

DÉTERMINANTS DE LA DÉMOBILISATION ET DE LA DÉMISSION DES MEMBRES DE L'UNION DES COOPÉRATIVES DE CACAO DE LA ZONE DE SASSANDRA (CÔTE D'IVOIRE)

Adja Ferdinand Vanga

Sociologue du Développement Université de Bouaké /URES de Korhogo

Abstract:

The pressure of the international financial institutions has necessarily brought about the reorganization of the sector of the binomial coffee-cocoa. The Ivorian State has set up a policy of deregulation of that sector with the transformation of Groupings dedicated to Cooperatives (GVC) into real cooperatives. However, following many cooperatives, the members of the union of the cooperatives of Sassandra are growing apathy and are prone to resignation.

For data collection, investigations of a qualitative nature were carried out. They involved interviews with the persons in charge of the cooperatives that form the union and the members of the cooperative.

It emerges from the investigations that services offered by the union of cocoa cooperatives in the area of Sassandra are not sufficient enough and effective to meet its members' socio-economic needs. Moreover, many irregularities were noted at the level of social communication, operation, organization, as well as financial management of the cooperative which contributed to the increase in the union's members' apathy and resignation.

One of the immediate consequences of this situation is the fall in the union's receipts in connection with the yield of the union of cooperatives in terms of quantity of cocoa produced.

Keywords: Cooperative, cocoa, apathy, resignation, Sassandra

Résumé

Sous la pression des institutions financières internationales, la réorganisation du secteur du binôme café-cacao était devenue une nécessité. L'Etat ivoirien a mis en place une politique de libéralisation du secteur avec la transformation des Groupements à Vocation Coopérative (GVC) en coopératives proprement dites. Cependant, à l'instar de nombreuses coopératives, l'union des coopératives de Sassandra, est sujette à une démobilisation et une démission de ses coopérateurs.

Pour la collecte des données, des investigations d'ordre qualitatif ont été menées. Elles ont concerné des entretiens avec les responsables des coopératives qui composent l'union et les coopérateurs.

Il ressort des investigations que les prestations et les services offerts par l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra ne sont pas assez suffisants et efficaces pour satisfaire les besoins socio-économiques des membres. En outre, de nombreuses irrégularités ont été constatées au niveau de la communication sociale, du fonctionnement, de l'organisation, ainsi que de la gestion financière de la coopérative ; ce qui a contribué à accentuer la démobilisation et la démission des coopérateurs de l'union. L'une des conséquences immédiates de cette situation est la baisse des recettes de l'union en relation avec celle du rendement de l'union des coopératives en termes de quantité de cacao produit.

Mots-clés : Coopérative, cacao, démobilisation, démission, Sassandra

Introduction

L'agriculture ivoirienne, avec une proportion de 66% de la population active, contribue à hauteur de 70%, aux recettes d'exportation (BAD et OCDE, 2008). Cette agriculture qui affirme sa primauté dans l'activité économique du pays, est elle-même marquée par la domination du binôme café-cacao estimé à 40% des recettes d'exportation et 20% du PIB. Elle fait vivre environ six million d'ivoiriens, avec 600 000 exploitations en activité (Direction Générale de l'Economie, 2007). Le cacao dont la Côte d'Ivoire est le premier producteur mondial, constitue le pilier de l'économie depuis l'indépendance du pays. C'est pourquoi, selon Koffi (2008), lorsque les termes de l'échange, en ce qui concerne le cacao sont défavorables, l'économie ivoirienne vacille. En fait, les progrès constatés au cours des deux premières décennies de l'indépendance, ont fait place à une longue période de récession, favorisée par la chute des cours mondiaux du café et du cacao (Anonyme, 2009).

Dès lors, l'Etat de Côte d'Ivoire s'est engagé dans la réorganisation du secteur café-cacao. Il a lui-même procédé à la restructuration du milieu rural en réorganisant les Groupements à Vocation Coopérative (GVC) en coopératives à travers la loi n° 97-721 du 23 Décembre 1997 relative aux coopératives (Anonyme, 1998). Cette réforme vise à transformer en coopératives des entreprises économiquement viables, financièrement rentables et socialement stables. Dans cette optique, la nouvelle loi coopérative ne fait plus de distinction entre les coopératives à caractère commercial et les coopératives à caractère civil. En 1999, sous la pression des institutions de Bretton Woods, l'Etat ivoirien a engagé le processus de libéralisation de la filière café-cacao. A cet effet, comme le soulignait Balandier (1957), « Les problèmes de développement qui se posent aujourd'hui dans de larges parties du monde, ne sont pas seulement d'ordre économique. A supposer que cela fût aisé, il ne suffirait pas de réunir les investissements nécessaires et d'introduire de nouveaux complexes technologiques pour avoir du même coup résolu ces problèmes. Il resterait, selon l'expression d'un économiste britannique, S. H. Frankel, à assurer la croissance de nouvelles aptitudes, de nouvelles manières de faire, de vivre et de penser ».

Ainsi, face à la politique de désengagement de l'Etat, les producteurs ivoiriens se sont organisés pour mieux prendre en main la gestion de leur secteur d'activité. La coopérative apparaissait donc comme un moyen adéquat pour organiser la société et assurer sa gestion socio-économique tout en supprimant la rupture introduite par l'économie capitaliste, entre la vie économique et la vie sociale. Selon N'dory (2007), elle visait aussi à concilier le progrès de l'individu avec l'intérêt collectif tout en fondant l'effort du développement sur les valeurs socioculturelles locales. Ces principes sont résumés par Seguin (1995), lorsqu'il affirme que le mouvement coopératif est mû par des valeurs de solidarité, de démocratie, d'éducation, d'équité, d'autofinancement et de liberté.

Toutefois, en dépit des réformes engagées, les coopératives agricoles en générale et celles du secteur café-cacao en particulier, n'ont pas atteint les résultats escomptés dans la plupart des cas. Dans les pays en voie de développement en général et particulièrement en Afrique, les coopératives agricoles ont une origine extérieure et se présentent comme le socle de la conquête coloniale (Richard, 1981 ; Affou, 1994 ; Seguin, 1995). Ces coopératives évoluent dans une dynamique de survie plutôt que de croissance durable, et connaissent des problèmes communication, de fidélisation et de maintien de leurs membres. Pour Balandier (1957), il convient de souligner le fait qu'un économiste ait été aussi soucieux de mettre en évidence l'importance du contexte social, culturel et psychologique dans lequel s'inscrit chacun

des problèmes qu'il examine. Il montre qu'il importe de transformer le contexte humain pour donner aux politiques de développement toutes leurs chances de succès.

L'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra, qui n'échappe pas à cette règle, se caractérise par la démobilité et la démission de ses membres. Il est alors permis de se demander qu'est-ce qui peut expliquer cette situation ?

La proposition de réponse se trouve dans les hypothèses suivantes : l'insatisfaction des besoins socio-économiques des membres de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra entraîne une infidélité de ces derniers. En outre, le déficit de communication et les relations conflictuelles entre responsables et membres de ladite union des coopératives conduisent à la démission de la plupart des membres.

Pour la collecte des données, le support utilisé est constitué de guides d'entretien destinés aux responsables et aux membres des quatre coopératives (Balokuya, Labakuya, Pauly et Sahoua) qui composent l'union.

Il y a eu un entretien individuel avec les responsables de l'union des coopératives ainsi que de chacune de ses composantes. L'entretien a porté sur le fonctionnement des coopératives, la gestion des coopérateurs et des ressources financières de la coopérative, ainsi que les difficultés rencontrées par la coopérative et les coopérateurs.

Un entretien de groupe a concerné les coopérateurs issus des quatre coopératives. Ce sont les coopérateurs regroupés dans les grands campements et villages qui ont été visités. Cela n'a pas exclu quelques entretiens individuels avec des leaders d'opinion, identifiés au sein des coopérateurs. Les échanges ont porté sur le fonctionnement de chaque coopérative, les conditions socio-économiques des coopérateurs, les rapports avec l'équipe dirigeante de chaque coopérative, les difficultés rencontrées et les aspirations des coopérateurs.

I. Mode de gestion des coopératives

1.1. Organisation et fonctionnement des coopératives

Dans l'organisation de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra, les coopérateurs ont déploré l'absence du Conseil de Surveillance. C'est l'un des trois organes indispensables dans la gestion d'une coopérative. Or, toutes les tentatives de mise en place dudit organe ont échoué selon les coopérateurs.

Outre l'absence du Conseil de Surveillance, les coopérateurs déplorent surtout le problème du fonctionnement du Conseil d'Administration de l'union des coopératives. En effet, depuis la création de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra en 1999, aucune Assemblée Générale électorale n'a été tenue. L'actuel Conseil d'Administration

était la continuité du bureau provisoire mis en place lors de l'Assemblée Générale constitutive. Les seuls changements notables opérés ont été le remplacement du tout premier Président par son Vice- président et celui du Secrétaire Général par son adjoint, accusés de malversation. Toutes les autres tentatives sont bloquées par l'actuel Conseil d'Administration. Les irrégularités constatées dans l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration vont à l'encontre des principes coopératifs et de la loi coopérative ivoirienne qui mentionne en son article 13 que : “ la coopérative est administrée par un Conseil d'Administration composé d'au moins trois membres élus par l'Assemblée Générale parmi ses membres. Les membres du Conseil d'Administration sont élus à la majorité des sociétaires présents ou représentés. La durée du mandat des administrateurs est de trois ans renouvelables. En cas de vacance d'un poste d'administrateur, des élections partielles sont organisées pour couvrir la période restant à courir” (N'Dory, 2007).

Par ailleurs, les statuts de ladite union prévoient neuf membres au sein du Conseil d'Administration. Or, il n'y a que huit membres en réalité.

1.2. Transaction des membres avec l'union des coopératives

Selon les informations recueillies lors des entretiens, la plupart des coopérateurs ne livrent plus la totalité de leur cacao produit à l'union des coopératives, comme le prévoient les textes en vigueur. Les coopérateurs “infidèles” ont donné trois raisons pour justifier leur refus de livrer leurs produits à la coopérative.

La première raison est la suivante : « avec la coopérative, nous devons attendre deux à trois semaines, voire un mois pour obtenir notre argent, alors que les pisteurs payent au comptant, ce qui nous permet de faire face aux besoins immédiats ». Il faut noter que l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra est la plus grande coopérative du département de Sassandra en termes de couverture territoriale. Sa présence gêne énormément les « pisteurs » (Acheteurs individuels des produits cacao directement en contact avec les producteurs) dans leur volonté d'acquérir les produits à des prix dérisoires. Ces pisteurs disposent de liquidité et bravent l'état des routes pour se rendre dans les zones difficilement accessibles où l'union des coopératives a du mal à atteindre.

La seconde raison est que l'union des coopératives exige des produits de très bonne qualité. Or, les prix qu'elle pratique sont presque identiques à ceux des pisteurs qui achètent le cacao, même quand il n'est pas bien sec (qualité moindre). La stratégie que les pisteurs ont trouvée, c'est de payer les produits cacao à des prix identiques ou quelque fois supérieurs à celui de la coopérative, dans le seul but de voir ladite union de coopératives disparaître.

Pour ce qui est de la troisième raison, « les rendez-vous de ramassage des produits cacao par la coopérative, ne sont pas toujours respectés. C'est ce qui nous pousse souvent à vendre aux pisteurs, pour ne pas connaître de surprise désagréable comme le non achat de nos produits ». En réaction à cette assertion, les responsables de l'union des coopératives ont soutenu que ladite union dispose de cinq véhicules pour la collecte de ses produits. Parmi ces véhicules, trois se trouvent dans un état plus ou moins correct et sont en circulation. Avec un nombre limité de véhicules, l'union des coopératives qui compte près de 326 membres répartis en quatre coopératives, éprouve des difficultés pour assurer le ramassage, dans les délais, de ses produits lors des campagnes. Au déficit de véhicules de ramassage, il faut ajouter le mauvais état des routes qui rendent difficile les opérations de collecte des produits. En effet, les routes et les pistes sont presque impraticables ; ce qui cause souvent des retards dans la collecte des produits et des pannes au niveau des véhicules de collecte. Ainsi, « pour une distance qui devrait normalement faire deux heures de temps, l'on peut faire quatre à cinq heures de temps. Cette situation devient encore plus délicate pendant les saisons pluvieuses. Elle favorise aussi la présence des coupeurs de route qui dépouillent leurs victimes de leurs biens ».

Pour les responsables de l'union des coopératives de Sassandra, la proportion importante d'infidélité a eu pour conséquence de réduire considérablement la quantité de cacao produit par l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra. Comme on le constate dans le tableau I, il y a une baisse constante de la quantité de cacao disponible, de la campagne 2004-2005 à la campagne 2007-2008. Comme mentionné plus haut, cela s'explique par le retrait progressif des membres de l'union des coopératives de Sassandra, mais aussi par la démobilisation des membres encore rattachés à l'union, ainsi qu'à la présence de la pourriture brune de cacao qui gagne du terrain dans la zone de production du cacao. Cette baisse de la quantité de cacao disponible, a constitué une contrainte majeure en ce sens qu'elle joue négativement sur les résultats financiers de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra.

Toutefois, lors de la campagne 2008-2009, l'on observe une nette augmentation de la quantité de cacao collectée par l'union des coopératives par rapport à la campagne 2007-2008. Cela est dû, selon les enquêtés, au fait que le prix pratiqué par l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra a été revu à la hausse par rapport à celui des pisteurs. Selon Yéo (2009), les transactions entre les membres et leurs coopératives reposent sur des intérêts purement financiers.

Tableau I : Evolution de la production de cacao par l'union des coopératives de Sassandra au cours de la période 2004-2009

Campagnes agricoles (Années)	Quantités produites (Tonnes)
2004-2005	1 830 849
2005-2006	1 809 235
2006-2007	1 162 854
2007-2008	908 933
2008-2009	994 009

Source : Union des coopératives de cacao de Sanssandra

1.3. Gestion des ressources financières des coopératives

Pour assurer le fonctionnement à la fois des coopératives et de l'union, les textes ont prévu un prélèvement de 75 francs CFA sur le prix de chaque kilogramme de cacao vendu. Ce montant n'est pas toujours stable, compte tenu de la fluctuation des cours du cacao au plan international.

Par ailleurs, en cas d'excédent issu de l'exportation du cacao, les textes ont prévu au niveau de l'union des coopératives de cacao, une dotation à la réserve légale, une dotation aux investissements ainsi que des ristournes aux coopérateurs. Mais, la réalité sur le terrain semble différente de ce que prévoient les textes de la coopérative. En effet, aucune de ces dotations n'est prise en compte par l'union des coopératives, ni même les ristournes à verser aux producteurs de cacao. Pourtant, les résultats financiers étaient toujours positifs, excepté celui de la campagne cacao 2005-2006 qui a été négatif. Les membres du Conseil d'Administration, quant à eux, bénéficient d'une prime en fin d'exercice pour le service rendu à la coopérative.

Or, selon Ministères (1998), "l'Assemblée Générale est seule compétente pour décider de l'affectation des excédents dans les limites fixées par l'article 17 de la loi n° 97-721 du 23 décembre 1997. Cette disposition stipule que : « après dotation à la réserve légale, les excédents doivent être utilisés en priorité pour les investissements productifs de la coopérative, la formation des coopérateurs et la constitution de réserves facultatives ». Ainsi, toute affectation d'excédent à part celles énumérées par l'article 17 de la loi n° 97-721 du 23 décembre 1997 devrait être assujettie à des concertations préalables de tous les membres de la coopérative. Sans cela, des sentiments de frustration pourraient se développer au niveau des

membres ; ce qui entraînerait inévitablement des attitudes d'indifférence, voire de démission de ces derniers (N'dory, 2007).

Contrairement aux dispositions ci-dessus évoquées, le principe de la prime en fin d'exercice, ainsi que son montant, ont été décidés par le Conseil d'Administration sans l'accord de l'Assemblée Générale (AG). Face à l'arbitraire créé par les membres du Conseil d'Administration, les coopérateurs ont exprimé leur mécontentement. Certains se sont détournés de toute participation aux activités des coopératives, pendant que d'autres ont préféré mettre fin à leur contrat avec les coopératives.

Comme le soutiennent Poole (2006) et Biggs (1995), la reconnaissance des agriculteurs comme parties prenantes, non seulement en tant que expérimentateurs, mais également en tant que bénéficiaires des innovations rurales, conduit au succès des processus. Ainsi, il appartient aux dirigeants de faire participer tous les membres à la gestion des excédents, afin de préserver la cohésion du groupe et avoir la confiance des coopérateurs. Certes, la mission de négociation des coopératives agricoles est reconnue par Ahanda (1994). Cependant, il émet des réserves. En effet, l'auteur croit que les circonstances dans lesquelles les coopératives sont créées leur donnent un pouvoir de négociation réduit. C'est le cas pour l'union des coopératives de cacao de Sassandra.

II. Besoins socio-économiques et niveau de satisfaction des coopérateurs

II.1. Besoins socio-économiques des coopérateurs

Les coopérateurs ont affirmé avoir adhéré à la coopérative pour satisfaire leurs besoins socio-économiques. Les objectifs ainsi visés étaient en parfaite adéquation avec les deux objectifs majeurs de la coopérative, à savoir : l'accroissement des ressources financières et l'amélioration des conditions de vie des adhérents.

Mais, les besoins socio-économiques exprimés par les coopérateurs étaient nombreux. Selon Zevi et Campos (1995), "les attentes des producteurs en milieu rural sont multiples et les coopératives contribuant à résoudre de manière satisfaisante certains problèmes concrets, seraient les biens venus." Dès lors, il appartenait à la coopérative d'œuvrer à satisfaire ces besoins à travers des services et des activités conduits de manière efficace et efficiente.

Dans cette dynamique, les besoins les plus exprimés restaient, entre autres, la commercialisation des produits à un prix rémunérateur, ainsi que les besoins en intrants et en prêts scolaires.

En ce qui concerne la commercialisation des produits, elle est restée la raison fondamentale de l'adhésion des membres à la coopérative. Ces derniers espéraient bénéficier

d'un meilleur prix en commercialisant leurs produits via la coopérative. Mais, les prix fixés par la coopérative pour l'achat des produits cacao, étaient très souvent peu incitatifs selon les coopérateurs.

Relativement aux intrants, leur acquisition, par les coopérateurs, permettra de lutter efficacement contre la pourriture brune qui entraîne la diminution considérable des récoltes. En fait, cette maladie du cacao, qui a fait son apparition dans la zone depuis quelques années, peut provoquer la perte de plus de la moitié de la production.

Pour ce qui est du prêt scolaire, les coopérateurs formulent en période de rentrée scolaire, de nombreuses demandes de prêts pour supporter les frais scolaires des personnes qu'ils ont à leur charge. Les besoins en prêts sont aussi exprimés pendant les périodes de « soudure », c'est-à-dire pendant les mois de Juillet et Août, car, pendant cette période, il n'y a presque pas de récolte et les économies sont épuisées. Outre les deux besoins en prêts précités, les coopérateurs ont évoqué des besoins en prêts pour tout événement imprévu tel que la maladie, les décès, les voyages ou autres événements malheureux.

II.2. Niveau de satisfaction des besoins socio-économiques des coopérateurs

Les coopérateurs ont estimé que les prix proposés lors de la commercialisation des produits, n'étaient pas assez satisfaisants, vu que leurs produits obéissaient à toutes les normes de qualités. En conséquence, certains n'hésitaient pas à rechercher une meilleure alternative sur le marché pour leurs produits.

Au niveau des intrants, il ressort des investigations que des produits phytosanitaires ont été distribués, pendant les deux dernières campagnes, par les coopératives aux membres. Mais, les résultats n'ont pas été satisfaisants. Comme facteur explicatif relevé lors de la collecte des données, les produits n'étaient pas appliqués pendant les périodes propices. Selon les responsables des coopératives enquêtées, les besoins en prêt de la plupart des coopérateurs ont été régulièrement satisfaits. Mais, lorsque ces derniers devaient rembourser les prêts contractés, beaucoup d'entre eux ne le faisaient pas. Il y en a même qui se désolidarisaient de la coopérative. Cette situation a donc largement contribué à la diminution de l'octroi des prêts.

Certains coopérateurs, de leur côté, ont affirmé avoir bénéficié de prêts, tandis que d'autres ont soutenu le contraire quand bien même, ils livrent la totalité de leur production à la coopérative. Dès lors, il se pose un problème « d'inégalité dans le traitement des coopérateurs » selon leurs propres termes. Or, la coopérative doit prôner l'égalité entre les membres quel que soit leur statut social, faute de quoi, certains membres éprouveraient un

sentiment d'injustice ou de frustration qui pourraient conduire à leur démotivation. Bridault (1998a) estime à cet effet, que "l'objectif fondamental de la gestion d'une coopérative est de maximiser l'avantage coopératif que les membres usagers retirent via leurs transactions commerciales avec la coopérative." Ainsi, cette maximisation des avantages coopératifs des membres contribuerait plus ou moins à la satisfaction de leurs besoins socio-économique ; ce qui n'est pas le cas de la plupart des coopérateurs estiment que les services et les prestations offerts par la coopérative sont bien loin de satisfaire leurs besoins socio-économiques. Le faible niveau de satisfaction desdits besoins a plus ou moins contribué à la démotivation des coopérateurs. En effet, n'y trouvant plus leur compte ou ayant trouvé meilleures alternatives sur le marché, certains membres de coopérative se sont démobilisés.

III. Rapports entre coopératives et coopérateurs

III.1. Niveau de participation des membres aux activités de la coopérative

Les coopérateurs manquent d'enthousiasme et de solidarité vis-à-vis de leur coopérative. Cela se traduit par une participation de plus en plus réduite aux activités de ladite coopérative (formations et réunions). Selon les informations recueillies, le niveau de participation relativement bas des coopérateurs aux activités de la coopérative, s'explique par le fait que leur avis compte peu lors des prises de décision dans la gestion de l'union des coopératives cacao de la zone de Sassandra. Pour les coopérateurs, seuls les membres du Conseil d'Administration décident de tout au sein de l'union. Les coopérateurs apparaissent ainsi, comme de simples spectateurs au sein d'une organisation où ils devaient plutôt être acteurs.

Cette situation peut être liée à la manière dont les adhésions à l'union des coopératives a été faite. Il faut noter que la plupart des adhésions s'étaient faites de manière groupée. En effet, certains planteurs étaient regroupés en Groupement à Vocation Coopérative (GVC) avant l'avènement des coopératives. Dans la plupart des cas, ce sont les GVC qui ont fait leur adhésion aux coopératives nouvellement créées, et non les personnes prises de manière individuelle. De ce fait, la démission d'un membre influent du groupe, d'un ami ou d'un parent, pouvait entraîner immédiatement celle d'autres membres. Ainsi, l'on pouvait entendre « nous avons adhéré ensemble. Et comme les autres ont démissionné, moi aussi, j'ai décidé de démissionner ». L'un des facteurs explicatifs de cette attitude pourrait être le caractère extérieur de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra. En effet, la création de cette coopérative n'émane pas d'une prise de conscience des populations concernées. Cela pose le problème d'une politique du développement qui ne

s'appuie pas sur les bases que lui fournit le milieu socioculturel qu'elle veut transformer. Elle a été suscitée de l'extérieur et s'est imposée de manière implicite aux membres. C'est ce qui a amené Bungener (1967) à déclarer que « les hommes sont appelés à vivre d'une vie qui n'est pas la leur, en traînant derrière eux le poids d'une coutume devenue inefficace et que, dans une tentative désespérée de rester eux-mêmes, ils tendent à valoriser exagérément ».

Par ailleurs, les membres de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra accordaient peu d'importance aux renforcements des capacités initiés par ladite union. Ceux qui y participaient, restaient toutefois sceptiques quant à l'utilisation des techniques car, ne voyant pas l'intérêt d'une formation théorique. Seuls la pratique et le résultat de la pratique comptaient. Pour les responsables de l'union des coopératives, l'attitude négative de certains membres face aux renforcements des capacités est le fait que l'analphabétisme est très accentué chez ces derniers.

Au-delà de cette assertion, il est question de la problématique générale des rapports entre processus de développement et milieu socioculturel en Afrique subsaharienne. En effet, Bungener (Op. Cit.) soutient que « ce n'est donc pas seulement une question d'emprunter des outils, des connaissances, mais que ces outils et ces connaissances deviennent d'une utilisation normale, et que cette normalité ramène avec elle la possibilité d'inventer, de créer, de contester, de corriger ».

Lors de l'enquête dans la zone de Sassandra, le constat général est que les coopérateurs, pour l'essentiel, ne savent ni lire ni écrire. Comme l'a souligné un des responsables de l'union des coopératives, « le niveau bas d'instruction des membres constitue un obstacle pour le développement des coopératives car, il peut parfois ralentir leur adhésion aux nouvelles orientations pour la promotion de la coopérative ». Kouassi (2007) renchérit en affirmant que « le nombre élevé d'analphabètes constitue un handicap pour les coopératives. Les membres n'ont pas les compétences requises pour participer aux affaires de chaque coopérative ». A titre d'exemple, il y en a qui ne savent même pas pourquoi ils ont adhéré à la coopérative. Puisqu'ils appartiennent à une communauté villageoise et que cette communauté adhère, elle le fait au nom de tous. De sorte que lorsque certains membres influents se désolidarisent de la coopérative, les autres membres en font de même. Cela montre que les fondements d'une coopérative ne sont, le plus souvent, pas connus des populations. La politique permettant de passer des Groupements à Vocation Coopérative (GVC) aux coopératives proprement dites, n'a pas connu les résultats escomptés.

III.2. Communication entre les dirigeants et les membres de base

Le constat qui se dégage des investigations est que l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra évolue dans un climat de méfiance et de suspicion, plutôt que de confiance qui devait entraîner l'engagement des membres dans les activités de leur organisation. Les coopérateurs et leurs dirigeants s'accusent mutuellement d'être responsables des difficultés auxquelles la coopérative est confrontée. Les premiers ont fait état de mauvaise gestion de la part des seconds. Il y a, à cet effet, un manque manifeste d'enthousiasme et de solidarité vis-à-vis de la coopérative. Les dirigeants, quant à eux, reprochent aux membres une absence d'esprit coopératif ; ce qui les pousse au découragement et à la tentation d'abandon. Leur sentiment se traduit par des propos tels que « mettons fin aux activités de la coopérative pendant un certain moment et on verra ce qui va se passer ». Le processus du développement des coopératives se trouve ainsi menacé par le point de vue divergent des acteurs. Or, le développement doit apparaître comme le faisceau de transformation dans les structures mentales et institutionnelles qui permet l'apparition de la croissance (Hugon, 1967). Pour l'auteur, il implique une modification de la vision du monde des sociétés africaines, une transformation des croyances, et des comportements des individus, ainsi qu'un bouleversement des structures de la société ; ce qui n'est pas le cas de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra.

A ce niveau, il faut noter aussi le déficit de communication entre les dirigeants et les membres de base. En effet, les coopérateurs ont déclaré ne pas être informés de la manière dont la coopérative est gérée. Aussi, participent-ils peu aux activités de ladite coopérative. Certains coopérateurs ont fait part de retard dans l'arrivée des informations aux membres de base. Le manque de communication entre les dirigeants et les membres de base a contribué à la démotivation de ces derniers et à la dégradation du climat au sein de la coopérative. Ainsi, il appartient aux dirigeants de renforcer la communication interne pour garantir la cohésion du groupe, car, la possibilité pour les membres de pouvoir communiquer de façon réciproque avec les dirigeants pourrait diminuer leur résistance au changement et améliorer le climat au sein de la coopérative. Selon Schwebig (1988), « le rôle de la communication interne est de développer le sentiment d'appartenance et la participation, contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe ». Or, au sein de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra, la gestion est faite de manière unilatérale et n'est pas orientée vers la satisfaction des besoins socio-économiques des coopérateurs selon leurs propres termes. De ce fait, il s'est développé des attitudes d'indifférence de ces derniers qui ne sont plus assez motivés par les activités de la coopérative.

Par ailleurs, les coopérateurs ont fait part de propos discourtois venant de certains membres du Conseil d'Administration. Pour certains d'entre eux, ces propos qui frustrent sont à l'origine de leur démotivation. Selon ces derniers, « livrer les produits à la coopérative à des prix non satisfaisants et recevoir en retour des propos discourtois, du genre “ s'ils ne veulent pas qu'ils quittent la coopérative”, sont inadmissibles ». Par conséquent, ils préféreraient vendre leurs produits aux pisteurs qui, selon eux, « n'ont pas à nous insulter et de surcroît, paient nos produits au comptant et à des prix presque identiques à ceux de la coopérative».

Pour Bridault (1998b), les coopératives sont des entreprises fondées sur la primauté de la personne : « elles sont par nature conçues comme des entreprises de personnes, vouées à la promotion et à la valorisation des personnes plutôt que du retour à l'investissement ». Ainsi, l'homme doit être au centre de la gestion de la coopérative. Par conséquent, tout propos de nature frustrante doit être proscrit afin d'entretenir un bon climat au sein de la coopérative et d'éviter l'isolement des membres. Tous les manquements constatés dans la gestion de la coopérative ont donc largement contribué au désengagement des coopérateurs, et ont conforté la position de ceux qui mettaient en cause la bonne gestion de la coopérative.

Bien qu'évoluant dans un milieu dit rural et fortement analphabète, les coopératives doivent mettre l'accent sur les relations humaines. Elles doivent aussi être gérée de manière rigoureuse et saine pour atteindre des objectifs de satisfaction des besoins socio-économiques des membres et de croissance durable ; ce qui n'est pas le cas à l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra.

Conclusion

En entreprenant cette étude, l'objectif était de déterminer les causes de la démobilisation et de la démission des membres de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra. Les investigations ont permis d'obtenir un certain nombre de résultats. L'un des résultats a montré que services et les prestations offerts par l'union des coopératives sont restés, pour la plupart, insuffisants ou inefficaces pour satisfaire les besoins socio-économiques des membres. En outre, le prix pratiqué par la coopérative reste en deçà de l'espérance des coopérateurs. Ces éléments ont plus ou moins contribué à la démobilisation et à la désolidarisation des membres de l'union. La première hypothèse selon laquelle : “l'insatisfaction des besoins socio-économiques des membres de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra entraîne la démobilisation de ces derniers” est entièrement vérifiée.

Par ailleurs, les membres de l'union des coopératives ne sont pas associés à la gestion de ladite union et à l'affectation des excédents. A cela, s'ajoutent des propos discourtois tenus par certains responsables. Le déficit de communication et autres difficultés communicationnelles ont contribué à affecter l'esprit coopératif de la part de certains membres. Cela a aussi contribué à désolidariser les coopérateurs de leur union. Ainsi, l'environnement interne et externe de l'union des coopératives a constitué un obstacle majeur à la stabilisation du tonnage du cacao au cours de ces dernières années. La deuxième hypothèse selon laquelle " le déficit de communication et les relations conflictuelles entre responsables et membres de ladite union des coopératives conduisent à la démission de la plupart des membres " a été partiellement validée, surtout pour l'aspect communication.

Pour améliorer la gestion de l'union des coopératives de cacao de la zone de Sassandra, il s'avère nécessaire de faire participer effectivement tous les membres à la gestion de l'union et à la prise des décisions. Ainsi, chacun se sentira "utile" et "considéré" ; ce qui permettra de développer en eux un fort sentiment d'appartenance à la coopérative et un sentiment de confiance à l'égard des dirigeants. Il va falloir aussi renforcer la communication interne, car la possibilité pour les coopérateurs de s'exprimer, de communiquer avec les dirigeants et d'être en possession des informations utiles à temps, pourrait diminuer leur résistance au changement et contribuer à la promotion socio-économique des membres.

Références:

Affou Y.S., 1994. « Renforcement des organisations paysannes : obstacles ou atouts au progrès ? » *in* actes du colloque international organisé par le GIDIS-CI et l'ORSTOM, Abidjan : 1-10.

Ahanda S.N., 1994. Le désengagement de l'Etat de la gestion des sociétés coopératives et groupes d'initiative commune au Cameroun : enjeux et impact sur les principales filières (cas du cacao et du café) : perspectives comparatives avec le cas de la Côte d'Ivoire, ORSTOM, 74p.

Anonyme, 2009a. Economie de la Côte d'Ivoire.

URL: fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_la_C%C3%B4te_d'Ivoire.

BAD et OCDE, 2008. Perspectives économiques en Afrique 2008. Document technique, 720p.

Balandier G., 1957. Les conditions sociologiques du développement. In : Politique étrangère, n°3, 22e année, pp301-310.

- Biggs, S.D. (1995). Farming systems research and rural poverty: relationships between context and content. *Agricultural Systems*, 47(2): 161-174.
- Bridault A., 1998a. Gérer le développement d'une coopérative. Edition Seuil, 148p.
- Bridault A., 1998b. Valoriser le potentiel humain d'une coopérative. Edition Seuil, 154p.
- Bungener P., 1967. Note sur la relation entre le milieu culturel et le développement en Afrique au sud du Sahara. In : Genève-Afrique, vol. 6, n° 2, pp224-253.
- Direction Générale de l'Economie, 2007. La Côte d'Ivoire en chiffres. Ministère de l'Economie et des Finances de la République de Côte d'Ivoire. Dialogue production, Abidjan, 205p.
- Hugon P., 1967. Les blocages socio-culturels en Afrique noire. In: Tiers-Monde, tome 8, n°31, pp699-709.
- Koffi K. P., 2008. Le défi du développement en Côte d'Ivoire. Editions L'Harmattan, Paris, 289p.
- Kouassi A.Y., 2007. Analyse des rapports entre les producteurs CAFE-CACAO et le mouvement coopératif : Cas de l'UCAS et de COOPABOIGNY (SAN-PEDRO). Mémoire de fin de cycle du Diplôme Universitaire de Technologie, URES-Korhogo, Abidjan, 37p.
- Ministères, 1998. Décret n° 98-257 du 03 Juin 1998 portant application de la loi n° 97-721 du 23 Décembre 1997 relative aux Coopératives ivoiriennes. Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales, Ministère de l'Intérieur et de l'Intégration Nationale, 11p.
- N'Dory A.J., 2007. Mouvement coopératif : Des fondements originels aux pratiques actuelles en Afrique Noire francophone. Un regard sur le cas ivoirien. Frat Mat Editions, Abidjan, 189p.
- Poole N., 2006. L'innovation : enjeux, contraintes et opportunités pour les ruraux pauvres. FIDA / DFID, 79p.
- Richard P., 1981. La commercialisation devant le problème vivrier en Côte d'Ivoire : élément d'analyse et de réflexion à partir des produits du Nord. ORSTOM, Abidjan, 328 p.
- Schwebig P., 1988. Les communications de l'entreprise. Mc Graw-Hill, Paris, 170 p.
- Seguin M. T., 1995. Pratiques coopératives et mutations sociales, Harmattan, Paris, 270 p.
- Yeo N., 2009. Analyse du rendement des cacaoyers des coopératives. Cas de l'entreprise Coopérative Agricole de Baba (ECAB) du département de San Pedro. Mémoire de fin de cycle du Diplôme Universitaire de Technologie, URES-Korhogo, Abidjan, 47 p.
- Zevi A. et Campos J. L. M., 1995. Coopérative, marchés, principes coopératifs. Edition CIRIEC, 344 p.