

Une évaluation menée par le gouvernement du Canada confirme l'impact positif des coopératives dans le développement

Québec, 29 octobre 2013 - À l'occasion de l'Année internationale des coopératives, le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (maintenant Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada) a voulu contribuer à mieux faire comprendre la contribution du modèle coopératif au développement. Pour ce faire, elle a entrepris une vaste évaluation qui a permis de mettre en lumière l'impact et les facteurs de succès des coopératives à l'échelle internationale.

Les résultats de cette évaluation font clairement ressortir l'impact positif des coopératives dans la réduction de la pauvreté. Les coopératives apparaissent par ailleurs comme des acteurs essentiels puisqu'elles sont le plus souvent créées en réponse à des besoins non satisfaits par le gouvernement ou les autres acteurs nationaux.

Pour mener à bien cette étude, le gouvernement du Canada a fait appel aux trois principales organisations canadiennes qui travaillent à la promotion des coopératives dans un contexte de développement international : Développement international Desjardins (DID), la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) et l'Association des coopératives du Canada (ACC).

En collaboration avec ces organisations, quelques grands réseaux coopératifs ont été identifiés dans trois pays et autant de continents (Burkina Faso, Guatemala et Vietnam) afin de partager leur expérience, leurs leçons apprises et d'identifier les facteurs de succès. Au total, près de 2500 individus issus d'une centaine de coopératives ont participé aux entrevues et groupes de discussion réalisés dans le cadre de l'étude.

Quelles sont les principales conclusions de cette étude ?

Ce qui favorise la pérennité des coopératives :

Elles doivent pouvoir compter sur des leaders nationaux inspirants ainsi que sur un cadre réglementaire rigoureux et tenant compte de leurs caractéristiques propres;
Leur réussite dépend du degré de cohésion sociale.

Ce qui fait le succès des coopératives :

Leur capacité de répondre aux changements du secteur et du marché, et d'offrir les services appropriés;
Une gouvernance qui permet la participation démocratique des membres;
Une appropriation réelle par les membres de leur institution.

Les coopératives contribuent à réduire la pauvreté :

Les membres reconnaissent la diminution de leur vulnérabilité par l'accroissement des revenus et l'accroissement des occasions d'affaires;
Les coopératives permettent une meilleure offre de service, ce qui contribue à la richesse.

L'étude a aussi permis de tirer de nombreuses leçons et d'émettre une série de recommandations quant aux stratégies et à la manière d'appuyer le développement des coopératives dans les pays en développement. Le gouvernement canadien et ses partenaires de développement ont avantage à poursuivre leur appui au développement des coopératives étant donné qu'elles contribuent à: a) réduire la pauvreté parmi les membres de la coopérative, surtout en milieu rural car elles permettent d'augmenter le revenu familial et les occasions d'affaires; b) accroître la richesse des membres et non membres, surtout dans les régions rurales où il y a une forte concentration de personnes pauvres; c) améliorer la disponibilité et le développement de produits et services.

Vous pourrez lire le sommaire exécutif de l'évaluation ci-dessous



Évaluation thématique sur le modèle coopératif

RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Présenté à :

Partenaires canadiens

Agence canadienne de développement international (ACDI)

Réalisé par :

Capra International Inc.

19 juillet 2013

Capra International Inc.

1557 Bella Vista Drive, Cumberland, ON, K4C 1A7, Canada

Telephone: (613) 833-2494, FAX (613) 833-1989

RÉSUMÉ

OBJET DE L'ÉVALUATION

L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une résolution proclamant l'année 2012 *Année internationale des Nations Unies pour les coopératives*. Le gouvernement du Canada a appuyé cette résolution. Selon l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI), cette année internationale est l'occasion de contribuer à mieux faire comprendre le modèle coopératif et à le promouvoir en procédant à une évaluation thématique.

L'évaluation vise à répondre à trois grandes questions, à savoir :

1. Quelles sont les conditions locales qui favorisent la naissance du modèle coopératif et quels sont les principaux facteurs qui influencent son évolution au fil du temps, et qui facilitent ou qui freinent son développement et sa pérennité?
2. Quelles comparaisons peut-on établir au sujet de l'évolution du secteur coopératif dans différents pays (en s'appuyant sur les quatre études de cas qui seront réalisées dans le cadre de la présente évaluation) et dans des conditions locales diverses?
3. En quoi le modèle coopératif contribue-t-il à réduire la pauvreté parmi les membres des coopératives?

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation représente bien plus que la somme de ce que l'on peut trouver dans la documentation traitant de ce sujet. L'ACDI désire savoir précisément ce qui favorise l'implantation du modèle coopératif, et ce qui lui nuit, dans les pays en développement et dans les économies en transition où l'ACDI (Direction générale des partenariats avec les Canadiens ou DGPC) injecte des fonds. Pour ce faire, nous avons décidé de procéder à l'étude comparative de plusieurs cas. Cette approche a l'avantage de décrire et d'expliquer en détail une situation (grâce à la recherche de cas), et de comparer entre eux plusieurs cas. Ainsi, il est possible de dégager des facteurs et des relations qui ne sont pas confinés à un seul contexte ou à un seul ensemble de circonstances – et qui peuvent agir les uns sur les autres de manière prévisible ou pas pour donner des résultats observables.

L'évaluation porte sur quatre études de cas à divers endroits. Selon une série de critères, trois des études portent sur des cas jugés « fructueux ». Une quatrième étude comprend des cas qui, selon une série de critères, ont été jugés « problématiques ». Le choix de cette approche se justifie par le fait que, dans le contexte du modèle coopératif, les interventions peuvent avoir été mises en œuvre de la même façon à tous les endroits, ou mises en œuvre quelque peu différemment à certains endroits. Cette approche permet de recueillir des données sur le modèle coopératif dans sa globalité et d'avoir une compréhension approfondie des conditions et des facteurs locaux qui influencent, qui facilitent ou qui nuisent au développement de ce modèle et à sa pérennité.

Du point de vue géographique, aux fins de la présente évaluation, les exemples sont tirés de trois continents (l'Afrique, l'Asie et les Amériques), et ce, pour avoir un point de vue des différents scénarios possibles dans le monde. Les trois cas « fructueux » se trouvent au Burkina Faso, au Guatemala et au Vietnam. Un rapport distinct est disponible pour chacune de ces études de cas. Le cas problématique concerne une mosaïque d'expériences dans les mouvements coopératifs de trois pays, à savoir le Cameroun, le Honduras et la Tanzanie. Un rapport distinct traite des cas problématiques et des résultats de cette portion de l'étude. Étant donné que l'histoire du

développement du mouvement coopératif représentait un élément important de l'évaluation des trois cas fructueux, l'étude porte sur une période d'au moins 15 ans et, dans certains cas, remonte au moment de la création du modèle coopératif dans les endroits concernés.

CUEILLETTE DE DONNÉES ET ANALYSE

Des données primaires et secondaires ont été recueillies pour chacun des quatre cas. Les données secondaires ont été extraites d'une série de documents portant sur les coopératives de pays en développement et sur le mouvement coopératif dans les pays à l'étude, ainsi que de documents provenant d'organismes publics, d'organisations coopératives de niveau supérieur et de coopératives communautaires dans les endroits concernés. Les données primaires ont été recueillies dans le cadre d'entrevues auprès de 357 personnes, notamment des représentants du modèle coopératif provenant du niveau micro (p. ex., de sociétés coopératives locales et d'organismes communautaires soutenant l'action des coopératives de base), du niveau méso (p. ex., de fédérations de coopératives régionales ou sectorielles et d'autres organisations ombrelles les soutenant), et du niveau macro (p. ex., des ministères gouvernementaux responsables des coopératives et des organisations ombrelles nationales qui les conseillent). Les personnes interrogées n'ont pas été choisies au hasard, mais bien selon leurs fonctions dans l'organisation et leurs connaissances du sujet.

Dans le cadre de l'étude des trois cas fructueux, un total de 235 groupes de discussion ont eu lieu à divers endroits. En tout, 2 135 personnes et 103 coopératives y ont participé. De mini sondages ont été réalisés parallèlement aux groupes de discussions, et 1 173 questionnaires ont été remplis. Pour assurer une représentation équilibrée des différentes régions des trois pays, ainsi que des organisations coopératives concernées dans le cadre d'échantillonnage, nous avons eu recours à la mise en grappes de l'échantillonnage à plusieurs degrés et pour chaque degré de regroupement, la probabilité de sélection est connue et non nulle. Toutes les données quantitatives et qualitatives ont été codées et entreposées dans un logiciel d'analyse de données assistée par ordinateur (NVivo) pour être analysées ultérieurement.

Comme le recommande Yin² pour la recherche et l'évaluation de cas, l'étude s'est appuyée sur quatre stratégies analytiques, à savoir : (1) pour les quatre études, description de cas comparables en se servant de diverses catégories, par exemple, l'évolution historique du mouvement coopératif, le contexte social et économique; (2) analyse transversale et comparative des données et des résultats des quatre études pour chacune des 16 hypothèses en vue d'évaluer la validité desdites hypothèses et de répondre aux trois principales questions de l'évaluation; (3) intégration des données qualitatives et quantitatives des études de cas pour préciser et corroborer les résultats; (4) au moyen d'un exercice qualitatif de cartographie et d'analyse, exploration et explication des différents facteurs ayant contribué à la réussite du mouvement coopératif qui sont ressortis de l'analyse transversale et comparative des données réalisée en s'appuyant sur les 16 hypothèses.

Les avantages de cette approche axée sur l'étude comparative de plusieurs cas dont nous avons traité plus haut sont multipliés par l'utilisation de méthodes mixtes de cueillette et d'analyse des données comprenant la corroboration (triangulation) des résultats découlant de sources primaires et secondaires, et de données de type qualitatif et quantitatif. Cette méthode de cueillette et d'analyse des données est suffisamment rigoureuse pour que les évaluateurs puissent procéder à

² *Case Study Research: Design and Methods*, Robert K. Yin, 2009, chapitre 5, p. 130-138

des inférences descriptives et analytiques au sujet d'une situation ou d'un cas plus général au regard de la naissance, de la croissance et de la viabilité du mouvement coopératif.

Il faudra toutefois utiliser avec prudence les résultats et les conclusions de la présente évaluation. Il n'est pas possible de tirer des conclusions en établissant avec certitude des liens de cause à effet, pas plus qu'il n'est possible de vérifier la précision des généralisations à partir d'inférences et de généralisations statistiques s'inspirant de modèles de probabilités mathématiques. Les conclusions de la présente évaluation reposent plutôt sur des inférences et sur des généralisations issues de l'analyse. De plus, il faut également se rappeler que la gamme des expériences coopératives est limitée puisque le mouvement coopératif a fait l'objet d'une étude approfondie dans trois pays où il a enregistré du succès, et d'une étude plus superficielle dans trois autres pays où il a connu moins de succès (les cas problématiques). De plus, le mouvement coopératif a fait l'objet d'une étude dans des secteurs bien particuliers et non pas dans tous les secteurs.

DESCRIPTION COMPARATIVE DES CAS

Les trois cas « fructueux » ont été choisis à partir de caractéristiques précises établies par l'ACDI et par ses trois partenaires de coopération (Développement International Desjardins [DID], l'Association des coopératives du Canada (ACC), la Société de Coopération pour le Développement International [SOCODEVI]) ainsi que par l'évaluateur. Selon eux, ces caractéristiques étaient susceptibles de traduire les différences systémiques au regard de l'implantation, du développement et de la pérennité du modèle coopératif. Nous avons choisi les cas pour qu'ils couvrent le plus de secteurs économiques possible. Pour qu'un cas soit choisi, au moins l'un des partenaires de coopération devait avoir participé à l'expérience coopérative, et l'ACDI devait y avoir investi des fonds. Les trois cas sont assez représentatifs de ce que les pays développés et les organisations internationales estiment être des terrains fertiles pour le développement coopératif lorsqu'ils accordent de l'aide aux pays en développement et aux économies en transition.

Au Burkina Faso, au Guatemala et au Vietnam, le mouvement coopératif avait déjà des racines profondes puisque ses débuts remontent à 1912 pour le Burkina Faso, à 1949 pour le Guatemala et à 1959 pour le Vietnam. Dans ces trois cas, le mouvement coopératif est d'abord apparu dans le secteur agricole, avant d'enregistrer une forte croissance dans le secteur de l'épargne et du crédit. Selon le classement de l'indice de développement humain des Nations Unies (ONU), ces pays en développement se classent parmi les pays de niveau faible (Burkina Faso) ou moyen (Guatemala et Vietnam). Depuis 2005, les trois pays enregistrent à peu près le même niveau d'amélioration au regard de l'indice de développement humain de l'ONU et dans les trois cas, selon des données remontant à 2010, un important pourcentage de la population vit en milieu rural (74,3 % au Burkina Faso; 50,7 % au Guatemala et 69,9 % au Vietnam).

L'étude des cas problématiques est presque exclusivement fondée sur des données secondaires et n'a pas fait l'objet de visites sur le terrain. Les données primaires ont été recueillies au moyen de cinq entrevues portant sur les activités précises des partenaires de coopération dans les trois pays où se trouvent les cas problématiques.

En comparaison des trois pays où les modèles coopératifs sont fructueux, les trois pays compris dans le cas problématique ne sont pas jugés dissemblables. Au Cameroun, au Honduras et en Tanzanie, les mouvements coopératifs ont débuté il y a plus de 40 ans, les premiers efforts remontant à l'époque de l'État unitaire, en 1973 au Cameroun; en 1950 au Honduras et à 1930 en Tanzanie. Leurs premières coopératives sont nées dans le secteur agricole. Il s'agit de pays en développement qui se classent parmi les pays de niveau faible (Cameroun et Tanzanie) et moyen

(Honduras) au regard de l'indice de développement humain des Nations Unies (ONU). Dans deux des trois pays (le Cameroun et le Honduras), l'indice de développement humain de l'ONU affiche un niveau d'amélioration à peu près semblable depuis 2005, tandis qu'il progresse plus rapidement en Tanzanie. Selon des données remontant à 2010, dans les trois cas, un pourcentage important de la population vit en milieu rural (51,5 % au Cameroun; 51,4 % au Honduras et 73,7 % en Tanzanie).

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

L'analyse transversale et comparative du mouvement coopératif des expériences examinées dans le cadre de quatre études de cas a montré que les conditions qui président à la naissance du mouvement coopératif, qui influencent son évolution et qui assurent sa viabilité à long terme sont essentiellement les suivantes :

- À l'origine, les collectivités ont des besoins économiques qui ne sont pas comblés – ni par le gouvernement, ni par d'autres organismes du secteur public, ni par l'investissement du secteur privé (p. ex., repérer des marchés pour y distribuer des produits ou acheter des matières premières à des prix avantageux). Par la suite, l'un des principaux catalyseurs de la croissance du mouvement coopératif prend la forme d'une source de financement assurant une croissance durable et augmentant l'importance des coopératives de crédit dans tout le mouvement coopératif;
- À l'intérieur et à l'extérieur des collectivités, l'émergence de dirigeants résolus à mobiliser les populations pour créer des coopératives;
- Un degré élevé de cohésion sociale fondée sur une prédisposition sociale ou culturelle à la formation de coopératives ou sur les directives et les encouragements d'un chef traditionnel (hiérarchique);
- Politiques ou cadre juridique, nouveaux ou nouvellement établis, régissant la formation et le fonctionnement des coopératives – autrement dit, un cadre institutionnel. Ceci comprenait la création de structures organisationnelles de soutien, par exemple des ministères gouvernementaux qui réglementent les coopératives et la création d'associations coopératives de plus haut niveau;
- Un service de soutien international, surtout s'il est offert sur une longue période, comprenant le transfert de connaissances, de compétences et de technologies au conseil d'administration, aux directeurs et aux sociétaires des coopératives.

Le modèle coopératif fructueux avait les caractéristiques suivantes :

- Le modèle de gouvernance des coopératives favorise et encourage la participation démocratique des membres;
- Le modèle de gouvernance des coopératives est inscrit dans les politiques publiques et dans la loi et ces dernières prévoient des obligations au chapitre de la tenue de dossiers, du contrôle et de la surveillance du fonctionnement économique et administratif, la vérification et le contrôle comptables, la protection contre la corruption, ainsi que l'emploi de mesures incitatives pour la formation et la planification;
- Les sociétaires éprouvent un fort sentiment d'appartenance et ont confiance en leurs dirigeants;
- Le niveau de professionnalisme des coopératives est supérieur dans la mesure où elles ne se concentrent plus sur le développement de l'organisation et sur le recrutement de membres, mais bien sur l'amélioration de la productivité et des services, sur le développement de marchés et sur l'expansion des activités commerciales;

- Les coopératives ont la capacité de répondre aux changements du marché et de diversifier leurs produits ou leurs services lorsqu'il y a lieu.

En ce qui a trait à l'effet des coopératives sur la réduction de la pauvreté, les résultats montrent ceci :

- Selon les membres, les coopératives ont permis de réduire l'incidence et l'étendue de la pauvreté parmi les sociétaires vivant dans la pauvreté en augmentant le revenu familial et les possibilités d'affaires;
- Les coopératives permettent d'accroître la disponibilité des produits et des services dans les collectivités et sont une source générale de plus grande richesse. Faute de données, nous n'avons pu établir si l'augmentation du niveau de richesse s'étendait aux personnes de la collectivité qui ne sont pas membres des coopératives.

CONCLUSIONS

Les conclusions reposent sur les trois questionnaires d'évaluation, et une conclusion est fondée sur la méthodologie utilisée dans le cadre de l'évaluation.

1. Quelles sont les conditions locales qui favorisent la naissance du modèle coopératif et quels sont les principaux facteurs qui influencent son évolution au fil du temps, et qui facilitent ou qui freinent son développement et sa pérennité?

Conclusion 1

L'implantation de coopératives ne dépend pas d'un seul facteur ou d'une seule condition, mais de l'interaction d'une série de facteurs ou de conditions qui surviennent dans un contexte historique particulier. De plus, le développement et la viabilité du mouvement coopératif sont tributaires, jusqu'à un certain point, de la convergence de conditions et d'actions ou d'inactions.

Cette conclusion s'appuie sur un processus analytique englobant les étapes suivantes : (1) une cartographie qualitative de tous les facteurs de « réussite » (40) liés à l'implantation, à la croissance et à la viabilité du modèle coopératif dont traite la documentation (modèle théorique), mais aussi ceux que l'ACDI et ses partenaires ont cernés dès le début de l'évaluation (modèle pratique) et également ceux qui ont été dégagés lors des quatre études de cas; (2) les facteurs de réussite dégagés lors des quatre études de cas ont été comparés entre eux; (3) les facteurs de réussite dégagés lors des quatre études de cas ont été comparés aux facteurs de réussite cernés dans le modèle théorique et dans le modèle pratique.

Cette analyse a montré qu'il existe des relations nombreuses et complexes entre les facteurs dits « internes aux coopératives » (p. ex., l'engagement des dirigeants), les facteurs externes aux coopératives (p. ex., les politiques gouvernementales) et les facteurs internes et externes (p. ex., la cohésion communautaire). De plus, les facteurs semblaient émerger à différents stades de l'évolution du mouvement coopératif.

Conclusion 2

Pour qu'une coopérative voie le jour et dure, certaines conditions sont tout vraisemblablement nécessaires, même si elles ne sont pas à elles seules suffisantes pour en garantir le succès. Ces conditions sont notamment les suivantes :

- L'existence de besoins économiques, mais parfois sociaux, au sein de la collectivité.
- Une cohésion sociale suffisante à l'échelle communautaire au sein de la collectivité, de telle sorte que les gens mesurent la valeur de l'action collective par opposition à l'action individuelle, et que l'engagement envers l'action communautaire et les coopératives soient durable.
- La présence de dirigeants efficaces et résolus qui soient engagés envers les coopératives à l'échelon local et national.
- L'existence de lois et de politiques qui régissent la définition, l'établissement, la gouvernance et les opérations des coopératives.

Cette conclusion s'appuie sur l'analyse transversale et comparative des résultats de quatre études de cas liés aux cinq premières hypothèses que cette question d'évaluation englobe. La première condition énoncée ci-dessus a été dégagée grâce à des données provenant d'un nombre total agrégé de 334 participants à des entrevues et de 2 135 participants à des groupes de discussion, représentant en tout 103 coopératives. Ces personnes ont toutes exprimé, chacune à sa façon, l'idée que les coopératives ont d'abord vu le jour pour répondre à des besoins manifestes au sein de la collectivité, ces besoins n'étant pas comblés par le gouvernement, ni par un autre organisme public, ni par des investissements du secteur privé. Au moins 95 % des 2 469 personnes interrogées lors des entrevues, des groupes de discussion ou des minisondages réalisés dans le cadre des trois études de cas « fructueuses » ont fait état de la seconde condition. En ce qui a trait à la troisième condition, quelque 75 % des personnes interrogées dans le cadre des études de cas « fructueuses » étaient d'accord pour dire que, sans l'acharnement des dirigeants à mobiliser les gens de la collectivité en vue de créer des coopératives, ces dernières n'auraient jamais vu le jour. De plus, la documentation examinée pour les quatre études de cas insistait régulièrement sur l'importance du leadership dans la naissance et dans le développement des coopératives. Or, pour les cas problématiques, cette dimension faisait défaut dans certains pays.

2. Quelles comparaisons peut-on établir au sujet de l'évolution du secteur coopératif dans différents pays (en s'appuyant sur les quatre études de cas qui seront réalisées dans le cadre de la présente évaluation) et dans des conditions locales diverses?

Conclusion 3

L'étude montre que plus de 40 facteurs ont contribué d'une manière ou d'une autre à la naissance, au développement et à la pérennité des coopératives. Un nombre plus limité de ces facteurs sont les *principaux éléments ayant contribué au succès* des coopératives, notamment les suivants :

- Leadership efficace et stable;
- Leadership efficace de la part du conseil d'administration;
- Un environnement favorable du point de vue économique et juridique;
- Soutien externe/de la communauté internationale;
- Besoins socio-économiques communs à l'ensemble de la population;
- Des membres dévoués habités par un sentiment d'appartenance;
- Stabilité politique et absence de conflit social grave;

- Double force motrice (provenant du sommet et de la base) qui répond aux besoins non satisfaits;
- Appui solide de la part du gouvernement et de la collectivité;
- Gestion et gouvernance habiles;
- Pratiques d'affaires axées sur le marché.

Les 40 facteurs de « réussite » ont été dégagés à partir de l'examen de la documentation (modèle théorique); des échanges entre l'ACDI et ses partenaires de coopération au tout début de l'étude et des données primaires et secondaires recueillies dans le cadre des quatre études de cas. Les principaux éléments ayant contribué à la réussite des coopératives sont ceux qui se retrouvent dans plus d'une source, voire dans la majorité des sources.

Conclusion 4

La bonne gouvernance d'une coopérative repose sur les éléments suivants :

- Un cadre conférant à un ministère ou à un organisme public une responsabilité juridique et suffisamment de ressources pour la surveillance de tous les niveaux d'une coopérative, et qui prévoit la mise en place d'organisations coopératives de haut niveau (confédérations et/ou fédérations) en vue de faciliter la croissance des coopératives de première ligne (communautaires) et d'offrir du soutien technique et à la formation.
- Les membres ont confiance en leurs leaders et ils participent aux affaires de la coopérative selon des principes démocratiques, ce qui est à l'origine d'un sentiment d'appartenance envers la coopérative.

Cette conclusion repose sur les résultats des cas fructueux et problématiques. En ce qui concerne les cas fructueux, les réponses à deux différentes hypothèses, l'une liée à l'institutionnalisation des coopératives (hypothèse 6.1.5) et l'autre à l'importance du leadership (6.2.2) ont permis de dégager quelles étaient les exigences en matière de bonne gouvernance dans les coopératives. En ce qui a trait aux cas problématiques, les données secondaires ont montré qu'il manquait les éléments suivants au mouvement coopératif : un bon processus de gestion et de reddition de compte à tous les échelons du mouvement coopératif; un système transparent de production de rapports en matière de finances et de rendement; une surveillance de la part du gouvernement, et des investissements dans la formation au leadership liée à la planification et aux pratiques d'affaires et de gestion. De plus, les décideurs prenaient les décisions sans consulter les membres lors d'assemblées générales annuelles, la participation démocratique était donc faible.

Conclusion 5

Le soutien accordé par la communauté internationale au développement des coopératives, comme celui accordé par l'ACDI et par ses partenaires de coopération, contribue à la naissance, à l'expansion et à la pérennité des coopératives, mais seulement s'il dure assez longtemps pour avoir des effets observables sur les coopératives et qu'il comprend des activités suffisantes de transfert de connaissances, de compétences et de technologies aux organisations coopératives, et ce, aux niveaux macro, méso et micro, afin qu'elles continuent de se développer indépendamment du soutien externe et qu'elles attirent d'autres investissements.

En ce qui a trait aux cas fructueux, la grande majorité des personnes interrogées ont signalé que le soutien accordé par l'ACDI et par ses partenaires de coopération au mouvement coopératif avait

largement contribué à sa réussite. Cette aide était précieuse, car elle est arrivée à un bon moment dans l'évolution historique des coopératives. Dans trois des quatre cas, on estimait que le soutien s'était prolongé sur une période importante – c'est-à-dire qu'il avait duré suffisamment longtemps pour que les structures organisationnelles, le transfert des compétences techniques, des connaissances et des outils soient bien intégrés. Dans le quatrième cas, parmi les personnes interrogées, un certain nombre (près de 40 %) n'étaient pas certaines de savoir à quoi correspondait exactement « une période suffisamment longue ».

Conclusion 6

Les coopératives peuvent rester viables même si le contexte économique, politique ou social est difficile, mais à condition qu'elles diversifient leurs produits et leurs services, qu'elles rationalisent leurs secteurs d'activités ou qu'elles limitent leurs activités commerciales aux marchés stables.

Dans les trois cas fructueux, l'agrégation des réponses provenant de 2 469 participants à des entrevues, groupes de discussion et minisondages montrent que toutes les coopératives faisant partie des études avaient connu des problèmes qui auraient pu être catastrophiques et que les deux tiers d'entre elles avaient diversifié et rationalisé leurs secteurs d'activités ou modifié la production, la distribution ou les services pour s'adapter à des moments plutôt difficiles.

3. En quoi le modèle coopératif permet-il de réduire la pauvreté parmi les membres des coopératives?

Conclusion 7

Les coopératives contribuent à réduire la pauvreté parmi leurs membres, surtout dans les régions rurales, en augmentant le revenu familial et les occasions d'affaires. Il n'est pas possible d'établir si les activités des coopératives contribuent plus généralement à réduire le niveau de pauvreté de la collectivité dans son ensemble.

Cette conclusion a pu être tirée grâce aux entrevues et aux groupes de discussions réalisés dans le cadre des trois études de cas fructueux et au cours desquels 91 % des personnes interrogées ont dit que les coopératives avaient contribué à améliorer le revenu familial des membres. Ceci a été corroboré par 90 % des personnes ayant répondu aux minisondages.

Conclusion 8

Les coopératives contribuent à l'amélioration de la disponibilité des produits et des services offerts aux membres et à la production de richesse, particulièrement en milieu rural, où il y a une concentration de gens pauvres. Les non membres profitent également des avantages des coopératives dans la mesure où la collectivité dans son ensemble enregistre une recrudescence de l'activité économique et de la création d'emploi.

En ce qui concerne les trois cas fructueux, l'étude montre que les activités des coopératives représentent environ 5,5 % du PNB. Aucune des données statistiques ne nous a permis d'établir clairement si les coopératives contribuent également à augmenter la richesse parmi les personnes de la collectivité qui ne sont pas sociétaires, surtout parmi les moins fortunées. Toutefois, dans l'ensemble, les personnes interrogées (50 à 90 % d'entre elles, selon le cas et la forme de l'interrogation – entrevue, groupe de discussion ou minisondage) estimaient que les personnes pauvres qui ne sont pas membres de la coopérative profitent également des avantages de l'activité

coopérative, tant sur le plan social qu'économique. Toujours selon les personnes interrogées, ces avantages prennent la forme de possibilités d'emploi pour les non membres, et d'un contexte général plus prospère au sein de la collectivité.

4. Méthodologie de l'évaluation

Conclusion 9

Chaque approche méthodologique apporte son lot de forces et de limites aux études de recherche et aux évaluations visant à mesurer et à décrire une situation ou un événement (par exemple, l'émergence des coopératives au Guatemala) ou à mieux comprendre un ensemble de situations ou l'intégralité d'un processus (par exemple, la naissance et la croissance des coopératives dans les pays en développement et les économies en transition). Il suffit de conjuguer plusieurs méthodes pour surmonter ces limites et redoubler les forces.

Dans le cadre de cette évaluation, nous nous sommes penchés sur plusieurs cas et avons examiné des données recueillies selon des méthodes mixtes (données qualitatives et quantitatives provenant de sources primaires et secondaires). Les approches qualitatives et quantitatives ont servi à corroborer (par triangulation) les résultats et ont permis de procéder à des inférences analytiques et descriptives efficaces au sujet du lien plus large qui existe entre divers facteurs ou conditions qui, ensemble, créent le contexte dans lequel les coopératives voient le jour et deviennent viables.

RECOMMANDATIONS

Il est recommandé que :

1. Lorsque l'ACDI et ses partenaires réfléchissent à la manière d'appuyer le développement des coopératives dans les pays en développement et/ou aux types de stratégies d'intervention qu'ils devraient utiliser, l'accent soit mis sur les 11 éléments ci-dessous, corroborés par le modèle théorique (examen de la documentation) et par le modèle pratique (les trois études de cas réussis). Chacun de ces éléments pourrait ne pas être suffisant à lui seul, mais les faits ont montré que lorsque ces facteurs sont conjugués, la grande majorité des coopératives prospèrent. Ces 11 éléments sont les suivants :
 - (a) Leadership stable et efficace;
 - (b) Leadership efficace de la part du conseil d'administration;
 - (c) Un environnement économique et juridique favorable;
 - (d) Soutien externe/de la communauté internationale;
 - (e) Besoins socio-économiques communs à l'ensemble de la population;
 - (f) Les membres sont engagés et nourrissent un sentiment d'appartenance envers la coopérative;
 - (g) Stabilité politique et absence de conflit social grave;
 - (h) Force motrice double (provenant du sommet et de la base) qui répond aux besoins non satisfaits;
 - (i) Soutien ferme de la part du gouvernement et de la collectivité;
 - (j) Gestion et gouvernance habiles;
 - (k) Pratiques d'affaires axées sur le marché.

De plus, les facteurs suivants étaient le plus fréquemment mentionnés lorsqu'il était question des facteurs contribuant au succès des coopératives (nous les présentons dans l'ordre dans lequel ils ont été mentionnés) :

- (a) Un leadership stable et efficace, leadership efficace du conseil d'administration;
 - (b) Un environnement juridique et économique favorable;
 - (c) Un soutien externe/de la communauté internationale;
 - (d) Besoins socio-économiques communs à l'ensemble de la population;
 - (e) Membres engagés nourrissant un sentiment d'appartenance;
 - (f) Stabilité politique et absence de grave conflit social;
 - (g) Double force motrice (provenant du sommet et de la base) qui permet de répondre aux besoins non satisfaits;
 - (h) Appui solide de la part du gouvernement et de la collectivité.
2. L'ACDI et ses partenaires sont encouragés à soutenir/investir dans le développement de coopératives étant donné qu'elles contribuent (selon la grande majorité des personnes ayant participé aux entrevues, aux groupes de discussion et au minisondage) : (a) à réduire la pauvreté parmi les membres de la coopérative, surtout en milieu rural, car elles permettent d'augmenter le revenu familial et les occasions d'affaires; (b) à accroître la richesse des membres et des non membres, surtout dans les régions rurales où il y a une forte concentration de personnes pauvres; (c) à améliorer la disponibilité et le développement de produits et de services.
3. L'ACDI, ses partenaires, et les autres bailleurs de fonds devraient envisager d'utiliser la méthode consistant à comparer plusieurs cas, adoptée dans le cadre de la présente évaluation, pour aider à mieux comprendre à la fois la dynamique qui sous-tend la naissance, la croissance et la pérennité du mouvement coopératif dans une variété de contextes et de conditions, et pour faire connaître l'importance d'inclure des stratégies de développement spécifiques dans l'aide internationale apportée au développement des coopératives.

LEÇONS TIRÉES

On trouvera ci-dessous les leçons tirées à partir des quatre études de cas.

- Les pays en développement et les économies en transition ont peut-être des points communs au chapitre de l'évolution historique du mouvement coopératif, mais il n'y a pas qu'un seul facteur qui préside à la naissance des coopératives ou qu'une seule avenue ou un seul schéma d'événements qui débouche sur leur développement et leur pérennité.
- Les coopératives sont d'abord établies pour répondre aux besoins sociaux et économiques des collectivités lorsque le gouvernement, d'autres organismes du secteur public ou des investissements du secteur privé ne viennent pas y répondre. Il s'agit là d'une condition nécessaire, mais pas suffisante pour assister à la naissance des coopératives.
- La naissance du mouvement coopératif dans un pays est également étroitement liée au degré de cohésion sociale, mais aussi à la prédisposition, culturelle ou sociale, de la population à adhérer à un mouvement coopératif, et à se mobiliser sous l'influence de dirigeants communautaires pour concrétiser l'idée de créer des coopératives.

- La naissance et les débuts d'un mouvement coopératif reposent sur un élément clé, à savoir un leadership fort et efficace à l'échelon national et local, qu'il soit assumé par des dirigeants agissant au sein ou à l'extérieur des collectivités. Il s'agit d'une condition nécessaire, mais qui ne suffit pas à elle seule à la création de coopératives.
- Pour que le mouvement coopératif soit consolidé et prenne de l'essor, il doit être encadré par une série de lois et de politiques, nouvelles ou pas, qui le définissent et qui encadrent son implantation, ainsi que la gouvernance et les activités des coopératives. Il s'agit d'une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la consolidation et l'essor du mouvement coopératif.
- Un certain nombre de conditions ou de facteurs internes ou externes au mouvement coopératif, ou les deux, peuvent contribuer à sa croissance et à sa pérennité, ou encore à son échec. Il s'agit notamment des éléments suivants :
 - Un leadership stable et efficace;
 - Un leadership efficace de la part du conseil d'administration;
 - Un contexte juridique et économique favorable;
 - Soutien externe/de la communauté internationale;
 - Besoins socio-économiques communs à l'ensemble de la population;
 - Des membres engagés nourrissant un sentiment d'appartenance;
 - Stabilité politique et absence de conflit social grave;
 - Force motrice double (provenant du sommet et de la base) qui permet de répondre aux besoins non satisfaits;
 - Soutien solide de la part du gouvernement et de la collectivité;
 - Gestion capable et gouvernance habile;
 - Pratiques d'affaires axées sur le marché.
- Les coopératives ne peuvent fonctionner correctement si elles ne sont pas bien gouvernées. La bonne gouvernance des coopératives repose sur les éléments suivants :
 - Un équilibre entre, d'une part, le contrôle important que les membres doivent exercer sur la prise de décision et, d'autre part, le leadership et la gestion, qui doivent être forts – le tout doit être sous la surveillance du gouvernement et recevoir l'appui d'organisations coopératives de niveau supérieur (fédérations et confédérations);
 - Une structure de gouvernance inscrite dans la loi et dont le respect est garanti par des organismes publics et des associations coopératives chargés de la surveillance et de la supervision, et procédant à des contrôles et à des vérifications comptables, à la lutte contre la corruption et à la mise en place de mesures favorisant la formation et la planification de la relève.
- Du point de vue de l'implantation, de la croissance et de la pérennité des coopératives, le mouvement coopératif profite sensiblement du soutien accordé par des organismes comme l'ACDI et ses partenaires de coopération, surtout s'il dure suffisamment longtemps pour donner des résultats et qu'il prévoit des activités de transfert de connaissances, de compétences et de technologies suffisantes pour que, au niveau macro, méso et micro, le mouvement puisse continuer à se développer indépendamment de l'appui extérieur, grâce à la multiplication des investissements.

- Pour résister aux crises économiques, politiques ou sociales, les coopératives doivent atteindre un niveau supérieur de professionnalisme, comme en témoignent les coopératives étudiées qui se sont concentrées sur la croissance de leurs activités commerciales et qui ont augmenté leur contribution au tissu économique et social. De plus, la chance de survie de ces coopératives est d'autant plus grande qu'elles diversifient leurs produits et services, qu'elles rationalisent leurs secteurs d'activités et/ou limitent leurs activités commerciales à des marchés stables.
- Dans un contexte plus vaste, les coopératives contribuent, du point de vue de leurs membres, à la réduction de la pauvreté parmi les membres, notamment en élargissant la gamme de leurs produits et services (comme en témoigne la disponibilité de ces produits et services), car l'augmentation de l'activité économique contribue à sortir certaines personnes du cycle de la pauvreté.
- Les coopératives contribuent, du point de vue de leurs membres, à réduire la pauvreté parmi leurs membres en améliorant le revenu familial. Elles contribuent également de manière générale à augmenter le revenu de tous les membres.
- Les coopératives permettent d'accroître la richesse au sein de la collectivité, ce qui, selon les membres des coopératives, profite également sur le plan économique et social aux personnes de la collectivité qui ne sont pas membres d'une coopérative.
- Il peut être utile de procéder à des recherches ou à des évaluations sur l'évolution du secteur des coopératives dans différents pays et sous une variété de conditions locales en se fondant sur une méthode permettant de comparer plusieurs cas. Si cette méthode conjugue une série d'approches et que les résultats sont contrôlés à partir de données primaires et secondaires, aussi bien quantitatives que qualitatives, la méthodologie s'avère suffisamment rigoureuse pour que l'on procède à des inférences analytiques ou descriptives efficaces au sujet de cas ou de conditions d'ordre plus général.