plus est, le développement des collectivités locales doit se faire présentement dans un environnement économique remettant de plus en plus en cause le principe de l'Etat-providence pour plus de concurrence et d'ouverture des marchés; ce qui implique que les entreprises et les pouvoirs publics au niveau interne de chaque pays doivent redoubler d'efforts et dorénavant faire plus avec moins. Aussi, la formule coopérative permet-elle de développer les projets générateurs d'emplois, particulièrement pour les jeunes et les communautés rurales qui sont certainement les plus touchés par les phénomènes de chômage et de pauvreté.

Dans le présent texte, il ne s'agit pas d'épuiser le sujet des coopératives, ni non plus de prétendre que la formule coopérative soit le miracle qui sauvera le Gabon de tous ses maux. Cependant, la coopérative demeure une alternative très intéressante pour la création d'emplois et la revalorisation de l'agriculture et des zones rurales dans un contexte de globalisation des économies caractérisé par une concurrence plus accrue

et le libre marché. Qui plus est, il faut reconnaître que les pays dits du Tiers-Monde, et inclusivement leurs populations rurales devraient d'abord compter sur eux-mêmes. Par conséquent, les entrepreneurs locaux devraient être prêts à investir leurs capitaux sur place plutôt que d'attendre que d'autres personnes de l'extérieur ou le seul gouvernement viennent créer des emplois et augmenter la valeur des produits en implantant des entreprises de transformation et de mise en marché sources de développement du capital local. Dans cette perspective, l'expérience connue des entreprises coopératives ailleurs dans le monde est une raison suffisante pour tenter d'introduire ce type d'entreprises au Gabon, et ce, de manière plus structurée (cadres législatif, financier et humain), rigoureuse et efficace en tenant compte des aspirations de populations locales et du contexte socio-économique.

Avant de lancer tout débat, toute discussion ou réflexion sur la formule coopérative, il serait bien venu de présenter d'abord la nature, la structure et le fonctionnement d'une coopérative. Ainsi, dans ce texte, nous verrons, la définition d'une coopérative, ses valeurs et les principes qui la dirigent, car malgré l'existence des associations et des autres groupements à vocation coopérative, la formule de l'entreprise coopérative reste encore à mon avis mal connue, mal perçue et même négligée au Gabon. Par la suite, nous verrons les principaux types de coopératives; ce qui distingue une coopérative d'une entreprise à capital-actions ou société anonyme et la structure fonctionnelle d'une entreprise coopérative. Puis, avant de conclure, nous évoquerons quelques raisons qui font de la coopérative un outil privilégié de développement régional ou local.

## 1. QU'EST-CE QU'UNE COOPERATIVE ?

Depuis sa création en 1895, l'**Alliance Coopérative Internationale (ACI)** est acceptée par les coopérateurs à travers le monde comme l'Autorité qui définit les coopératives et détermine les principes de base qui motivent bien souvent la création des entreprises coopératives. L'ACI compte au-delà de 200 membres venant de plus de 70 pays. Ils sont représentants de plus de 700 millions de membres individuels de différentes coopératives oeuvrant dans l'Agriculture et la Pêche, le secteur bancaire, l'Énergie, l'Industrie, l'Assurance, le Commerce de gros et de détails, le Logement, le Tourisme, le Transport, et les Services divers. L'un des buts principaux de l'ACI consiste à "promouvoir et protéger les valeurs et principes coopératifs".

L'ACI définit la coopérative comme: ***"une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire 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 démocratiquement"***<sup>2</sup>.

Cette définition constitue une formulation minimale qui n'a pas pour but de décrire la coopérative parfaite. Son champ d'application a été intentionnellement élargi étant donné que la participation des membres varie selon le type de coopérative concernée, et que les membres doivent avoir une certaine liberté dans l'organisation de leurs activités.

La définition de l'ACI met l'accent sur les caractéristiques fondamentales suivantes de la coopérative:

⊗ **autonomie:** la coopérative doit être autant que possible indépendante du gouvernement et de l'entreprise privée classique;

⊗ **association de personnes:** le terme "personnes" inclus aussi bien les individus que les entreprises; c'est la personne au sens légal (personne physique ou morale);

⊗ **adhésion volontaire:** les membres sont libres de joindre ou de quitter à leur gré, dans la mesure des buts et des ressources de la coopérative;

⊗ **répondre aux aspirations et besoins:** le but central de la coopérative est de répondre aux aspirations et besoins de ses membres qui peuvent être purement économiques, sociaux ou culturels;

⊗ **droit de propriété et de contrôle démocratique:** les membres possèdent la coopérative sur une base mutuelle. Les décisions sont prises démocratiquement (un membre, un vote) par les membres ou leur représentants légaux et ne sont pas contrôlées par le capital ou par le gouvernement;

⊗ **entreprise:** la coopérative est une entité à part entière et organisée qui fonctionne typiquement dans un marché (sens économique du terme) et s'engage dans les échanges de biens et services.

A l'instar de cette définition de l'ACI, il existe d'autres formulations de la définition de la coopérative compte tenu des diverses législations (ou des lois) encadrant ce type d'entreprises dans plusieurs pays. Néanmoins, toutes ces définitions gardent les valeurs et principes de base de la coopérative depuis l'époque des pionniers de Rochdale<sup>3</sup>. Ainsi, j'ai choisi de retenir deux définitions de la coopérative, soit celle inscrite dans la Loi sur les Coopératives du Québec au Canada et celle d'un éminent chercheur français qui a beaucoup publié sur les coopératives, en l'occurrence Claude Vienney.

La Loi québécoise sur les coopératives<sup>4</sup> présente la coopérative comme: *"une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative"*.

Pour Claude Vienney, la coopérative est: *"une combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise réciproquement unis par le double rapport d'activités de sociétariat et d'entreprise"*<sup>5</sup>. En d'autres termes, la coopérative est la combinaison du regroupement de personnes (le sociétariat) et de l'entreprise (champ d'activités économiques), les deux liés par des rapports d'activité et d'association. Les membres qui forment le sociétariat sont à la fois propriétaires et usagers de la coopérative.

## 2. LES VALEURS COOPERATIVES

Selon la déclaration sur l'identité coopérative approuvée par l'Assemblée Générale de l'ACI suite au Congrès de Manchester (Angleterre) du 23 septembre 1995, les valeurs fondamentales des coopératives sont: *la prise en charge et la responsabilité personnelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité*. Fidèles à l'esprit des fondateurs (pionniers de Rochdale), les membres des coopératives à travers le monde adhèrent à une éthique fondée sur *l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme*.

Les valeurs coopératives telles qu'adoptées au Congrès de Manchester se traduisent de la manière suivante:

- ⊕ **prise en charge et responsabilité personnelles:** les gens ont la volonté et la capacité d'améliorer leur destin pacifiquement à travers une action conjointe qui être plus puissante que l'effort individuel ("l'union fait le force"), particulièrement par l'action collective sur le marché (au sens économique);
- ⊕ **démocratie:** les membres de la coopérative ont le droit de participer, d'être informés, d'être entendus et de s'impliquer dans la prise de décisions. Les membres sont la source d'autorité de la coopérative. L'unité de base de la coopérative est le membre. La coopérative a comme base principale la personnalité humaine; ce qui la distingue des autres formes principales d'entreprises contrôlées essentiellement par les capitaux (ou l'argent).
- ⊕ **égalité:** droits égaux et les responsabilités pour tout le monde de participer démocratiquement afin d'améliorer l'utilisation des ressources (naturelles et humaines) de la société et de favoriser le respect mutuel, la compréhension et la solidarité;
- ⊕ **équité:** distribution juste et équitable du revenu et du pouvoir dans la société au sein de laquelle la vie économique devrait être basée sur le travail, non pas sur la propriété du capital. A l'intérieur de la coopérative, les récompenses pour les membres actifs devront être distribués équitablement, soient en forme de ristournes, d'allocations à la réserve générale (source de capital), d'augmentation des services offerts et/ou de réductions de charges;
- ⊕ **solidarité:** les coopératives sont fondées sur l'hypothèse que la prise en charge et l'auto-assistance mutuelles sont porteuses de force et que la coopérative a la responsabilité collective du bien-être de ses membres. Par ailleurs chaque coopérative individuellement s'efforce de créer un mouvement coopératif unis en travaillant avec d'autres coopératives afin d'améliorer le bien-être collectif.

Ces valeurs coopératives sont des normes générales de base que les coopérateurs, les leaders coopératifs et tous ceux qui oeuvrent dans le milieu coopératif devraient

partagées, et qui devraient déterminer leurs façon de penser et d'agir pour le bien collectif. De plus, elles (les valeurs coopératives) sont particulièrement importantes pour les membres dont elles influencent les activités.

### 3. LES PRINCIPES COOPERATIFS

Les principes sont des lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs et idéaux en pratique. Ils reposent sur une philosophie et une vision distincte de la société par les coopératives, les aidant à juger leurs accomplissements et à prendre des décisions. Les principes sont introduits dans la culture organisationnelle de la coopérative, car ils représentent l'affirmation d'une vision large pour les coopératives et coopérateurs, individuellement ou collectivement. Les principes coopératifs, qui sont partagés par tous les coopérateurs et souvent actualisés (comme récemment à Manchester), permettent de distinguer les coopératives des autres formes d'organisations ou entreprises. Les principes tels que décrits par l'organisme-mère mondial des coopératives, l'ACI, ne peuvent être considérés comme une vieille liste d'épicerie qu'on revoit périodiquement et/ou rituellement. Ils forment plutôt des bases solides charpentant les pouvoirs avec lesquels les coopératives peuvent affronter le futur et saisir les opportunités de croissance et de développement.

Étant donné que l'ACI a adopté la nouvelle liste des principes coopératifs (Congrès de Manchester en 1995), implicitement, nous pouvons admettre que toutes les coopératives du monde sont d'accord pour les confirmer et les appuyer. Il n'y a donc plus un important travail de prospection ou de vision à long terme à effectuer dans votre coopérative; si ce n'est que de se familiariser avec les nouveaux principes, en discuter, comprendre l'impact qu'ils peuvent avoir sur votre entreprise coopérative et sur les membres pour ensuite les adapter à votre situation et au contexte socio-culturel (ou traditionnel) de votre milieu. Ils donnent à chaque entreprise coopérative une opportunité de se redonner de l'énergie et de renouveler son engagement envers les buts généraux de la coopération, et enfin d'attirer de nouvelles personnes vers le mouvement coopératif.

Les sept (7) nouveaux principes adoptés par l'ACI au Congrès de Manchester en 1995 se décrivent de la manière suivante<sup>6</sup>:

Premier principe: **Adhésion volontaire et ouverte à tous**

*"Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminés à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine ethnique ou sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion".*

Ce premier principe coopératif implique que les individus ne peuvent être contraints (ou forcés) d'être membres d'une coopérative. Qui plus est, leur participation comme membres actifs et responsables devrait être basée sur la compréhension claire des valeurs coopératives et ainsi les amener à défendre ces valeurs. De plus, pendant que l'adhésion est ouverte à tous, le principe suppose que le membre est capable d'utiliser



les services offerts par la coopérative et qu'il s'engage à prendre les responsabilités de membre. Cette formulation reconnaît que certaines coopératives peuvent restreindre leur membership sur la base de "l'habilité à utiliser les services de la coopérative"<sup>7</sup> ou de "la limite du nombre de membres que la coopérative peut effectivement et efficacement servir"<sup>8</sup>.

Deuxième principe: ***Pouvoir démocratique exercé par les membres***

*"Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de votes égaux en vertu de la règle un membre, un vote; les coopératives d'autres niveaux (ex. Fédérations, Confédérations) sont aussi organisées de manière démocratique".*

Fondé sur le premier principe, le deuxième principe coopératif du contrôle démocratique de la coopérative par les membres définit la façon dont ces derniers prendront les décisions. Il suppose que les membres vont participer à l'élaboration de la mission et des politiques générales de la coopérative, dans le sens où aucun membre ne détient aucun droit de vote supérieur à un autre membre et ce, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il possède.

Troisième principe: ***Participation économique des membres***

*"Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital (généralement appelé réserve générale) est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents (tous ou en partie) aux objectifs suivant: le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres".*

Le troisième principe touche l'épineux problème de la capitalisation des coopératives dans les proportions suffisantes pour leur permettre de concurrencer de manière effective avec les autres grandes industries (ou entreprises). A travers l'histoire, les coopératives ont été établies sur la prémisse que le capital est un "serviteur" de l'entreprise, plutôt que son "maître". Ainsi, les activités coopératives sont organisées de manière à satisfaire les besoins des membres, et non pas à accumuler le capital dans les mains des investisseurs. Dans le passé, le principe de "capital au service de la coopérative" a abouti à la croyance que les ressources générées par les entreprises coopératives rentables devraient être retournées vers le travail, plutôt que dans les mains des détenteurs de capital, et ce, en limitant strictement les fonds provenant des retours sur investissements. En 1995, la notion "d'intérêt limité sur le capital investi" a

été revue et implique maintenant que les coopératives peuvent compenser le capital et le travail équitablement.

Quatrième principe: **Autonomie et Indépendance**

*"Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec les autres organisations, y compris les gouvernements, ou la recherche de fonds avec des sources extérieures, doit se faire dans les conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative".*

Cinquième principe: **Éducation, Formation et Information**

*"Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leurs coopératives. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération".*

L'éducation continue d'être une priorité du mouvement coopératif dans la nouvelle *Déclaration sur l'identité coopérative*. L'éducation coopérative est plus qu'un outil de publicité et de distribution d'informations. C'est un élément critique dans le processus de participation effective et d'information des membres; étant donné que la participation est au cœur même de la définition d'une coopérative. Cela signifie impliquer à fond les esprits et l'intelligence des membres, des leaders élus, des gestionnaires et des employés afin qu'ils comprennent pleinement la complexité et la richesse de la pensée et de l'action coopérative. De plus, si les coopératives font partie intégrante des solutions à plusieurs des problèmes du monde, les gens ne doivent pas seulement être au courant du concept, ils se doivent aussi d'apprécier et d'avoir la volonté de participer à la formule coopérative. Un engagement aussi actif ne se produira pas si les gens ne comprennent pas ce qu'est vraiment l'entreprise coopérative.

Sixième principe: **Coopération entre les coopératives**

*"Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales".*

Septième principe: **Engagement envers la communauté**

*"Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par les membres".*

Basé sur les valeurs de responsabilité sociale et d'altruisme, ce nouveau principe donne une distinction particulière des coopératives, soit leur intérêt de contribuer à l'édifice

d'une société meilleure en générale (y comprise la protection de l'environnement). En s'appropriant d'une part importante de l'économie, les membres des coopératives disent en effet qu'ils peuvent satisfaire leurs besoins et ceux des autres mieux que de la façon dont c'est fait actuellement. Parce que l'effort est mutuel, les membres des coopératives comprennent que pourvoir aux besoins de n'importe quel membre c'est aussi pourvoir aux besoins de tous les membres.

#### 4. LES TYPES DE COOPERATIVES

Il existe différentes façons de classifier les coopératives. Ces typologies peuvent être établies dans le but d'étudier des problèmes différents et ont, par conséquent, chacune un intérêt particulier. Dans certains cas, l'accent est mis sur l'activité principale de l'entreprise. Dans d'autres cas, on utilise une classification de personnes (producteurs agricoles, artisans, etc.). Enfin, une autre méthode combinant les activités et les acteurs permet une classification plus appropriée des organisations coopératives.

Relativement à la sorte de rapport d'activité qu'ils entretiennent avec leur coopérative ou, autrement dit, à la sorte d'usage qu'ils en font, les propriétaires-usagers (ou les membres de la coopérative) peuvent être de trois types: *propriétaires-clients*, *propriétaires-fournisseurs* et *propriétaires-travailleurs*. Corollairement, on peut distinguer trois formes simples de coopératives: les **coopératives d'approvisionnement**, dans lesquelles les propriétaires sont des clients qui s'approvisionnent en biens et services; les **coopératives d'écoulement**, dans lesquelles propriétaires sont des fournisseurs qui veulent écouler leur production sur le marché; et les **coopératives de travail**, dans lesquelles les propriétaires sont ceux qui, par le travail manuel ou intellectuel, réaliseront la production des biens et services de la coopérative<sup>9</sup>.

Ce sont là des formes simples ou uni-fonctionnelles de coopératives puisque les propriétaires se trouvent tous au sein d'une même fonction; font un même type d'usage de la coopérative. C'est le cas (par exemple) des coopératives d'habitation.

Par ailleurs, il existe d'autres types de coopératives dites bi-fonctionnelles, c'est-à-dire dont les propriétaires se recrutent au sein de deux fonctions. C'est le cas par exemple des coopératives d'épargne et de crédit; coopératives "d'approvisionnement-écoulement". Les propriétaires en sont soit les "fournisseurs d'épargne", soit les "consommateurs de crédit"; l'une de ces qualités n'empêchant pas l'autre<sup>10</sup>.

En outre, une autre typologie très souvent utilisée distingue les coopératives de la manière suivante:

- *les coopératives de producteurs*, c'est-à-dire les coopératives qui réunissent des producteurs par l'entremise d'une entreprise qu'ils utilisent pour aller chercher à bénéficier d'avantages économiques (exemple les économies d'échelle) en s'approvisionnant et/ou en écoulant des biens et des services (exemple: les coopératives agricoles ou agro-alimentaires, les coopératives de taxi, etc.). Ces

services peuvent toucher l'approvisionnement, la transformation et la mise en marché d'un produit;

- *les coopératives de consommateurs*, c'est-à-dire les coopératives qui permettent à leurs membres de s'approvisionner en biens et services (exemple: les coopératives d'habitation, d'alimentation, de biens et services en milieu scolaire, de services publics et sociaux, de santé, etc.);
- *les coopératives de travailleurs*, c'est-à-dire les coopératives permettant à leurs membres de se procurer des services (exemple: les coopératives forestières, de services conseils, de communication, de production de biens, d'arts et spectacles, etc.). Depuis quelques années, il existe aussi un nouveau type de coopérative de travailleurs née au Québec (Canada) et nommée la *coopérative de travailleurs-actionnaire* ou CTA<sup>11</sup>. La CTA est constituée en vue d'acquérir un bloc d'actions d'une compagnie (ou société à capital-actions), pourvu que cette acquisition permette à ses membres d'y travailler. Toutefois, les actions acquises n'appartiennent pas aux personnes individuellement; mais à la coopérative. En se regroupant de la sorte, les travailleurs peuvent acquérir un bloc significatif d'actions leur permettant ainsi d'influencer les décisions de l'entreprise (notamment en siégeant à son conseil d'administration).
- *les coopératives de services financiers* (habituellement dénommées "coopératives d'épargne et de crédit" ou "caisses populaires"), c'est-à-dire les coopératives fournissant une large gamme de produits dits "financiers", par exemple les assurances, les titres de placements, les régimes de retraite, etc.

## 5. TABLEAU COMPARATIF: UNE ENTREPRISE COOPERATIVE ET UNE SOCIETE PAR ACTIONS

| ENTREPRISE COOPERATIVE  | SOCIETE PAR ACTIONS   |
|---|---|
| Part nominative.  | Action au porteur.  |
| Part sociale rachetable.  | Action rachetable.  |
| Responsabilité des membres limitée au montant de leur souscription en capital social.   | Responsabilité des actionnaires limitée au capital souscrit.  |
| Les administrateurs ont les rôle et devoirs de mandataires de la coopérative.   | Les administrateurs ont les rôle et devoir de mandataires de la société.  |
| Participation au pouvoir: structure démocratique: un membre, un vote, quel que soit le nombre de parts sociales détenues. Vote par procuration interdit.  | Participation au pouvoir: une action, un vote ou autant de vote que d'actions possédées. Celui qui détient la majorité des actions (51%) est propriétaire de l'entreprise. Vote par procuration permis. |
| Généralement, aucun intérêt sur la part sociale (sauf pour les coopératives agricoles de nouvelle génération qui offrent un intérêt limité sur les parts de livraison); Intérêt limité sur la part privilégiée. | Dividende non limité sur les actions.   |
| Pas de plus-value sur la part sociale qui donne le droit de vote.   | Plus-value pour l'action ordinaire.   |
| Affectation des trop-perçus (ou excédents) à la réserve (parfois une obligation légale) ou attribués aux membres sous forme de ristournes au prorata des opérations de chacun avec la coopérative.              | Affectation des profits sous forme de dividendes selon les droits prévus pour les différentes catégories d'actions.   |
| En cas de liquidation: sommes versées sur ses parts aux membres. Souvent, il y a dévolution désintéressée de l'actif net de la coopérative.   | En cas de liquidation: participation des actionnaires à l'actif net.  |

## 6. STRUCTURE DE DIRECTION D'UNE COOPERATIVE

L'un des aspects les plus importants lors de la constitution d'une entreprise coopérative est le développement de sa structure organisationnelle qui, elle, repose sur l'un des fondements de la formule coopérative: la structure démocratique de prise de décisions. Nous présentons principalement la structure simple de prise de décisions pour les coopératives de premier niveau (figure 1.1), les fédérations (figure 1.2) et les confédérations coopératives (figure 1.3)<sup>12</sup>. A cet effet, rappelons simplement que la coopérative est une organisation basée sur le contrôle démocratique des membres (un membre, un vote) à qui elle appartient.

Les membres sont les propriétaires de la coopérative. Ils participent au processus démocratique en assistant aux différentes assemblées générales (annuelle ou extraordinaire), en votant sur différents sujets et en ayant la volonté de rester dans l'organisation. Par ailleurs, les membres ont entre autres la responsabilité d'élire le conseil d'administration, de définir et de modifier les statuts et règlements de la coopérative. Au niveau des fédérations, les membres sont les coopératives (locales et/ou régionales) de premier niveau qui y sont représentées au Conseil par des personnes élues dans chaque coopérative ou groupement de coopératives. Tandis que les confédérations coopératives regroupent, elles, les coopératives membres des fédérations qui y sont aussi représentées au Conseil par des personnes élues dans chaque coopérative ou groupement de coopératives. En fait, que ce soit les coopératives de premier niveau, les fédérations ou les confédérations, le principe démocratique d'un membre, un vote s'applique.

Le conseil d'administration, quant à lui, décide des objectifs et des orientations stratégiques de la coopérative; des politiques de gestion des ressources humaines; des politiques de services aux membres; et de l'embauche du directeur général (ou du gérant). Il représente la coopérative au besoin. Le nombre (souvent le minimum) de membres devant siéger au conseil d'administration est généralement limité par la Loi. De son côté, le directeur général (ou gérant général) d'une coopérative a les mêmes types de responsabilités et de pouvoir que dans toute autre entreprise privée classique. Il conduit les opérations quotidiennes de la coopérative et rend compte au conseil d'administration. Il peut être invité à participer aux réunions du Conseil sans droit de vote. Le directeur, comme le conseil d'administration, doit rendre compte devant les membres (l'assemblée générale). De ce fait, le succès d'une coopérative est souvent lié directement à la confiance que les membres (assemblée générale) accordent à leurs représentants élus et/ou à leur équipe de direction (gestionnaires), en plus de la qualité (ou du degré) de la communication existante entre ces trois parties.

**Figure 1: Structure démocratique simple d'une coopérative**

1. Coopérative de premier niveau



2. Coopérative de second niveau: la Fédération



3. Coopérative de troisième niveau: la Confédération



## 7. L'ENTREPRISE COOPERATIVE: UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL ET RÉGIONAL

### C'est quoi le développement local ?

Dans le sillage des nouvelles visions du développement, caractéristiques du constat d'échec des approches classiques (notamment du développement dit exogène ou «par le haut»), des réflexions sur la nécessité « d'endogénéiser » le développement se sont confirmées par l'adoption d'une vision dite de «développement local». Ce nouveau mode de pensée vise à faire naître des mécanismes capables d'assurer l'épanouissement des individus et des collectivités exclus du modèle de croissance économique dominant en permettant leur contribution pleine et entière à l'avancement et à l'enrichissement des sociétés, donc à dépasser les impératifs de la croissance économique (qui n'est pas pour nous synonyme de développement) et à en corriger ses effets non souhaitables.

Le développement local, loin de constituer un «modèle» ou une théorie à part entière, tient plutôt d'une nouvelle conception du développement « territorialisé » et endogène dont la ressource humaine est la force motrice. Il se rapproche plus d'une «stratégie» ou des stratégies que d'un ensemble de procédures prédéterminées et organisées dans une structure plus ou moins fermée. Ces stratégies sont établies en fonction de différents contextes et possibilités. Le développement local pour le Gabon c'est une nouvelle vision du développement axé sur l'initiative locale, le dynamisme local et l'entrepreneurship local. **Le développement, c'est avant tout un phénomène humain**, c'est-à-dire que l'être humain (ses valeurs et ses comportements) occupe une place fondamentale dans le processus de développement. De son côté, l'entrepreneurship constitue un des éléments principaux pouvant permettre de concrétiser le développement « économique » local et l'autonomie locale. De plus, le développement local est aussi un processus dynamique global (basé sur la collectivité), flexible, intégré (basé sur le réseau et le partenariat) et à approches multiples, qui repose sur les valeurs démocratiques (participation et responsabilité).

Somme toute, **le développement local est un processus ou phénomène dynamique et multidimensionnel ayant une diversité de trajectoires qui peuvent conduire une communauté locale, une économie locale, ou un territoire donné à acquérir la flexibilité et le potentiel d'innovation nécessaires pour faire face aux défis posés par un environnement (interne et/ou externe) local en constante mutation.**



## Et le développement économique local (DEL) ?

A première vue, définir les caractéristiques essentielles du développement économique local ne semble pas d'une complexité particulière: en effet, son rapport avec le développement économique est évident; en outre, il implique la promotion de certaines activités et se situe au niveau des localités. Pourtant, les choses s'avèrent être un peu plus compliquées que cela.

Dans une première proposition de définition, le DEL pourrait être comparable au développement économique national, à la différence près qu'il se situe à un autre palier. Toutefois, cette définition ne nous paraît pas adéquate. Une politique de développement économique national recouvre certaines activités qui ne seront jamais du ressort du développement économique local, et vice versa.

Une autre manière de définir le DEL consisterait à affirmer qu'il englobe l'ensemble des activités visant à encourager les investissements au niveau des communautés locales. Cette définition peut induire en erreur, dans le sens où elle insiste trop sur l'investissement intérieur.

Enfin, le DEL peut être considéré comme une intégration de toutes les activités qui visent à améliorer le bien-être de la population au niveau des localités. Cette définition s'avère cependant trop générale : il est important de faire la distinction entre le développement local et le DEL. Le concept du développement local est un concept plus large : outre le DEL, il comprend le développement communautaire, le développement social des localités et d'autres types d'initiatives. Comme ces initiatives fonctionnent selon leur propre logique, poursuivent chacune leurs buts bien précis et sont motivées par des mesures d'incitation différentes, il est important de bien les distinguer les unes des autres; du moins d'un point de vue analytique, car les synergies entre elles peuvent être bien évidemment nombreuses.

En fait, **le DEL a comme principal objectif l'augmentation de l'activité économique, notamment la création d'emplois et l'augmentation du revenu au niveau des localités.** Les principales méthodes d'approche consistent alors à:

- créer un environnement favorable au développement économique;
- promouvoir la compétitivité et l'innovation des entreprises;
- élaborer des perspectives permettant de créer de nouvelles entreprises, par le biais d'investisseurs étrangers et/ou d'entrepreneurs locaux.

En d'autres termes, on pourrait dire que le DEL se définit par l'avantage concurrentiel : l'avantage concurrentiel des entreprises locales, mais aussi l'avantage concurrentiel d'une localité. La création au sein d'une localité de conditions favorables à la concurrence peut attirer les investissements qui, dans d'autres circonstances, iraient enrichir d'autres villes en créant de nouveaux emplois et revenus. En outre, si le contexte économique paraît moins favorable dans une localité, on s'aperçoit que les entreprises se déplacent, créant de nouveaux emplois là où elles s'installent.

En somme, le développement économique local se différencie du développement économique national essentiellement par les points suivants: les instruments, les acteurs et le partage des pouvoirs.

Concernant les instruments, on peut dire que certaines mesures de soutien au développement économique ne sont pas à la portée des initiatives locales, par exemple celles se rapportant aux conditions cadres : le taux de change, la taxe d'imposition, la politique de la loi anti-trust ou encore la législation sur l'emploi. En même temps, un grand nombre d'instruments auxquels le DEL peut avoir recours ne sont pas viables pour le gouvernement national, comme la promotion de l'immobilier, les programmes d'expansion immobilière ou le coaching d'entreprise.

En ce qui a trait aux acteurs, le développement économique national est créé et mis en place par le gouvernement. Des acteurs non-gouvernementaux participent au processus politique en partageant certaines informations ou connaissances avec le gouvernement et en formant par exemple des groupes de pression. Mais lorsqu'il s'agit d'appliquer cette politique, les objectifs visés dépassent de loin le nombre des exécutants. Au niveau des localités, et en particulier dans le cadre des initiatives de DEL, il en va tout autrement. Dans les cas les plus extrêmes, la création et l'application des initiatives de DEL sont réalisées par des personnes privées, sans que le gouvernement n'y participe en aucune manière. En règle générale et tout au long des phases d'analyse, de planification, de mise en application et d'évaluation, les initiatives de DEL sont réalisées en étroite coopération entre le gouvernement et les groupes non-gouvernementaux (syndicats professionnels et ouvriers, universités et instituts/centres de recherche, entreprises, ONG, organismes communautaires, etc.).

Enfin, concernant le partage des pouvoirs, mentionnons que dans le cadre des programmes de développement économique national, les rôles entre le pouvoir du gouvernement législatif et exécutif sont clairement définis. Dans le cadre des initiatives de DEL en revanche, la définition des rôles reste souvent floue, et le plus grand défi d'une telle initiative consiste à attribuer et à clairement délimiter les rôles entre les différentes parties prenantes.

## **Développement économique local : un phénomène accentué par la mondialisation**

Cela peut sembler paradoxal, mais il est pourtant vrai que l'intérêt de plus en plus grand porté au développement économique local s'explique surtout par les effets de la mondialisation. Les raisons en sont multiples mais les plus significatives sont les suivantes:

- a) Les frontières nationales perdant de leur importance, les marchés des différents pays deviennent plus accessibles aux concurrents étrangers. Il en résulte une concurrence accrue entre les entreprises d'un même pays, lesquelles s'efforcent de trouver les moyens pour augmenter leur compétitivité (notamment

par l'innovation). L'une des stratégies utilisées consiste à se concentrer sur les compétences vraiment essentielles de l'entreprise et à délocaliser les fonctions ne représentant pas d'intérêt compétitif. Cela entraîne une création de demandes dans les environs et en particulier dans la localité en termes de disponibilité de l'offre, des prestataires de services et des structures de soutien au développement. Ainsi, le réseau des industries et institutions favorisant le développement s'intensifie davantage.

b) Le nombre de sites d'implantation viables permettant à une grande partie des branches de l'industrie de s'établir augmente. Et comme parallèlement, les entreprises sont de plus en plus mobiles, une concurrence se crée entre localités, où l'on tente de garder ses entreprises ou d'en attirer d'autres afin d'augmenter les impôts et de créer des emplois. Le souci de compétitivité concerne donc autant les entreprises, que les localités, c'est-à-dire les villes et les régions.

Néanmoins, en matière de développement local, il ne s'agit pas seulement d'attirer des entreprises, afin qu'elles s'établissent dans la région, mais il est également question de potentiel endogène. Il n'est pas rare de rencontrer des acteurs du développement économique local n'ayant qu'une seule idée en tête, celle d'attirer l'unique grand investisseur étranger, qui serait à l'origine de milliers d'emplois. Mais ces investisseurs, à l'inverse, sont rares. Aussi semble-il souvent plus prometteur d'augmenter la compétitivité des entreprises déjà existantes ainsi que d'encourager et de soutenir la création de nouvelles entreprises (c'est-à-dire stimuler l'esprit d'entreprise et l'innovation). Ainsi est défini le potentiel endogène.

Par ailleurs, le développement économique local ne se résume pas seulement à des mesures d'intégration dans le marché extérieur. L'intégration constitue bien sûr l'une des préoccupations essentielles en matière de DEL, elle justifie sans aucun doute et en majeure partie son existence même. Cependant, le DEL est censé représenter bien davantage. Il constitue une approche tout aussi importante pour les régions où les forces de la mondialisation se font à peine ressentir. L'un des objectifs du DEL vise à favoriser l'autosuffisance des régions. Au niveau des localités, les économies présentent souvent un aspect fragmenté. De nombreux potentiels économiques restent inexploités du fait de leur invisibilité. Les entreprises locales recherchent leurs fournisseurs et leurs clients à l'extérieur plutôt qu'à l'intérieur de la région. Le fait d'encourager l'interdépendance et la coopération des entreprises locales ouvre des perspectives nouvelles pour la création d'entreprises et l'innovation.

Le DEL se différencie des approches centralisées traditionnelles, telles la politique industrielle nationale, par l'étendue de son champ d'action. Considérée comme une branche d'activité à part entière, la politique industrielle était attribuée à un organisme bien spécifique (au ministère de l'Industrie par exemple) et était nettement séparée des autres branches comme de la technologie (du ressort du ministère de la Technologie par exemple), du développement de la main d'œuvre (ministère du Travail), du développement régional (ministère de Développement économique régional par exemple), et ainsi de suite. Si une telle fragmentation des structures n'est pas toujours

inévitable au sein du DEL, ce dernier est censé suivre une approche systématique sans être obligé de passer par les portefeuilles de différents ministères. Et il en possède les moyens honnêtes. Une telle fragmentation dans l'attribution des différentes compétences au niveau national s'explique en partie par des facteurs de politique et exprime surtout une réalité : la division du travail est indispensable pour assurer le bon fonctionnement d'un État, lequel est tellement complexe qu'il ne saurait être gouverné autrement. Une région est obligatoirement moins complexe qu'une nation. Il est donc possible à un niveau local d'envisager une approche intégrée et systématique, permettant de lier les formations professionnelles aux programmes de soutien des PME, la remise à niveau des technologies au domaine de la recherche et du développement, le développement au niveau des fournisseurs de biens et services à la remise à niveau des associations, la promotion de l'emploi à l'amélioration des infrastructures.

### **Quelle différence entre le développement économique local et le développement économique régional ?**

Les politiques du développement régional sont des phénomènes relativement récents. En fait, dans la plupart des pays occidentaux, leur apparition remonte au début des années 1960 (Hansen, Higgins, Savoie, 1990, cités par P. M. Desjardins<sup>13</sup>, 1994). Le plus souvent, on a justifié leur création sur une base économique en faisant appel au besoin de promouvoir le développement des régions périphériques et de diminuer les pressions démographiques (l'exode rural) dans les grands centres urbains, en plus d'accroître la productivité dans les régions. Les programmes de développement régional font généralement partie du courant idéologique de l'Etat-providence par leurs objectifs d'équité et d'efficacité.

Une des caractéristiques des efforts de développement régional est qu'ils sont restreints à certaines régions (c'est autant vrai pour le Gabon que pour des pays développés comme le Canada) ce qui pose problème. En effet, dans les périodes de prospérité économique, il est difficile de défendre politiquement ces programmes (de peur de ne pas décevoir ou trop favoriser une région ou une autre). Dans les sociétés démocratiques, il devient ardu de favoriser une minorité au détriment de la majorité ou une région au détriment d'une autre. De plus, les difficultés économiques et financières que rencontrent les diverses économies autant occidentales que des pays du Sud viennent ajouter à la pression visant à réduire les efforts de développement régional. Notons enfin que les milieux économiques et financiers mondiaux favorisent de plus en plus une philosophie économique basée sur le retrait de l'État du marché (remise en question de l'Etat-acteur-économique) et une plus grande liberté des forces du marché (concurrence accrue, éliminations des barrières au commerce international, etc.).

Les réflexions concernant les approches décentralisées du développement économique soulèvent souvent la question de la différence entre le développement économique local et le développement économique régional (DER). Est-il possible de définir clairement l'un et l'autre et de les distinguer nettement ? Est-il possible de définir le

champ d'activités spécifique au développement économique local et celui spécifique au développement économique régional ?

Beaucoup tendraient à considérer une telle différenciation comme improbable. Il est effectivement difficile de proposer une différenciation très précise en développement économique local et développement économique régional (mis à part le fait qu'ils se situent sur un palier inférieur au palier national). En général, le développement économique local concerne les villes et les municipalités, alors que le développement économique régional englobe un ensemble de villes, soit l'équivalent d'une province ou des Assemblées départementales au Gabon. Mais selon les pays, les municipalités sont définies de manière différente. Il arrive qu'une agglomération urbaine, représentant en termes économiques une entité fonctionnelle, soit constituée de plusieurs municipalités. Dans d'autres cas, une municipalité peut englober un ensemble de villes non reliées entre elles par des interactions économiques particulières. Autrement dit, la signification de « régional » et « local » diffère selon les cas. Beaucoup d'organismes de développement économique d'Europe, du Canada ou des États-unis sont responsables d'un territoire dont le produit intérieur brut dépasse celui de plusieurs pays en voie de développement, alors que la superficie ce territoire est moins grande. De plus, le terme de « région » pouvant autant désigner deux municipalités qu'un nombre indéfini de provinces, de départements ou de comtés (sans compter les régions transfrontalières), ce qu'implique le terme de région n'est pas très clair. Ajoutons à cela un autre problème: les localités comme les régions se partagent la même particularité d'être séparées du gouvernement dans le sens où elles ne peuvent influencer les données principales du développement économique (taux d'intérêt, taux de change ou politique de commerce extérieur). En plus de ces complications, la répartition des tâches en matière de promotion économique entre les partenaires locaux et régionaux, dépend d'un certain nombre de facteurs d'influence d'ordre économique et de gestion politique. Ces facteurs d'influence montrent bien qu'une distinction nette entre le développement économique local et le développement économique régional s'avère impossible. La représentation du DEL et du DER en tant qu'entités bien distinctes n'existe pas, ces deux domaines se chevauchent. Un certain nombre de mesures de promotion peuvent être appliquées à la fois au niveau local et régional, en fonction des éléments suivants:

- Du niveau et de l'importance de la différenciation des termes selon le pays (comment se définit « régional » et « local » au Canada, en France ou Gabon ?) ;
- Des facteurs économiques tels que les coûts de transaction, les coûts de substitution et les économies d'échelle ;
- Des structures en matière de gestion politique du pays ainsi que de l'attribution des responsabilités.

Une chose est certaine cependant, le terme « local » s'appliquera toujours à un ensemble géographique plus petit que le terme « régional ».

## Et le Gabon dans tout cela ?

L'État gabonais a appliqué un certain nombre de politiques économiques visant à améliorer le développement des régions gabonaises depuis les dernières années. Il suffit de penser à ces entreprises qui opèrent dans certaines localités à l'intérieur du pays, notamment Comilog, ex-Comuf, Sosuho, Sogara, Sobraga (et ses usines régionales), AgroGabon, Hévégab, SEEG (et ses antennes locales), etc., pour ne citer que celles-là. Toutes ces entreprises publiques et parapubliques ont des impacts positifs significatifs sur le plan économique, en ce sens qu'elles procurent de l'emploi à plusieurs centaines voire milliers de personnes. De plus, les entreprises privées nationales et étrangères contribuent au développement des régions gabonaises.

Le développement économique régional du Gabon comporte certes des points positifs, mais il n'en demeure pas moins qu'il existe des disparités parfois énormes entre les neuf (9) régions ainsi qu'à l'intérieur même de chacune de ces régions. Bien des choses sont donc à améliorer. De plus, au rythme des restrictions budgétaires du gouvernement qui fait face des grandes contraintes financières, il va falloir trouver les façons de faire plus avec moins. Ainsi, dans un tel contexte, la poursuite d'approches novatrices et/ou d'alternatives intéressantes jusque là sous exploitées devient utile, pour ne pas dire essentielle.

Sans doute, le point faible le plus marquant de la stratégie de développement de l'état gabonais c'est de ne pas avoir favorisé un véritable développement endogène basé sur la prise en charge du développement par les collectivités locales, car un trop grand accent a été mis sur l'exploitation des ressources naturelles (notamment le pétrole et le manganèse) qui sont avant tout exploitées par des entreprises étrangères. Bien plus, la stratégie de développement économique du Gabon a longtemps été celle d'une approche « par le haut » (développement exogène) plutôt qu'une approche endogène (« par le bas »). Avec la baisse de la production pétrolière et la prise de conscience des Gabonais de l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement économique local, on peut penser que les choses changeront, mais cela prendra du temps.

## L'approche coopérative et le contexte actuel: une solution ?

Premièrement, la formule coopérative dans le cadre du développement local et régional peut prendre différentes formes. Ainsi, entre autres possibilités, il peut s'agir d'une coopérative agricole, d'une coopérative de travailleurs, d'une coopérative de consommation, d'une coopérative en milieu scolaire, d'une coopérative de santé, d'une coopérative de services à domicile, d'une coopérative du marketing ou de la recherche et développement, ou encore d'une coopérative financière. Les possibilités de développement sont nombreuses.

Une des caractéristiques fondamentales de l'approche coopérative dans le cadre des efforts de développement local et régional est son caractère démocratique. **Alors que l'entreprise purement capitaliste a, plus souvent qu'autrement, la maximisation**

**des profits comme seul objectif, l'entreprise coopérative est plus sensible aux attentes et aspirations de la communauté où elle se trouve puisque ses membres en sont propriétaires.** Le rapport à l'emploi traduit bien cette différence. Pour l'entreprise capitaliste classique, le travail n'est qu'un facteur de production. Face à l'adversité, elle procédera à des mises à pieds et ce, même si l'entreprise est rentable. En effet, l'objectif n'y est pas toujours d'avoir une entreprise rentable, mais surtout de maximiser ses profits. Il ne faudrait pas cependant penser que les mises à pieds sont impossibles dans une entreprise coopérative, mais en principe, l'emploi y revêt cependant une plus grande importance que l'entreprise capitaliste.

Ne faudrait-il pas se rendre à l'évidence qu'il ne suffit plus de créer un environnement favorable à la croissance du secteur privé pour mener à la création d'emplois ? Le discours politique et les actions concrètes ne devraient-ils pas changer ?

Pour accroître le développement économique des régions gabonaises, les dirigeants du pays auraient donc avantage à intégrer l'approche coopérative à leurs stratégies de développement local et régional. Parmi les avantages que procurerait une approche coopérative, notamment pour le secteur agricole, on peut mentionner le développement (économique) local, une meilleure utilisation des ressources locales et une mobilisation des facteurs économiques déjà présents:

#### ◆ Développement local

Le développement économique à partir de la base constitue l'élément le plus important de l'essor économique régional. Contrairement à des entreprises qui sont la propriété d'intérêts de l'extérieur, une entreprise qui est la propriété des intérêts locaux aura moins tendance à déménager à la première occasion offrant une chance d'accroître les profits. Nombre de communautés ont appris trop tard que dépendre d'un employeur de l'extérieur pouvait offrir des surprises douloureuses. Une entreprise coopérative, propriété des membres de la communauté, offre une perspective beaucoup plus prometteuse et permet de fonder les efforts de développement local et régional sur des assises plus stables.

#### ◆ Utilisation des facteurs locaux

Un facteur à ne pas dédaigner en développement local et régional est le sentiment d'appartenance que crée une activité économique épousant le modèle coopératif. Non seulement cela se traduit-il par des assises plus solides, mais cette identité collective en augmente aussi grandement les retombées économiques potentielles.

Le fait d'appartenir à une communauté accroît l'intérêt que les individus ont envers celles-ci, ce qui se traduit souvent par une plus grande utilisation des facteurs locaux (ressources humaines, matérielles, financières, technologiques, etc.). De cela résultera non seulement le résultat d'une volonté de contribuer au développement économique de sa région, mais aussi la transmission plus facile de l'information grâce à la présence sur place de preneurs de décisions.

#### ◆ Mobilisation des facteurs économiques déjà présents

Enfin, l'approche coopérative en matière de développement local et régional peut amener une utilisation plus efficace des facteurs économiques déjà présents dans la région ou la communauté. C'est ce qui se produit lorsque divers fonds d'investissement sont créés dans une optique coopérative. L'avantage de telles initiatives est qu'elles assurent qu'au moins une partie des outils de développement économique qui existent dans la communauté sera utilisée pour le développement de la région. Pour les entreprises en croissance, l'accès au capital nécessaire est souvent une question très critique (c'est encore plus vrai dans les pays en voie de développement comme le Gabon où le manque de fonds individuels est marquant) et l'approche coopérative (mise en commun des ressources) offre un élément de solution au problème.

### 8. QUE RETENIR DU DEVELOPPEMENT DES COOPERATIVES EN AFRIQUE ?

On peut affirmer sans trop risquer de se tromper que les coopératives en Afrique ont longtemps été perçues comme un héritage de la colonisation. Souvent imposées d'en haut, elles ne reflètent pas nécessairement les besoins exprimés par les membres-usagers; ce qui réduit leur participation à une acception et à une approbation des politiques de l'État et/ou des organismes non gouvernementaux (ONG) concernant par exemple leurs politiques agricoles transmises par le biais des coopératives. Par ailleurs, les Statuts et Règlements des coopératives ainsi créées sont souvent écrits dans une langue ou un langage non comprise par certains usagers qui les trouvent trop rigides, restrictifs et transmetteurs de la "bonne pensée occidentale universelle".

Alors que les coopératives auraient dû contribuer au développement intégral et durable de leurs membres comme le voulaient les Pionniers de Rochdale en Angleterre, il est déplorable que l'opération n'ait pas tellement réussie dans les pays africains (surtout francophones), au point que le mot *coopérative* est quasiment devenue une référence à l'échec, au tabou et à la "pacotille"; ce qui réduit donc cette forme d'organisation à une simple expression d'association populaire (souvent sans but lucratif) où l'aspect "entreprise" est carrément (ou presque) laissé aux oubliettes. Or, des exemples ne manquent pas de le prouver, l'entreprise coopérative demeure un des meilleurs outils de développement du secteur agricole dans la plupart des pays développés et dans certains pays dits du Tiers-Monde (Brésil, Costa Rica, Mexique, etc.). Qui plus est, le mouvement coopératif porte en lui même les valeurs de solidarité, de démocratie (même qualifiée d'africaine), d'éducation, d'équité, de prise en main de sa propre destinée, etc. Alors, pourquoi tant d'échecs ?

En fait, certains chercheurs ont tenté de cerner les raisons des échecs des coopératives en Afrique (A. Gibbs<sup>14</sup>, 1994; Y. Bourret<sup>15</sup>, 1989). Il ressort de ces recherches trois raisons d'échecs principales à savoir: 1) le pouvoir autoritaire, 2) l'idéologie du développement, et 3) les problèmes d'organisation et de gestion.



### **1) *Le pouvoir autoritaire***

L'imposition par l'État de sa vision du politique aux populations a été retenue comme étant une source d'échec des coopératives en Afrique. Par ce type de pratique, les coopératives ne sont que des instruments d'expansion de la puissance économique et sociale de l'État. Ainsi, on retrouve dans la création des coopératives des pratiques comme l'adhésion obligatoire; ce qui est contraire aux principes coopératifs. De plus, le personnel d'encadrement et de formation est choisi parmi les administrateurs de la fonction publique. La gestion revient seulement à des personnes dites instruites et la participation des paysans est quasi-inexistante. L'État va jusqu'à imposer le produit à cultiver, le niveau des prix et les règles de distribution de la ristourne aux paysans. Aucune raison de s'étonner si les membres-usagers ne trouvent aucun intérêt (ou presque) à s'engager dans ce genre de coopératives et à fournir tous les efforts requis autant pour la production, la résolution de problèmes, etc. Bref, le pouvoir autoritaire annihile une des vocations originelles de la coopérative: la liberté de décider.

### **2) *L'idéologie du "développement"***

Par ailleurs, l'idéologie du "développement" constitue une autre source d'échecs des coopératives en Afrique (francophone surtout). En effet, le développement a toujours été présenté par les occidentaux selon les valeurs qui prédominent dans leur cadre de vie à savoir: l'économie de marché, la modernisation, l'industrialisation, la productivité, la division internationale du travail, le libéralisme économique (parfois sauvage), la concurrence, le contrôle des organisations ouvrières, etc. Ces valeurs qui forment l'idéologie du développement permettent aux occidentaux de catégoriser les pays du Sud comme étant les pays sous-développés, donc en retard par rapport aux pays riches. De plus, selon cette idéologie, les pays alors sous-développés doivent suivre le chemin des pays du Nord pour atteindre leur niveau de développement qui, en passant est considéré comme l'objectif ultime. Par conséquent, la modernisation devient une nécessité pour se développer et l'apport de la science et des technologies occidentales s'avère fondamental pour atteindre ce stade. Or, l'histoire démontre que cette idéologie du développement très patriarcal de l'Occident a eu des succès matériel et technique plutôt mitigés, en plus qu'elle finisse par enrichir une minorité sans éliminer la misère de la majorité. D'ailleurs, à ce jour, le constat général est clair sur le plan socio-économique mondial: les riches s'enrichissent de plus en plus, tandis que les pauvres continuent à s'appauvrir.

Les conséquences néfastes de l'idéologie du développement peuvent se présenter à deux niveaux principaux (A. Gibbs, 1994): a) au niveau des conditions socio-économiques et socioculturelles et b) au niveau des principes et de la pratique politiques. a) En effet, l'environnement socio-économique dans lequel les coopératives ont été implantés en Afrique est très différent de celui dans lequel les stratégies de développement ont été conçues. Les coopératives apparaissent donc comme des modèles complexes, importés de l'extérieurs et d'en haut; elles sont donc perçues comme des organisations extérieures d'assistances alors que les gens n'y participent pas activement avec leurs propres ressources. Contrairement à ce qu'on peut observer en Europe et en Amérique du Nord, les coopératives d'Afrique sont généralement

créées par les interventions extérieures et sont maintenues en vie grâce à l'aide qu'elles reçoivent de l'extérieur. Les paysans, n'ayant pas eux-mêmes créés les coopératives et en plus d'être obligés d'en devenir membre, ne se sentent pas responsables de leur entreprise coopérative et manquent d'intérêt à y adhérer. A cet état de fait, on peut ajouter un manque de rigueur dans l'application des statuts et règlements de régie interne; les membres les ignorant tout simplement. Ainsi, les coopératives ne représentent que des instruments de développement des cultures de rente telles le cacao, le café, les arachides, le coton, etc.). b) En outre, il faut reconnaître que les États africains se sont inspirés du modèle de l'Etat-nation européen dans leur processus de développement et de modernité. Cependant, force est d'observer que ces pays n'ont pas nécessairement adopté les principes de base tels que les droits de la personne, la diversité des opinions et des organisations politiques. **En somme, on ne peut parler de coopérative (dans l'esprit de Rochdale) tant qu'il n'existe pas une réelle démocratie dans l'organisation; tant que l'autogestion et la participation responsable sont exclues des modes de gestion; et tant que les populations ne sont pas incitées à prendre en main leur devenir, à développer et faire appel à leurs propres ressources si pauvres soient-elles, et à améliorer leur bien-être.**

### **3) Les problèmes d'organisation et de gestion**

Une autre raison importante de l'échec des coopératives en Afrique francophone est liée à une mauvaise organisation et à une gestion déficiente des entreprises.

Les faiblesses de l'organisation se manifestent d'abord au niveau de la composition des bureaux de direction qui sont souvent dominés par les fonctionnaires de l'État et d'autres personnalités politiques ou "quasi-politiques" qui n'ont pas nécessairement les mêmes priorités que les gens de la base. Cet aspect peut être lié au fait que les coopératives en Afrique francophone et au Gabon en particulier sont souvent vues d'abord et surtout comme des associations (ou regroupement) populaires des paysans, des habitants d'un quartier ou des villageois et non pas comme des entreprises autonomes au service de leurs membres-usagers. Ensuite, le manque de formation et d'information chez les "coopérateurs" ou les sociétaires entraîne une certaine inefficacité dans l'exercice de leurs fonctions dans l'organisation.

Rappelons à juste titre qu'en ce qui a trait à la gestion, la coopérative fonctionne généralement comme une entreprise dans laquelle le directeur général ou le gérant assure le développement avec la participation des membres dans le processus de gestion. La gestion participative de la coopérative devrait alors assurer un engagement plus important des membres dans la planification et le processus de prise de décision, de même qu'assurer un contrôle plus efficace et, en conséquence une réponse plus satisfaisante aux besoins locaux. Or, si l'on considère qu'il est déjà difficile de faire participer tous les membres dans certaines coopératives où les choses fonctionnent bien (Canada, France, Suède, Japon, États-Unis, Costa Rica, etc.), imaginons combien de fois le manque de participation des membres à la gestion de leurs entreprises peut

être encore plus néfaste pour le développement des coopératives en Afrique francophone.

Enfin, les problèmes de gestion prennent souvent la forme de détournements d'actifs par le gérant, de difficultés de trésorerie, de détournements d'objectifs des prêts obtenus, et de mauvaise planification des ressources. Rien d'étonnant de voir les coopératives succombées suite à de telles pratiques.

## **CONCLUSION : Faire les choses autrement, réorganiser les coopératives au Gabon**

A la lumière de certains constats que nous avons faits dans ce rapport, il va sans dire que le fonctionnement actuel des coopératives dans les pays du Sud et au Gabon doit être revu si l'on veut que cette forme d'entreprise joue son véritable rôle à partir de ce qui fait sa spécificité. Le Gabon a besoin des coopératives pour développer son agriculture et d'autres secteurs de l'économie locale et régionale, car elles constituent une formule d'entrepreneuriat qui permet aux populations (pauvres ou plus aisées) de se prendre en main tout en contribuant au développement de toutes leurs communautés locales. Les coopératives gabonaises ne devraient pas être créées ou développées selon une logique de "pauvreté" et de "misère". En effet, la coopérative est une entreprise qui doit avoir une certaine vitalité ou une certaine rentabilité qui permettrait à ses membres-propriétaires de satisfaire leurs besoins. De plus, elle n'est pas que l'affaire des paysans et des moins nantis de la société, car tout le monde peut être membre d'une coopérative et y investir du capital comme dans les autres formes d'entreprises. Les coopératives doivent aussi faire face aux mutations actuelles dans tous les environnements, surtout l'environnement économique et social.

Tout compte fait, l'avenir n'est pas nécessairement sombre et désastreux du côté des coopératives en Afrique et au Gabon. Plusieurs pays ont procédé à des réformes importantes pour renforcer leur secteur coopératif, notamment le Sénégal, le Mali, la Côte-d'Ivoire et bien d'autres. Il y a place à l'amélioration et beaucoup de choses sont à faire et peuvent effectivement être faites si certaines politiques sont mises en oeuvre de façon rigoureuse. Ainsi, on peut déjà retenir quelques éléments nécessaires au développement des coopératives en Afrique et au Gabon en particulier:

- autonomie avec un minimum de société civile et de démocratie dans la gestion;
- les paysans, les villageois et les autres membres de coopératives doivent déterminer eux-mêmes les objectifs et les modalités du projet à réaliser, avec l'aide d'encadreurs si nécessaire;
- instauration des méthodes et outils de gestion rigoureux et fiables et lutte contre le détournement de fonds mis en commun ;

- les cadres doivent faire confiance au savoir-faire des gens et à leur capacité d'intégrer modernisation et vie traditionnelle de même qu'à bien gérer financièrement leurs coopératives;
- respect du cheminement, du savoir-faire, des structures autochtones et de la culture en place; et
- mise en place d'un cadre légal ou juridique (Loi sur les coopératives) qui permet de bien distinguer les coopératives des autres formes d'entreprises ou d'associations et de mieux encadrer la création et le développement de ce genre d'entreprise.

Il existe présentement au Gabon un engouement pour le développement de l'Agriculture et le développement des affaires (entrepreneuriat). Dans cette perspective, l'entreprise coopérative est un outil privilégié de développement et de création de la richesse, donc d'amélioration du bien-être des populations. Pour que le pays puisse bénéficier des potentialités considérables qu'offre cette forme d'entreprise, il est primordial de faire les choses autrement: réorganiser les coopératives au Gabon, dans une perspective de développement local et régional.

Il est tout à fait nécessaire de redéfinir le rôle des coopératives dans un processus de "nouveau développement"; c'est-à-dire que les coopératives devront dépendre le moins possible des attentes du gouvernement et des organisations non gouvernementales (ONG) et le plus possible des besoins des gens qui décident de les créer. Cela ne signifie guère que le gouvernement et les ONG ne peuvent aider (aide financière, fiscale ou technique) et encadrer les populations. Par ailleurs, il faudra que les gens eux-mêmes acceptent aussi de nouvelles façons de vivre ou de fonctionner, du moins lorsqu'on est en affaires. Même si les valeurs coopératives semblent se rattacher à celles véhiculées dans la plupart des sociétés dites « indigènes » (solidarité, consensus, entraide, etc.), il n'en demeure pas moins qu'il faille tenir compte des traits culturels particuliers de chacun ou de chaque groupe traditionnel. Ainsi, il ne faudrait pas penser que l'implantation des coopératives se fera de façon automatique et sans heurts; encore moins lorsqu'il vient le moment de respecter les principes coopératifs. La coopérative doit alors nécessairement apprendre la langue culturelle de son milieu, apprendre à se construire sur la base des structures villageoises existantes et sur la rencontre entre la démocratie traditionnelle et la démocratie coopérative (A. Gibbs, 1994).

Comment assurer alors la redynamisation des coopératives dans un nouvel élan de développement ?

En fait, on peut penser à différentes façons d'aborder le développement des coopératives en Afrique et au Gabon en particulier. Cependant, la croissance et le développement des coopératives au Gabon nécessite une approche d'abord globale (ou vision globale) qui inclus tous les secteurs d'affaires. A partir d'une base de référence (notamment juridique) qui favorise l'émergence des entreprises coopératives,

chaque secteur de l'économie se chargera de développer ses spécificités (exemple: Agriculture, Transformation, Services, Santé, Éducation, Formation, Technologies, etc.). Il faudrait mettre en place des stratégies de promotion de la formule d'entreprise coopérative touchant toutes les couches de la société (pauvres, riches, paysans, jeunes, vieux, etc.), soutenir le milieu et évaluer certains facteurs économiques, politico-légaux et socio-historiques susceptibles d'influencer la croissance et le développement des coopératives.

Les **stratégies de promotion** visent plusieurs éléments: l'étude de faisabilité et la mobilisation des ressources nécessaires; la détermination de la nature et des objectifs de la coopérative par les membres; l'homogénéité du groupe (solidarité et participation accrues); la gestion de l'entreprise confiée aux membres et aux leaders; le contrôle de l'évaluation par les membres; génération des revenus à court et moyens termes; etc.

Le **soutien du milieu** pour un meilleur fonctionnement peut venir de différents acteurs économiques, politiques et sociaux: les banques, les caisses d'épargne et de crédit, les organes étatiques, les fonds d'investissements ou de développement, le milieu de l'éducation et de la formation (y compris les centres de recherche), les experts divers et les gestionnaires.

Afin de déterminer les facteurs susceptibles d'influencer la croissance des coopératives, certaines questions doivent être posées, notamment:

- ⇒ au niveau économique: existe-t-il une masse critique de membres susceptibles de mobiliser les ressources nécessaires ? Existents-ils des ressources externes ? Quel appui les membres peuvent-ils obtenir des agents économiques ? Y a-t-il des moyens pour conduire des études de faisabilité ? etc.
- ⇒ au niveau politico-légal: l'État a-t-il des politiques claires et cohérentes dans le développement des coopératives ? Ces politiques s'accompagnent-elles des ressources suffisantes ? Y a-t-il des mécanismes de coordination (entre les ministères par exemple) ? Les lois protègent-elles bien les coopératives ? etc.
- ⇒ au niveau social: les groupes sont-ils suffisamment homogènes ? Quels sont les obstacles à la participation ? Y a-t-il compatibilité entre les promoteurs, les formateurs et les éducateurs ? etc.
- ⇒ au niveau historique: a-t-on tiré les leçons des expériences passées ? A-t-on analysé les nouvelles tentatives d'implantation ? Quelles leçons peut-on tirer des expériences de groupes populaires ? etc.

Toutes ces questions peuvent en elles-mêmes traduire la complexité de l'entreprise. Les défis à relever sont de taille. Il apparaît donc que les coopératives réussiront à s'implanter au Gabon si l'on favorise l'émergence d'organisations et des structures locales autonomes et variées.

## NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- <sup>1</sup> J'insiste beaucoup sur le terme "entreprise", car on remarque que la coopérative est surtout vue au Gabon comme une association villageoise ou de quartier sans but lucratif qui ne cherche qu'à solidariser les populations sans qu'elle n'ait véritablement une dimension entrepreneuriale. Or, l'entreprise coopérative (qui n'est pas fondamentalement sans but lucratif) comporte des bases plus larges renfermant l'association de personnes et l'entreprise (voir définition de la coopérative) ayant des impacts quant à moi plus significatifs notamment dans la création d'emplois et le développement des infrastructures capables de sortir plusieurs communautés du marasme économique (l'exemple des coopératives agricoles dans les pays industrialisés est patent).
- <sup>2</sup> Coopérative de Développement Régional de Montréal, *"Alliance Coopérative Internationale. Déclaration sur l'identité coopérative"*, Montréal, Québec, Canada, 1996.
- <sup>3</sup> On fait généralement remonter l'origine du mouvement coopératif à l'expérience de ceux qu'on nomme les "équitables pionniers" de Rochdale (banlieue de Manchester en Angleterre) au 19<sup>e</sup> siècle.
- <sup>4</sup> QUEBEC (CANADA), ASSEMBLEE NATIONALE. *Loi sur les coopératives. L.R.Q., Chapitre C-67.2. Loi modifiée par le Projet de Loi N° 112*, Éditeur Officiel du Québec, 1995.
- <sup>5</sup> VIENNEY Claude, *"L'économie sociale"*, La Découverte, Paris, 1994.
- <sup>6</sup> La définition des principes coopératifs est tirée de la *Déclaration sur l'identité coopérative* telle qu'approuvée par l'Assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) suite au Congrès de Manchester (Angleterre), le 23 septembre 1995. La traduction française de la version originale anglaise de la Déclaration a été réalisée conjointement par la Confédération des Caisses Desjardins (Québec, Canada) et la Confédération du Crédit Mutuel de France.
- <sup>7</sup> A titre d'exemple, les coopératives agricoles ont généralement pour membres les agriculteurs ou les entreprises agricoles ou exerçant une activité agricole.
- <sup>8</sup> C'est le cas des "coopératives de nouvelle génération" (CNG) ou *new generation cooperatives* aux États-Unis. En effet, ces coopératives très axées sur la transformation et la commercialisation des produits agricoles limitent leur nombre de membres. Ainsi, chaque membre d'une CNG est lié par un contrat "à double sens" avec sa coopérative. Dans le contrat, le membre s'engage à livrer une quantité donnée du produit à la coopérative alors que la coopérative, elle, s'engage à prendre livraison de ce produit pour fins de transformation et/ou de mise en marché.
- <sup>9</sup> Pour plus de détails sur cette typologie des coopératives, voir, ROY Marcel, *"L'impact de la formule de propriétaire-usager sur la gestion des coopératives"*, Chaire de Coopération Guy-Bernier, UQAM, Montréal (Québec, Canada), 1993, 24 p.
- <sup>10</sup> *Ibid.*
- <sup>11</sup> La coopérative de travailleurs-actionnaire (CTA) est une alternative intéressante pour les travailleurs des grandes entreprises parapubliques en privatisation et/ou les entreprises privées en restructuration. Elle permet aux travailleurs de conserver leur emploi tout en étant actionnaire (par l'entremise de la coopérative) de la société.
- <sup>12</sup> Comme exemple, on peut retrouver des coopératives structurées de la manière suivante (les noms des coopératives sont fictifs):
- Coopératives de premier niveau: la "Coopérative des producteurs de cacao de Billy Effack".  
la "Coopérative des producteurs de cacao de Bikougou".
  - Coopérative de second niveau: la "Fédération des producteurs de cacao du Ntem".
  - Coopérative de troisième niveau: la "Confédération des producteurs de cacao du Gabon".

N.B. On peut avoir des Fédérations à une échelle provinciale (ou régionale) ou nationale. La Confédération est généralement à une échelle nationale, donc plus large.

- <sup>13</sup> DESJARDINS Pierre-Marcel, *"Le coopératisme, outil de développement économique régional ?"*, in, *"Pratiques coopératives et mutations sociales"*, Sous la Direction de Marie-Thérèse Seguin, Édition de l'Harmattan, Paris, 1994, p. 113-121.
- <sup>14</sup> GIBBS André, *"Rôle des coopératives dans le développement des pays du Tiers-Monde"*, in, *"Pratiques coopératives et mutations sociales"*, Sous la Direction de Marie-Thérèse Seguin, Édition de l'Harmattan, Paris, 1994, p. 59-74.
- <sup>15</sup> BOURRET Yvon, *"Le sujet et le greffon: implantation et applicabilité du modèle coopératif dans les cultures africaines"*, IRECUS, coll. Essais, N° 22, Sherbrooke (Canada), 1990.

*Autres publications de references:*

AROCENA, J. (1986). *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*, L'Harmattan, Paris.

FURTADO, Celso. 1983. « Le développement », in, *Interdisciplinarité et Sciences Humaines*, Unesco, Paris.

JOYAL, André & DESHAIES, Laurent. 1997. *Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes*, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Chaire Bombardier, Université du Québec à Trois-Rivières, Cahiers de recherche 96-21.

LEVESQUE, Benoît, 1998. *Le Développement local et l'économie sociale: Deux éléments incontournables du nouvel environnement externe*, CCQ-CIRIEC, Montréal.

OCDE, 2003. *L'entrepreneuriat et le développement économique local : Quels programmes et quelles politiques ?*, Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), Paris, 268 p.

OCDE. 1996. *Réseaux d'entreprises et développement local*, OCDE, Paris.

PECQUEUR, Bernard & CUARESMA, M. 1997. *Mener Un Projet de Développement Local*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 115 p.

PECQUEUR, Bernard. 1996. *Dynamiques Territoriales et Mutations Économiques*, L'Harmattan, Paris.

PECQUEUR, Bernard. 1989. *Le Développement Local : Mode ou Modèle ?*, Syros/Alternatives, Paris.

POLÈSE, Mario. 1996. « Le développement local, revu et corrigé : récit d'une douce et illusion dangereuse », in, Côté Serge et al. (Sous la dir.), *Le Québec des régions : vers quel développement ?*, GRIDEQ-GRIR, Chicoutimi-Rimouski, pp 321-335.

PRÉVOST, Paul. 1996. *Le Développement local et les Coopératives*, Doc 96-03, IRECUS, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 21 p.

PREVOST, Paul & FORTIN, Anne. 1995. *Virage local : Des Initiatives pour Relever le Défi de l'Emploi*, Éditions Transcontinental & Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal.

PREVOST, Paul. 1993. *Entrepreneurship et Développement local : Quand la population se prend en main*, Éditions Transcontinental & Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal.

PREVOST, Paul. 1992. *Développement local et Entrepreneurship*, Université de Sherbrooke, Faculté d'Administration, Sherbrooke.

PROULX, Marc-Urbain. 2002. *L'économie des territoires au Québec*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

PROULX, Marc-Urbain. 1998. « Le Rôle des Territoires dans l'Économie-monde », in, Proulx Marc-Urbain (Sous la dir.). *Territoire et développement économique*, L'Harmattan, Montréal, Paris, pp. 107-128.

PROULX, Marc-Urbain (Sous la dir.) et al. 1994. *Développement Économique : Clé de l'autonomie locale*, Éditions Transcontinental & Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal, 362 p.

Sachs W. & Esteva G. 1996. *Des ruines du développement*. Montréal, Les Éditions Écosociété. 138 p.

VACHON, Bernard. 1993. *Le Développement local : Théorie et pratique*, Gaëtan Morin, Montréal, 331 p.

*Périodiques :*

Échanges, No 1, Octobre, 1997.

Jeune Afrique, No 1941, 24-30 mars, 1998.

Jeune Afrique, No 1977, 1-7 décembre, 1998.

Jeune Afrique Économie, No 276, 30 nov.-13 déc., 1998.