

---

M.E.S., Numéro 126, Mars - Avril 2023

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 04 mars 2023



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, mars - avril 2023*



**RESPONSABILISATION DES MEMBRES.  
Une stratégie de lutte contre les échecs des coopératives  
en République Démocratique du Congo**

par

**Donatien MULAMBA KATOKA**

*Professeur Associé, Faculté des Sciences Sociales  
Université de Kinshasa*

---

### Résumé

*Comme d'aucuns le savent, la contribution des coopératives au développement socioéconomique est une évidence à la lumière des multiples expériences à travers le monde. Malheureusement, et c'est ce que cette étude tente de démontrer, le rôle de la coopérative reste marginal et précaire dans plusieurs pays en développement dont la République Démocratique du Congo.*

*Dans ce contexte, la coopérative est marquée par de nombreux échecs dont les facteurs releveraient de la logique inverse de leur existence et du déficit d'implication des membres et par conséquent, leur manque d'intérêt. Ce qui ouvre la voie aux multiples abus de la part des gestionnaires. Pour redorer le blason terni de cette arme des pauvres, la responsabilisation des membres s'arrange parmi les stratégies idoines.*

Mots-clés : *responsabilisation, membres, stratégie de lutte, échecs, coopératives, République Démocratique du Congo*

### Abstract

As many know, the contribution of cooperatives to socio-economic development is obvious in the light of multiple experiences around the world. Unfortunately, and this is what this study attempts to demonstrate, the role of the cooperative remains marginal and precarious in several developing countries, including the Democratic Republic of Congo.

In this context, the cooperative is marked by many failures, the factors of which would relate to the inverse logic of their existence and the lack of involvement of the members and consequently, their lack of interest. This opens the way to multiple abuses by managers. To restore the tarnished image of this weapon of the poor, the empowerment of members is one of the appropriate strategies.

**Keywords :** *empowerment, members, struggle strategy, failures, cooperatives, Democratic Republic of Congo*

### INTRODUCTION

A la lumière des multiples expériences à travers le monde, le rôle des coopératives dans le développement socioéconomique est plus qu'une évidence. Elles constituent un outil indéniable de mobilisation de grande valeur et d'amélioration des conditions de vie des couches socioéconomiques victimes des externalités du système capitaliste. En effet, elles contribuent de façon significative à la mobilisation des ressources, à la stimulation de l'investissement et favorisent, en tant que forme puissante de solidarité humaine, la création des richesses pour les pauvres, à leur répartition plus équitable et à l'augmentation de leurs revenus. Elles favorisent la création des espaces de participation et d'inclusion sociale, la réduction des inégalités pour la construction d'une société où l'économie n'est pas reine, mais outil, où la coopération l'emporte sur la compétition, et où le bien commun prévaut sur le profit.

Ainsi sont-elles qualifiées par l'OIT( [www.eve.coop](http://www.eve.coop)) d'une forme d'entreprise capable de produire de la richesse et de promouvoir le développement économique et social de toute la population, et pas seulement une croissance économique qui profite à quelques-uns. Dans le même ordre d'idées, l'Organisation des Nations Unies ([www.ilo.org/](http://www.ilo.org/) [www.eve.coop](http://www.eve.coop)) estime pour sa part que le revenu de près de 3 milliards de personnes, soit la moitié de la population mondiale, est assuré grâce à des entreprises coopératives. Près de 800 millions d'individus sont membres d'une coopérative alors qu'ils n'étaient que 184 millions en 1960. Elles représentent une centaine de millions et sont économiquement importantes dans un grand nombre de pays pour la fourniture de denrées alimentaires, de logements, de services financiers, ainsi qu'une gamme de services au consommateur.

D'après Euro Coopérative (2015), les coopératives fournissent en Europe plus de 4,7 millions d'emplois et disposent d'un chiffre d'affaires annuel de 1000 milliards d'euros et plus de 17% de la population européenne sont membres d'une coopérative, soit une personne sur cinq.

Enfin, au regard des effets positifs de la coopérative, Jurgen Schuwett Mann et Jim Baeker cités par René Nzee (2022, p.121) comme nombre d'autres auteurs, soutiennent que la coopérative est devenue incontournable parce qu'elle a démontré sa capacité à faire face à des situations de pauvreté et de misère grâce à la mise en commun des personnes concernées. Non seulement qu'elle résout les questions individuelles et collectives ou des groupes, elle est un outil qui contribue également au développement de certains Etats. Au Canada, les 9000 institutions coopératives de crédit et autres coopératives détiennent des actifs d'une valeur totale de 266 milliards de dollars et un chiffre d'affaires de 47 milliards de dollars et elles emploient 156.000 personnes.

En effet, la formule coopérative se veut ainsi une alternative indéniable aux problèmes des communautés notamment en situation de pauvreté ou de misère sociale récurrente. Mais cet important outil fait l'objet d'échecs récurrents dans nombre des pays en développement dont la RDC. Comment remédier à cet état des choses pour redorer le blason terni de cette arme des pauvres ?

La présente réflexion tente de fournir quelques éléments de réponse à cette préoccupation. Celle-ci gravite autour de quatre points. Le premier se focalise sur le contexte d'émergence du mouvement coopératif ; le deuxième traite de l'illusion coopérative dans les pays en développement ; l'avant dernier se penche sur les déterminants de sa déliquescence et enfin le dernier point planche sur la responsabilisation des membres comme tentative de solution idoine.

## I. CONTEXTE D'EMERGENCE DU MOUVEMENT COOPERATIF

L'esprit de coopération est aussi vieux que le monde. On le retrouve dans toutes les sociétés de tous les temps, comme l'a si bien souligné Michel Nsombi : « l'instinct et l'habitude à l'entraide, nourris du besoin qu'a chacun des autres, la tendance à conjuguer les efforts pour une action commune, se retrouvent chez les peuples de tous les pays et de tous les temps » (CAUWE, A., 1961, p.6). Cependant, les formes primitives de la solidarité traditionnelle sont de loin différentes de la coopération au sens moderne née au 19<sup>ème</sup> siècle. Nous allons essayer de fixer le contexte dans lequel a survécu le mouvement coopératif aussi bien dans le monde occidental que dans les espaces colonisés.

### 1.1. En occident

Le mouvement coopératif est un produit d'une situation de crise suite à la misère ouvrière et paysanne créée par l'industrialisation au 19<sup>ème</sup> siècle.

En effet, entre le 16<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle, le système économique européen est passé du mode de production féodal à l'industrialisation. Au cours de cette période, l'histoire de la

société occidentale est marquée par la révolution industrielle avec la découverte de l'industrie minière et de la machine à vapeur qui a révolutionné le transport.

L'exploitation des paysans et des esclaves originaires d'Afrique noire par les colons et les planteurs européens et américains a produit des capitaux qui ont été investis dans la fabrication des machines et des outils de travail, lesquels ont contribué à la modernisation et à l'amélioration du rendement de l'agriculture. Ainsi, une bonne partie de la force paysanne libérée de campagnes, était transférée vers les centres urbains pour travailler dans les industries. Ces émigrés formèrent la classe ouvrière ou prolétarienne aux côtés de la classe bourgeoise, propriétaire des unités de production. Celle-ci qui cherchait à rentabiliser ses investissements faisaient tourner au maximum ses machines avec la classe ouvrière, reléguée au rang d'outils pour l'accumulation des capitaux.

A cet effet, corvable à souhait et déshumanisé, l'ouvrier était contraint à vivre sous des conditions sociales et économiques précaires pendant que la bourgeoisie accumulait, sans fin, des capitaux. Des hommes, des femmes ainsi que des enfants, travaillaient dans les usines et dans les plantations, pendant des longues heures sans interruption, pour un salaire de misère. Albert Doucy (1966, p.69), qui dénonce avec véhémence cette situation en Belgique, note que la durée du travail était aussi longue, la semaine variait de 67 à 79 heures, selon les saisons. Les conditions de travail étaient mauvaises. Pour l'ensemble du pays, le salaire moyen journalier d'un ouvrier était de 1,49 francs et 0,71 pour une ouvrière. L'ouvrier se nourrissait de pain de seigle et de pommes de terre et très rarement de viande».

Ces mauvaises conditions de vie et de travail ont déclenché une réaction qui a abouti à une profonde révolte. Sous l'influence des utopistes réformistes, (William King, Robert Owen, Joseph Prudon et Henri de St Simon), les travailleurs se rendirent à l'évidence que la coopération était l'unique façon efficace de lutter contre le système qui était la cause de leur misère. Ils comprirent peu à peu, note Georges LASSERRE G., (1967, p. 8), « qu'un changement profond de l'ordre social était nécessaire et que leur seule arme, puisqu'ils n'avaient pour eux, ni l'argent, ni la culture, encore moins la légalité (tout cela était de l'autre côté), résidait dans l'association, grâce à laquelle, leur nombre pouvait, de faiblesse, devenir force».

C'est dans ce contexte que naquit le mouvement coopératif qui s'assignait alors pour objectif d'humaniser, de plus en plus, le mode de production capitaliste. Les coopératives sont nées et se sont développées en Europe en réaction aux excès du développement du système capitaliste, source de la misère ouvrière et paysanne. Les ouvriers et les paysans, sous l'identité collective et la communauté de destin, motivés par une conscience commune face aux multiples défis, ont été poussés vers l'action collective, « car ils sentaient la faiblesse négociatrice des isolés face au commerçant, au patron, au prêteur, à l'usurier » (Lasserre, G., 1976, p.24). C'est dans ces conditions que la société Equitables Pionniers de Rochdale est fondée en 1844 par 28 tisserands de Rochdale en Angleterre. Elle est considérée comme la première expérience coopérative. Le mouvement s'est ensuite répandu à travers les autres pays de l'Europe occidentale et sur les continents américains. Il sera exporté dans les différentes colonies le pouvoir colonial.

## 1.2. Coopération dans les colonies

L'introduction du mouvement coopératif se fera dans les espaces colonisés en fonction de la politique coloniale de chaque métropole.

### 1.2.1. Colonies britanniques

La stratégie coloniale britannique de coopération, connue sous le nom de Schéma classique anglo-indien de coopération, a été parmi les plus influentes de toutes les stratégies de développement coopératif » (Develtere, 1998, p.68). Elle s'accordait bien avec le principe d'administration indirecte en vigueur dans l'Empire Britannique.

Dans ces colonies, le mouvement coopératif a été au départ l'action des administrateurs locaux. Cette approche sera plus tard remplacée par un système plus centralisé et plus coordonné au niveau de l'administration coloniale par le Ministère des colonies. Les coopératives et les mutuelles étaient ainsi placées sous la tutelle du Registrar ou Officier du gouvernement qui disposait des fonctions plus étendues. La tutelle était censée être pédagogique pour fournir la technique et le savoir-faire nécessaire à la population indigène. Car, « contrairement à la société européenne, les communautés dans les colonies étaient censées être de nature statique n'ayant pas en elles la vigueur interne nécessaire pour évoluer spontanément vers un système coopératif à part entière et spontané. C'est pourquoi le gouvernement devait intervenir temporairement pour lancer le mouvement » (Develtere, P., 1998, p.68).

Suite aux critiques acerbes de la part des promoteurs et experts du secteur coopératif, les autorités coloniales lancèrent un processus d'adaptation de leurs politiques de promotion et développement coopératif en formant plus de personnel local et en décentralisant les services coopératifs gouvernementaux.

Par ailleurs, les résultats des Commissions Royales d'Enquête sur les racines de nombreuses perturbations sociales dans les colonies obligèrent l'autorité coloniale à redéfinir la politique économique coloniale. D'où la promulgation de la Loi coloniale britannique de 1939 sur le Développement et l'Assurance. Cette loi qui incarnait le changement de l'administration coloniale, transforma la politique coloniale de laisser-faire impérial en une politique d'interventions subventionnées, assorties d'interventions correctives de la part des autorités coloniales centrales et la coopération devenait un instrument majeur pour le renversement des tendances de la crise économique pendant et après la deuxième Guerre Mondiale.

Ensuite, sur recommandation de l'ONU et du Bureau Fabian<sup>1</sup> en rapport avec la promotion des coopératives dans les colonies, le Gouvernement Travaille, quelques temps après son arrivée au pouvoir, donna des instructions strictes et précises aux gouvernements coloniaux locaux sur le mouvement coopératif. Dans sa circulaire, le Secrétaire d'État aux colonies insistait sur le fait qu'il devait y avoir un Officier du Gouvernement Colonial ainsi qu'un cadre légal propre au mouvement coopératif sous la forme d'une Ordonnance sur les Sociétés Coopératives » (DEVELTERE, P., 1998, p.68). L'Ordonnance instaurait le contrôle du mouvement coopératif par l'État, contrairement au plaidoyer pour le développement d'un vrai mouvement coopératif. L'Officier du Gouvernement avait pour mission de guider et d'assister le développement du mouvement.

Toutefois, il faut signaler qu'en dépit de la fonction représentative des administrateurs du gouvernement qui recevaient des fonds de l'État ou qui s'occupaient des cultures d'exportation importantes, l'administration coloniale n'a jamais pratiqué l'administration directe des sociétés coopératives, elle maintenait ainsi le principe d'autonomie. Même alors, cela n'a pas du tout permis d'engendrer des institutions coopératives libres et défensives créées par les indigènes eux-mêmes.

---

<sup>1</sup>Bureau des experts qui avait une grande influence sur le gouvernement colonial.

La stratégie britannique a été le modèle qui a inspiré d'autres nations coloniales dans leurs efforts pour promouvoir la coopération dans les territoires colonisés et elle a fortement affecté l'approche des agences internationales telles que les Nations Unies et l'Alliance Coopérative Internationale.

### 1.2.2. Colonies françaises

La France avec sa politique coloniale d'administration directe, a développé une stratégie appropriée de développement coopératif dans ses provinces d'outre-mer. Cette politique a entraîné l'introduction des structures centralisées et uni fonctionnelles qui n'avaient aucun rapport avec la situation locale dans les colonies.

La stratégie française du mouvement coopératif est partie avec la création des Sociétés Indigènes de Prévoyance « S.I.P. » en sigle, par le Décret du 29 juin 1910. Celles-ci étaient censées remplir des fonctions très variées, notamment, « maintenir un stock de biens sélectionnés, approvisionner les installations agricoles, traiter les produits agricoles, servir d'assurance contre les désastres et les accidents, accorder des prêts, améliorer les méthodes de production et surtout introduire les techniques modernes de production agricole » (DEVELTERE, P., 1998, p.68).

Destinées au départ à encourager les pratiques de prévoyance traditionnelle par un réseau des structures volontaires de type coopératif, les S.I.P. seront rendues systématiques et obligatoires par l'autorité coloniale. L'adhésion et les cotisations étaient obligatoires. Elles ont fonctionné comme « des entreprises commerciales et semi-publiques, dans un cadre français d'administration directe (...). La gestion était peu démocratique et assurée par des fonctionnaires coloniaux » (DEVELTERE, P., 1998, p.68)

Mais, après la Deuxième Guerre Mondiale, la politique coloniale française a fait l'objet de profondes mutations avec le passage du Pacte Colonial et d'Indigénat au Régime d'Union Française. Les anciens régimes de Pacte Colonial et d'Indigénat qui étaient basés sur la notion d'Empire français centralisé, ont été remplacés par le régime d'Union Française. Celui-ci prévoyait l'égalité entre tous les peuples de la métropole et des territoires d'outre-mer. Il était question d'arriver à développer les territoires coloniaux au bénéfice des indigènes et de leur permettre de s'impliquer de plus en plus dans le processus de modernisation.

Cette nouvelle orientation de la politique coloniale a obligé l'administrateur colonial français à redéfinir la notion de coopérative et à encourager la création des sociétés coopératives autonomes. Très libérale, la législation française plaçait la plus grande partie des responsabilités entre les mains du mouvement coopératif lui-même et les autorités coloniales n'intervenaient pas directement dans la promotion des coopératives.

Ce système libéral a été de plus en plus critiqué pour son incapacité à toucher la paysannerie, sa politisation du mouvement coopératif naissant et le contrôle centralisé de certaines coopératives par des intermédiaires. Ce qui obligea l'autorité coloniale de revenir à la stratégie rétrograde d'ingérence et de contrôle accru des affaires des coopératives. C'est le début d'une nouvelle perspective avec le plan d'Équipement de 1953 imprimant une nouvelle orientation à la politique coloniale française, en mettant l'accent sur les objectifs éducatifs et sociaux.

Le gouvernement était appelé à jouer un rôle plus actif en veillant à l'avancement de la population rurale dans les colonies sur le plan social. La politique générale consistait ainsi désormais, à encourager l'émergence d'une paysannerie africaine et de transformer le paysan indigène traditionnel, aussi rapidement et complètement que possible, en un agriculteur moderne.

Pour atteindre cet objectif, l'autorité coloniale a dû recourir au paysannat organisé, une structure qui réunissait les communautés rurales et les fonctionnaires agronomes du gouvernement pour essayer de remodeler les fondations techniques et économiques de la société rurale. Les activités coopératives étaient ainsi liées à des paysannats et devinrent, progressivement, le cadre institutionnel à travers lequel le gouvernement pouvait collaborer avec la population rurale, laquelle devait devenir un partenaire actif des politiques gouvernementales.

Cette collaboration prendra plus tard le nom d'*animation rurale* dont le but principal était de « promouvoir l'implication des paysans dans les plans agricoles orchestrés par l'administration centrale (DEVELTERE, P., 1998, p.77).

La stratégie française de développement coopératif, caractérisée par une tradition d'implication gouvernementale forte et directe dans des programmes coopératifs, n'était pas à mesure de produire des entreprises coopératives authentiques.

### 1.2.3. Colonies belges

L'histoire coloniale du mouvement coopératif dans les colonies belges commence vers les années 1920. C'est le point de vue de Sebisogo Muhima (1988, p.99) pour qui : Si au Zaïre, la coopération est fort ancienne, il faut remonter vers les années 1920 pour retrouver le phénomène coopératif, au sens moderne du terme, introduit par le pouvoir colonial.

Ce point de vue est loin d'être partagé par Kimpianga Mahaniah (1992, p.75) qui estime que, « dans les colonies belges, c'est-à-dire au Congo belge et au Ruanda-Urundi, le mouvement coopératif s'était manifesté à partir de 1921 pour la population européenne, et à partir de 1949, pour les Congolais, alors sujets belges ». Cette thèse est corroborée par Muller pour qui, « ce ne fut qu'à partir de 1921 que la Belgique s'engagea dans une stratégie de développement coopératif explicite pour ses colonies du Congo et du Ruanda-Urundi » (DEVELTERE, P., 1998, p. 79).

En effet, c'est par le décret royal du 23 mars 1921 que la coopération incluant la participation des indigènes fut rendue possible, par l'extension de la législation métropolitaine belge aux colonies. Ainsi, les Belges et les indigènes dans les colonies purent mettre sur pied des sociétés coopératives après l'autorisation du Gouverneur Général de la colonie.

Mais, les structures coopératives reçurent une impulsion importante avec le décret de décembre 1933 qui sanctionna l'établissement d'une administration tribale ou de district (circonscription indigène) sous le contrôle de l'État. Ainsi, furent créées, sous le nom de coopératives, des entreprises publiques avec pour fonction de gérer des ressources pour ces structures administratives tribales et de produire des bénéfices pour les populations. La gestion de ces coopératives financées par les Caisses Administratives de Chefferie, était confiée à des fonctionnaires coloniaux en association avec les chefs tribaux locaux.

Par le canal de ces coopératives, les administrateurs territoriaux s'engagèrent dans des initiatives commerciales, ce qui fut considéré comme une concurrence déloyale et avait suscité des très vives critiques à tel point que cela précipita la liquidation des différentes associations coopératives et entraîna même la révision totale du système.

Les véritables coopératives, exclusivement indigènes, naîtront au Congo belge et au Ruanda-Urundi avec le décret de 1949. Celles-ci s'occupaient de l'agriculture, de la construction, de l'industrie tribale (huilerie, poterie et vannerie) et des activités communes



de différents types. Elles combinaient les objectifs économiques et éducatifs, contrairement au décret précédent qui définissait les coopératives comme des instruments semblables aux associations commerciales en métropole.

Comme la stratégie française, l'autorité coloniale belge, pour moderniser l'agriculture traditionnelle, instaura un programme de modernisation dénommé paysannat organisé. Le système consistait, soit en un bloc de terre individuel borné comportant un certain nombre de soles, soit chaque paysan recevait chaque année, dans la sole commune, une parcelle de surface proportionnée au potentiel de travail de sa famille, ou soit encore les paysans d'un même clan ou d'un sous clan, cultivaient en commun les terres à leur disposition.

Le paysannat organisé était considéré comme un environnement fertile pour l'action coopérative. Ainsi, chaque paysannat organisait une coopérative qui regroupait les métayers d'une région donnée dans le cadre d'un programme global, leur facilitait l'accès aux produits manufacturés, intrants agricoles et produits chimiques et commercialisait leur production.

L'objectif de cette organisation agricole était de :

- attacher le paysan à son milieu, en recherchant les meilleures terres et en pratiquant des assolements pour avoir les meilleurs rendements ;
- garantir la conservation et l'accroissement de la fertilité du sol (engrais organiques et chimiques) ;
- développer l'entreprise en plaçant à la portée du paysan des moyens techniques modernes (machines-bétail-désinsectisation-semences sélectionnées-conditionnement de produits) ;
- assurer l'hygiène, l'éducation et aider les paysans à améliorer progressivement leur cadre de vie.

L'approche coloniale belge était paternaliste. Les gouverneurs provinciaux qui étaient impliqués directement dans la stratégie coopérative devaient enregistrer toutes les coopératives sur une période de cinq ans, fixer les prix ou les avances à payer aux producteurs, désigner les comités éducatifs ou conseillers et nommer les contrôleurs qui disposaient de droit de veto et jouaient le rôle d'inspecteurs financiers, suivaient de très près les activités liées au progrès des coopératives. Les directeurs et les gérants des coopératives étaient nommés par les commissaires de District.

Cette intégration de l'administration coloniale dans les structures locales indigènes fut maintenue jusqu'à l'indépendance et ce genre des structures ne pouvaient que engendrer des situations hybrides et délicates.

Bref, toutes les stratégies coloniales, en dépit de quelques spécificités, ont été caractérisées par un dénominateur commun : l'implication des forces extérieures. La politique coloniale britannique était axée sur les structures sociales et économiques existantes, les français ont imposé des institutions unifonctionnelles et centralisées n'ayant pas de rapport avec des pratiques locales tandis que la politique coloniale belge a été paternaliste.

Dans ces conditions, la coopérative née en Afrique sur une base non conforme à son idéologie ne peut que faire l'objet des déboires et d'insuccès.

## II. COOPERATIVE DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT : UNE ILLUSION !

La coopérative a suscité beaucoup d'espérance pour les pays décolonisés ainsi qu'André Cauwé (1961) parle de solution pour l'Afrique. Elle a attiré l'attention des leaders

africains au lendemain des indépendances, considérée conforme aux valeurs africaines, comme un instrument privilégié du socialisme africain et un moyen de réconcilier les solidarités « traditionnelles » et la modernité technique (Gentil Dominique, 1984, p.4) et comme un levier de modernisation et de transformation des sociétés traditionnelles.

Pour le Président Senghor, comme instrument du socialisme, la coopération s'avère un tout cohérent non seulement au niveau horizontal du terroir mais au niveau vertical de la Nation. Mamadou Dia estime que l'Afrique, par sa structure sociale communautaire, a une vocation naturelle pour les coopératives. L'ex-Président Diori Hamani soutient pour sa part que la coopération doit s'appuyer autant que possible sur les institutions communautaires traditionnelles. L'ex-président de la Zambie, Kenneth Kaunda souligne la nécessité de remodeler la société pour profiter de la sagesse et des valeurs de nos ancêtres et insiste sur l'aspect coopératif de l'ancienne société qualifiée « d'entraide mutuelle dans laquelle on travaillait comparativement et collectivement, sans perdre l'identité de l'individu au nom duquel le travail est fait ».

Enfin, le premier président du Congo Kinshasa indépendant Joseph Kasavubu, J., (1960) dans son discours de prestation de serment, le 27 juin 1960, a aussi vanté le mérite de la coopération en des termes non équivoques : « l'agriculture traditionnelle devra se rationaliser et s'équiper pour permettre aux masses rurales de participer, en même temps que les autres couches de la population, aux progrès de l'ensemble du pays. Nous ne négligerons aucun moyen de leur venir en aide et nous utiliserons à cette fin tous les concours et toutes les techniques, que ce soit l'enseignement agricole plus poussé, la multiplication des coopératives ou l'emploi des méthodes de développement communautaire ».

Mais, en dépit de toute cette espérance, les coopératives ne sont pas parvenues à revivifier les solidarités traditionnelles et contribuer ainsi au relèvement du niveau de vie des masses laborieuses et paysannes africaines. A quelques exceptions près, le pourcentage dans chaque activité économique des opérations réalisées par la coopérative ou par l'ensemble du mouvement coopératif par rapport aux autres secteurs dans beaucoup de pays d'Afrique, plus particulièrement en RDC, montre que celle-ci reste marginale, confinée aux secteurs non rentables et ne constitue pas un rouage important de la vie économique. Son évolution dans le temps est marquée par la stagnation et la régression. Beaucoup de projets entrepris se sont soldés par des échecs à tel point que la coopérative ne semble plus avoir des meilleures perspectives. Nous nous attardons un peu ci-dessous sur ce que nous pensons être véritables causes de leur déconfiture pour enfin proposer une piste de solution efficace et appropriée.

### III. FACTEURS DE LA DELIQUESCENCE DES COOPERATIVES

De nombreuses études sont déjà entreprises sur cette question, les facteurs des échecs identifiés et quelques alternatives des solutions avancées. Nous n'avons nullement la prétention de remettre en cause les conclusions de ces éminents chercheurs. Parmi ces facteurs, figurent en bonne place, la mauvaise gouvernance, le poids de certaines traditions et coutumes, le manque d'éducation et de la formation, l'absence de financement, etc.

Cependant, pour notre part, sans vouloir rejeter l'impact de l'un ou l'autre facteur à la base de la déconfiture du mouvement coopératif, nous pensons qu'il est plus question de la manière dont sont créées les coopératives et de leur réelle prise en charge par les membres. Il s'agit notamment de l'inversion de la démarche à la création et de la réglementation d'une part, et de la non implication des membres dans la gestion qui est la source de tous les maux, d'autre part.

#### 3.1. Coopérative africaine : logique renversée

A son origine, la coopérative est l'affaire des membres qui créent leur association, l'organisent et la gèrent démocratiquement. Mais, dans les pays en développement, sous l'influence de nombreuses années de paternalisme et de contrôle gouvernemental, comme nous venons de le voir, la démarche est inversée : la création des coopératives qui devait émaner du désir des pauvres de se mettre ensemble pour combattre la misère, elle est plutôt l'affaire des autres : le pouvoir public, les politiciens à des fins politiques, les intellectuels, les religieux et hommes d'affaires qui espèrent en tirer quelque dividende.

Par ailleurs, la législation coopérative d'origine européenne qui s'impose est étrangère aux membres. En effet, les différents types de législation africaine sont tous marqués par la loi coloniale et renvoient aux sacro-saints principes de Rochdale, non conformes aux cultures africaines. Ces principes coopératifs établis en 1937, puis révisés en 1966, et ratifiés en 1995 par le Congrès de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) tenu à Manchester régissent toute association coopérative. Ils ont une valeur universelle, anhistorique, et considérés comme la charte mondiale du mouvement coopératif (FAO, BRAO et alii, 2001, pp. 5-6 ; Wim Van Opstal, Gijssels C. et alii, 2008, pp.31-32). Toute association coopérative qui s'en écarte, insiste Georges Lasserre (1967, p. 15), ou bien échoue et disparaît, ou bien dégénère et devient une entreprise capitaliste, à moins que, devant les difficultés rencontrées, elle ne soit amenée à rectifier ses statuts ». Bien que ces règles puissent faire l'objet de quelconques adaptations à la réalité locale, il ne s'agira que de quelques détails.

Ainsi, une question aussi importante mérite d'être soulevée à ce niveau : est-il possible d'inventer une approche coopérative véritablement africaine ? Nous pouvons répondre à cette préoccupation par une affirmative. Mais toutefois, cela est question de temps et de prise de conscience des africains eux-mêmes. En effet, compte tenu des similarités entre plusieurs pays africains, on peut y parvenir après plusieurs échanges interafricains (réunions, voyages d'études, échanges de personnels, formation commune des cadres...) systématisés basés sur diverses leçons et expériences coopératives menées depuis les indépendances, on peut déboucher sur une évaluation comparative approfondie. A partir de matériaux réunis et discutés lors de séminaires de synthèse ou dans les diverses institutions africaines, on peut aboutir éventuellement à la promulgation d'une charte coopérative africaine qui permettrait d'apporter la contribution de l'Afrique à la réflexion coopérative internationale. Cependant, celle-ci doit largement s'inspirer des principes coopératifs universellement reconnus pour ne pas naviguer à contre-courant de l'Alliance Coopérative Internationale.

Toutefois, la longue expérience de plusieurs années d'imposition n'a pas permis au mouvement coopératif africain de s'épanouir. Il faut noter par ailleurs que la société africaine, gainée par des solides hiérarchies (hiérarchies familiales, hiérarchies coutumières, hiérarchies religieuses), a eu du mal à observer les règles démocratiques, base de tout système coopératif bien que, « l'esprit communautaire africain prédispose les populations à l'adoption des formules coopératives » (Camboulines, M., 1967, p.5) et que l'africain ait des habitudes de vie communautaire.

### 3.2. Déficit d'implication des membres

La coopérative se veut une organisation dirigée et contrôlée par les membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise des décisions. Les membres disposent de mêmes droits et de mêmes devoirs quelle que soit leur statut social ou leur contribution économique. Dans les assemblées générales, le vote est engagé en vertu de la règle fondamentale « *une personne, une voix* » et non « *une personne, une action* ». Les mandatés aux différents postes de responsabilités sont comptables devant les membres. La participation de tous aux discussions et à la prise des décisions ainsi que la libre expression des opinions garantissent l'exercice de la démocratie et la gestion qui se veut collective. Car,

dans une coopérative, il n'y a pas d'actionnaires, les membres sont en même temps clients et propriétaires.

Mais, pour beaucoup de coopératives, la gestion est opaque et reste l'apanage d'un petit groupe de fondateurs ou de gestionnaires qui s'emparent de différents avantages en termes des bénéficiaires ou de templin politique. Les membres, tenus dans l'ignorance, et non impliqués dans la gestion finissent par se décourager et perdent tout intérêt. Car, ils ne connaissent pas leurs droits et ne sont pas capables de se faire rendre compte. Certains cadres, à cause d'une vision assez faussée du dynamisme coopératif, ne se soucient guère de la participation des membres aux activités. Cette attitude de passivité ou de laxisme de la part des membres est une porte grandement ouverte aux abus de toutes sortes et entame le fonctionnement normal de la coopérative.

Le rôle des membres dans une coopérative est irremplaçable et leur implication est un facteur indispensable pour sa bonne marche. S'ils s'assument pleinement, il y a lieu d'étouffer les tendances vicieuses des gestionnaires, et par conséquent, d'améliorer la gestion et l'apport aux membres. Car, il leur revient de veiller à la bonne gouvernance : au choix des bons gestionnaires, au respect de leur mandat, au contrôle régulier, à la tenue régulière des réunions statutaires, à la qualité des services et au partage des bénéficiaires, etc.

La réussite d'une coopérative est donc tributaire de l'intérêt et de la capacité des membres à jouer pleinement leur rôle. Ce qui nécessite leur implication par la responsabilisation.

#### IV. RESPONSABILISATION DES MEMBRES : SOLUTION IDOINE

Nom féminin, le terme responsabilisation dérive du verbe transitif responsabiliser qui signifie donner (à quelqu'un) des responsabilités, faire prendre conscience de ses responsabilités à (quelqu'un). En d'autres termes, c'est rendre (quelqu'un) responsable, c'est-à-dire lui donner la capacité, le pouvoir de prendre des décisions par soi-même. Que dire alors de la responsabilisation ? Elle est l'action de responsabiliser qui implique « l'obligation de répondre ou rendre compte de ses actes ou dans certaines mesures de ceux des autres, d'« être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses » (Internet site : Définition : responsabilité - La Toupie [WWW.toupie.org](http://WWW.toupie.org) ' Responsabilite). Elle est une approche par laquelle les membres d'une organisation « participent directement ou indirectement à faire respecter le principe d'obligation de rendre des comptes » ( Malema Carmen, 2004, p.4.), et qui rend une personne ou une entité comptable de ses actes et de ses actions. Dans une coopérative, il s'agit d'accroître la capacité d'engagement des membres de façon plus informée, plus consciente et plus constructive.

En effet, les échecs de plusieurs associations coopératives tiennent en grande partie à l'incapacité de réaction et de responsabilité des membres. S'ils sont bien informés et parfaitement conscients de leurs droits et obligations, ils seront plus investis d'autorité et disposeront des meilleures chances d'obtenir des réponses à leurs besoins et leurs opinions seront systématiquement sollicitées. Ils exerceront sans relâche leur droit fondamental d'exiger des comptes aux animateurs des différents organes de gestion tenus comptables de leurs actes en rapport avec les résultats. Ils seront tenus, en toute responsabilité, de ne pas abuser de leur pouvoir et d'être au service de l'intérêt général. Les membres eux, seront tenus de faire respecter leurs droits et de respecter leurs devoirs. La responsabilité des membres doit être un principe consacré au sein d'une association coopérative.

##### 4.1. Mécanismes de responsabilisation

La responsabilisation des membres repose sur une gamme diversifiée de mécanismes susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gouvernance, de l'efficacité de la fourniture des services et de leur habilitation. Les mécanismes de la responsabilisation sont les suivants :

- disponibilité et bonne gestion de l'information;
- capacité des membres et leur degré de participation à la conception des politiques ;
- contrôle de la gestion ;
- élection et sanction formelle ou informelle (positive ou négative) des animateurs des organes de gestion;
- tenue régulière des assemblées annuelles ;
- fonctionnement réel des commissions légales ou ad hoc (commission de contrôle, commission de crédit, commission de surveillance...);
- bénéfice des excédents et autres avantages (ristourne, crédit, formation...);
- connaissance des rapports d'activités, de la loi et textes réglementaires (statuts, règlement intérieur...);
- formes de pression sur les gestionnaires (couverture médiatique, réunions de rapprochement entre les membres, présentation des éléments de preuve d'un comportement déviant (mauvaise gestion, détournement, discrimination).

Ces dispositifs renforcent le statut des membres comme propriétaires et, ouvrent la porte à leur engagement s'ils sont transparents, efficaces et viables. Ils leur offrent l'opportunité d'exprimer leurs préférences par rapport à des questions spécifiques, de contribuer de manière significative aux prises de décision et de rendre les gestionnaires responsables de leurs actes.

#### 4.2. Construction de la responsabilisation

L'approche de responsabilisation se construit autour de trois piliers dont : un problème, comme point de départ, une base de données et un changement incitant les membres à s'engager.

##### 4.2.1. Un problème

Le point de départ des initiatives de responsabilisation est souvent l'identification d'un problème d'ordre général ou de nature spécifique et l'élaboration d'une stratégie d'attaque pour y trouver solution. Une mauvaise prestation des services, une inefficience au sein d'une commission, l'absence de ristourne, etc., peuvent constituer des possibles points d'entrée.

##### 4.2.2. Base des données

Les documents et les données fiables sont des instruments pour bâtir la responsabilisation. L'existence d'une base de données sur les conclusions d'audits ou d'évaluation, les inventaires du patrimoine, les sources de financement, la situation des crédits, etc., sont des aspects fondamentaux de la responsabilisation.

##### 4.2.3. Changement

Donner aux membres la capacité de provoquer la réaction des gestionnaires et de provoquer un réel changement est un élément déterminant d'une stratégie de responsabilisation. Cela implique une interaction et un contact permanent entre les membres et les gestionnaires, ce qui peut motiver leur réelle implication. Dans les négociations, ils peuvent recourir à toute une gamme de moyens, à la fois formels et informels : persuasion, pression, récompense, sanction..., qui varient d'un contexte à un autre.

#### 4.3. Facteurs de concrétisation de la responsabilisation

Les dispositions prises pour encourager la responsabilisation dépendent des situations particulières, et sont fortement tributaires de plusieurs facteurs. Il s'agit entre autres : du contexte politique, culturel et juridique ; de la disponibilité de l'information, de la capacité des membres et de la synergie adhérents-gestionnaires-pouvoir public.

#### 4.3.1. Contexte politique, culturel et juridique

Les paramètres de la responsabilisation sont largement déterminés par la culture, le contexte politique et juridique. La faisabilité et la chance de réussite d'une approche de responsabilisation sont « fortement conditionnées par la présence ou non d'un environnement démocratique, (...), de la reconnaissance des droits fondamentaux, etc. : libre accès à l'information, libre expression, droit d'association et de réunion » (Malema Carmen, 2004, p.4), d'une part, et d'une culture politique de transparence et de probité, d'autre part. Toutefois, une toile de fond défavorable ne doit pas entraîner le découragement au point de s'abstenir de poursuivre des activités. Il faut au contraire, une analyse des facteurs exerçant une influence sur le cadre dans lequel la responsabilisation s'inscrit et l'élaboration des stratégies susceptibles de surmonter les écueils.

#### 4.3.2. Disponibilité de l'information

L'information constitue l'assise des activités de responsabilisation. Sa qualité et son accessibilité jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement normal des mécanismes de responsabilisation. Les médias et les technologies de communication permettent d'élever le niveau de conscience des membres sur les différentes questions et créent une tribune pour le débat public. Ils doivent être capitalisés et les efforts devront porter principalement sur l'accessibilité, la fiabilité des documents et des données, bref, sur la bonne information. L'éducation et la formation permanentes permettent aux membres de s'approprier de leur association. Ce qui n'est pas du tout le cas dans beaucoup d'associations créées par des minorités dans le but inavoué de faire fortune ou de servir comme tremplin politique. L'éducation et la formation sont une des règles fondamentales du mouvement coopératif.

Informers les membres de leurs droits et de leurs devoirs, susciter leur intérêt et les mobiliser pour former des synergies et partenariats entre les différentes parties prenantes constituent des aspects importants dans la responsabilisation. Par ailleurs, apporter l'information pertinente aux autorités locales, aux organes de tutelle et aux différents partenaires est une exigence de la responsabilisation. Le partage de l'information est largement conditionné par la transparence et la disponibilité des gestionnaires.

#### 4.3.3. Capacités des membres

La capacité des membres est un facteur clé d'un processus de responsabilisation réussie. Les effectifs des adhérents, leur compétence technique de persuasion, de mobilisation et d'utilisation efficace des médias, leur capacité de réaction au sein de l'association..., sont autant d'atouts déterminant la réussite des interventions de responsabilisation. Il est donc impératif de créer un environnement propice, de renforcer les capacités à la fois organisationnelles et techniques des membres.

L'expérience montre que l'impact est plus fort et plus durable quand les mécanismes de responsabilisation sont ancrés au sein de l'association. Pour ce faire, il faut recourir aux stratégies efficaces de conscientisation à travers la *formation et la sensibilisation*. L'aptitude des membres à s'organiser en vue d'une action collective est une des clés de la réussite des initiatives de responsabilisation.

#### 4.3.4. Synergie adhérents -gestionnaires-pouvoir public

La réussite des initiatives de responsabilisation est aussi tributaire du type d'interaction entre membres, pouvoir public et gestionnaires. Les résultats significatifs peuvent être obtenus lorsque les membres, le pouvoir public et les gestionnaires sont tous motivés à agir dans la même direction. L'action unilatérale des membres sans la contribution du pouvoir public et la bonne disposition des gestionnaires n'aboutit pas généralement aux bons résultats.

Les stratégies les plus efficaces impliquent donc une interaction entre les différents acteurs. Leur implication permet de garantir la bonne gouvernance par la gestion participative et le contrôle des membres, le suivi et l'encadrement technique et financier de l'État. Ce qui aura pour conséquence, l'amélioration des services débouchant sur leur stabilité socio-économique.

#### 4.4. Effets de la responsabilisation

La responsabilisation est une approche qui débouche sur plusieurs effets permettant d'améliorer la gouvernance et de garantir la réussite de la coopérative par la fidélisation et l'implication des membres.

##### 4.4.1. Fidélisation des membres

Une personne fidèle s'attache à ses devoirs, à ses affectations, et honore régulièrement ses engagements. Au sein d'une coopérative, la fidélité se traduit par la constance, le dévouement des membres-propriétaires à la cause de leur association. Quelles que soient les circonstances, rien ne peut les pousser à se soustraire de leurs obligations de protéger l'association et de participer à ses activités.

Mais, cela n'est possible que si on est conscient de ses responsabilités, de ses obligations. La responsabilisation des membres est un facteur indispensable pour leur fidélisation. Car, est responsable, celui qui reste conséquent à ses choix et engagements. Cela ne veut pas dire qu'un membre ne peut pas quitter l'association une fois qu'il n'est plus d'accord avec les autres ou s'il n'y trouve plus d'intérêt. L'adhésion libre et volontaire est une des règles fondamentales de la coopération, elle ne peut pas être imposée. Une coopérative est le fruit de la volonté des associés. Chacun des associés s'engage librement dans une entreprise poursuivant un service destiné à tous et garde son entière liberté, c'est la politique de la porte ouverte. Mais, s'il n'est plus d'accord avec les autres associés, il a le droit de les quitter comme il voudra. Toutefois, le départ d'un membre doit être conforme aux textes réglementaires pour ne porter atteinte au fonctionnement normal de l'association.

##### 4.4.2. Implication des membres dans la vie de la coopérative

Une coopérative appartient de plein droit aux membres qui doivent la gérer en prenant part aux différentes activités. Mais, à cause de l'ignorance de leurs droits, ils sont souvent tenus à l'écart par les gestionnaires. Ce qui les empêche de s'assumer, de s'engager ou de s'impliquer pleinement dans la gestion et d'exiger de se faire rendre compte. La responsabilisation débouche sur leur réelle implication dans la vie de la coopérative. Ainsi, ils prendront désormais part active aux différentes activités : assemblées générales, choix des gestionnaires, épargne, remboursement des crédits... Les mécanismes de responsabilisation accroissent la capacité des membres à dépasser le stade des simples protestations pour s'engager, en toute connaissance de cause et de manière constructive et méthodique, dans la gestion de leur association, augmentant ainsi les chances d'obtenir des bons résultats.

##### 4.4.3. Respect des principes par les membres

La coopération se singularise par son organisation et ses principes d'action. Le non-respect des principes remet en cause la nature coopérative et expose les membres à l'exploitation. Les structures coopératives qui fonctionnent au mépris de ces principes présentent moins de chances de répondre aux besoins des membres. La responsabilisation entraîne les membres à veiller au respect des principes coopératifs pour la protection de leurs intérêts : égalité des membres, participation à la gestion, bénéfices des excédents et autres avantages, etc. Ce qui les incitera à participer davantage aux activités et garantira la survie de l'association (Lambert, P., 1959, p.235).

## CONCLUSION

L'importance de la coopérative n'est pas à démontrer. Conçue au départ comme une stratégie de libération des « prisonniers » du système capitaliste, la coopérative continue à jouer un rôle non de moindre dans l'amélioration des conditions de vie des laissés pour compte notamment les masses paysannes et ouvrières, en particulier, et de la communauté, en général.

Cependant, cet atout des pauvres, introduit et contrôlé par le pouvoir colonial comme stratégie de sa politique, restera marqué par les mêmes tares après les indépendances, ce qui ne lui permettra pas de jouer pleinement son rôle. Elle connaîtra d'innombrables échecs à tel point que sa noble mission de relèvement des conditions de vie des masses des délaissées pour compte sera toujours compromise en dépit de plusieurs pistes de solutions envisagées.

Pour notre part, les véritables facteurs des échecs du mouvement coopératif seraient inhérents au déficit d'implication des membres aussi bien à la création que dans la gestion. Ainsi, la restauration de l'efficacité de la coopérative en vue de promouvoir un développement authentique, durable et de qualité par la croissance, la diversification et l'exploitation de différents secteurs porteurs au profit des membres, en particulier, et de la société, en général, passerait par la responsabilisation des membres. Les mécanismes de responsabilisation axés sur l'implication de ces derniers sont *ipso facto* porteurs de plusieurs effets portant sur la fidélisation, le respect des principes, et par conséquent, une meilleure prestation des services à travers une plus grande transparence en tenant compte des intérêts des membres.

## BIBLIOGRAPHIE

### I. Ouvrages

- CAMBOULIVES, M., *L'organisation coopérative au Sénégal*, Paris, Éditions A. Pedone, 1967.
- CAUWE, A., *Les Coopératives, quelles solutions pour l'Afrique ?* Léopoldville, Editions de l'étoile, 1961.
- Conseil de la coopération de l'Ontario, *La coopération : un passeport pour l'intégration*, Ottawa, CCO, 2000.
- DEFOURNY, Jacques, DEVELTERE Patrick, FONTENEAU Bénédicte (EDS), *L'économie sociale au nord et au sud*, Paris, Bruxelles, Ouvertures économiques, jalons, De Boeck Université, 2006.
- DEVELTERE, P., *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 1998.
- DOUCY, A., *Économie sociale*, Bruxelles, vol. I, Editions de l'Institut de Sociologie, 1966.
- GENTIL, D., *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1984.
- KIMPIANGA MAHANIAH, *Les Coopératives au Zaïre. Cas du Manianga, un milieu rural du Bas-Zaïre*, Kinshasa, Editions Centre de vulgarisation agricole, 1992.
- LAMBERT, P., *La doctrine coopérative*, Bruxelles, Paris, Edition Les Propagateurs de la coopération, La Fédération nationale des coopératives de consommation, 1959.
- LASSERRE, G., *La coopération*, Paris, 3ème Editions, PUF, 1967.
- LASSERRE, G., *Les entreprises coopératives*, Paris, PUF, 1971.
- LUTETE MVUEMBA, A., *Les atouts du coopérativisme africain. Étude prospective de la contribution du système coopératif à la relance économique de l'Afrique Subsaharienne*,



Kinshasa, Editions Bureau d'Études Stratégiques du Corps des Inspecteurs des Finances (B.E.C.I.F.), 2007.

- NZEE SOKE, R., *Les impératifs des coopératives d'épargne et de crédit à l'épreuve des mentalités kinoises*, in *Contingences sociales en République Démocratique du Congo. Etude de quelques expériences ciblées*, Sous la direction de Sylvain Shomba Kinyamba, Paris, L'Harmattan, 2022.
- THOMAS, E.H., *Gestion des coopératives*, Paris, 1ère Edition, Organisation, 1970.
- WIM VAN OPSTAL, GIJSELINCKX, C., DEVELTERE, P. (éds), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et Pratiques*, Leuven, Editions Acco, 2008.

## II. Articles de revues

- ARCO DEL ALVAREZ, Jose-Luiz, « Le coopérativisme philosophique ou technique », in *Revue des études coopératives*, n°186, Paris, 1976.
- DUMONT, R., « Les mouvements coopératifs en Afrique, plus d'échecs que de réussites », in *Revue française d'études politiques africaines*, n°59, 1970.
- LASSERE, G., « Morale de classe et morale coopérative », in *Revue des études coopératives*, n°186, Paris, Institut français de la coopération, 1976.
- SEBISOGO MUHIMA , « Organisation coopérative et Développement Rural », in *Zaire-Afrique*, n° 206, juin-juillet, 1986.
- SEBISOGO MUHIMA, « Les coopératives d'épargne et de crédit sont-elles existé au Congo belge ? » in *Zaire-Afrique*, n° 222, février, 1988.

## Webographie

- [www.entreprise.coop](http://www.entreprise.coop), une Europe coopérative, coop fr, (2015), consulté le 09/10/2021.