

UNIVERSITE DE OUAGADOUGOU

-----  
UNITE DE FORMATION ET DE  
RECHERCHE EN SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE GESTION  
(UFR/SEG)  
-----

MAÎTRISE EN ECONOMIE ET  
GESTION DES ENTREPRISES  
D'ECONOMIE SOCIALE ET  
SOLIDAIRE  
(MEGEES)

ANNÉE ACADAMIQUE 2007-2008



BURKINA FASO

-----  
UNITE-PROGRES-JUSTICE

# Mémoire

En vue de l'obtention de la

**Maîtrise en Economie et Gestion des Entreprises  
d'Economie Sociale et Solidaire (MEGEES)**

Thème :

Les conditions de réussite de la  
Coopérative Jeunesse Africaine (CJA)  
de Koudougou.

Présenté et soutenu publiquement par :  
**OUEDRAOGO Soutongnoma Aïda**

Sous la direction de :  
**Docteur Jean-Baptiste ZETT**  
Enseignant à l'Université de  
Ouagadougou

**Décembre 2008**

**DEDICACES**

**Ce mémoire est dédié :**

**A MES PARENTS QUI ME SONT SI CHERS**

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire de fin d'études en maîtrise est le fruit du concours multiforme de plusieurs personnes. De ce fait, avant tout propos, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation du présent mémoire. Aussi, nos remerciements sont particulièrement adressés :

- A L'ETERNEL, pour sa grâce qui n'a jamais fait défaut tout au long de la rédaction de ce mémoire ;
- Au Docteur Jean baptiste ZETT, Enseignant à l'UFR/SEG de l'Université de Ouagadougou, qui a su assurer avec abnégation notre encadrement nonobstant ses lourdes responsabilités ;
- au corps professoral, pour sa disponibilité durant notre formation ;
- à Aziz, Farida, Cheick, Hassania, mes frères et sœurs pour leur soutien ;
- à mes deux amies de toujours, Carole MEDA et Safiatou OUATTARA
- au président de l'ADIP/S et tout son personnel qui nous ont reçu dans leur association et ont mis tout le support nécessaire à notre disposition;
- à tous les membres de la CJA, pour leur disponibilité continuelle dans notre collecte de données ;
- à monsieur et madame NIKIEMA pour leur adoption durant mon séjour à Koudougou ;
- à monsieur IBRANGO Dissikoiré pour ses multiples conseils
- à monsieur SIBOMANA René, secrétaire exécutif del'ONG AJE/Dakar pour son soutien et ses multiples conseils ;
- à monsieur Moise BAKORBA pour son soutien ;
- à monsieur TENKODOGO Hubert et TENKODOGO Rémy pour leur accompagnement ;
- à mes camarades de classe dont la bonne collaboration a permis une bonne ambiance durant ces deux dernières années ;
- tous mes amis qui m'ont toujours donné des paroles encourageantes.



III. LE DEGRE DE FORMALISATION .....	28
IV. LE PROCESSUS DEMOCRATIQUE.....	30
V. LA PARTICIPATION ET LA PERCEPTION DE L'ENTREPRISE PAR LES ADHERENTS DE BASE .....	33
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 3 EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE ACTIVITES ET GROUPEMENT DE PERSONNES .....</b>	<b>35</b>
I. LES ADMINISTRATEURS.....	36
II. LA GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE .....	38
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 4 - L'ANCRAGE DE LA CJA DANS SON ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>44</b>
I. L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DE LA CJA.....	45
II. L'ANCRAGE ECONOMIQUE DE LA CJA.....	51
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>64</b>

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

ACI :	Alliance Coopérative Internationale
ADIP/S :	Association pour le Développement des Initiatives Préventives en Santé/Solidarité
AG :	Assemblée Générale
AGR :	Activité Génératrice de Revenu
CA :	Conseil d'Administration
CDV :	Centre de Dépistage Volontaire
CE :	Comité Exécutif
CECI :	Centre Canadien d'Etudes et de Coopération Internationale
CJA :	Coopérative Jeunesse Africaine
EUMC :	Entraide Universitaire Mondiale du Canada
OEV :	Orphelin et Enfant Vulnérable
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OCTC :	Organisation Coopératif et de Type Coopératif
ONMTC :	Organisation Non Marchande de Type Coopératif
PVVIH :	Personne Vivant avec le VIH
RI :	Règlement Intérieur
VIH/SIDA :	Virus Immune Humain/Syndrome Immuno Déficience Acquise

## Liste des figures

Figure 1: Structure tricéphale de la CJA.....	7
Figure 2: Schéma de la Sous dimension membres- activités.....	13
Figure 3 :schéma de la sous dimension membres- association.....	25
Figure 4 : Schéma de la sous dimension association - entreprise .....	35
Figure 5- Structure administrative de la CJA .....	40
Figure 6: Schéma de la CJA dans son environnement.....	45

# **CHAPITRE INTRODUCTIF : PROBLEMATIQUE DES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA COOPERATIVE JEUNESSE AFRICAINE DE KOUDOUGOU (CJA)**

## **I. Le contexte d'émergence de la Coopérative Jeunesse Africaine**

L'Association pour le Développement des Initiatives de Prévention en Santé/Solidarité (ADIP/S) est une Organisation non gouvernemental (ONG) qui œuvre pour l'amélioration des conditions de vie des personnes vivant avec le VIH/SIDA et de leurs familles. Avec l'appui d'UNITERRA<sup>1</sup>, elle a initié en 2007 dans la localité de Koudougou une expérience coopérative dénommée « Coopérative Jeunesse Africaine (CJA)<sup>2</sup> » dans le but de favoriser le développement économique et social des jeunes et enfants vulnérables (16 à 23 ans) en leur permettant de s'approprier collectivement de petites activités génératrices de revenus afin d'améliorer leurs conditions de vie et alléger la charge de leurs familles.

La CJA en tant que telle, est une forme d'organisation qui s'est inspirée du modèle de la «Coopérative Jeunesse de Services (CJS) » née en Ontario au Canada, en 1983 sur l'initiative de jeunes sans emploi qui ont décidé de se regrouper pour offrir leurs services à la communauté. L'expérience ayant été concluante, elle a été reprise au Québec en 1988 par le Regroupement Québécois des Coopérateurs et Coopératrices du travail (RQCCT) mais en introduisant dans le modèle de base les principes de concertation et d'appropriation locales. Une CJS, à l'origine, est un projet d'éducation coopérative visant à amener des jeunes de 14 à 17 ans, dans une communauté civile donnée, à prendre conscience de leurs capacités et de leur responsabilité collective pour transformer leur milieu selon leurs besoins et leurs ambitions. Les jeunes, encadrés par deux animateurs, mettent sur pied leur entreprise coopérative qui offre des services à leur communauté afin de répondre à des besoins utiles et nécessaires (généralement des menus travaux), de générer leurs propres revenus et surtout d'acquérir une expérience au niveau du travail et de la gestion d'entreprise. Une CJS fonctionne donc comme une coopérative de travail : les jeunes y prennent les décisions de façon collective et se partagent les tâches afin de gérer eux-mêmes leur organisation.

---

<sup>1</sup> Un programme d'éducation initié par le CECI et l'EUMC

<sup>2</sup> Le lancement officiel a eu lieu le 21 juillet 2007



## **II. Les objectifs de l'étude**

### **II.1. L'objet : les conditions de réussite**

La CJA est un modèle d'organisation des jeunes qui a été transféré dans la localité de Koudougou, une ville située dans la région du Centre Ouest du Burkina Faso, pour répondre à la problématique particulière d'insertion socio-économique des jeunes défavorisés. Sa mise en œuvre ne résulte donc ni des causes, ni des logiques ayant présidé à l'émergence des CJS au Canada. En effet, à la différence des jeunes coopérateurs des CJS, les jeunes orphelins de Koudougou ne veulent pas seulement assurer leur « argent de poche » pendant les vacances. On le verra, ils cherchent à se procurer des revenus qui permettraient d'améliorer leurs conditions de vie et alléger le fardeau de leur famille. La CJA a pour mission de favoriser chez les jeunes vulnérables une prise de conscience de leurs capacités et de leur responsabilité collective à transformer leur vie et leur milieu selon leurs besoins et leurs aspirations. Or, l'expérience de développement de la formule coopérative en Afrique au sud du Sahara de façon générale et au Burkina Faso en particulier, indique qu'on a observé beaucoup plus d'échecs que de réussites dans la mise en œuvre des coopératives<sup>3</sup>. Dans cette perspective, il s'avère utile de s'interroger sur les conditions de réussites et de consolidation d'une telle expérience.

### **II.2. Les objectifs**

L'objectif principal de ce mémoire est de mettre en évidence les facteurs déterminants pouvant expliquer la réussite ou l'échec de la CJA lors de sa création et dans son fonctionnement actuel. Il s'agira donc de procéder à une évaluation-diagnostic, qui révèle les forces et les faiblesses de la CJA, les effets de l'environnement socio-économique sur ses performances et ses capacités.

## **III. La propension à l'échec des coopératives et les leçons de l'histoire coopérative**

L'histoire des coopératives au Burkina Faso indique en effet une propension à l'échec lorsqu'il s'agit de leur mise en œuvre. D'essence étrangère, l'intégration des coopératives dans le contexte Burkinabé pose de sérieux problèmes. Les différents travaux sur l'expérience des coopératives (S. SOULAMA 1987, D.GENTIL 1986, ACI-BRAO

---

<sup>3</sup> Cf. S.SOULAMA, 1987

1986) sont en effet unanimes pour reconnaître ce fait : trop d'échecs et très peu de réussite. Les facteurs d'échec énumérés constamment par la littérature sont nombreux et les plus fréquents sont relatifs à l'universalité de la formule coopérative, le niveau de formation et d'éducation des membres, l'environnement socio-économique, l'intervention de l'extérieur et le comportement des membres.

### **III.1. La remise en cause de l'universalité de la formule coopérative**

Si la coopérative n'a pas pu se développer en Afrique en générale et au Burkina en particulier, ce serait à cause de l'inadaptation de la formule aux conditions socio – économiques. La coopérative telle qu'apparue en Europe et en Amérique du nord ne serait pas transposable telle qu'elle dans le contexte africain. Elle exigerait ainsi une réadaptation au contexte et aux normes locales. Or dans la mise en place de la CJA, on observe une différence dans les problématiques sociales de départ, dans la nature du public cible au point que l'on se demande si ces éléments n'ont pas un effet sur les conditions de réussite. Comment le contexte local a-t-il de ce fait influé sur la mise en place de la CJA? Quelles sont les adaptations qui se sont avérées nécessaires?

### **III.2. Le niveau de formation et d'éducation des membres**

Selon R DUMONT (1987), le niveau de formation et d'éducation est un préalable au succès des Coopératives. Or, en 2003, la région du Centre Ouest enregistrait un taux d'alphabétisation de 23%( Cadre Stratégique Régionale de Lutte Contre la Pauvreté / Région du Centre Ouest). Si le niveau de formation influe sur le succès d'une coopérative, la CJA qui évolue dans un contexte où le niveau d'alphabétisation n'est pas élevé n'est-elle pas dans une situation d'inconfort? Le niveau d'éducation et d'instruction de ses membres devrait donc être une préoccupation pour la CJA afin de leur permettre une meilleure maîtrise de leur entreprise et le développement de l'esprit coopératif pour un meilleur fonctionnement de l'organisation.

### **III.3. L'environnement social et sociologique**

L'environnement social et sociologique a souvent été évoqué comme cause de succès ou d'échec selon qu'il est égalitaire ou inégalitaire. L'environnement ici est en effet inégalitaire du fait que le revenu n'est pas le même par habitant. L'égalitarisme n'est pas le plus promu comme jadis dans les sociétés traditionnelles. On retrouve ainsi des groupes de personnes qui ont les mêmes caractéristiques mais dont les besoins sont spécifiques et ne

sont pas pris en charge par la communauté. Les jeunes orphelins du VIH Sida constituent aussi un groupe spécifique. La spécificité de leur groupe les amène à être solidaires donc à se regrouper pour prendre en charge leurs besoins collectifs.

#### **III.4. L'intervention extérieure**

La littérature<sup>4</sup> indique que l'intervention extérieure des structures de développement de façon générale et de l'État en particulier jouerait un rôle fondamental dans l'échec des premières coopératives. En effet, l'intervention externe pose le problème de l'autonomie de gestion et de l'appropriation de l'entreprise coopérative. On a indexé en effet la forte présence de l'État dans les coopératives tant au niveau de la création qu'au niveau du fonctionnement comme facteur d'échec. Or, il apparaît aussi que la coopérative dans le contexte du Burkina Faso peut difficilement se passer de l'État. Cela signifie que l'intervention de l'État en tant que facteur de réussite se pose en termes de degré. Quel doit donc être le degré et les modalités d'implication des acteurs de l'environnement externe dans la mise en place de la CJA pour assurer sa réussite? Aussi le comportement des adhérents est un préalable au succès des coopératives.

#### **III.5. Le comportement des adhérents**

Le comportement des adhérents et notamment leur discipline<sup>5</sup> coopérative est apparue aussi comme élément explicatif du succès très relatif des coopératives. En effet, si dans une coopérative les règles et les principes qui la régissent ne sont pas appliqués, cela met en cause l'organisation dans son fonctionnement et l'empêche de prospérer. Ce qui signifierait que la participation et l'appropriation au niveau des membres doivent être pris en compte comme condition de réussite.

En tenant compte des facteurs cités par la littérature, l'étude déterminera quelles sont celles qui ont un impact sur le succès de la CJA.

---

<sup>4</sup> Cf. ACI-BRAO, Recherche de nouvelles lignes d'action et de stratégie pour un développement coopératif propre à l'Afrique de l'ouest ; Burkina Faso, 1987 et S. SOULAMA et JB.ZETT, *Economie des OCTC*, Théories économiques et manuels de cours, CEDRES, Editions Université de Ouagadougou, 1992, 188 pages

<sup>5</sup> La discipline se traduit par le respect des règles et principes coopératives

## **IV. Le cadre théorique des conditions de réussite de la CJA.**

### **IV.1. La coopérative, une entreprise spécifique**

La CJA comme toute autre entreprise d'économie sociale et solidaire est le résultat d'une volonté collective de trouver des solutions adaptées à des besoins ressentis par un groupe de personnes (ici les jeunes défavorisés) qui représentent des catégories sociales marginalisées. Ces besoins sont particuliers parce qu'ils sont peu ou ne sont pas pris en charge par les pouvoirs publics et/ou par le fonctionnement normal de l'économie de marché. Ces besoins sont entre autres : l'accès à l'alimentation, à la santé, à une reconnaissance sociale et à la scolarisation. Ces personnes vont, de ce fait, être obligées de se regrouper (en association) pour entreprendre en commun une ou des activités économiques (l'entreprise) dans le but de satisfaire ces besoins. Dans un tel contexte, ce qui va intéresser ce groupe de jeunes à travers l'entreprise commune n'est sûrement pas le rendement du capital qu'ils ont formé pour créer l'entreprise, mais la satisfaction au meilleur coût de leurs besoins. La CJA apparaît donc comme une unité qui combine au sein d'une même entité, des acteurs individuels, une association et une entreprise :

- ce sont des agents économiques individuels (ici les jeunes défavorisés) qui sont relativement marginalisés par la société du fait de leur statut socio-économique et qui éprouvent des difficultés à accéder à des conditions de vie acceptables. Ils se reconnaissent d'une part par la similitude de certains de leurs besoins et, d'autre part, la possibilité de mieux satisfaire ces besoins par une entreprise commune que par des moyens individuels ;
- c'est aussi une association plus ou moins démocratique faisant office d'agent économique collectif et qui a pour mission de gérer et d'administrer pour le compte des adhérents propriétaires, l'entreprise commune sur la base d'un certain nombre de valeurs fondamentales que sont la prise en charge personnelle et mutuelle, l'égalité, l'équité et la solidarité ;
- c'est enfin une entreprise commune qui développe des activités économiques produisant des biens et des services mais dont la raison d'être est de permettre à l'association de réaliser sa mission, c'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie des jeunes.

Ces trois composantes sont intimement liées par les principes ou règles de fonctionnement coopératifs qui reposent sur :

- la finalité de service aux membres et/ou à la collectivité plutôt que la recherche de profit. L'entreprise a pour objectif de rendre service aux membres ou à une collectivité plus large et non un outil de rapport financier pour le capital investi. Tout éventuel excédent devant constituer alors un moyen de réaliser ce service mais non le motif principal de l'activité;
- l'autonomie de gestion qui permet de distinguer l'économie sociale de la production de biens et services par les pouvoirs publics;
- un processus de décision démocratique qui renvoie théoriquement à la règle de décision « une personne une voix » ou du moins, à une stricte limitation du nombre de voix par membre dans les organes souverains;
- la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus qui recouvre des pratiques très variées au sein des entreprises d'économie sociale : rémunération limitée du capital, répartition des excédents entre les travailleurs ou incitation peu couteuse, mise en réserve d'excédents pour le développement de l'activité, affectation immédiate de ceux-ci à des fins sociales etc.

#### **IV.2. L'hypothèse globale sur les conditions de réussite de la CJA**

La clé de réussite de la CJA va résider dans sa capacité à créer et à maintenir un équilibre et une complémentarité entre l'association propriétaire, qui s'est formée pour accomplir une mission (la satisfaction des besoins des jeunes et/ou de leur communauté), et l'efficacité de l'entreprise qui est ici le moyen utilisé pour réaliser la mission à travers des activités.

### **V. Le cadre opérationnel du diagnostic-évaluation des conditions de réussite**

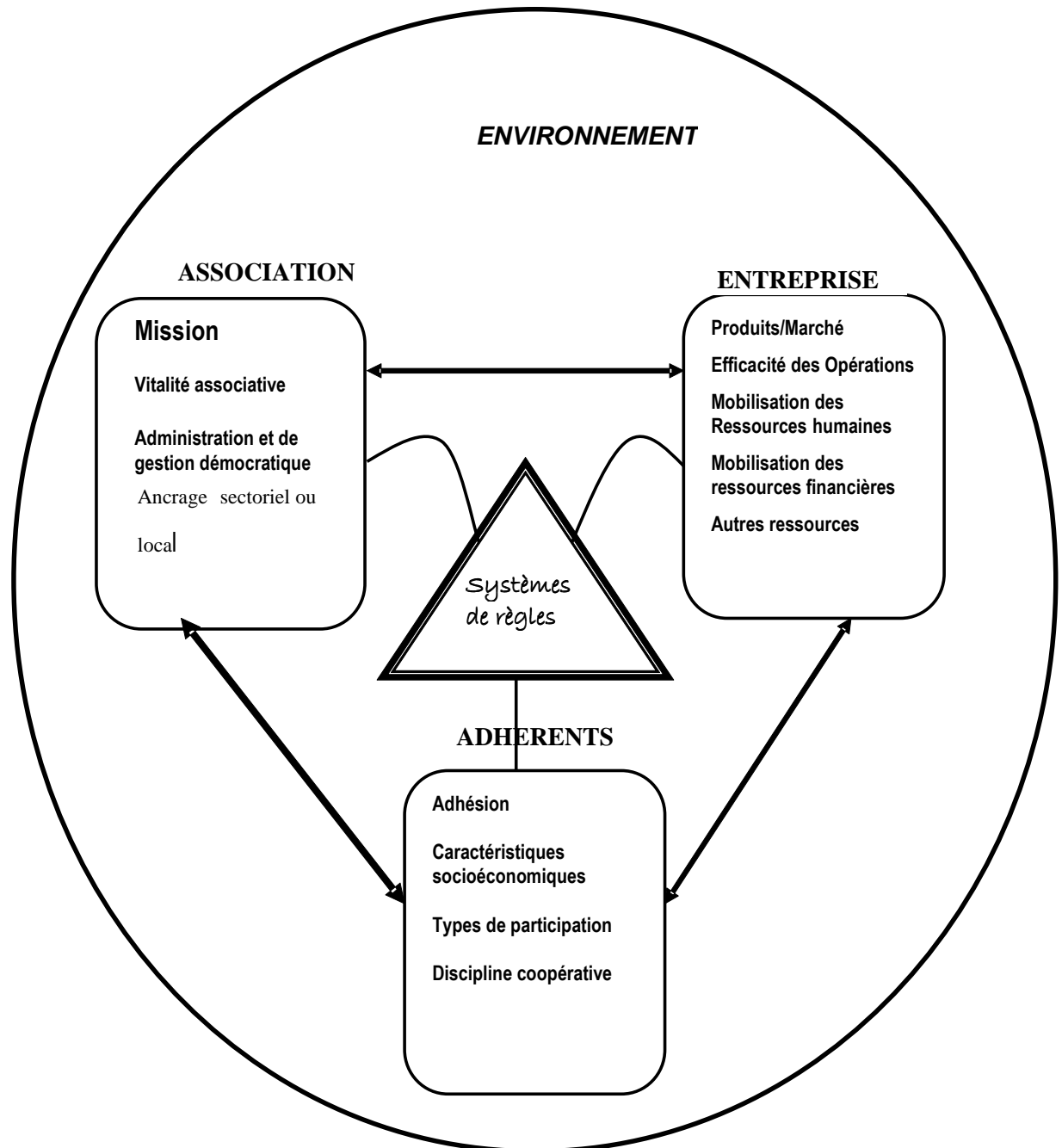
La méthode d'analyse utilisée par le Professeur SOULAMA sera utilisée.

#### **V.1. La méthode d'analyse : l'analyse socio économique**

Schématiquement le modèle socio-économique de base peut être représenté simplement comme ci-dessous (figure 1) : un triangle entouré d'un cercle, le tout, placé dans un champ de forces. Cette méthode est basée sur l'analyse des sous-systèmes qui constituent

la coopérative. Le triangle illustre le « noyau dur », tandis que le cercle simule l'environnement. Chacun des sommets du triangle représente un des trois éléments constitutifs du « noyau dur » de la coopérative.<sup>6</sup>

Figure 1: Structure tricéphale de la CJA



<sup>6</sup> Cette partie est tirée de S. SOULAMA, 1992

Au centre du triangle, se trouve le système de règles. Enfin, comme indiqué, l'unité ainsi constituée est en contact avec son environnement.

Deux forces de sens opposées exercent une attraction sur le « noyau dur » et impriment à la coopérative sa dynamique d'ensemble. La première force d'attraction est positive, de type centrifuge ; elle est exercée par le système de règles de la coopérative et a pour objet de maintenir l'ensemble en cohérence, d'intégrer les trois éléments du noyau dur, pour former une entreprise coopérative ou de type coopératif. La deuxième force d'attraction est négative, de type centripète ; elle est exercée par l'environnement, sur chacun des éléments du noyau dur. Elle tend à faire « éclater » l'ensemble, à le désintégrer. Si comparativement, la force centrifuge l'emporte dans le champ de forces, autrement dit si les liens intra-système sont relativement plus puissants, l'Organisation Coopérative et de Type Coopératif (OCTC) peut fonctionner comme une entreprise autocentrée et ouverte en même temps sur son environnement. Dans l'hypothèse où la force centripète l'emporte sur le champ de forces, c'est-à-dire encore, quand les liens intra-systèmes sont faibles, l'OCTC éclate sous la pression de l'environnement. Dans ce cas, chacun des éléments constitutifs, en l'occurrence l'établissement coopératif et l'individu – adhérent, tend à se constituer en unité économique autonome.

Ce résultat est effectivement important lorsqu'on effectue une analyse économique de l'entreprise coopérative. De là découlent en effet des questions pertinentes qu'on peut poser à la théorie économique. Par exemple quels sont les facteurs économiques (nature du groupe, homogénéité des goûts et préférences, nature et spécificité des activités etc.) qui sont précisément des facteurs d'intégration de l'OCTC et quels sont les facteurs économiques qui sont des facteurs de désintégration ? Par ailleurs, le modèle socio économique explique pourquoi parmi tant d'activités économiques marchandes, seulement certaines d'entre elles peuvent faire l'objet d'une production OCTC. L'analyse socio économique permet d'identifier les individus susceptibles de se regrouper sous cette forme coopérative. Elle permet de comprendre et d'expliquer l'efficacité de ce système de règles, qui coordonne en effectuant à un coût moindre la négociation préalable à l'établissement de la règle contractuelle ; elle propose un système d'incitation peu coûteux et entraîne une spécialisation des actifs qui renforce l'efficacité de la relation contractuelle.

D'autre part, l'interprétation socio économique du phénomène OCTC permet, grâce à l'analyse interne de l'organisation coopérative, d'identifier les éléments constitutifs de

l'OCTC, la nature et le type de transactions économiques, intra – économiques et le rôle de l'environnement.

Dans ce cadre d'analyse systémique, il a été établi que la viabilité d'une coopérative dépend de l'état des rapports entre ses trois éléments constitutifs.

## **V.2. Les aires de diagnostic-évaluation ou les hypothèses spécifiques**

Au regard de cette nécessité d'équilibre et de complémentarité que formule l'hypothèse globale, on peut définir 4 aires de diagnostic et d'évaluation de la CJA :

- le diagnostic-évaluation de l'aire portant sur les liens entre les coopérateurs de base et l'association de personnes qu'ils ont constituée; les jeunes coopérateurs perçoivent-ils la CJA comme leur propriété? Comment participent-ils aux instances de décision? En retour, le groupement de personnes gère-il de sorte à maintenir l'intérêt des jeunes et à favoriser leur participation?
- le diagnostic-évaluation de l'aire portant sur le rapport réciproque entre les jeunes coopérateurs et les activités productives de la coopérative: quel est le degré de correspondance entre les besoins des jeunes coopérateurs et les prestations de services offertes par leur coopérative? L'adhésion des jeunes a-t-elle favorisée le développement et la diversification des activités productives de la CJA?
- le diagnostic-évaluation de l'aire concernant le rapport réciproque entre l'Association des jeunes et l'entreprise coopérative qu'il a en charge de gérer: comment l'association des coopérateurs s'acquitte-t-elle des fonctions de gestion et d'administration qui lui sont confiées? Comment cette gestion et cette administration favorisent-elles le développement des activités de la CJA?
- le diagnostic-évaluation de l'aire réciproque entre l'ensemble constitué de la coopérative et son environnement socio-économique. L'environnement est également un facteur important de diagnostic et d'évaluation de la coopérative; cet environnement influe sur les individus adhérents, sur les activités et prestations de services proposées par l'entreprise, sur le groupement de personnes. Il s'agit en particulier de savoir dans quelle mesure, vis à vis de son environnement la coopérative idéale est capable d'accroître son pouvoir de négociation et d'information, d'accroître son autonomie.



### V.3. La mesure des performances de la CJA

En ce qui concerne le diagnostic et l'évaluation proprement dits, un instrument simple de mesure peut être adopté, celui de la cotation sur une échelle de Likert. Celle-ci peut avoir plusieurs niveaux que sont : 9, 7, 5 etc. La présente étude a opté pour une échelle à 5 niveaux. L'échelle de Likert se bâtit en cinq étapes :

- regrouper le maximum d'énoncés au sujet d'une attitude ;
- mettre à l'épreuve ces énoncés par le biais d'un échantillon ;<sup>7</sup>
- répartir ces énoncés selon cinq classes retenues qui peuvent être par exemple : médiocre ; faible ; moyen ; bon ; excellent ;
- les scores de chaque élément de l'échantillon sont additionnés ;
- on procède enfin à un examen de la consistance interne de l'échelle.

Il faut noter aussi que les échelles de Likert ainsi construites ne sont valables que par rapport à l'échantillon concerné et la valeur de chacune de ces énoncés est déterminée de façon arbitraire. L'échelle à 5 niveaux permet de classer les différentes variables de performance selon des niveaux allant de 1 à 5.

L'avantage d'une telle méthode est sa simplicité et sa rapidité d'exécution. L'échelle de cotation va donc de médiocre (niveau 1 de cotation) à excellent (niveau 5 de cotation) en passant par les niveaux intermédiaires faible (niveau 2) ; moyen (niveau 3) et enfin bon (niveau 4). Sans prétendre à une mesure systématique, la méthode permet de classer les critères d'évaluation selon leur degré de prévalence et discuter après coup de la performance totale réalisée par la coopérative, de diagnostiquer ses forces et ses faiblesses.

La méthode ne propose pas à proprement parler une mesure cardinale des performances, mais plutôt une mesure ordinale. De plus, il n'exige pas de pondération, ce qui aurait compliqué l'étude. Dans cette étude, la cotation se fera comme suit : la cote 5 sera accordée quand cette rubrique obéit aux normes de la coopérative idéale. Sinon la cotation se fera selon l'intervalle dans laquelle elle se trouve en termes de performances.

---

<sup>7</sup> Ici, toute la population mère a été considérée au regard de la taille de celle-ci

Pourcentage	0%-20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%
Cote	1	2	3	4	5

D'un point de vue méthodologique, l'information nécessaire au diagnostic a été recueillie en dressant une monographie de la CJA et des monographies portant sur chaque membre et chaque acteur intervenant au sein de la CJA. Un séjour de 21 jours au mois de Septembre 2007 et de 30 jours au mois d'Avril 2008 ont été aussi nécessaires. Cela a permis de s'imprégner de toutes les activités de la CJA.

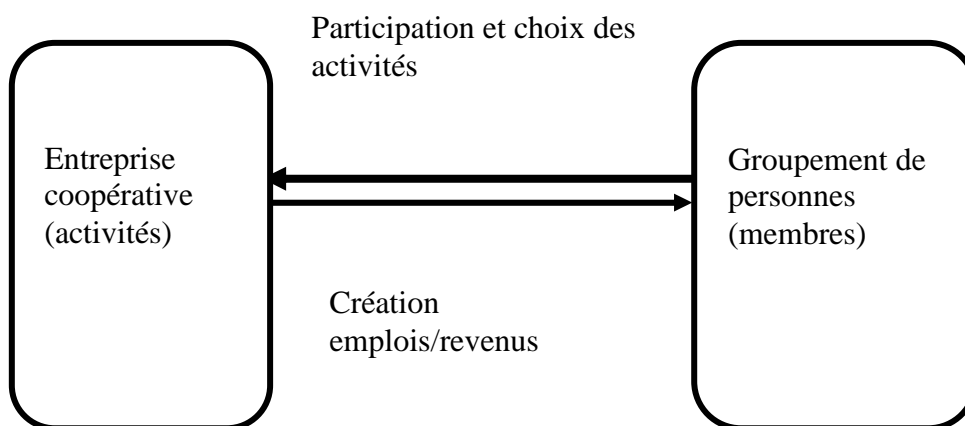
Le présent mémoire est organisé autour de 4 chapitres. Le premier chapitre analyse l'équilibre et la complémentarité existant entre les membres de la coopérative et l'Entreprise comprise comme l'ensemble des activités économiques mises en œuvre ; le second chapitre porte sur l'équilibre et la complémentarité entre les membres et l'association ; le troisième chapitre examine l'équilibre et la complémentarité entre l'Association et l'Entreprise et le dernier chapitre analyse l'ancrage de la CJA dans son environnement.

# CHAPITRE 1 - EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE COOPERATEURS ET ACTIVITES ECONOMIQUES

Cette dimension relève de la structure interne du sous système de la CJA et recouvre les comportements micro-économiques des adhérents en tant que coopérateurs rationnels et des résultats individuels acquis par le coopérateur de base. Dans une coopérative, les coopérateurs sont en principe usagers de l'activité ou des activités de l'entreprise. Les membres de la coopérative jouissent collectivement de l'usufruit de l'entreprise, mais n'en sont pas totalement propriétaires : l'actif net en cas de dissolution n'est pas partagé; il est dévolu à une autre association ou entreprise d'économie sociale et solidaire ; c'est la règle de l'indivisibilité de l'actif net. Le droit d'usufruit est exclusivement lié à la participation courante et effective du coopérateur à l'activité de l'entreprise. Ainsi dans le cas de la CJA, l'entreprise rend service à ses membres en leur procurant un revenu mais aussi en étant un cadre d'apprentissage de métier et de gestion d'entreprise. De cette situation de référence, il est nécessaire, dans le cas de la CJA de mesurer l'intensité des rapports entre jeunes coopérateurs et leur entreprise collective à partir de 3 rubriques :

- la correspondance entre activités de la coopérative et besoins des membres ;
- la participation aux activités de la CJA ;
- la participation des membres aux choix des activités.

Pour saisir les besoins des membres, il est nécessaire de caractériser d'abord les adhérents sur le plan socio économique. Ensuite, la correspondance entre les activités de la CJA et les besoins des membres seront évalués avec les trois activités mises en place par la CJA. Enfin, il sera fait état de la participation des membres dans le choix des activités.



**Figure 2: Schéma de la Sous dimension membres- activités**

## **I. Caractérisation des membres**

### **I.1. Les caractéristiques socio-économiques des membres**

La CJA regroupe en son sein 5 jeunes de la ville de Koudougou et 1 de Réo. Agés de 16 à 23 ans ils sont pour la majorité, orphelins de père et de mère. Cette spécificité est encore plus sensible du fait qu'ils sont orphelins du VIH/SIDA. Ce statut ne leur procure guère une situation satisfaisante. En effet, le sida est une maladie qui est crainte dans la société. Les malades bien que faisant l'objet de compassion suscitent également de la peur et de l'hostilité. Les proches ont peur alors d'être contaminés par une maladie incurable. Les populations, mal informées des modes de transmission du VIH/SIDA, attribuent très souvent la maladie aux orphelins. D'où leur marginalisation malgré les campagnes de sensibilisation des structures associatives et gouvernementales de lutte contre le VIH/SIDA. L'environnement ici, est inégalitaire du fait du statut particulier des jeunes orphelins du VIH SIDA. Être orphelin du VIH conduit à une situation particulière parce que l'on se sent exclu de la société. La spécificité de leur groupe a motivé les jeunes à accepter l'idée de la CJA. Ils allaient pouvoir enfin se rendre maîtres de leur devenir et transformer leur vie selon leurs besoins et aspirations. Cela les amène à être solidaires donc à se regrouper pour prendre en charge leurs besoins collectifs.

## **I.2. Les besoins des membres**

De façon générale, l'action collective de type coopératif découle de conditions économiques et sociales insatisfaisantes pour une catégorie donnée qui sont à l'origine des besoins de consommation, de production, de financement, de protection etc. Ces besoins sont particuliers, car ils sont peu ou pas du tout pris en charge par les pouvoirs publics et/ou le marché. Dans le cas des membres de la CJA, ces besoins sont entre autres l'accès à l'alimentation, à la santé, à une reconnaissance sociale, et surtout à l'apprentissage d'un métier et l'accès à un revenu.

En effet, les jeunes orphelins vivent soit dans des familles de proches (familles dans lesquelles ils ne sont pas les bienvenus) soit seuls. Leurs parents sont souvent morts sans laisser d'héritage mettant les jeunes dans une situation particulièrement difficile d'autant plus que la société, une fois au courant de la maladie dont souffraient les parents, leur tourne le dos. Dans une telle situation, les jeunes abandonnés à eux mêmes ont souvent été amenés à exercer de petits travaux pendant les vacances comme la maçonnerie, le petit commerce.

On peut comprendre pourquoi les jeunes n'ont pas hésité à se joindre « au projet CJA<sup>8</sup> » dès lors qu'ils en ont été informés. Ils se sont donc réunis pour entreprendre ensemble dans une entreprise spécifique, autour d'activités bien précises que sont la vente des cartes téléphoniques, le jardin potager et le clapier. Ce qui intéresse les jeunes à travers la C.J.A n'est sûrement pas le rendement du capital investi, mais l'accès à une formation et à des revenus leurs permettant de satisfaire leurs besoins : ces activités répondent-ils aux besoins des jeunes ?

## **II. La Correspondance entre activités de la coopérative et besoins des membres**

La correspondance entre activités de la coopérative et besoins des adhérents signifie que si les coopérateurs ont décidé de mettre en commun leurs efforts, c'est bien pour répondre à des besoins ressentis par eux, besoins que sont l'apprentissage d'un métier et l'accès à un revenu.

---

<sup>88</sup> A l'origine, les jeunes percevaient cette initiative comme un projet.

Cette correspondance peut se mesurer par l'aptitude de l'activité à satisfaire les besoins des jeunes. Quelle est dans ce cas la capacité de ces différentes activités à générer des revenus et leur aptitude à initier à un métier ?

## **II.1. Le degré de correspondance du potager aux besoins des membres**

Le potager est la première activité menée par les jeunes coopérants. Elle a intéressé l'ensemble des membres. L'activité a consisté en une formation sur la mise en place d'un jardin potager donné par un agronome. La formation a été amorcée durant les mois de mai et juin 2007.

Grâce à un fonds d'un montant de 100.000 FCFA, reçu sous forme de don de la part d'un coopérant Canadien Michel GRATTON, la CJA a pu acquérir le matériel nécessaire pour le démarrage des activités.

L'acquisition du matériel (pioches, râteaux, engrais, graines et insecticides) s'est élevée à 48.000 FCFA. Quant aux honoraires de l'agronome, l'Association pour le Développement des Initiatives Préventives en Santé/Solidarité (ADIP/S) s'en ait chargé. L'ADIP/S a pourvu au carburant de ce dernier et lui a octroyé un ordinateur portable d'occasion d'une valeur de 80.000 FCFA.

Le lieu d'apprentissage était le domicile du coopérant canadien. Les coopérateurs, soit de façon individuelle soit en collaboration avec un autre coopérateur ont mis chacun en place un jardin potager à domicile et visité constamment par l'agronome (environ deux fois par semaine).

### **II.1.1. Capacité du potager à générer des revenus**

A la récolte, chaque adhérent devrait verser la somme de 1.600 FCFA par planche cultivée. Le total des planches exploitées par les jeunes était de 30. Aucune estimation sur la productivité par planche ne fût réalisée. La dépense totale fût divisée par le nombre de planches exploitées. Chaque jeune, selon le nombre de planches qu'il avait exploité avait l'obligation de rembourser  $(1600 * X)^9$  FCFA.

---

<sup>9</sup> X étant le nombre de planches exploitées. Par exemple avec deux planches exploitées la somme à rembourser était de  $1600 * 2 = 3200$

Cette activité aurait eu la cote excellente si tous les jeunes coopérateurs avaient un jardin potager et avait pu dégager un surplus. Mais il apparaît ici qu'un jeune n'avait pas de jardin. Ensuite, l'activité n'a pas permis de couvrir toutes les charges puisque seul le président a pu rembourser sa part (11,11% des coopérateurs<sup>10</sup>). Cela a pu se faire parce que son jardin était dans la cours du coopérant qui assurait la vente des légumes et veillait à ce que celui-ci rembourse les frais. Les autres membres ont versé très souvent une partie (trois membres soit 33,33% des membres) et quatre (4) n'ont pas pu verser la somme demandée. On dénote aussi une indiscipline coopérative qui a peut être été accentuée surtout parce que l'activité n'a pas été rentable et n'a pas permis de dégager un surplus pour le remboursement des frais d'exploitation. Cela est dû au fait que la CJA n'a pas vraiment estimé le surplus par planche. Elle voulait juste recouvrer ses fonds.

Cela a été certes un manque à gagner pour l'entreprise collective, mais les jeunes reconnaissent tous à l'exception d'un seul qui n'a pas pu avoir un jardin du fait de son éloignement<sup>11</sup>, que le potager leur a permis d'avoir accès à des revenus variant entre 1.500FCFA et 2000 CFA. L'appréciation de cette activité sur l'échelle de Likert équivaut au niveau 2 soit faible.

**Echelle de Likert 1- Cotation de la capacité du Potager à générer des revenus**

	1	2	3	4	5
Le potager a généré des revenus		✓			

**II.1.2. Aptitude du potager à initier à un métier**

Les jeunes ont réalisé chacun un jardin potager à l'exception de celui de Réo qui n'a fait que suivre les formations. Cela leur a permis de s'initier au métier de jardinage. Cette rubrique aurait eu la cotation excellente si tous les membres avaient reproduit le jardin potager. Mais il se trouve qu'il y a un qui n'a pas pu s'essayer à cela. Ainsi sur l'échelle de Likert, cette activité a eu la cote 4.

<sup>10</sup> La CJA comptait neuf membres lors de la mise en place de l'activité

<sup>11</sup> Celui ci habite à Réo à 12km de Koudougou

### Echelle de Likert 2- Cotation de la capacité du potager à initier à un métier( bon)

	1	2	3	4	5
Le potager a permis d'initier un métier				✓	

Les jeunes sont capables de reproduire chacun son propre jardin sans l'aide de l'agronome. Déjà un des jeunes coopérateurs a réussi une production de carottes au mois de janvier 2008. A l'unanimité, ils ont décidé de chercher un terrain plus grand pour mener à bien cette activité, non pas individuellement mais collectivement de façon à avoir une rentabilité plus élevée.

Le jardin potager est l'une des activités qui a été plus utile aux membres car elle correspondait à leur besoin. Ils y ont presque tous participé. En somme l'activité correspond assez bien aux besoins des membres.

## II.2. Le degré de correspondance entre le clapier et les besoins des membres

Un clapier est une paillote qui sert pour l'élevage des lapins. Contrairement au jardin potager, sa mise en place n'a pas été précédée d'une formation. Le chauffeur de l'ADIP/S qui a fait ses études d'agronomie à Cuba et estimant avoir l'expérience dans l'élevage des lapins a été sollicité pour aider les jeunes dans la construction du clapier. Il a ensuite, après l'achat des lapins, donné des cours aux jeunes responsables du clapier sur la vie des lapins. Mais cela n'a pas vraiment servi aux jeunes car ces derniers étaient incapables de bien s'occuper des lapins. Ils ne maîtrisaient pas le fonctionnement du corps des lapins. En effet, ce cours s'apparentait plus à un cours de sciences de la vie et de la terre sur le lapin qu'un cours sur l'entretien d'un clapier.

La CJA a aussi mis en place un clapier qui fonctionne depuis septembre 2007. Sa mise en place a nécessité une étude de faisabilité, puis une étude de marché auprès de la population de Koudougou. Cette étude a révélé que le lapin n'était pas assez consommé et que les quelques rares personnes qui en consommaient, préféraient davantage la viande du lièvre. Malgré cela, la CJA a amorcé son embouche espérant l'inclure dans l'habitude alimentaire des populations.

La responsable de la caisse populaire qui devait octroyer le prêt a montré son inquiétude, mais les jeunes ont apporté un compte d'exploitation prévisionnelle rassurant.



En effet, avec une production estimée à 100 lapins tous les trois mois et un prix de vente unitaire de 1.750 FCFA le lapin, la CJA espérait finir le remboursement de son prêt au bout de 13 mois car elle devait commencer le remboursement en fin janvier 2007. Malgré le coût supporté par la CJA en effectuant un emprunt de 320.000 FCFA auprès de la caisse avec un intérêt de 9,75%, les résultats escomptés de 100 lapins tous les trois (3) mois n'ont pas été atteints. Au mois de mai 2008, elle n'avait pas encore commencé le remboursement du prêt.

Les lapereaux mourraient et un technicien fût associé à l'activité. La mortalité des lapins était surtout due à la mauvaise hygiène du clapier et à une alimentation inadaptée. Le technicien faisait des visites médicales aux lapins.

Le Centre Canadien d'Etudes et de Coopération Internationale et l'Entraide Universitaire Mondiale du Canada (CECI/EUMC) a octroyé une somme de 590.000 FCFA au mois d'avril 2008 pour le fonctionnement du clapier et à son renforcement. Les membres espèrent alors avoir une formation adaptée à l'entretien de leur clapier. La CJA espère obtenir un meilleur rendement avec l'association du technicien.

### II.2.1. Capacité du clapier à générer un revenu

Avec une production estimée à 100 lapins tous les trois mois la CJA espérait au bout de 6 mois avoir une recette de 350.000 FCFA. Mais après 6 mois d'existence le clapier n'avait apporté que 8.750 FCFA (soit 2,5% du chiffre d'affaire attendu) contre un investissement jusqu'alors de plus de 200.000 FCFA. Ceux qui s'occupent de l'entretien du clapier ont un salaire de 200 FCFA/jour de travail. Sur l'échelle de Likert cette activité a été cotée au niveau 1 car deux membres (soit 33% des membres) ont accès à un revenu. Mais ce revenu ne résulte pas du surplus dégagé par l'activité mais constitue une charge d'exploitation pour la CJA.

**Echelle de Likert 3- Cotation de la capacité du clapier à générer un revenu (médiocre)**

	1	2	3	4	5
L'activité a généré des revenus	✓				

## II.2.2. Aptitude du clapier à initier à un métier

Les responsables du clapier ont reçu une formation pour l'entretien des lapins. Le vétérinaire trouve celle-ci inadaptée. Ils ont surtout appris à prendre des décisions et à trouver des solutions face aux lapins qui mourraient. Ils ont appris de façon empirique à s'occuper des lapins. La cote 2 a été ainsi accordée car même si la formation n'a pas permis aux jeunes d'apprendre beaucoup, le clapier a permis aux jeunes d'avoir d'autres aptitudes.

### Echelle de Likert 4- Cotation de la capacité du Clapier à initier à un métier (faible)

	1	2	3	4	5
Le clapier a permis d'initier à un métier		✓			

## II.3. Le degré de correspondance aux besoins des membres de la vente des cartes téléphoniques

L'activité consistait à vendre les cartes téléphoniques des différents réseaux téléphoniques dans les lieux de services et à toute autre personne désirant s'en acquérir. L'innovation majeure est que les jeunes se rendent eux même dans les services afin de proposer leurs produits.

Tous reconnaissent que cette activité fut un grand échec, du point de vue de la satisfaction des besoins des membres. Elle n'a intéressé que deux membres qui ont dû abandonner l'activité à cause des cours. L'activité était entre les mains d'un membre auxiliaire<sup>12</sup>, qui faisait des pertes répétées. L'activité a nécessité un prêt de 75.000 FCFA auprès de la caisse populaire.

Le compte d'exploitation prévisionnelle prévoyait une rémunération pour les vendeurs si ces derniers faisaient un chiffre d'affaire journalier de 17.000 FCFA. Mais les ventes réalisées n'ont pas atteint les résultats escomptés.

### II.3.1. Capacité de la vente des cartes à générer un revenu

Aucun membre n'a pu avoir accès à un revenu et ces derniers ne manquent pas de manifester leur mécontentement au Conseil d'Administration. Le remboursement du prêt

---

<sup>12</sup> Un membre auxiliaire est un orphelin du réseau qui est sollicité pour mener les activités de la CJA si celle-ci en éprouve le besoin. Le membre est rémunéré comme un employé.

devait commencer un mois après le début des activités. Le remboursement devait se faire sur 10 mois par tranche. Le prêt a été remboursé de façon précipitée au départ du coopérant canadien par ce dernier comme un don.

Après la dernière grosse perte de 20.000 FCFA, le compte de la vente de cartes téléphoniques avait un solde de 30.000 FCFA. En plus du fait qu'elle n'a permis à aucun membre d'avoir accès à des revenus, la vente des cartes a été un échec puisqu'elle a occasionné un emprunt de 75.000 FCFA avec un intérêt de 9,75% sur dix mois soit 24.175 FCFA, il ne lui restait que 30.000 FCFA alors que la CJA n'a remboursé elle-même que 8.500 FCFA. Sur l'échelle de Likert, elle a donc eu la cotation médiocre.

**Echelle de Likert 5- Cotation de la capacité de la vente des cartes téléphoniques à générer un revenu**

	1	2	3	4	5
La vente des cartes téléphoniques a généré des revenus	✓				

### **II.3.2. Aptitude de la vente des cartes à initier à un métier**

Les deux jeunes qui s'occupaient de la vente des cartes ont reçu une formation de la part du coopérant Canadien sur les techniques de vente. Mais ce dernier n'ayant pas la même culture que celle de Koudougou n'a pas pu donner aux jeunes coopérateurs les outils nécessaires pour une meilleure vente. Les jeunes ont tiré comme leçon de cette activité qu'ils devaient mieux maîtriser un outil de gestion qu'est la comptabilité et avoir un suivi régulier de leurs activités. Par conséquent les jeunes n'ont pas appris de métier avec la vente des cartes. Sur l'échelle de Likert, la cote médiocre lui a été accordée.

**Echelle de Likert 6 Cotation de la capacité de la vente des cartes téléphonique à initier à un métier**

	1	2	3	4	5
La vente des cartes téléphoniques a permis d'initier à un métier	✓				

## II.4. Correspondance de l'ensemble des activités aux besoins des membres

De façon générale, les activités menées par la CJA jusqu'alors sont encore loin de correspondre aux besoins des membres. Les coopérateurs proposent d'autres activités à mener. Voici l'apport de façon générale des activités sur l'échelle de Likert.

**Echelle de Likert 7 – Cotation de la capacité de l'ensemble des activités à initier à un métier (médiocre) et à générer un revenu faible)**

	1	2	3	4	5
Les activités ont permis d'initier un métier	✓				
Les activités ont permis de générer un revenu		✓			

Si les activités n'ont pas permis aux membres d'atteindre leurs objectifs c'est peut-être parce qu'ils ne participaient pas avec la même intensité aux activités et/ou que les activités n'ont pas eu l'adhésion de tous les membres lors de leur mise en place. Quel est donc le degré de participation des membres aux choix des différentes activités de la coopérative ?

## III. Participation des membres aux choix des activités.

Les coopérateurs sont en principe usagers des activités de la coopérative. Ces activités devant leur rendre service, doivent susciter ne serait-ce que peu d'enthousiasme à son exécution. La participation aux choix des activités serait un moteur de stimulation pour la participation effective des coopérateurs aux activités. Cela non seulement amène les jeunes à participer pleinement aux activités mais aussi à les rendre plus utile à l'entreprise coopérative.

Avant la mise en place de toute activité de la CJA, elle doit être en principe acceptée au CA, puis une étude de faisabilité et une étude de marché doivent être réalisées. Après cela, le financement est recherché.

Les jeunes ont dressé une liste d'activités<sup>13</sup> qu'ils désiraient mener ou apprendre. Sur le total de 20 activités listées, seulement 2 ont pu être réalisées. Les animateurs ont fait aussi des propositions.

Ceux qui ont opté pour le clapier et la vente des cartes téléphoniques l'ont fait parce que leurs premiers choix n'étaient pas réalisables par manque de financement. Le coopérant Canadien a en effet divisé les activités en catégories de « réalisables à long terme » et de « réalisables à court terme »<sup>14</sup>. Ces activités proposées étaient entre autres la gestion d'un cyber café, la teinture, l'élevage de poules...

Enfin de compte, seule le jardin potager a été une activité initiée par les animateurs et qui a suscité l'adhésion de tous les adhérents.

En effet, à l'issue des premières rencontres, les animateurs et le coopérant Canadien ont décidé d'initier une formation sur le potager afin de garder la motivation chez les jeunes. Cela était une bonne opportunité car les activités maraîchères sont beaucoup pratiquées, surtout pendant la saison sèche par les paysans. Ce qui supposait une bonne recette car le marché serait moins saturé et ainsi la concurrence serait moindre. Aux débuts des activités de la CJA, elle comptait 9 membres. Les 3 filles qui ont quitté la CJA avaient certes des raisons mais en même temps ne pratiquaient aucune activité, car celles menées ne correspondaient pas à leurs choix.<sup>15</sup>

D'une façon générale, le potager est l'activité qui a reçu l'adhésion de tous les membres. Sur l'échelle de Likert, elle a la cote 5(excellent).

Ensuite le clapier a reçu la cote 3(bon) car il a été accepté par 4 membres (soit 40%). Il faut dire que le clapier à ses débuts a entraîné un engouement au sein de la CJA. Tous se sont mis ensemble pour sa réalisation, mais pour son fonctionnement, seulement deux (2) coopérateurs ont pu l'assurer car les autres n'arrivaient pas à cumuler cours et entretien des lapins. Enfin, la vente de cartes téléphoniques, a eu la cote 1(médiocre). Elle n'a intéressé que deux membres qui ont abandonné l'activité au bout de quelques semaines.

---

<sup>13</sup> Voir annexe 4

<sup>14</sup> Voir annexe 5

<sup>15</sup> En plus d'un membre auxiliaire soit un total de dix membres

#### Echelle de Likert 8- Cotation de la participation des membres au choix des activités

	1	2	3	4	5
Potager					✓
Clapier			✓		
Vente de cartes	✓				

## Conclusion du chapitre 1

Dans la structure interne du sous système de la CJA qui recouvre les relations entre les activités de l'entreprise et les membres, l'entreprise devrait satisfaire les besoins des membres en leur permettant d'apprendre un métier et d'avoir accès à des revenus. En retour les membres devraient participer aux choix et au fonctionnement des activités. C'est en assurant cet équilibre et cette complémentarité que la CJA pourrait garantir sa réussite.

La correspondance entre activités de la coopérative et les besoins des adhérents n'est pas atteinte au sein de la CJA. L'inadaptation des activités aux besoins locaux l'explique en partie. Des trois activités mises en place par la CJA, une seule semble correspondre aux besoins des membres. Elle est en même temps celle à laquelle les jeunes ont plus participé et qui a suscité un grand intérêt en leur sein. Il s'agit du potager. La non correspondance de certaines activités (vente de cartes téléphoniques et clapier) avec les besoins des membres a entraîné leur démotivation ; ce qui explique aussi la faible participation aux activités. Cette situation pourrait à long terme entraîner la démission des membres de leur coopérative.

La mise en place de la CJA a été assurée par un coopérant canadien qui n'était pas habitué au contexte socio économique de la région. Cela a donc eu pour conséquence de mettre en place des activités qui ne répondaient pas toutes aux besoins de la population.

Aussi, la non maîtrise tantôt de l'activité tantôt de toutes les informations sur le marché des biens et services n'a pas permis à la CJA de faire des choix optimaux de ses activités.

La CJA devrait mettre en place des activités qui permettent aux jeunes d'avoir des revenus,( cet objectif étant l'objectif premier des jeunes), et d'apprendre un métier. Pour

réussir à garder l'enthousiasme des jeunes, elle devrait prendre en compte les conseils des personnes avisées dans le domaine des montages de projets comme la Caisse Populaire.

La jeunesse des coopérants peut souvent les conduire à faire des choix sur des activités qui ne leur seraient pas utiles car leur seule bonne volonté ne suffit pas pour garantir la rentabilité d'une activité. La CJA devrait avoir des techniciens pour les accompagner dans la réalisation des activités. Il faudrait également s'assurer d'une bonne formation qui est une nécessité pour l'accomplissement de toute activité productrice.

Les membres de la CJA sont les premiers à réaliser les activités. Pourtant ils sont au nombre de six et la totalité est scolarisée. La CJA se retrouve donc sans membres disponibles pour les activités pendant l'année scolaire. Elle a besoin d'élargir le nombre de ses membres et avoir des membres qui sont disponibles.

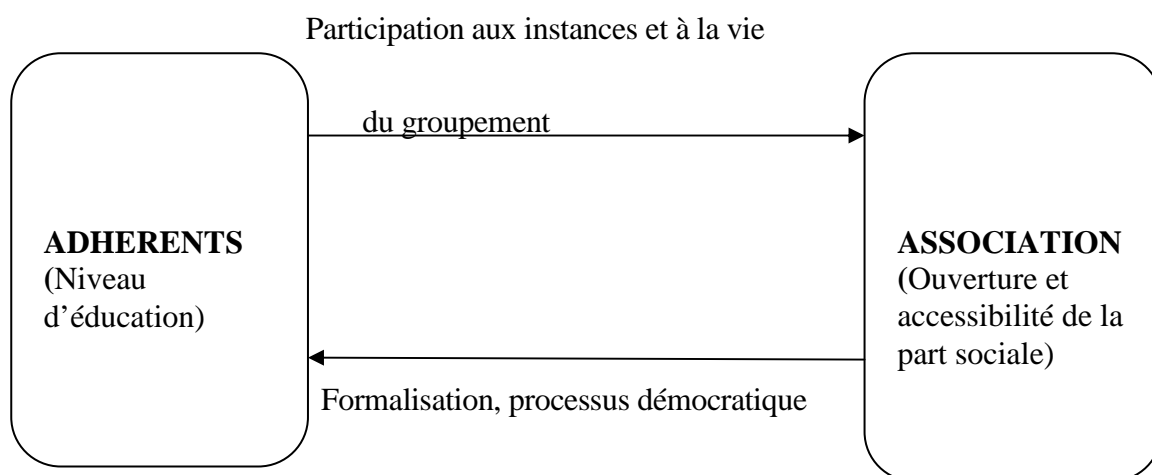
## CHAPITRE 2 - EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE JEUNES COOPERATEURS ET L'ASSOCIATION

C'est aussi une dimension interne du sous système CJA. Elle concerne les relations réciproques entre l'association en tant qu'entité et le membre en tant qu'individu en termes de performances. C'est la mesure de la participation des adhérents à la vie associative et à la capacité de cette dernière à susciter et améliorer cette participation. Une entreprise coopérative n'est viable que si ses membres ont conscience d'être collectivement propriétaires et solidairement responsables et que de ce fait, participent pleinement à la vie du groupement de personnes. En retour, par les services qu'elle rend et par son organisation, la coopérative devrait susciter l'intérêt des membres. L'équilibre et la complémentarité entre les jeunes coopérateurs et l'association sera mesuré à partir de 4 facteurs :

- le degré d'ouverture à l'adhésion ;
- le degré de formalisation ;
- le processus démocratique ;
- la participation et la perception de l'entreprise par les coopérateurs de base.

Le chapitre débute par une caractérisation des jeunes selon leur niveau d'éducation et leur degré de connaissance des principes coopératifs. Il aborde ensuite le degré d'ouverture à l'adhésion et le degré de formalisation. Puis la participation et la perception de l'entreprise par les coopérateurs de base seront évaluées par le sentiment d'appropriation de l'entreprise et l'autonomie de gestion. Enfin il sera fait état du processus démocratique au sein de la CJA.

Figure 3 : schéma de la sous dimension membres- association





## **I. Le niveau d'éducation des jeunes coopérateurs**

Comme l'indique **R. DUMONT (1987)**, le niveau d'éducation formation des membres est un préalable au succès d'une coopérative. L'éducation permet en effet aux adhérents potentiels de mieux comprendre les mécanismes économiques nationaux et internationaux. L'éducation et la formation coopérative permettent aussi aux membres d'avoir une meilleure maîtrise de leur entreprise et de développer l'esprit coopératif. **R. DUMONT** montre que des personnes bien formées sont capables de créer et de gérer leur coopérative avec beaucoup d'autonomie et d'efficacité. On sait que le comportement des adhérents et notamment leur discipline coopérative est apparue aussi comme un élément explicatif du succès très relatif des coopératives.

Les jeunes de la CJA sont tous scolarisés. Le plus jeune est en classe de troisième. Deux autres font la classe de première et les trois autres la classe de terminale. Les jeunes ont été invités à vivre une expérience de coopérative. Ils ignoraient jusqu'alors les principes qui régissent les coopératives. Ils ont été initiés à la gestion de l'entreprise, notamment la gestion d'un Conseil d'Administration. Mais la connaissance des principes coopératifs est en général faible et même les animateurs qui les encadrent en ont une connaissance moyenne.

## **II. Le degré d'ouverture à l'adhésion.**

La coopérative doit être accessible à tous ceux qui en ont besoin. Ceci est une position doctrinale qui relève de l'analyse économique de la problématique d'allocation des ressources dans une situation de nullité du coût marginal<sup>16</sup>. Dans le modèle doctrinal de l'OCTC, l'avantage marginal ne s'annule jamais, de sorte que l'OCTC accroît son surplus total en acceptant toujours de nouveaux adhérents. On accepte toujours l'adhésion d'un nouveau coopérateur, puisque le coût marginal que son adhésion fait supporter aux autres est nul : une adhésion supplémentaire n'enlève rien à la satisfaction des coopérateurs déjà présents. C'est là le fondement économique du principe doctrinal de la porte ouverte<sup>17</sup>. Comment se présente l'ouverture au niveau de la CJA ? Pour mesurer le degré d'adhésion,

---

<sup>16</sup> Cf. S. SOULAMA, mai 1997

<sup>17</sup> Cf. principe de l'ouverture de la coopérative tel que défini par l'ACI : « l'adhésion à une société coopérative devrait être volontaire et à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord (...) pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membres ; elle ne devrait pas faire l'objet de restrictions qui ne sont que naturelles, ni d'aucune discrimination sociale, politique ou religieuse.

deux critères peuvent être retenus : la liberté d'adhésion à la CJA et l'accessibilité de la part sociale.

## II.1. La liberté d'adhésion

La coopérative idéale stipule que tout jeune défavorisé de la ville de Koudougou devrait pouvoir se joindre à la CJA s'il en exprime le besoin et accepte de se soumettre aux règles en vigueur pour le fonctionnement de la CJA.

Mais ce n'est pas le cas au niveau de la CJA car en plus de catégoriser les jeunes défavorisés pour ne s'intéresser qu'aux jeunes orphelins du VIH SIDA, elle fait un « recrutement » des membres. Ce recrutement n'est pas non plus basé sur des principes clairs et définis. La CJA a une politique d'ouverture à l'adhésion discriminatoire. Pour y adhérer, il faut être obligatoirement membre du réseau des orphelins et enfants vulnérables de L'ADIP/S. Il faut aussi que les animateurs donnent leur accord avant que l'on accepte un nouveau membre en CA. Cette méthode a tout de suite montré ses limites quand la CJA voulait mettre en place un grand potager et qu'elle se trouvait face à un manque de coopérateurs. Les responsables de l'ADIP ont décidé de concert avec les animateurs de « recruter <sup>18</sup> » d'autres jeunes qui sont vulnérables même s'ils ne font pas partie du réseau des OEV de son association. En effet l'un des animateurs avait cherché à « recruter » des jeunes qui étaient sur la liste mais n'a pas trouvé un qui réponde à « ses critères <sup>19</sup> ». Une autre limite est exprimée par les jeunes eux-mêmes. Sur les 6 jeunes interrogés 4 disaient : « pourquoi faut-il être orphelin du VIH avant d'être capable d'adhérer à la CJA ? Cela fait qu'on nous regarde autrement ». Or l'un des objectifs de la CJA est l'intégration dans la société de ces jeunes. Et si la CJA n'est réservée qu'à des orphelins du Sida, cela ne fait qu'accroître leur sentiment d'exclu social. Il serait donc nécessaire de laisser adhérer à la CJA tout jeune qui aurait les mêmes besoins que les membres de la CJA. Sur l'échelle de Likert, la liberté d'adhésion a une cotation médiocre.

---

<sup>18</sup> Pour faire partie de la CJA il fallait être recruté. La manifestation du seul désir d'appartenir à la CJA n'est pas suffisante. Il faut que les animateurs acceptent de te recruter

<sup>19</sup> L'animateur disait qu'il voulait un jeune qui serait travailleur, et dont il connaît déjà le témoignage dans la société.

#### Echelle de Likert 9 - Cotation de la liberté d'adhésion

	1	2	3	4	5
Liberté d'adhésion	✓				

## II.2. L'accessibilité de la part sociale

La part sociale d'un montant de 1.000FCFA a été « décidée » par le coopérant Canadien avec l'accord des animateurs. Les jeunes en ont été informés. « On nous a dit qu'il fallait payer 1.000FCFA et pour cela il fallait que l'on travaille pendant six heures sur le terrain du CDV afin de s'acquitter de cette somme » disent-ils tous. Les jeunes ont donc débroussaillé pendant six heures les locaux de l'ADIP. Ils n'ont pas trouvé de contrainte particulière et se sont exécutés. De ce fait, dire que la part sociale est accessible à tous les enfants qui veulent y adhérer n'est pas évident car avoir 1.000 FCFA n'est pas certain pour eux compte tenu du contexte socio économique. Heureusement dans le processus de recrutement l'animateur ne parle pas de part sociale aux potentiels adhérents. La part sociale n'est donc pas une contrainte à l'adhésion. Elle a donc la cotation 5 car elle n'est pas exigée à l'adhésion et jusqu'à présent se paye par l'accomplissement de menus travaux au sein de l'ADIP.

#### Echelle de Likert 10 - Cotation de l'accessibilité de la part sociale

	1	2	3	4	5
Accessibilité de la part sociale					✓

## III. Le degré de formalisation

L'organisation coopérative doit disposer de textes qui régissent son fonctionnement pour être reconnue par les autorités administratives et bénéficier de certains avantages auxquels ce type d'organisation économique a droit. Mais au-delà de l'avantage attaché au statut formel, l'existence des textes constitue aussi un signe de viabilité de certaines coopératives.

### III.1. Existence de textes et de statuts

Le coopérant canadien sur la base des textes des CJS du Canada, en collaboration avec les animateurs, a élaboré les statuts et le règlement intérieur de la CJA. Mais ces textes jusque-là ne sont pas encore adoptés. Les jeunes les adoptent article par article à chaque CA. Les textes n'ayant pas été conçus par les coopérateurs eux-mêmes, peuvent présenter le désavantage et les limites qu'au fil du temps les jeunes ne puissent les modifier en cas de besoin, car ils se contentent de lire trois ou quatre articles des statuts pendant les CA et les adoptent. Les jeunes n'ont pas assisté à la procédure de rédaction du règlement intérieur.

La CJA ne dispose donc pas de récépissé donc n'existe pas sur le plan juridique. Elle apparaît donc comme une activité que l'ADIP a mise en place pour venir en aide aux jeunes défavorisés dont elle a la charge. Aussi en dehors du 1<sup>er</sup> adjoint au maire qui est membre du comité local, la CJA n'est pas connue des autorités administratives. Toutes les activités menées par la CJA ainsi que les démarches faites au niveau de la collectivité sont sous le couvert de l'association.

Ces textes existent mais ne sont pas totalement adoptés par les membres. Ils n'ont pas encore la reconnaissance officielle. De façon générale sur l'échelle de Likert l'existence de textes a une cotation faible car la formalisation est en cours mais pas absente.

#### Echelle de Likert 11 - Cotation de la formalisation de la CJA (médiocre)

	1	2	3	4	5
Degré de formalisation (existence des textes, règlements intérieur, statuts et application		✓			

### III.2. Fonctionnement des organes

La CJA a deux principaux organes que sont le comité exécutif et le conseil d'administration. Le comité exécutif, composé du président, du secrétaire général et du trésorier, a été élu par les membres de la CJA. Le rôle de ce comité est de préparer les rencontres du conseil d'administration, d'animer et de prendre des notes pendant le CA ainsi que de faire le suivi entre les réunions. C'est à lui aussi de se présenter à la caisse populaire lorsqu'il faut faire des opérations de caisse. Le Conseil d'Administration prévu pour se tenir deux fois par mois est le lieu de discussions des problèmes de la CJA.. Les CA se tiennent

normalement une fois par semaine pendant les vacances et deux fois par mois pendant l'année scolaire.

Pendant les vacances, les CA se tenaient tous les jeudis et étaient préparés la veille par le comité exécutif. Mais tous les jeudis le quorum de 50% +1 n'était pas atteint rendant impossible la tenue de certains CA.

En temps de classes, le CA se tient deux fois en principe dans le mois. Mais tous les mois, il y avait au moins un CA soit 50% d'exécution. Malgré cette irrégularité le CA est « l'âme » de la CJA. Avec seulement deux jeunes qui ont une activité au sein de la coopérative, les CA sont une occasion pour les jeunes de se réunir, de discuter de la coopérative et de faire ensemble des suggestions. A l'unanimité, ils diront tous que c'est par le CA qu'ils ont appris à prendre la parole et à s'exprimer en public.

Le comité exécutif composé du président, du secrétaire général et du trésorier n'avait pas encore été renouvelé car la coopérative n'avait pas encore un an.

**Echelle de Likert 12 - Cotation du fonctionnement de la CJA : bon**

	1	2	3	4	5
Degré de fonctionnement des organes (CA, CE)			✓		

**IV. Le processus démocratique.**

L'exercice du pouvoir est attaché non pas à la part sociale, mais à l'égalité des personnes. Les usagers de la coopérative, que sont les travailleurs associés, sont souverains.

Dans une coopérative, les adhérents sont solidairement responsables ; ce qui signifie que le fonctionnement de leur institution doit leur permettre d'assumer leur responsabilité à travers ses organes. Dès lors, il importe de dépasser le caractère formel des organes d'administration et de gestion, pour apprécier la nature du processus démocratique. En effet, une des conditions de succès de l'expérience coopérative du point de vue de l'individu adhérent, est la minimisation du coût d'opportunité à l'adhésion, lui-même fonction en partie des effets externes négatifs auxquels l'individu doit faire face du fait de son adhésion.<sup>20</sup> La qualité des règles et en particulier le fonctionnement effectif du processus de décision permet

<sup>20</sup> Cf.S. SOULAMA, 2001, Revues économique et sociale burkinabè, article 4

de minimiser ce coût tout en permettant à la coopérative de faire révéler les préférences individuelles. Pour ce faire, il importe de mesurer le pouvoir des jeunes lors de la prise de décision ainsi que la nécessité de l'accord des animateurs.

#### **IV.1. Le rôle des animateurs**

L'équipe d'animation est composée de deux animateurs qui connaissent la communauté où s'implante la CJA. Idéalement, ils ont une expérience d'animation de groupe auprès des jeunes. Leur mandat consiste à :

- former et encadrer les jeunes dans la mise sur pied et le développement de leur coopérative ;
- favoriser et faciliter la prise en charge de la CJA par les jeunes ;
- assurer la cohésion et motivation du groupe.

Les animateurs sont eux aussi en processus d'apprentissage. Ils doivent recevoir une formation les habilitant à mettre en pratique la pédagogie de prise en charge située au cœur du projet. Ils reçoivent également l'encadrement et le soutien des organismes parrains. Les animateurs sont en principe là pour aider le jeune à identifier ses besoins. Compte tenu de la diversité des situations, l'animateur doit avoir une approche sans à priori car les jeunes peuvent venir avec des idées de projets inappropriés ; celles-ci peuvent être en décalage avec leurs aptitudes ou leurs centres d'intérêt. Avec ou sans idée, les jeunes devraient réfléchir accompagnés de l'animateur à leurs capacités, leurs aptitudes et leurs objectifs. C'est à partir d'une analyse croisée de ces trois données que les décisions seront prises. Ils forment les jeunes et les accompagnent dans la mise en place de la coopérative.

Mais les animateurs devraient eux-mêmes être formés. Ici, ils ont été formés par le coopérant Canadien. Mais ce dernier, de formation sociologue ne maîtrisait pas tous les aspects économiques et financiers liés à la mise en place et au fonctionnement de la CJA.

Les animateurs participent à tous les CA. Ils sont là pour ramener les jeunes à l'ordre s'ils s'écartent de l'ordre du jour. Aussi, sont-ils là pour canaliser les jeunes dans leur prise de décision. Mais souvent les animateurs prennent des décisions sans contacter les jeunes. Ils

ne comprennent pas tous les principes coopératifs<sup>21</sup>. La formation des animateurs devrait donc être une préoccupation pour l'ADIP/S en vue de les rendre plus compétents.

#### IV.2. Le rôle de l'ADIP/S

Il demeure que les grandes décisions reviennent à la structure parraine. Par exemple la CJA dispose d'un fonds de 200.000FCFA à la caisse populaire que le coopérant Canadien a donné. Mais avant de pouvoir disposer de cette somme, il faudrait que l'ADIP/S l'y autorise. Également la CJA fait ses emprunts sous le couvert de l'ADIP/S qui doit cautionner le prêt. Seulement elle ne dispose pas de ressources humaines qui lui permettent de juger de la rentabilité d'un projet.

Le processus démocratique sans l'intervention de l'extérieur n'a pas vraiment été observé. Lors des CA, les principales décisions étaient celles proposées par le CE qui se tient avant les CA. Ces rencontres se font avec les animateurs. Or, dans le cadre même du modèle transféré, les animateurs au bout de quelques semaines laissent les jeunes faire eux-mêmes les propositions et ne participaient aux différentes instances car les jeunes ont été bien formés sur les processus de propositions et de prise de décisions. Au cas où les animateurs participaient même aux instances, ils ne prenaient plus la parole. Ce n'est pas ce qui est observé au sein de la CJA. Les animateurs sont souvent les principaux acteurs pour la prise de décision. Leurs voix n'interviennent pas dans le décompte mais leur influence pèse toujours. L'intervention externe est très forte au sein de la CJA. Ainsi la cote 1 a été accordée au processus démocratique au sein de la CJA car les principales décisions se font par les acteurs externes.

**Echelle de likert 13 : cotation du processus démocratique de la CJA (médiocre)**

	1	2	3	4	5
Processus démocratique	✓				

<sup>21</sup> Le questionnaire mettait l'accent sur le degré de connaissance de l'économie sociale.

## **V. La participation et la perception de l'entreprise par les adhérents de base**

### **V.1. Le sentiment de non appropriation de la CJA**

La participation des adhérents et la perception de la coopérative comme leur propriété solidaire traduit l'intérêt qu'ils manifestent pour leur organisation. Les membres ne se sentent pas réellement propriétaires solidaires de la CJA. Au sein de celle-ci, les membres ne sont pas regroupés d'eux-mêmes pour former la coopérative. Ils ont été associés à une idée déjà existante. Bien que la CJA soit formée par eux, il demeure qu'elle est plus une propriété de l'ADIP/S. Les deux animateurs proviennent de l'ADIP/S et les responsables prennent certaines décisions avec les animateurs seulement. En effet, lorsque le CECI voulait octroyer un don à la CJA, c'est le président de l'ADIP/S qui fût contacté. Ce dernier informa l'un des animateurs qui mis en place un projet d'élargissement du clapier sans consulter les jeunes. Aussi la CJA est un passage<sup>22</sup> pour eux. C'est un lieu temporaire d'apprentissage et de travail.

### **V.2. L'absence d'autonomie de gestion**

L'autonomie de gestion permet de distinguer l'économie sociale de la production de biens et services par les pouvoirs publics. La coopérative doit en principe fonctionner et prendre ses décisions sans la contrainte ou la pression d'une personne extérieure. L'ADIP solidarité en tant que parrain communautaire de la CJA devrait :

- s'assurer que les animateurs sont en mesure d'aider les jeunes quant à la gestion coopérative ;
- supporter l'équipe d'animation concernant la dynamique de groupe ;
- encadrer et superviser le travail des animateurs sur une base régulière.

Au sein de la CJA, les jeunes affirment ne pas avoir du pouvoir il n'existe pas une autonomie de gestion. Cela pourrait être expliqué par le fait que l'idée de créer la coopérative n'est pas venue des jeunes. Ils ont été associés afin de la mettre en place. Lors d'une réunion qui a duré à peine 1 heure entre le président, le coordonnateur de l'ADIP/S, l'agronome ainsi que l'animateur, il a été décidé de changer les textes

---

<sup>22</sup> C'est un passage parce que normalement à l'âge de 24 ans ; ils doivent quitter la CJA.



concernant les conditions d'adhésion et de convoquer une assemblée générale pour les jours suivants. Les jeunes qui devaient être présents et donner leur approbation n'y étaient pas. Ils ont juste été informés.

## **Conclusion du chapitre 2**

Une coopérative est en principe ouverte à tous ceux qui en expriment le besoin. Ce n'est pas le cas de la CJA. Elle pratique une adhésion ciblée basée sur une procédure de recrutement et non sur une adhésion spontanée. Il est vrai que la structure responsable de la CJA travaille dans le domaine du VIH et que la CJA peut être une solution trouvée aux conditions précaires des jeunes orphelins. Mais la CJA devrait s'ouvrir à d'autres jeunes vulnérables afin de lui ôter cette étiquette de structure réservée aux orphelins du VIH sida. Aussi la CJA devrait-elle permettre aux jeunes d'avoir accès à des revenus et de s'ouvrir également à n'importe quel jeune en vue de son intégration dans la communauté.

L'analyse du sous système Coopérateurs-Association indique aussi une mauvaise coordination des fonctions que devrait jouer chaque acteur. L'ADIP ne joue pas seulement son rôle de parrain associatif, il contrôle la gestion de l'entreprise coopérative. Il est vrai que la jeunesse des coopérateurs est l'argument principal que la structure parraine utilise pour s'accaparer de la gestion. Cette raison ne peut vraiment être avancée car si les coopérateurs sont jeunes pour prendre des décisions relatives à la gestion, ils devraient au moins avoir le bilan détaillé ou participer à l'exécution des dépenses. Cette situation pourrait également démotiver les jeunes. Cela peut avoir pour conséquence une mauvaise gestion, d'autant plus qu'au sein de l'association il n'existe pas une personne formée dans la gestion. Cela aussi déroge à la règle de l'autonomie de gestion qui régit les entreprises coopératives.

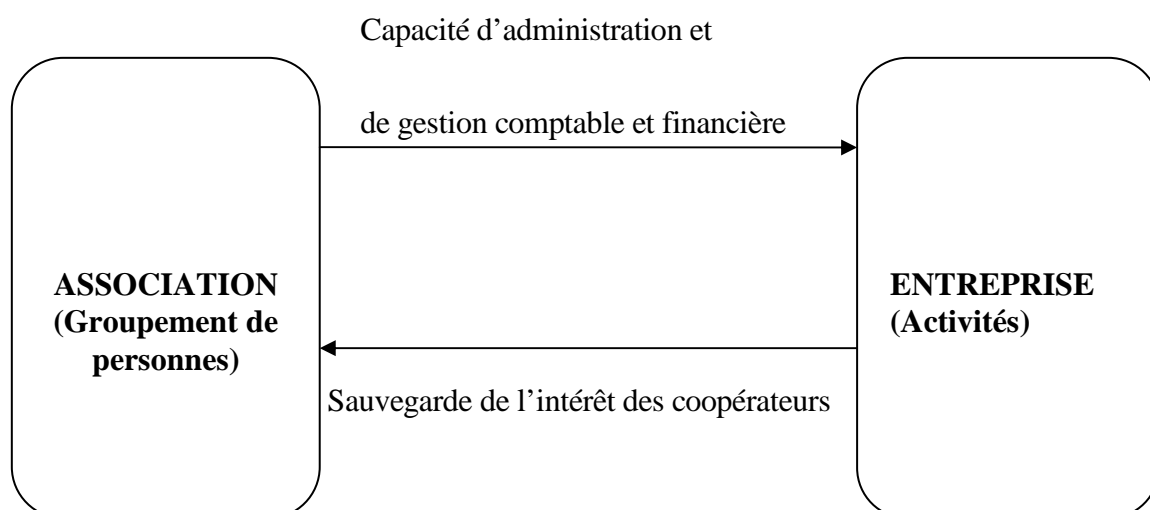
Les jeunes devraient aussi être mieux formés sur les principes coopératifs ; ce qui améliorera sans doute l'appropriation collective de l'entreprise qu'ils ont créée. Les adhérents qui devraient s'approprier la coopérative ne se sentent pas responsables de celle-ci. Les principes coopératifs ne sont pas bien connus. Une formation est donc nécessaire au sein de la CJA ainsi qu'une réorganisation et une réaffectation des tâches de chaque intervenant.

## CHAPITRE 3 EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE ACTIVITES ET GROUPEMENT DE PERSONNES

Cette aire de diagnostic concerne également la structure du sous système de la CJA et est relative aux aspects de gestion administrative et financière de l'entreprise. La CJA, en tant que groupement de personnes liées entre elles par une activité commune, doit produire comme extrant une gestion administrative, financière et comptable. Cette gestion doit par définition servir et préserver l'intérêt bien compris des coopérateurs. La compétence, constitue, avec le projet coopératif et les moyens, les trois facteurs décisifs qui expliquent les performances d'une coopérative. La gestion performante de la coopérative est évaluée à l'aide d'indicateurs très simples relatifs à la pratique du calcul économique et à la maîtrise des techniques comptables et financières par les hommes qui ont en charge la gestion et l'administration. Mais l'appréciation doit être ramenée à une question fondamentale. Celle de la sauvegarde de l'intérêt des coopérateurs en s'interrogeant aussi sur les intérêts que cette gestion sert et préserve.

Dans ce qui suit, les capacités des membres en tant qu'administrateurs seront évaluées par la notion de principes de l'économie sociale et de par leur maîtrise des outils de gestion. Puis la gestion comptable, administrative et financière de la coopérative sera étudiée.

Figure 4 : Schéma de la sous dimension association - entreprise



## I. Les administrateurs

La qualité d'une gestion dépend des capacités des hommes qui la mettent en œuvre. Les capacités techniques des administrateurs ont été évaluées mais également leur qualité en tant qu'administrateurs coopérateurs, à partir de la compréhension qu'ils manifestent des principes coopératifs et leur qualité d'entrepreneur coopérateur.

### I.1. Maîtrise des principes coopératifs

L'économie sociale définit l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations, et fondations comme partageant des particularités qui les distinguent des entreprises individuelles, des entreprises publiques et des sociétés de capitaux. Ces entreprises se distinguent des entreprises individuelles par leur caractère collectif. Elles se distinguent des sociétés de capitaux parce qu'elles réunissent des personnes avant de réunir des capitaux et sans chercher en priorité la rémunération du capital. Enfin, par leur caractère privé, elles sont différentes des entreprises publiques. De ce fait l'entreprise d'économie sociale et solidaire a des principes et des règles de fonctionnement qui diffèrent des autres entreprises. En tant qu'administrateurs de la CJA, les jeunes devraient bien maîtriser ces principes coopératifs afin de s'assurer de sa bonne application au sein de leur organisation. Ils n'ont pas une maîtrise des principes de gestion, surtout en ce qui concerne l'autonomie de gestion de leur entreprise coopérative. Ils ne savent pas qu'ils peuvent également demander des comptes rendus aux animateurs sur la gestion de leur avoir. Tout ce que les jeunes savent c'est que les bénéfices de l'entreprise coopérative est un bien collectif. Ils connaissent aussi la composition des organes d'une entreprise coopérative et connaissent les attributions principales du CE. En rapportant le degré de maîtrise sur l'échelle de Likert à 5 niveaux, il ressort une cote 2 (faible).

#### Echelle de Likert 14 - Cotation de la qualité des administrateurs

	1	2	3	4	5
Les administrateurs ont une bonne compréhension des principes coopératifs		✓			

Les administrateurs manifestent une compréhension assez faible des principes coopératifs. Tout cela démontre de l'importance de la formation-éducation des membres aux principes coopératifs pour ainsi assurer une discipline coopérative qui permettrait à la CJA d'être plus performante.

## **I.2. Maîtrise des principes de gestion comptable et financière**

Au sein de la CJA, c'est le comité exécutif composé de 3 membres qui préparent les réunions du conseil d'administration. Le CA est composé de tous les membres de la coopérative.

Dans l'ensemble une cotation faible a été accordée aux administrateurs en tant que gestionnaires coopérateurs. Il convient toutefois d'apporter des précisions à ce constat. A la CJA, ce n'est pas le potentiel des capacités qui fait défaut car les jeunes coopérateurs sont tous scolarisés. Ce n'est donc pas les capacités « intellectuelles » qui manquent mais le savoir faire. Une formation ou un suivi continu et des coopérateurs et des animateurs est nécessaire. Aussi la jeunesse des coopérants pourrait également expliquer le manque d'initiatives. La CJA ne disposait pas d'un plan d'exploitation pour la première année d'activité. A l'exception du trésorier, personne n'a une vue d'ensemble de l'évolution de la trésorerie. Aucun n'a de notion de la gestion. Le trésorier lui-même se contente de remplir le grand livre comptable des dépenses et des recettes les jours où il est disponible, sinon c'est l'animateur qui s'en charge. Sur l'échelle de Likert, la maîtrise des principes de gestion comptable et financière a eu la cote 2 (faible).

### **Echelle de Likert 15 - Cotation de la maîtrise des principes de gestion par les administrateurs**

	1	2	3	4	5
Les administrateurs maîtrisent les principes de la gestion comptable et financière		✓			

Les administrateurs qui assurent en principe la gestion de leur entreprise coopérative ne maîtrisent pas les principes de la gestion comptable et financière. La gestion comptable et financière est indispensable au sein de toute organisation et la formation est une nécessité au sein de la CJA.

## **II. La gestion administrative, comptable et financière**

Maîtriser la gestion est devenu une contrainte pour les Organisations Coopératives ou de Type Coopératif (OCTC) car de plus en plus les bailleurs de fonds sont généralement plus disposés à accompagner les projets qui appliquent les méthodes rigoureuses de gestion, notamment la tenue d'une comptabilité régulière et un suivi basé sur la gestion financière qui sont en même temps des outils indispensables au management des ressources financières. Il a été évalué séparément la gestion comptable, administrative et la gestion financière.

### **II.1. La gestion comptable**

A l'instar d'une entreprise capitaliste, la CJA dans l'objectif d'atteindre ses buts se trouve en relation permanente avec ses partenaires économiques, ses fournisseurs, la caisse populaire, les bailleurs de fonds (CECI/EUMC).

La CJA est au cœur des flux d'entrée et de sortie qu'engendrent ces relations. Ces flux qui représentent des opérations au titre de ses activités doivent faire l'objet d'enregistrements comptables. La comptabilité est la traduction en termes chiffrés de l'activité de l'entreprise coopérative.

Selon l'article 2 du droit comptable SYSCOHADA( **Système Comptable** «il est fait obligation de tenir une comptabilité aux entreprises soumises aux dispositions du droit commercial, aux entreprises publiques et para publiques, d'économie mixte, aux coopératives et plus généralement aux entités produisant des biens et des services marchands ou non marchands dans la mesure où elles exercent dans un but lucratif ou des activités économiques à titre principal ou accessoires qui se fondent sur des actes répétitifs. »).

Il en résulte que dans le principe, les OCTC sont astreintes à la tenue d'une comptabilité régulière. Au-delà des aspects juridiques, la pratique des aspects de la vie associative entraîne la nécessité ou l'obligation de tenir une comptabilité régulière.

Au plan interne, généralement les RI et statuts des associations disposent de la tenue d'une bonne comptabilité et déterminent les attributs des personnes qui sont responsables. La tenue d'une comptabilité ne serait-ce qu'élémentaire est nécessaire pour une transparence de la gestion. Au plan externe les accords contractuels de subvention signés avec les partenaires

financiers font obligation aux OCTC de justifier l'emploi des fonds reçus à travers un rapport financier.

**Echelle de Likert 16 - Cotation de la gestion comptable : bon**

	1	2	3	4	5
La gestion comptable (tenue des pièces comptables, pratique de la comptabilité générale) est de bonne qualité			✓		

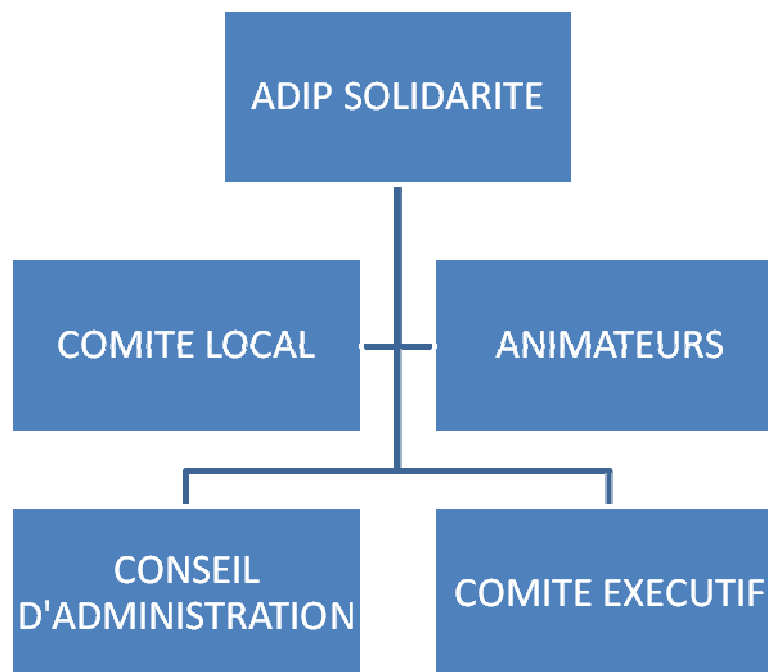
La gestion comptable qui est un outil nécessaire au sein de toute organisation a eu du mal à bien s'installer au sein de la CJA. Cet outil n'était maîtrisé ni par les animateurs, ni par les coopérants. Cela s'est vite fait sentir dans la gestion des activités notamment celle de la vente des cartes téléphoniques. Mais avec une formation donnée au trésorier et à l'animatrice ce problème a pu être plus ou moins maîtrisé. Les livres comptables sont mieux remplis mais il reste que cela ne se fait pas de façon régulière. A titre d'exemple, la vente des cartes téléphonique qui a été interrompue seulement en avril 2008 n'a connu d'enregistrement comptable que depuis octobre 2007. La non maîtrise des flux d'entrée et de sortie a été l'une des grandes causes de la cessation de cette activité.

**II.2. La gestion administrative**

On peut analyser la structure organisationnelle de la coopérative à travers un organigramme assez général, susceptible d'être complexifié ou simplifié en fonction de la taille économique de la coopérative. Toute entreprise coopérative possède au moins trois organes administratifs distincts qui répondent à autant de fonctions administratives. :

- d'abord une Assemblée Générale, où les membres réunis exercent le contrôle actif de l'organisation formée par eux. C'est ici que se pratique le principe de démocratie coopérative : une personne, une voix ;
- le conseil d'administration qui jouit d'une autorité qui lui est déléguée par l'AG pour assurer la direction du programme de l'organisation ;
- le gérant ou le personnel, à qui est confiée l'exécution des tâches quotidiennes conformément aux politiques adoptées par le CA.

**Figure 5- Structure administrative de la CJA**



L'ADIP est le premier responsable de la CJA car elle agit au nom de celle-ci. Le comité local devrait, lui, diriger les jeunes coopérants dans le choix de leurs activités et faciliter leur accès aux ressources humaines, matérielles et financières dont la coopérative a besoin. Elle travaille avec les animateurs avant d'intervenir auprès des jeunes.

Au sein de la CJA, nous avons le CA. Le CA qui devrait se tenir une fois par semaine pendant les vacances et deux fois par mois pendant l'année scolaire se tient à peine une fois par mois. C'est le lieu de rencontre de tous les membres. La CJA n'a pas encore eu d'AG vu l'effectif de celle-ci. Le CA exerce aussi bien les fonctions de l'AG.

En effet, la taille de la coopérative l'explique. Au départ avec un effectif de 9 membres, celle-ci ne compte plus que 6 membres. Les décisions y sont prises ainsi que les propositions. Le comité exécutif composé de 3 membres dont le président, le trésorier et le secrétaire général prépare les CA. Les membres du comité exécutif ont été élus par les membres pour une durée de 1an. Il agit au nom de la coopérative et la représente à la caisse populaire car les trois membres ont leurs noms sur les carnets d'épargne de la coopérative.

Le président dirige les réunions, le secrétaire fait les procès verbaux des différentes rencontres et le trésorier remplit les livres comptables. Mais le compte des ventes de cartes

était assuré par les responsables de cette activité. Aussi, la disponibilité continuelle du trésorier du fait de ses cours fait qu'un des animateurs se charge très souvent du remplissage du grand livre comptable. Lorsqu'une décision est prise lors d'une AG, les animateurs et le comité exécutif ont la charge du suivi pour l'exécution de la proposition. L'animatrice en plus de s'occuper de la CJA est conseillère au CDV de l'ADIP. Ce qui la rend moins disponible pour la CJA. Elle n'arrivait plus à suivre par exemple la chargée des ventes des cartes téléphoniques ; de ce fait, le suivi des flux d'entrée et de sortie des cartes n'était plus assuré comme le désire le CA. Cela a été l'une des causes de l'arrêt de l'activité car il y avait des pertes qui n'étaient pas contrôlées. Les coopérateurs ont demandé un bilan qui n'avait pas encore été fait après 2 mois d'arrêt de l'activité. Les procédures sont lentes et cela est aussi dû l'indisponibilité des jeunes qui partent tous à l'école. Il n'y a pas de décentralisation des tâches qui reviennent pour la plupart du temps à l'animateur.

Comme personnel de la coopérative nous avons les deux animateurs dont le salaire est assuré par l'ADIP/Solidarité. Ils représentent les jeunes au sein de l'association, y présentent leurs doléances. Il est ressenti un effort chez les jeunes d'accomplir les tâches qui leur sont confiées. Ainsi sur l'échelle de Likert, le niveau de cotation est de 3

**Echelle de Likert 17 - Cotation de l'administration de la CJA : bon**

	1	2	3	4	5
L'administration de la CJA (délimitation des taches et des responsabilités, rapidité des procédures, décentralisation) est de bonne qualité			✓		

**II.3. La gestion financière**

Lorsqu'on crée une coopérative, il est essentiel de se doter d'un plan d'exploitation pour la première année d'activité, qui devrait comprendre des prévisions de trésorerie et une estimation des dépenses et revenus (bénéfice) escomptés. Au cours de la première année d'activité, il devrait être possible de cerner l'évolution générale des mouvements de trésorerie durant une période donnée après comptabilisation de tous les revenus et paiement de tous les frais. Il peut être ensuite décidé d'établir une réserve (coussin financier), dans le but de couvrir en partie les coûts pendant les périodes où les dépenses sont susceptibles d'être élevées. Il convient enfin d'élaborer, d'examiner annuellement et de réviser au besoin un plan



d'exploitation triennal à quinquennal. La coopérative a besoin de fonds pour démarrer, prendre de l'expansion, diversifier ses activités et moderniser ses installations. Une fois qu'elle a déterminé la somme dont elle a besoin, elle devrait cerner les meilleures sources de financement et fixer le montant qu'elle souhaite obtenir de chacune d'elles.

La gestion financière elle, est quasi inexistante au sein de la CJA. A ce niveau, on pourrait relever le manque de ressources humaines qualifiées et compétentes. Le fait de prendre la caisse populaire comme parrain économique était un avantage certain. Les responsables se sont engagés à les accompagner du fait du statut particulier des jeunes coopérateurs. Ainsi, la directrice et le responsable de crédit étaient à leur disposition pour leur prodiguer les conseils nécessaires avant tout emprunt. Mais ces conseils ne leur ont pas été bénéfiques parce que la CJA ne les a pas pris en compte. En effet, la directrice confiait qu'elle avait fait part au coopérant canadien des risques de la mise en place de la vente des cartes téléphoniques et du clavier. Mais face à leur obstination, la caisse populaire qui est avant tout un établissement financier a octroyé le crédit car la CJA avait déjà un fonds de garantie d'une valeur de 400.000 FCFA.

La CJA se présente comme une branche des activités que l'ADIP mène. Elle est sous son contrôle et les grandes décisions, les recherches de financement sont assurées par cette dernière. Cette situation bien qu'elle soit favorable pour l'obtention de financement handicape la coopérative d'autant plus qu'au sein de l'ADIP ils n'ont pas une expertise pour les guider dans la gestion d'entreprise. En effet l'ADIP est une ONG dont le fonctionnement est financé par des institutions. Elle ne mène pas d'activités qui lui permettent de se prendre en charge. Elle ne s'est donc pas associée une expertise dans le conseil crédit.

La CJA n'a pas de problème de liquidité. Au contraire elle a une liquidité abondante qui ne lui sert pas.

**Echelle de Likert 18- Cotation de la gestion financière de la CJA : médiocre**

	1	2	3	4	5
La gestion financière (fonds de roulement, suivi des créances et des dettes, politique d'endettement) est de bonne qualité	✓				

## Conclusion du chapitre 3

Au niveau de la CJA ce ne sont pas les ressources financières qui manquent pour le fonctionnement des activités mises en place mais un manque de ressources humaines qualifiées et compétentes. Une formation en gestion d'entreprise coopérative est nécessaire pour les membres de la coopérative ainsi que pour les animateurs.

Dans toute entreprise, quelle que soit sa nature, la maîtrise des outils de gestion est un préalable au succès. Mais il apparaît que la gestion financière est quasi inexistante au sein de la CJA. Il n'y a aucun suivi en matière de politique d'endettement et de paiements des emprunts. La gestion comptable, bien qu'elle ne soit pas très complète, révèle un effort de la part du trésorier et de l'animateur dans le remplissage du grand livre. Mais la comptabilité ne se limitant pas seulement au remplissage du grand livre comptable, la coopérative devrait être plus regardante sur la gestion comptable et mieux contrôler les flux d'entrée et de sortie du bien collectif. La gestion financière devrait intéresser l'ensemble de la coopérative pour permettre une transparence et une atmosphère de confiance.

L'ADIP a pour mission d'assurer la formation continue des animateurs. Elle devrait s'en préoccuper et redéfinir ses propres responsabilités au sein de l'entreprise coopérative afin de respecter son autonomie.

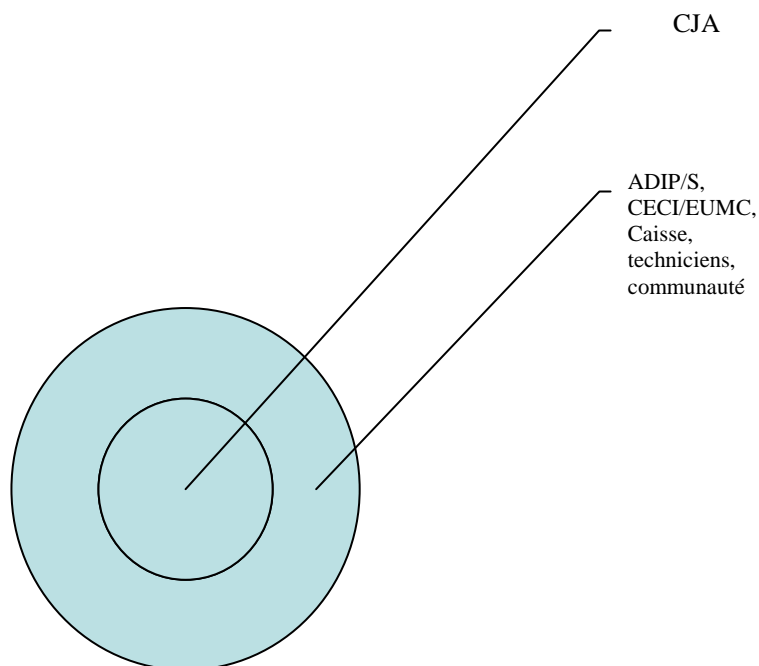
## CHAPITRE 4 - L'ANCRAGE DE LA CJA DANS SON ENVIRONNEMENT

C'est ici qu'on retrouve tous les rapports réciproques entre les différents sous systèmes de la CJA et son environnement entendu au sens large (environnement géophysique, humain, économique et institutionnel). C'est une organisation qui par sa nature et son objet, doit être en interaction avec l'extérieur. Est coopérative une institution formelle ou informelle, capable d'entrer en interaction avec les autres forces ou avec les autres institutions pour être reconnue et pour développer ses activités.<sup>23</sup> Cela va bien du reste avec l'esprit des statuts qui ne sont pas une simple règle de fonctionnement interne, mais la manifestation d'existence par rapport aux tiers. La CJA est sous l'influence de son environnement avec lequel il échange des intrants et des extrants caractérisés par des flux divers : information, monnaie, produits physiques, énergie... Cet environnement est marqué par la présence de facteurs naturel mais également et surtout d'acteurs socio-économiques tels que l'État, les ONG; les commerçants, les non adhérents, les établissements financiers afin d'avoir une reconnaissance, un financement pour leurs activités, des ressources humaines, financières et matérielles. L'interrogation fondamentale est de savoir quelles sont les modalités d'ancrage dans cet environnement. Sans exiger d'elle qu'elle soit pleinement intégrée dans son environnement du fait de sa jeunesse et d'y pratiquer l'inter-coopération, il a donc été mesuré comment la CJA s'insère dans son milieu. Quelles sont les relations de partenariat développées? Ce chapitre passe en revue les relations de la CJA avec l'ADIP, puis la caisse populaire, les techniciens et enfin le comité local. Ensuite la correspondance entre les biens et services produits par la coopérative et les besoins de la population sera évaluée. Enfin sera appréciée l'appréhension générale que l'on se fait de la CJA dans cette ville.

---

<sup>23</sup> Dominique GENTIL

**Figure 6: Schéma de la CJA dans son environnement**



## **I. L'ancrage institutionnel de la CJA**

### **I.1. L'ADIP/Solidarité : le parrain communautaire**

L'Association pour le Développement des Initiatives Préventives en Santé Solidarité (ADIP/S) créée en 1993 a pris la forme d'une organisation non gouvernementale pour pouvoir élargir ses zones d'intervention. Elle prend en charge les personnes vivant avec le VIH ainsi que leur famille. Ainsi, les enfants de ces PV VIH sont à leur charge. Cette prise en charge consiste essentiellement à payer leurs frais de scolarité ainsi que leurs fournitures scolaires.

Mais face au nombre croissant des enfants (environ 350) et aux ressources financières limitées, l'association devait trouver d'autres alternatives pour que les enfants

puissent eux-mêmes se prendre en charge. Le président a alors réuni l'ensemble du personnel de son ONG afin de réfléchir aux solutions potentielles.

Cette période coïncide avec la présence d'un volontaire Canadien, Michel GRATTON qui avait déjà expérimenté la mise en place des CJS par les jeunes du Québec dans le but d'avoir de l'argent de poche pendant les vacances. Tester le modèle des CJS à Koudougou fût l'initiative retenue pour permettre aux jeunes orphelins de se prendre en charge. La bonne collaboration entre l'ADIP/S et le CECI/EUMC a permis à cette dernière de bénéficier de l'expertise Canadienne pour la mise en place de la première coopérative de jeunes à Koudougou. L'idée de sa création est donc venue de l'ADIP/S.

A cet effet un autre volontaire Canadien viendra en mai 2007 pour la mise en place de la CJA avec l'ADIP comme parrain communautaire. Voici ses principales attributions. :

- assurer le lien entre la CJA et la communauté ;
- assurer la poursuite de l'objectif de prise en charge de la CJA ;
- assurer l'embauche et l'encadrement de l'équipe d'animateurs ;
- s'assurer que les animateurs sont en mesure d'aider les jeunes quant à la gestion coopérative ;
- supporter l'équipe d'animation concernant la dynamique de groupe ;
- encadrer et superviser le travail des animateurs sur une base régulière ;
- assumer la responsabilité légale et financière de la CJA.

Dans le schéma de mise en place, l'ADIP doit donc aider la CJA à s'intégrer dans son environnement. L'atteinte des objectifs de la CJA participerait aussi de l'atteinte des objectifs de l'association « parrain communautaire ».

Les animateurs qui ont été associés au projet CJA sont des employés de l'ADIP. Elle assure donc la fourniture de ressources humaines. Pendant les réunions du personnel de l'ADIP, un bilan de la CJA est toujours fait et des propositions sont recueillies par les animateurs afin d'améliorer les performances de la CJA. Mais l'ADIP/S n'a pas assuré la formation continue des animateurs pour que ces derniers puissent aussi encadrer les jeunes.

Le président encourage aussi son personnel à considérer la CJA comme leur propriété collective et à donner de petites formations aux adhérents. L'informaticien, le secrétaire et le trésorier de l'ADIP/S : sont continuellement sollicités par la CJA dans la

résolution de problèmes liés au fonctionnement de l'entreprise coopérative. A titre d'exemple, le secrétaire a déjà donné une formation en Excel aux membres et l'informaticien fait la maintenance de leur ordinateur.

La caisse populaire de Koudougou sera contactée pour être Co-parrain avec l'ADIP/S. Elle était présentée comme le parrain économique. C'est le 21 juillet 2007 au centre de dépistage volontaire de l'association que la CJA y fût officiellement inauguré. La présence des autorités politiques et autres responsables et cadres de la ville n'a fait que motiver davantage les jeunes. Ils ne manquent pas d'évoquer ce jour comme une étape importante dans leur vie associative. Grâce à l'appui de l'ADIP/S, la CJA fût inaugurée en présence de la télévision nationale.

## **I.2. La caisse populaire : le parrain économique**

La Caisse populaire de Koudougou s'est jointe à l'ADIP/Solidarité en tant que co-parrain de la CJA. Ce partenariat rentre dans la droite ligne des missions assignées à la Caisse populaire de Koudougou qui est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des laborieuses populations du Burkina. En tant que parrain économique de la CJA, elle devrait en plus assurer un lien entre la CJA et la communauté, à savoir:

- ♦ faciliter l'accès à un prêt de démarrage pour la CJA ;
- ♦ faciliter l'ouverture et l'utilisation du compte de la CJA ;
- ♦ s'assurer que l'équipe d'animation est en mesure d'aider les jeunes quant à la gestion financière.

Comme parrain économique, la caisse devait accompagner financièrement la coopérative par des emprunts lui permettant de mener ses activités. Avec son expérience dans le micro crédit et l'entrepreneuriat, elle apparaissait comme un conseiller incontournable dans le choix des activités à mener.

La CJA a pu ainsi avoir accès à deux prêts pour la vente des cartes téléphoniques et l'élevage des lapins. Ces deux activités n'ont pas répondu aux attentes des coopérateurs. C'est ainsi qu'à 3 mois d'activités, la CJA rembourse précipitamment le prêt obtenu pour la vente des cartes téléphoniques par une somme reçue du coopérant. Celui-ci avait fait don à son départ du reliquat qui restait à payer à la caisse. Pour le clapier, le remboursement devait commencer en fin janvier 2008, mais n'a pas pu être exécuté parce qu'aucun lapin n'avait pu

être vendu. On se pose alors la question de savoir pourquoi la caisse populaire a-t-elle pu financer de telles activités quand bien même elle savait que ces activités ne seraient pas rentables. « Je leur ai dit que le domaine des cartes était saturé et que les lapins n'étaient pas dans l'habitude de consommation de la population. Mais ils m'ont fourni un compte d'exploitation prévisionnel avec des études de marché. En tant que parrain je me devais de leur dire la vérité. Mais ils ne m'ont pas écouté », racontait la directrice lors de son interview. La CJA avait déjà un fonds de garantie de 400.000 FCFA à la caisse, obtenu par une levée de fonds au Canada par l'épouse du coopérant. Cela a donc facilité l'octroi des prêts.

Actuellement la caisse semble ne plus jouer ce rôle de parrain économique. Elle n'est plus informée des activités. Celle-ci aussi ne va pas à la recherche d'information. En effet la directrice disait : « je ne sais même plus si la CJA existe, car depuis le départ du coopérant Canadien Louis GRENIER je n'ai plus de nouvelles de la CJA. »

Un parrain économique pour une coopérative de jeunes comme la CJA est nécessaire. En effet il devrait être un vrai support pour la coopérative en l'accompagnant par des prêts et des conseils dans le domaine financier, afin de minimiser les échecs. Un établissement financier pourrait jouer ce rôle mais aussi l'Etat par ses structures décentralisées d'appui aux initiatives des jeunes. Celui-ci devrait être en contact permanent avec la coopérative pour l'accompagner. Plus qu'un partenaire financier, il devrait guider les jeunes dans le choix de leurs activités et les aider à les orienter selon les besoins des populations.

### **I.3. Le comité local : un comité de soutien**

La CJA est une coopérative jeune et jouit d'un certain nombre de rapports privilégiés avec les acteurs de son environnement. Le statut particulier des jeunes orphelins fait que la CJA n'a pas eu du mal à se constituer un comité local. A l'image des CJS du Canada, elle a un comité local qui l'encadre par des conseils et l'oriente dans le choix de ses activités. En effet, les expériences passées ont permis de cerner un certain nombre de conditions de base pour assurer la réussite du projet. L'une des conditions de base était la mise sur pied d'un comité local représentatif des différents secteurs de la communauté. Cette condition représente la première et l'essentielle à l'implantation d'une CJS.

La CJA s'est appuyée sur un certain nombre de critères pour les choisir. Le comité local CJA est formé de cinq (5) membres. Les membres du comité local représentent chacun un secteur d'activité de la commune. Chaque membre est reconnu, aux yeux de la communauté, pour son expertise dans son secteur d'activité respectif.

Le but du comité local est de soutenir les jeunes membres de la CJA dans la réalisation de leur projet d'économie sociale. Voici ses principales attributions :

- suivre l'évolution de la coopérative de sorte à faire valoir ses besoins auprès d'instances pouvant les combler ;
- participer à la réalisation de campagnes de financement servant à financer le coût des activités ou d'équipements jugés trop onéreux pour être assumé par les jeunes ;
- établir des rapports directs avec les membres du comité local et les jeunes afin de faire profiter ces derniers de leur connaissance, de leur expérience et de leurs contacts ;
- soutenir l'ADIP/Solidarité afin de maintenir sa capacité d'offrir aux membres de la CJA l'encadrement et la formation dont ils ont besoin.

Voyant la CJA comme une réponse aux situations peu satisfaisantes des jeunes de Koudougou d'une manière générale, les membres du comité local aimeraient que la CJA soit reconnue par les autorités administratives afin de pouvoir mener des actions auprès de celles-ci du fait de leur influence. Un d'entre eux a mis à la disposition de la coopérative un terrain pour le grand jardin potager que les jeunes ont souhaité mettre en place. Mais malheureusement la CJA ne tire pas un grand profit de ces derniers. En effet, ils font des remarques pertinentes qui vont de la gestion de la coopérative à l'inadaptation même des activités au contexte économique et social. Les rencontres du comité local devraient se tenir au moins une fois dans le mois. Mais de juillet 2007 à mai 2008, elles n'ont pu se tenir que deux fois. Cela n'a donc pas permis le suivi de la coopérative. Il n'a pas non plus soutenu l'ADIP dans la formation et l'encadrement des animateurs. Les réunions ont été les seuls lieux de contact entre les jeunes et les membres du comité local. Il n'y a pas eu de contacts individuels entre les membres de la coopérative et ceux du comité local. Ce qui n'est pas suffisant pour que les jeunes puissent profiter de leur expertise.



## **I.4. Une équipe de formation : le vétérinaire et l'agronome**

### **I.4.1. L'agronome**

Il fut le premier technicien à être associé à la CJA pour la formation. Il intervient au niveau du potager. Il a accepté s'associer au projet CJA parce que la coopérative est formée par des orphelins. Il a donc formé les jeunes sur la mise en place d'un jardin potager. Sa rémunération n'était pas à la hauteur de la formation accordée. Il n'a pris que des frais de carburant et un ordinateur d'une valeur de 80.000FCFA. Mais pour lui, c'est une manière de contribuer à l'insertion sociale des jeunes dans la société. Il a aussi monté un projet pour la réalisation d'un potager plus grand.

### **I.4.2. Le vétérinaire**

Il a été associé à la CJA suite à la mort des lapins. Il s'est joint au projet à cause de sa confession religieuse<sup>24</sup>. Il a joué un grand rôle dans l'amélioration de la productivité des lapins. Il rend visite aux lapins chaque fois que le besoin se présente. Il a accepté former les jeunes ainsi que les animateurs sur l'entretien des lapins grâce au fonds accordé par le CECI.

## **I.5. Un bailleur de fonds : le CECI/EUMC**

Le Centre d'Etude et de Coopération Internationale et l'Entraide Universitaire Mondiale du Canada, une organisation qui soutient l'ADIP est avec cette dernière ceux qui ont été à la base de la création de la CJA. En effet, c'est elle qui a assuré la rémunération du volontaire Canadien pour la mise en place de la CJA.

L'Entraide Universitaire Mondiale du Canada est une organisation à but non lucratif dont la mission est de favoriser le développement humain et la compréhension globale à travers l'éducation, et la formation. L'EUMC réalise des projets de développement dans la formation professionnelle, l'eau et l'assainissement, gère des bourses et des programmes de stage de formation au Canada, recrute et surveille les Canadiens pour des projets de développement et supporte les activités d'engagement public d'un réseau de comités au campus post-secondaires au Canada.

L'engagement de l'EUMC dans l'éducation, la formation et le renforcement des capacités est fondamental à sa mission de promouvoir la connaissance pour un monde

---

<sup>24</sup> Il dit être catholique et sa religion l'oblige à aider les orphelins

équitable. Pour l'EUMC, l'éducation est le cheminement universel conduisant à un monde meilleur et plus juste, le cheminement qui, à la fois révèle leur responsabilité à contribuer au bien commun et leur permet de le faire.

Depuis 2004, L'EUMC avec le Centre Canadien d'Etudes et de la Coopération International (CECI) ont conjointement réalisé le programme UNITERRA. Ce programme, à travers le placement des volontaires, appuie les stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté dans treize pays dont le Burkina Faso. L'UNITERRA permettra la mobilisation d'à peu près 200 volontaires par an du Canada et des pays en développement ainsi que des organisations de réseaux basés au Nord et au Sud.

C'est à travers le programme UNITERRA, que le volontaire Canadien est venu pour la mise en place de la CJA.

Le CECI/EUMC a récemment fait don d'une somme de 590.000FCFA à la CJA pour élargir le clapier. Elle a aussi mis à la disposition de la CJA deux volontaires dont un Burkinabé et un Canadien pour une recherche sur les conditions de réussite de la Coopérative Jeunesse Africaine.

## **II. L'ancrage économique de la CJA**

### **II.1. Correspondance entre biens et services produits par la CJA et besoins de la population**

La coopérative produit des biens et services qu'elle échange dans son environnement. Pour cela, une quelconque vente est fonction d'une demande de bien ou de service produit formulée par la population. La CJA a donc intérêt à mieux connaître les besoins de la population afin de mettre à la disposition de celle-ci les biens et services dont elle a réellement besoin. Il est vrai que déjà la majorité de la clientèle de la CJA achète les produits (légumes et cartes téléphoniques) parce que ces derniers sont orphelins mais ce seul motif ne suffit pas pour que la CJA émerge. Une entreprise pour prospérer ne devrait pas s'appuyer sur les raisonnements philanthropiques de sa population. En effet, une entreprise est nécessairement un lieu de création. Elle doit tout d'abord créer une offre en combinant et organisant des éléments et ressources générateurs de coûts qu'elle doit ensuite être en mesure de commercialiser à un prix donné tout en dégagant une valeur ajoutée faute de quoi elle sera dans l'incapacité de survivre et de se développer. Pour satisfaire une demande solvable,

elle devra au minimum ajouter de la valeur pour ses clients afin que ceux-ci acceptent de payer l'offre qu'elle propose au prix social qu'elle souhaite. Un client accepte d'acheter une offre dès lors qu'il perçoit qu'il peut en tirer plus de valeur personnelle en la possédant et/ou en l'utilisant.

L'étude de marché du clapier a révélé que la consommation des lapins n'était pas une habitude de cette population. Mais le coopérant s'appuyant sur des raisons avancées par les classiques et surtout sur la célèbre phrase de JB. SAY: « l'offre crée sa propre demande » a voulu la mise en place du clapier. Il est vrai qu'au début la CJA ne faisait pas de ventes parce que les lapins mourraient mais, même après que le vétérinaire soit venu et qu'au bout de six mois la coopérative avait « des lapins prêts à être mangés », elle n'arrivait pas à les écouler. Parmi les personnes interrogées, certains disent qu'ils ne consomment le lapin que très occasionnellement et d'autres préfèrent le lièvre. D'autres encore étaient prêts à remplacer le poulet par le lapin mais le prix proposé (entre 1.750F CFA et 2.500 FCFA) était élevé vu leur budget.

Le président de l'ADIP, espérant augmenter les ventes, voulait qu'on fasse une retenue à la source du salaire de ses employés d'une valeur de 2.500 FCFA et donner à chacun un lapin au mois de mai. Mais ces derniers n'étaient pas enthousiastes et n'ont pas manqué de le faire savoir.

En somme, il apparaît que les produits proposés par la CJA ne correspondent pas aux besoins de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle devrait mettre en place des biens et services dont la population a besoin afin de mieux se faire connaître et d'évoluer.

## **II.2. La CJA et la concurrence**

La jeunesse et la nature de la CJA devraient l'amener à s'orienter vers des activités dont le secteur ne connaît pas ou connaît moins de concurrence. Elle devrait tout au moins s'intéresser à un secteur dont la concurrence ne la submergerait pas et ne l'empêcherait de se réaliser. Le secteur de la vente des cartes est saturé. En effet, dans la ville de Koudougou, on rencontre des vendeurs ambulants de cartes téléphoniques à tous les carrefours, dans les maquis. Les boutiques et les télécentres, même certains kiosques en vendent. La vente des cartes ne pouvait donc pas lancer la CJA.

## **II.3. Connaissance de la CJA par son environnement**

Au vu des objectifs de la CJA pour sa communauté, on pourrait dire que celle-ci la connaît bien et il y a une intégration parfaite entre elle et son environnement. Mais lorsqu'on quitte la sphère de l'ADIP, la CJA est chose inconnue au sein de la communauté. Ni l'action sociale, ni les autres associations travaillant avec les OEV ne connaissent pas la coopérative. Elle ne semble être connue que par le comité local et le personnel de l'ADIP dont certains ignorent les activités.

La CJA, avec la vente des cartes téléphoniques était présente dans les lieux de services. Malheureusement cette activité a été interrompue.

La CJA n'est pas reconnue par les pouvoirs publics en tant qu'organisation. Elle n'a aucune légitimité à ses yeux. Elle ne peut pas mener des actions que sous le couvert de l'ADIP qui n'a pas les mêmes objectifs qu'elle. Toutes choses qui ne facilitent pas la CJA dans ses plaidoyers.

La CJA ne propose pas de services qui intéressent vraiment la population. En tant que coopérative, elle n'a pas d'activités spécifiques. Les légumes par exemple qu'elle espérait vendre au moment où les paysans n'en cultivaient plus assez, n'a pas été récolté à temps. Ainsi, la CJA s'est confronté à un problème d'écoulement. Ses principaux clients étaient encore le personnel de l'ADIP. La CJA devrait donc mieux s'intégrer dans sa population.

## Conclusion du chapitre 4

La CJA évolue dans un environnement dans laquelle elle a des relations avec certains acteurs de son environnement.

L'ADIP, sa structure mère est bien connue dans la région du Centre Ouest par les actions qu'elle mène dans le domaine de la lutte contre le VIH. Seulement, l'ADIP ne joue pas totalement son rôle au sein de la CJA car elle n'a pas une vue de ses responsabilités. Cela l'amène à être moins efficace et elle risque à long terme de « noyer » la CJA.

Quant à la Caisse Populaire, elle est un établissement financier incontournable dans la ville de Koudougou. La CJA pourrait mieux profiter de ce privilège.<sup>25</sup>

Le comité local, constitué de personnes influentes de la société sont bien connues dans la ville de Koudougou et sont des références. Le comité local devrait aider l'ADIP dans la formation des animateurs. La formation des animateurs est un élément fondamental du processus d'appropriation et de prise en charge.

Le CECI/EUMC est déjà intervenu dans la ville de Koudougou par les stagiaires qu'elle envoie.

Avec toutes ces ressources humaines à ses côtés, la CJA devrait pouvoir émerger car elle a le soutien de toutes ces structures. Mais la coopérative n'en tire pas encore un grand profit car elle n'exploite assez toutes ces ressources mises à sa disposition.

Les activités de la CJA devraient lui permettre de se faire une place dans la communauté. Mais elle n'est pas encore connue sur le marché des biens et services car ses produits ne semblent pas intéresser la population. La coopérative devrait donc mettre l'accent sur la satisfaction des besoins de la population. La coopérative évolue dans un environnement où il existe de la concurrence. Dans la mise en place des activités, elle devrait y veiller pour ne pas mener que des activités connaissant une concurrence très forte.

---

<sup>25</sup> La CJA obtient ses prêts à un taux de 9.75%

## CONCLUSION GENERALE

La CJA est un modèle qui s'inspire des CJS du Canada pour permettre une prise en charge et une insertion sociale des jeunes défavorisés de Koudougou. Les problématiques de départ et les contextes étant différents et l'histoire des coopératives révélant une prédominance d'échecs, l'étude sur les conditions nécessaires à la réussite d'une telle initiative s'avérait nécessaire.

En se référant aux conditions d'émergence et de fonctionnement d'une coopérative idéale, il ressort que la clé de la réussite de la CJA résiderait dans sa capacité à créer et à maintenir un équilibre et une complémentarité entre l'association propriétaire, qui s'est formée pour accomplir une mission (la satisfaction des besoins des jeunes et/ou de leur communauté) et l'efficacité de l'entreprise qui, ici, est le moyen utilisé pour réaliser la mission à travers des activités.

Quatre aires de diagnostic-évaluation ont été étudiées pour vérifier les différents équilibres et complémentarités.

La première aire concerne la sous dimension adhérents – activités économiques. Il est apparu que des trois activités menées par la CJA, une seule semble correspondre aux besoins des membres ; il s'agit du jardin potager. Il a été un moyen pour les jeunes de s'initier à un métier et d'accéder à un revenu. Les deux autres activités n'ont pas répondu aux attentes des jeunes parce que non seulement elles ne satisfaisaient pas les besoins des membres, mais aussi parce que les jeunes ont choisi ces activités par défaut. La mise en place de la CJA a été assurée par un coopérant canadien qui n'était pas habitué au contexte socio économique de la région. Cela a donc eu pour conséquence de mettre en place des activités qui ne répondaient pas toutes aux besoins de la population.

En plus, pour l'intensité de l'usage des activités, on retrouve la même hiérarchie que dans la correspondance entre besoin des membres et activités de la CJA. Le potager a été en effet le plus utilisé, puis le clavier, et enfin la vente des cartes téléphonique. A ce niveau, il faut noter que ce n'est pas que les jeunes ne voulaient pas participer à ces activités, surtout au clavier, mais il s'est posé un problème de disponibilité : les jeunes devaient reprendre le chemin de l'école et la plupart était en classe d'examen (4 jeunes sur 6).

Les jeunes ont participé aux choix des activités mais c'était déjà parmi une liste d'activités définies par le coopérant Canadien et les deux animateurs. Il est vrai que les jeunes avaient aussi listé une série d'activités qu'ils désiraient mener mais le coopérant et les animateurs n'ont retenu que les activités possibles à court terme.

La seconde aire de diagnostic concerne la sous dimension adhérents-organisation. Elle concerne les relations réciproques entre l'association en tant qu'entité et le membre en tant qu'individu en termes de performances. C'est la mesure de la participation des adhérents à la vie coopérative et à la capacité de cette dernière à susciter et à améliorer cette participation.

La CJA dispose des textes élaborés par le coopérant canadien qui sont en train d'être adoptés par les jeunes. Elle n'a pas de légitimité juridique auprès de l'administration locale et auprès des organisations. Elle apparaît comme une branche de l'ADIP/S. Cette situation se présente comme une faiblesse et une force pour la CJA. Elle est une force car cela permet à la CJA de négocier des prêts sous le couvert de l'ADIP et de négocier auprès de partenaires de cette dernière comme cela a été le cas avec l'EUMC. Mais d'autre part, la CJA ne peut avoir accès à certains avantages qu'ont ces genres d'organisations tels que les subventions, les dons, les formations, un terrain...

L'adhésion est discriminatoire au sein de la CJA et on assiste à une sorte de « recrutement » plutôt qu'à une adhésion spontanée. Par ailleurs, les critères de ce « recrutement » ne sont pas bien définis de telle sorte qu'on ne peut savoir à priori quelles conditions les jeunes doivent remplir en plus d'être membre du réseau des OEV de l'ADIP. Cela remet en cause le principe de l'adhésion libre au sein de la coopérative.

Quant aux organes mis en place au sein de la CJA on constate un effort au niveau des jeunes pour participer à toutes les instances. Mais la participation seule n'assure pas le fonctionnement de la CJA. Il faut que les jeunes maîtrisent également les principes de gestion coopérative. Les jeunes sont tous scolarisés. Il manque juste une formation à la gestion coopérative aussi bien des membres que des animateurs pour assurer un bon fonctionnement de cette entreprise coopérative.

Le processus démocratique connaît une intervention extérieure. Lors des CA, les principales décisions étaient celles proposées par le CE qui se tient avant les CA. Ces

rencontres se font avec les animateurs. Or, dans le cadre même du modèle transféré, les animateurs au bout de quelques semaines laissent les jeunes faire eux même leurs propositions et ne participaient aux différentes instances qu'à titre d'observateurs, car les jeunes sont bien formés sur les processus de propositions et de prise de décisions. Au cas où les animateurs participaient aux instances, ils ne prenaient plus la parole. Ce n'est pas ce qui est observé au sein de la CJA. Les animateurs sont souvent les principaux acteurs pour la prise de décision. Leurs voix n'interviennent pas dans le décompte mais leur influence pèse toujours. L'intervention externe est très forte au sein de la CJA.

Les décisions sont souvent prises sans la présence ne serait ce que les membres du CE. L'intervention externe, bien qu'elle limite le processus démocratique, se présente sous un certain angle comme un avantage pour la CJA. La CJA est le résultat des efforts de l'ADIP/S et du CECI/EUMC pour aider les jeunes orphelins à se prendre en charge. Une volonté collective est ressentie par ces deux organisations pour la réussite de la CJA. L'ADIP a, en plus du personnel, mis à la disposition des jeunes le local de sa structure pour l'élevage des lapins. Tout le personnel de l'ADIP/S soutient les jeunes dans leur processus et met du sien pour la réussite de la coopérative. Ainsi le gardien qui s'y trouve veille en même temps sur le clapier pour éviter d'éventuelles pertes. Avant le départ du coopérant Canadien, les différentes rencontres de la coopérative se tenaient au domicile de celui-ci. A son départ, c'est au sein de l'ADIP/S que se tiennent les rencontres. En plus, les bureaux de l'ADIP/S sont à leur disposition pour des besoins éventuels. L'ADIP/S soutient la CJA et cela lui permet d'avoir du crédit auprès des structures puisque l'ADIP/S a plusieurs partenaires tant au plan national qu'international qui pourraient aider la CJA dans ses recherches de financement et de ressources humaines.

Aussi, le premier volontaire qui a permis la mise en place de la CJA était un volontaire de l'EUMC. L'EUMC a également mis à la disposition de la CJA la somme de 590.000FCFA pour soutenir la bonne marche du clapier. Deux volontaires dont un canadien et un burkinabé ont été recrutés par cette organisation afin de renforcer la CJA. L'enthousiasme des jeunes est aussi un atout pour la CJA. Ils sont prêts à aller jusqu'au bout.

L'étude du troisième sous système de la CJA révèle une non maîtrise des outils de gestion comptable et financière. Il faut à ce niveau remarquer que la CJA dispose d'un potentiel intellectuel pour lui permettre de faire une bonne gestion aussi bien comptable administrative, que financière. Il faut noter aussi la très forte présence de l'ADIP dans les



processus de prise de décision ; ce qui amène la CJA à s'éloigner du processus administratif de la coopérative idéale. En outre, au sein de la CJA, ce ne sont pas les ressources financières qui manquent pour le fonctionnement des activités mises en place mais un manque de ressources humaines qualifiées et compétentes. Le fait d'avoir la caisse populaire comme partenaire est aussi un avantage certain et la CJA en travaillant à améliorer ses rapports avec cette dernière bénéficierait plus en termes de conseils, d'accompagnement sur le choix et le montage de projets.

La quatrième aire montre que les activités de la CJA devraient lui permettre de se faire une place dans la communauté. Mais elle n'est pas encore connue sur le marché des biens et services car ses produits ne semblent pas intéresser la population. La coopérative devrait donc mettre l'accent sur la satisfaction des besoins de la population autrement les marchés de proximité. La coopérative évolue dans un environnement où il existe de la concurrence. Dans la mise en place des activités, elle devrait y veiller pour ne pas mener que des activités où la concurrence est très forte et empêcherait la CJA d'émerger. La littérature indique que la forte implication des structures étatiques a été l'une des causes des échecs des premières coopératives. Il est aussi établi que les coopératives ne peuvent pas se passer de l'intervention de l'Etat pour émerger<sup>26</sup>. A la CJA, c'est l'ADIP Solidarité qui joue le rôle de l'Etat. Elle a été à l'origine de sa création mais ne lui accorde pas une autonomie de gestion. Son rôle n'est pas bien défini et la CJA est devenue comme un instrument entre ses mains ; elle prend des décisions relatives à sa gestion sans souvent consulter les membres de la coopérative.

Au regard de ces résultats, un certain nombre de pistes de solutions peut être donné afin que la CJA puisse se consolider en vue d'atteindre ses objectifs. Pour assurer la réussite d'une coopérative, il est nécessaire de s'assurer qu'un certain nombre de conditions sont remplies.

L'une des premières conditions est la présence de la structure mère En plus d'accomplir les tâches qui lui sont assignées, comme parrain associatif, l'ADIP devrait :

- maîtriser les principes coopératifs afin de favoriser la bonne marche de la CJA ;

---

<sup>26</sup> S. SOULAMA, 1987

- permettre aux jeunes de participer aux réunions mensuelles de l'ADIP où il est souvent fait cas de la CJA et où des propositions sont prises, car ils sont les premiers concernés par la vie de leur coopérative.
- mettre totalement les deux animateurs à la disposition de la CJA, les accompagner par une formation adéquate.

Si ces conditions sont remplies, le processus démocratique au sein de la CJA serait plus en accord avec les principes coopératifs et cela assurerait une autonomie de gestion de la coopérative.

Le Comité Local mis en place devrait pouvoir se rencontrer de façon plus régulière. Les rencontres prévues pour se tenir au moins une fois par mois doivent être effectives afin de permettre un suivi régulier des activités de la CJA. Il pourra faire des propositions pour une meilleure intégration de la CJA dans le développement local sans s'ingérer dans la gestion de la coopérative.

La caisse populaire devrait être un vrai support pour la coopérative en l'accompagnant par des prêts et des conseils, ce qui permettrait de minimiser les échecs. Un établissement financier pourrait jouer ce rôle mais aussi l'Etat par ses structures déconcentrées d'appui aux initiatives des jeunes. Celui-ci devrait être en contact permanent avec la coopérative pour l'accompagner. Plus qu'un partenaire financier, il devrait guider les jeunes dans le choix de leurs activités et les aider à s'orienter selon les besoins des populations.

Il est aussi indispensable pour une coopérative d'avoir des techniciens pour le suivi des activités entreprises.

Le modèle transféré devrait permettre la prise en charge des jeunes défavorisés de la ville de Koudougou d'une manière générale. La CJA devrait donc être ouverte à tous les jeunes qui en ont le besoin car non seulement cela permettra la prise en charge d'un plus grand nombre de jeunes, mais cela permettra d'enlever l'étiquette de la CJA qui se présente comme une structure strictement réservée aux jeunes orphelins du VIH. Cette ouverture permettra à la CJA d'augmenter le nombre d'adhérents.

Les activités à mettre en place doivent être des activités dont les jeunes maîtrisent les techniques mais aussi des activités qui sont en correspondance avec les besoins de la population. Donc en plus de s'assurer que les activités mises en place permettront aux jeunes de satisfaire leurs besoins, les activités devraient mettre sur le marché des biens et services dont la population a réellement besoin. Vu sa jeunesse et ses ressources, la CJA devrait aussi faire attention à la concurrence pour ne pas s'investir dans des domaines saturés. Des études de faisabilité et de marché bien montées devraient donc être faites afin de vérifier la pertinence de la mise en place d'une activité. Non seulement ces études s'avèrent nécessaires, mais elles devraient aussi être appliquées de telle sorte que si une étude révèle beaucoup de risques quant à la mise en place d'une activité, qu'elle ne soit pas menée.

La maîtrise de la gestion comptable et financière devrait aussi être une préoccupation majeure au sein de la CJA afin de lui assurer une bonne gestion de leur ressource commune et une bonne marche des activités.

La formalisation, surtout l'adoption totale des textes et une reconnaissance juridique sont nécessaires à la CJA. Il est nécessaire qu'elle soit autonome dans la gestion.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux et spécialisés

ACI-BRAO, *Recherche de nouvelles lignes d'actions et de stratégie pour un développement coopératif propre à l'Afrique de l'ouest ; Burkina Faso, 1987.*

ACI-BRAO, *Synthèse des études, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée/Conakry, Mali, Mauritanie, Sénégal, Togo, DES, RFA, 1987.*

B. GAUTHIER, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université de Québec, 1992, 584 pages.

C. COLLETTE, B. PIGET, *Economie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle*, DUNOD, Avril 2008, 152 pages.

D. GENTIL, *Les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest : intervention de l'Etat ou organisations paysannes ?* Editions L'HARMATTAN, Paris, 1986.

D. GENTIL, *Les pratiques coopératives en milieu rural Africain ;* Sherbrooke, Canada, CEDEC, 1979.

J.B ZETT : *Activités économiques marchandes et succès des groupements villageois : cas d'étude*. Mémoire DEA, ESSEC, Université de Ouagadougou, 1990.

L. GRENIER, R.SOUBEIGA et KANDELE, *Cahier de présentation de la CJA*, Octobre 2007

S. SOULAMA et J.B. ZETT, *Economie des OCTC*, Théories économiques et manuels de cours, CEDRES, Editions Université de Ouagadougou, 1992, 188 pages.

S. SOULAMA, *Activités économiques marchandes et développement coopératif : essai d'interprétation socio économiques ; CEDRES- Etudes n°21*, Université de Ouagadougou, octobre 1987.

S. SOULAMA, *Analyse économique des organisations du secteur non marchand du type coopératif. Thèse de Doctorat d'Etat es Sciences Économiques*, Université de Ouagadougou, 1995, 388 pages.

S. SOULAMA, *Etude monographique de quelques groupements villageois au Burkina Faso*, CEDRES, *Laboratoire d'Etudes Micro- économiques, Document de Travail N°2*, Université de Ouagadougou 1990.

S. SOULAMA, *L'entreprise coopérative et de type coopératif: pour une analyse économique hétérodoxe*, Itinéraires, Institut Universitaire d'Etudes du Développement Mai 1997, 36 pages.

S. SOULAMA, *Performances économiques et sociales, dynamique des Organisations Coopératives et de Type coopératif (OCTC) au Burkina Faso*, CEDRES, *Laboratoire d'Etudes Micro- économiques, Document de Travail N°3*, Université de Ouagadougou 1992, 237 pages.

#### Notes de cours

Charles ZONGO, « chapitre 2 », *stratégie et gestion des entreprises d'économie sociale et solidaire*, Année Académique 2007-2008.

Isaac SINDINWO, « chapitre 3 », *Management des ressources des entreprises d'économie sociale et solidaire*, Année Académique 2007-2008

Jean Baptiste ZETT « chapitre 2 », *Microéconomie des entreprises sociale et solidaire*, Année Académique 2007-2008

#### Textes et lois

Articles CJS, *Guide de démarrage du comité Local*.

## **ANNEXES :**

- a Annexe 1 : procès verbal de la première rencontre du CA
- b Annexe 2 : procès verbal du deuxième CA de la CJA
- c Annexe 3 : monographie des membres de la CJA
- d Annexe 4 : proposition d'activités par les membres de la CJA
- e Annexe 5 : AGR retenues

# TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	ii
Remerciements .....	iii
Sommaire.....	vi
Sigles et abréviations .....	v
Liste des figures .....	vi
<b>CHAPITRE INTRODUCTIF : PROBLEMATIQUE DES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA COOPERATIVE JEUNESSE AFRICAINE DE KOUDOUGOU (CJA) .....</b>	<b>1</b>
<b>I. LE CONTEXTE D'EMERGENCE DE LA COOPERATIVE JEUNESSE AFRICAINE .....</b>	<b>1</b>
<b>II. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE.....</b>	<b>2</b>
<b>II.1. L'objet : les conditions de réussite.....</b>	<b>2</b>
<b>II.2. Les objectifs .....</b>	<b>2</b>
<b>III. LA PROPENSION A L'ECHEC DES COOPERATIVES ET LES LEÇONS DE L'HISTOIRE COOPERATIVE.....</b>	<b>2</b>
<b>III.1. La remise en cause de l'universalité de la formule coopérative.....</b>	<b>3</b>
<b>III.2. Le niveau de formation et d'éducation des membres .....</b>	<b>3</b>
<b>III.3. L'environnement social et sociologique .....</b>	<b>3</b>
<b>III.4. L'intervention extérieure .....</b>	<b>4</b>
<b>III.5. Le comportement des adhérents.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. LE CADRE THÉORIQUE DES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA CJA. ...</b>	<b>5</b>
<b>IV.1. La coopérative, une entreprise spécifique.....</b>	<b>5</b>
<b>IV.2. L'hypothèse globale sur les conditions de réussite de la CJA.....</b>	<b>6</b>
<b>V. LE CADRE OPERATIONNEL DU DIAGNOSTIC-EVALUATION DES CONDITIONS DE REUSSITE .....</b>	<b>6</b>
<b>V.1. La méthode d'analyse : l'analyse socio économique.....</b>	<b>6</b>
<b>V.2. Les aires de diagnostic-évaluation ou les hypothèses spécifiques .....</b>	<b>9</b>
<b>V.3. La mesure des performances de la CJA.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 - EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE COOPERATEURS ET ACTIVITES ECONOMIQUES .....</b>	<b>12</b>
<b>I. CARACTERISATION DES MEMBRES .....</b>	<b>13</b>

<b>I.1.</b>	<b>Les caractéristiques socio-économiques des membres.....</b>	<b>13</b>
<b>I.2.</b>	<b>Les besoins des membres.....</b>	<b>14</b>
<b>II.</b>	<b>LA CORRESPONDANCE ENTRE ACTIVITES DE LA COOPERATIVE ET BESOINS DES MEMBRES.....</b>	<b>14</b>
<b>II.1.</b>	<b>Le degré de correspondance du potager aux besoins des membres .....</b>	<b>15</b>
II.1.1.	Capacité du potager à générer des revenus.....	15
II.1.2.	Aptitude du potager à initier à un métier .....	16
<b>II.2.</b>	<b>Le degré de correspondance entre le clapier et les besoins des membres.....</b>	<b>17</b>
II.2.1.	Capacité du clapier à générer un revenu.....	18
II.2.2.	Aptitude du clapier à initier à un métier .....	19
<b>II.3.</b>	<b>Le degré de correspondance aux besoins des membres de la vente des cartes téléphoniques .....</b>	<b>19</b>
II.3.1.	Capacité de la vente des cartes à générer un revenu.....	19
II.3.2.	Aptitude de la vente des cartes à initier à un métier .....	20
<b>II.4.</b>	<b>Correspondance de l'ensemble des activités aux besoins des membres.....</b>	<b>21</b>
<b>III.</b>	<b>PARTICIPATION DES MEMBRES AUX CHOIX DES ACTIVITES.....</b>	<b>21</b>
	<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>23</b>
	<b>CHAPITRE 2 - EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE JEUNES COOPERATEURS ET L'ASSOCIATION .....</b>	<b>25</b>
<b>I.</b>	<b>LE NIVEAU D'EDUCATION DES JEUNES COOPERATEURS .....</b>	<b>26</b>
<b>II.</b>	<b>LE DEGRE D'OUVERTURE A L'ADHESION.....</b>	<b>26</b>
<b>II.1.</b>	<b>La liberté d'adhésion .....</b>	<b>27</b>
<b>II.2.</b>	<b>L'accessibilité de la part sociale.....</b>	<b>28</b>
<b>III.</b>	<b>LE DEGRE DE FORMALISATION .....</b>	<b>28</b>
<b>III.1.</b>	<b>Existence de textes et de statuts .....</b>	<b>29</b>
<b>III.2.</b>	<b>Fonctionnement des organes.....</b>	<b>29</b>
<b>IV.</b>	<b>LE PROCESSUS DEMOCRATIQUE.....</b>	<b>30</b>
<b>IV.1.</b>	<b>Le rôle des animateurs.....</b>	<b>31</b>
<b>IV.2.</b>	<b>Le rôle de l'ADIP/S.....</b>	<b>32</b>
<b>V.</b>	<b>LA PARTICIPATION ET LA PERCEPTION DE L'ENTREPRISE PAR LES ADHERENTS DE BASE .....</b>	<b>33</b>



V.1.	Le sentiment de non appropriation de la CJA .....	33
V.2.	L'absence d'autonomie de gestion.....	33
	Conclusion du chapitre 2 .....	34
<b>CHAPITRE 3 EQUILIBRE ET COMPLEMENTARITE ENTRE ACTIVITES ET GROUPEMENT DE PERSONNES .....</b>		<b>35</b>
I.	LES ADMINISTRATEURS.....	36
I.1.	Maîtrise des principes coopératifs .....	36
I.2.	Maîtrise des principes de gestion comptable et financière .....	37
II.	LA GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE .....	38
II.1.	La gestion comptable .....	38
II.2.	La gestion administrative .....	39
II.3.	La gestion financière.....	41
	Conclusion du chapitre 3 .....	43
<b>CHAPITRE 4 - L'ANCRAGE DE LA CJA DANS SON ENVIRONNEMENT .....</b>		<b>44</b>
I.	L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DE LA CJA.....	45
I.1.	L'ADIP/Solidarité : le parrain communautaire.....	45
I.2.	La caisse populaire : le parrain économique .....	47
I.3.	Le comité local : un comité de soutien.....	48
I.4.	Une équipe de formation : le vétérinaire et l'agronome .....	50
I.4.1.	L'agronome .....	50
I.4.2.	Le vétérinaire.....	50
I.5.	Un bailleur de fonds : le CECI/EUMC .....	50
II.	L'ANCRAGE ECONOMIQUE DE LA CJA.....	51
II.1.	Correspondance entre biens et services produits par la CJA et besoins de la population .....	51
II.2.	La CJA et la concurrence.....	53
II.3.	Connaissance de la CJA par son environnement.....	53
	Conclusion du chapitre 4 .....	54
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>55</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>61</b>
<u>Textes et lois.....</u>	<b>62</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>64</b>