





PREFACE

« Quand on n'y arrive pas seul, on y arrive à plusieurs. ». Cet adage, connu du public allemand, est à la base de l'idée de création d'une forme particulière d'économie sociale reposant sur la communauté. Ce modèle économique dénommé « coopérative », promu par Franz Hermann Schulze-Delitzsch et Friedrich Wilhelm Raiffeisen, démontre aujourd'hui encore toute son utilité.

En Europe, le modèle Allemand de gestion coopérative est reconnu comme étant un succès. Dans le pays, les coopératives sont partout présentes et comptent plus de 20 millions de membres. Elles soutiennent l'économie et aident à l'autonomisation des populations en donnant, même aux couches les plus pauvres, les moyens de pleinement participer à leur bien-être personnel. Pour ce faire, elles s'appuient sur les règles démocratiques favorisant la participation et le contrôle actif de chacun de ses adhérents.

En Afrique aussi, les coopératives sont omniprésentes. En Côte d'Ivoire en particulier, elles représentent une part importante du secteur privé, notamment dans l'agriculture, pilier de son économie. Dans les zones rurales, surtout, les coopératives jouent un important rôle d'entraide et viennent en appui aux initiatives gouvernementales de développement local. Elles créent de l'emploi, aident à la construction de centres de santé ou même d'établissements scolaires.

Malgré qu'elles constituent l'essentiel de la dynamique agricole du pays, force est de constater que l'accès au financement des sociétés coopératives ivoiriennes constitue une question d'actualité.

La présente étude, qui est un diagnostic mené de l'intérieur, entend montrer l'impact de la bonne gouvernance sur le financement des sociétés coopératives ivoiriennes.

La Friedrich-Ebert-Stiftung, partageant les valeurs propres aux coopératives que sont la bonne gouvernance, la démocratie et la justice sociale, garde espoir que cette étude contribuera à ouvrir une ère nouvelle pour les sociétés coopératives ivoiriennes. Une ère où l'accès au financement public, comme privé, sera plus simple pour un travail décent et de justice sociale.

Bonne lecture.

Représentant Résident **Thilo SCHÖNE**

Bureau de la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Côte d'Ivoire

EQUIPE DE REDACTION



✓ Dr. Jonathan GBEDE, Docteur en Droit Public, Enseignant Chercheur à l'Université Alassane Ouattara (Bouaké), Consultant International, Associé-Gérant du Cabinet JAD'EXPERTISE

Avec l'assistance de :

- ✓ KOUADIO Christelle: Responsable Projets à JAD'EXPERTISE
- ✓ BAMBA Amy: Juriste, Collaboratrice à JAD'EXPERTISE
- ✓ TRAORE Fatima: Juriste, Collaboratrice à JAD'EXPERTISE
- ✓ ADJAKON Jean-Paul : Juriste, Collaborateur à JAD'EXPERTISE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

BFA : Banque de Financement de l'Agriculture

BNDA : Banque Nationale de Développement Agricole

ca : Conseil d'administration

CDD : Contrat à durée déterminée

: Contrat à durée indéterminée

CG : Comité de Gestion

CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

: Conseil de Surveillance / Commission de Surveillance

DFE : Déclaration Fiscale d'Existence

DOPA : Direction des Organisations Professionnelles Agricoles

FDA : Fonds de Développement Agricole

FIRCA : Fonds International pour la Recherche et le Conseil Agricole

FORESCOOP : Forum de Réflexion et d'Echanges sur les sociétés coopératives

GIZ : Agence Allemande de Coopération Internationale

GVC : Groupement à vocation coopérative

JAAD : Journées de l'Administration Agricole Décentralisée

LOACI : Loi d'Orientation Agricole de Côte d'Ivoire

OHADA : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OPA : Organisation Professionnelle Agricole

PCA : Président du Conseil d'administration

PCG : Président du Comité de Gestion

PNIA : Programme National d'Investissement Agricole

PSAC : Projet d'Appui au Secteur Agricole en Côte d'Ivoire

PV : Procès-verbal

SARA : Salon de l'Agriculture et des Ressources Animales

SCOOP : Société Coopérative

TDR : Termes de Référence

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : Transactions des membres avec la société coopérative	13
GRAPHIQUE 2 : Tenue de l'Assemblée Générale par les Sociétés coopér	15
GRAPHIQUE 3 : Mode de convocation pour la tenue des AG	15
GRAPHIQUE 4 : Participation des membres aux AGAG	16
GRAPHIQUE 5 : Réunion des organes de gestion et de contrôle	18
GRAPHIQUE 6 : Respect des obligations fiscales	19
GRAPHIQUE 7 : Respect des obligations sociales	20
GRAPHIQUE 8 : Formation des membres et du personnel	21
GRAPHIQUE 9 : Sources de financement	25

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
LISTE DES GRAPHIQUES	
PREFACE (MOT DU PARTENAIRE)	5
I. INTRODUCTION	7
1.1. CONTEXTE	
1.2. OBJECTIFS VISES	
1.2.1. Objectif général	
1.2.2. Objectifs spécifiques	
1.3. RESULTATS ATTENDUS	
II. METHODOLOGIE ADOPTEE	8
2.1. Préparation	8
2.1.1. Réunion de démarrage	8
2.1.2. Identification des personnes ressources	8
2.1.3. Identification, inventaire et examen de la documentation	
2.1.4. Sélection des secteurs d'activités et échantillon de coopératives	
2.2. Mission de terrain	9
III. GOUVERNANCE DES SOCIETES COOPERATIVES	
3.1. Gouvernance et principes coopératifs	11
3.2. Connaissance de l'Acte Uniforme	
3.3. Appropriation et application des principes coopératifs	13
IV. PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES	
4.1. Paiement des droits d'adhésion et libération des parts sociales	
4.2. Transactions des membres avec la société coopérative4.2.	14
V. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION	15
5.1. L'Assemblée Générale	15
5.2. Conseil d'Administration / Comité de Gestion	
5.3. Conseil / Commission de surveillance	18
VI. RESPECT DES OBLIGATIONS FISCALES ET SOCIALES	
6.1. Obligations fiscales	19
6.2. Protection sociale	20
VII. FORMATION DES MEMBRES ET DU PERSONNEL	
VIII. SERVICES RENDUS AUX MEMBRES ET À LA COMMUNAUTÉ	
IX. FINANCEMENT DES OPA	22
9.1. L'Autofinancement	23
9.2. Financement externe	_
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	
ANNEXES	34

I. INTRODUCTION

1.1.Contexte

Le développement et la compétitivité des sociétés coopératives nécessitent des investissements en ressources humaines et matérielles, d'où l'importance de l'accès au financement aussi bien interne qu'externe. En effet, le financement pérenne des sociétés coopératives constitue un gage de professionnalisme et de compétitivité conduisant à terme, à l'autonomie et l'indépendance de celles-ci. Or plusieurs études ont montré la difficulté pour les coopératives d'avoir des ressources et capitaux propres d'une part, et d'autre part, d'accéder à des financements extérieurs, notamment bancaires. Toute chose qui ralentit le développement des sociétés coopératives.

Par ailleurs, de l'époque des groupements à vocation coopérative (GVC) à celle actuelle des sociétés coopératives en passant par les coopératives, les questions d'organisation et de fonctionnement se sont toujours posées avec acuité à l'ensemble du mouvement coopératif qui comporte à ce jour, selon la Direction des Organisations Professionnelles Agricoles (DOPA), 3872 sociétés coopératives. Les notions de « coopérative fictive » et de « groupement informel » illustrent parfaitement l'idée de mal gouvernance des sociétés coopératives.

Pourtant, dans cette grisaille, il existe, dans plusieurs secteurs d'activité, des sociétés coopératives modèles, en matière de développement et d'accès au financement.

Dès lors, se pose la question du lien entre la gouvernance de la société coopérative et son accès au financement.

C'est dans ce contexte que la présente étude a été menée. Elle vise à mesurer l'impact de gouvernance des sociétés coopératives sur l'accès au financement.

1.2. Objectifs visés

1.2.1. Objectif général

L'objectif principal de la présente étude est de montrer l'impact de la bonne gouvernance sur le financement des sociétés coopératives.

1.2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira au cours de cette mission de :

- Identifier les critères de bonne gouvernance en lien avec les principes coopératifs;
- Identifier les difficultés et les obstacles au financement des sociétés coopératives et les solutions qui incluent les mesures prises par l'Etat pour encourager le financement des sociétés coopératives.
- Identifier les sources et mécanismes de financement interne et externe des sociétés coopératives ;
- Mesurer l'impact de la bonne gouvernance sur l'accès au financement des sociétés coopératives.

1.3. Résultats attendus

Cette prestation permettra d'obtenir les résultats suivants :

- Les critères de bonne gouvernance en lien avec les principes coopératifs sont identifiés;
- Les difficultés et les obstacles au financement des sociétés coopératives et les solutions qui incluent les mesures prises par l'Etat pour encourager le
- financement des sociétés coopératives sont identifiés;
- Les sources et mécanismes de financement interne et externe des sociétés coopératives sont identifiés;
- L'impact de la bonne gouvernance sur l'accès au financement des sociétés coopératives est mesuré

II. METHODOLOGIE ADOPTEE

2. Préparation

2.1.1. Réunion de démarrage

La mission a officiellement débuté par une réunion de démarrage qui s'est tenue dans les locaux de la Friedrich-Ebert-Stiftung, sis à Cocody - Riviera Attoban.

2.1.2. Identification des personnes ressources

Conformément aux TDR, il a été procédé à l'identification et à l'inventaire des potentiels interlocuteurs (personnes ressources).

2.1.3. Identification, inventaire et examen de la documentation

LeConsultantainventorié, envue d'un examen exhaustif, la documentation existante et pertinente pour l'exécution de la mission. A titre illustratif, cette documentation est composée de documents et divers rapports produits ou mis à disposition par plusieurs institutions et structures ayant en charge la gestion et l'encadrement des sociétés coopératives agricoles. A ces documents, s'ajoutent les rapports produits par le Consultant à l'occasion de missions menées dans plusieurs filières (café-cacao, coton, vivrier...).

Enfin, l'examen de la documentation a permis d'identifier des modèles de coopératives ayant réussi à mettre en place un modèle de financement pérenne.

2.1.4. Sélection des secteurs d'activités et échantillon de coopératives

Sur la base des objectifs de la mission, les secteurs d'activités susmentionnés ont été identifiés, puis l'étude a porté sur un échantillon de 75 sociétés coopératives réparties selon plusieurs filières agricoles. Cet échantillon est composé de sociétés coopératives de performances différentes.

Les secteurs d'activité associent nettement les cultures vivrières et les cultures d'exportation avec une légère prééminence des cultures vivrières pour tenir compte de la politique de sécurité alimentaire prônée par le Gouvernement.

La répartition se présente ainsi qu'il suit :

CAFE-CACAO	: 22
VIVRIER	:18
COTON	:12
PALMIER A HUILE	: 05
ANACARDE	:04
HEVEA	:04
ELEVAGE	:02

ANACARDE - CEREALE : 02
CAFE-CACAO ET ANACARDE : 02
COLAS : 01
COTON-ANACARDE : 01
AGROPASTORALE : 01
RIZ : 01

Ainsi, pour la bonne exécution de cette mission, plusieurs actions ont été menées, notamment l'élaboration d'un guide d'entretien¹ qui est un recueil d'informations nécessaires à la conduite des discussions avec les interlocuteurs afin de répondre aux objectifs visés par ladite mission, et l'étabmlissement d'un diagnostic à partir de missions de terrain.

Parallèlement à ces missions de terrain, des entretiens ont été menés avec des banques et structures de microfinance impliquées dans le financement de l'agriculture en général, et des sociétés coopératives en particulier.

2.2. Mission de terrain

La mission de terrain s'est déroulée sur une période de deux semaines, dans les localités suivantes: Grand-Lahou, Irobo, Dabou, Jacqueville, Songon, Sikensi, Elibou, Tiassalé, Agboville, Akoupé, Adzopé, Yakassé Attobrou, Afféry, Bonoua, Bassam, Abidjan, Aboisso, Anyama, Bouaké, Yamoussoukro, Djébonoua, Mankono, Korhogo, Boundiali, Vavoua, Odienné.

Au terme des missions de terrain, l'équipe du consultant a procédé au dépouillement et à l'analyse des résultats obtenus. Cette analyse a fait ressortir le lien entre la bonne gouvernance et l'accès des sociétés coopératives au financement.

III. GOUVERNANCE DES SOCIETES COOPERATIVES

La gouvernance correspond à l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui encadrent le pouvoir de décision du dirigeant et organisent les relations avec les sociétaires. C'estauniveau de la gouvernance que sont prises et contrôlées les décisions stratégiques qui orientent durablement et de manière déterminante les activités créatrices de valeur d'une coopérative.

Trois pouvoirs sont en interactions et doivent être encadrés afin de garantir un fonctionnement approprié : le pouvoir souverain (Assemblée Générale), le pouvoir exécutif (Conseil d'Administration /Comité de Gestion) et le pouvoir de surveillance (Conseil ou Commission de Surveillance).

L'organe de décision :

L'assemblée générale est l'organe suprême de décision. C'est l'assemblée générale qui approuve le bilan et décide de l'affectation des résultats. Les organes dirigeants et les organes de contrôle rendent compte de leurs missions respectives à l'Assemblée Générale.

L'AG est composée de tous les membres de la société coopérative qui prennent part aux prises de décision.

L'organe de Gestion :

Il s'agit de l'organe d'exécution qui, selon la forme de la société coopérative, est le Conseil d'Administration (société coopérative avec

¹ Voir modèle de guide d'entretien en annexe

conseil d'administration) ou le Comité de Gestion (société coopérative simplifiée). Sa composition est de trois membres au moins et de cinq membres au plus pour le Comité de Gestion et, trois membres au moins et douze au plus pour le Conseil d'administration, tous élus par l'Assemblée Générale.

L'assemblée générale élit également un président du Conseil d'Administration parmi les administrateurs.

Pour les sociétés coopératives avec Conseil d'Administration, un Directeur ou Directeur Général qui est nommé par le Conseil d'Administration. Celui-ci reçoit une délégation de pouvoirs afin d'intervenir dans la gestion quotidienne de la structure.

Les Organes de contrôle :

Le Conseil de Surveillance (société coopérative avec conseil d'administration)

ou la Commission de Surveillance (Société coopérative simplifiée) qui est l'organe de contrôle interne est composé de trois à cinq membres, personnes physiques, et est chargé de vérifier ou faire vérifier, à tout moment, la gestion de la société coopérative. Le Commissariat aux comptes qui est chargé du contrôle externe. Il est obligatoire sous certaines conditions cumulatives (1000 membres, 100 millions de chiffre d'affaires et un total de bilan supérieur à 5 millions de francs CFA). Le commissaire aux comptes doit être un expert-comptable agréé.

Tel est le modèle d'organisation prévu par l'Acte uniforme et toutes les sociétés coopératives visitées disposent des différents organes installés selon les modalités prévues par l'Acte OHADA.

Dans le cadre de cette étude, la notion de gouvernance sera étendue à la protection sociale.



Schéma d'illustration de la Gouvernance

3.1. Gouvernance et principes coopératifs

L'Acte uniforme définit la société coopérative comme « un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs² ». En d'autres termes,

3.2. Connaissance de l'Acte Uniforme

Au terme des entretiens, 61 sur 75 sociétés coopératives, soit 81% ont affirmé connaître l'existence de l'Acte uniforme OHADA qui régit les sociétés coopératives. Toutefois, seuls les membres d'une quinzaine de sociétés coopératives parmi celles visitées, sont capables d'indiquer avec précision, quelques innovations de cet Acte.

Sur les 75 sociétés coopératives, environ 24 % ont soutenu que la principale innovation de l'OHADA réside dans la mutation de leur statut, à savoir le passage de simple coopérative à société coopérative. 16 % affirment aussi que la principale innovation selon elles, réside dans l'exigence de l'acquittement de leurs impôts, ce qu'elles considèrent d'ailleurs comme étant une grande difficulté, notamment pour celles qui rencontrent des difficultés financières.

Cette seconde réponse démontre qu'il subsiste encore un besoin en formation pour bon nombre de coopératives sur la connaissance de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives car de toutes ses innovations, l'Acte uniforme ne

fait nulle part allusion au paiement d'impôts. obligation ne pourrait D'ailleurs cette constituer innovation puisqu'elle une existait déjà bien avant l'entrée en vigueur de l'Acte uniforme. Cela démontre que des sociétés coopératives se créent et évoluent pendant longtemps dans une parfaite méconnaissance des principes qui gouvernent leur groupement.

La méconnaissance des principes l'identité coopératifs (constituant coopérative) est une contrainte majeure en matière de bonne gouvernance. Cela est d'autant plus préoccupant que les Coopératives interrogées affirment, pour la plupart, avoir déjà participé à des formations sur les principes coopératifs.

Cette méconnaissance pose deux problèmes principaux:

- Le mangue d'appropriation des principes coopératifs qui devraient pourtant guider la création d'une société coopérative;
- La portée fort limitée des formations dispensées sur l'esprit coopératif du fait de l'insuffisance de la mise en pratique des principes coopératifs.

Enoutre, comme élément spertinents de l'Acte Uniforme, certaines sociétés coopératives ont aussi mentionné la présence de Conseil de Surveillance, l'élargissement du champ d'actions (pays OHADA), la suppression des agréments3.

S'agissant du principe de volontaire et ouverte à tous, l'enquête a relevé que 40 % de Sociétés coopératives,

² Les principes coopératifs universellement reconnus sont :

L'adhésion volontaire et ouverte à tous;

<sup>Le pouvoir démocratique exercé par tous les membres;
La participation économique des coopérateurs;</sup>

[·] L'autonomie et l'indépendance;

[•] L'éducation, la formation et l'information;

La coopération entre organisations à caractère coopératif;

L'engagement volontaire envers la communauté.

principalement issues des filières coton et vivrier, sont assez atypiques relativement aux questions du genre. En effet, 18 sociétés coopératives de vivrier, soit 24 % des 75 sont soit constituées uniquement de femmes, soit constituées en majorité de femmes avec une rare présence d'hommes.

Par contre, dans le bassin cotonnier, c'est le phénomène inverse qui est observé. On note une très faible présence de femmes dans l'ensemble des 12 sociétés coopératives enquêtées. La principale raison évoquée est que les femmes sont plus aptes à supporter les cultures vivrières plutôt que les cultures d'exportation comme le Coton qui demande plus d'efforts physiques.

On a pu noter également que certaines femmes soufrent de discrimination surtout dans le bassin cotonnier en raison de coutumes qui les excluent tantôt de posséder des terres, tantôt d'exercer le même métier que les hommes. Toute chose qui impose une sensibilisation accrue pour une meilleure prise en compte du genre dans cette zone.

3.3. Appropriation et application des principes coopératifs

Sur 75 sociétés coopératives rencontrées, 49 disent connaître les principes coopératifs, soit 65%. Au rappel des sept (07) principes coopératifs, il a été remarqué que la majorité de ceux qui disent connaître les principes

coopératifs, les ignoraient en réalité tandis que parmi celles qui prétendent les ignorer, certaines connaissent quelques principes.

Mais en même temps, dans environ 45% des coopératives qui disent ignorer les principes coopératifs, on note que les membres appliquent plusieurs principes coopératifs sans pouvoir les énoncer. C'est notamment le cas de l'adhésion volontaire et ouverte à tous, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, le pouvoir exercé démocratiquement, l'engagement volontaire envers la communauté.

l'application des Quant principes coopératifs, 53 sociétés coopératives sur les 75 soit 71 % ont répondu qu'elles les appliquent partiellement, et 22 soit 29 % ont répondu les appliquer totalement. Toutefois, cette réponse mérite d'être nuancée car à travers les entretiens menés, plusieurs sociétés coopératives ont répondu ne pas avoir organisé de formation ou ne pas avoir rendu des services à la communauté. Ce qui indique clairement que contrairement à leurs affirmations, ces sociétés n'appliquent pas totalement les principes coopératifs.

Cette ignorance des fondements de la société coopérative pose la récurrente question de l'appropriation de l'esprit coopératif.

IV. PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES

La participation économique des membres, troisième principe coopératif est un élément moteur dans la vie et la pérennisation d'une société coopérative. Cette participation favorise largement l'autonomie et de l'indépendance des sociétés coopératives (quatrième principe).

La participation économique se perçoit à travers le paiement des droits d'adhésion et libération des parts sociales d'une part, et les transactions des membres avec la société coopérative d'autre part.

³ Avant l'Acte uniforme, les coopératives étaient régies par la loi n°97-721 du 23 décembre 1997 qui imposait aux coopératives de disposer d'un agrément (délivré par un comité régional d'agrément des coopératives) avant d'exercer toute activité

4.1. Paiement des droits d'adhésion et libération des parts sociales

Sur les soixante-quinze (75) sociétés coopératives ciblées, vingt-deux (22), soit 29%, ont affirmé que leurs membres se sont acquittés de l'intégralité de leurs parts sociales et des droits d'adhésion.

La proportion des membres non à jour de leurs droits d'adhésion et de parts sociales se présente comme suit :

- pas du tout pour 3 sociétés coopératives, soit 4%;
- moins de la moitié pour 22 sociétés coopératives, soit 29%;
- la moitié pour 5 sociétés coopératives, soit 7%;
- plus de la moitié pour 23 sociétés coopératives, soit 31%.

Ainsi, dans 40% des sociétés coopératives, moins de la moitié des membres sont à jour de leurs cotisations (paiement des droits d'adhésion et libération des parts sociales). Cette

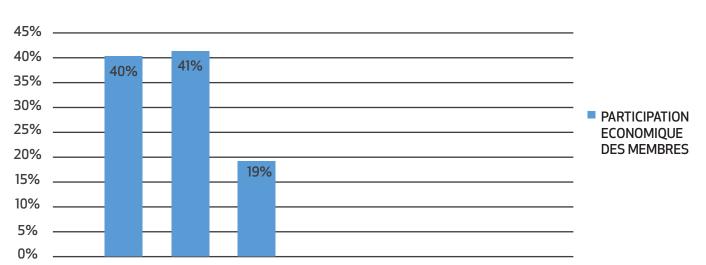
situation est révélatrice du déficit d'appropriation de l'esprit et des principes coopératifs. En réalité, le paiement du droit d'adhésion traduit la volonté d'être membre d'une société coopérative.

Le paiement d'au moins une part sociale marque le droit de propriété sur la société coopérative. Lequel droit de propriété permet au membre de prendre part aux AG. Ainsi, un membre qui ne s'acquitte pas de son droit d'adhésion et ne libère pas ses parts sociales ne manifeste aucun intérêt pour la société coopérative à laquelle il dit appartenir. Très souvent, il s'agit de membres qui, soit ont vécu des expériences d'organisations coopératives précédentes malheureuses, soit ont juste été associés à une initiative personnelle de création d'une société coopérative. Dans ce dernier cas, c'est l'initiateur qui paye les droits d'adhésion et se comporte comme le seul propriétaire de la société coopérative (utilisant l'expression abusive de « ma coopérative »). Dès lors, les membres à qui aucun compte n'est rendu se comportent plus en usagers non coopérateurs qu'en véritables coopérateurs.

4.2. Transactions des membres avec la société coopérative

En matière de transactions, toutes les sociétés coopératives visitées ont déclaré queleursmembresparticipenteffectivement aux activités de la Société Coopérative.

Graphique 1: Transactions des membres avec la société coopérative



TRANSACTIONS DES MEMBRES AVEC LA SOCIETE

Toutefois, le niveau de participation varie selon les pourcentages suivants :

Faible: 19 % (14/75); moyen: 41 % (31/75) et élevé: 40 % (30/75).

Les raisons qui justifient la participation économique partielle (faible et moyenne) sont:

La mauvaise foi des coopérateurs: Dans les filières telles que café cacao, anacarde, il est de coutume, pour les exportateurs de préfinancer, à travers des avances (prêts de soudure) faites aux sociétés coopératives. Celles-ci transfèrent ces avances aux coopérateurs avec l'engagement pour ceux-ci de livrer les produits à la société

coopérative. Mais pour éviter le de rembourser les sommes perçues par le biais des prélèvements effectués sur les livraisons, certains membres de la société coopérative vendent leurs produits aux acheteurs de produits.

Le besoin de liquidité immédiate: ce besoin conduit certains coopérateurs à livrer leurs produits aux acheteurs au lieu de le faire avec la coopérative. A cela peuvent s'ajouter le mauvais état des pistes et le manque de moyen de locomotion de la société coopérative qui peuvent pousser les coopérateurs à livrer leurs productions à d'autres intervenants de la filière.

V. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION

L'Acte uniforme définit les règles de fonctionnement des organes de gestion. Celles-ci sont complétées par les statuts et le règlement intérieur de la société coopérative.

5.1. L'Assemblée Générale

L'assemblée générale peut être ordinaire (AGO) ou extraordinaire (AGE).

L'AGO se réunit au moins une fois par an. L'AGO annuelle, qui statue sur les états financiers de synthèse, se réunit dans les six mois de la clôture de l'exercice social.

Les entretiens ont démontré que sur 75 sociétés coopératives rencontrées, cinquante-six (56), soit 75% des sociétés coopératives tiennent régulièrement leur AGO, 15 sociétés coopératives, soit 20% ne les tiennent pas régulièrement et 4 sociétés coopératives, soit 5 % ne tiennent aucune AG.

Sur 56 SCOOP qui tiennent régulièrement les AG, 47 les tiennent 1 fois par an et 9 plus d'une fois par an.

Les enquêtes, complétées par l'examen des différents documents disponibles, permettent d'affirmer que ce sont les filières des cultures d'exportation ou industrielles qui réalisent les meilleurs scores de tenue des assemblées générales. Deux facteurs pourraient expliquer cet état de fait. D'une part, la réglementation rigoureuse dont ces filières font l'objet et d'autre part, les exigences de certification (également présentes dans ces filières).

Pour l'exercice 2017, 36 sociétés coopératives sur 75, soit 48% ont pu tenir leur AGO.

22 parmi les 36 sociétés coopératives soit 61 % qui ont tenu une AGO au titre de l'exercice 2017 ont respecté le délai prescrit par l'AU (entre janvier et juin suivant la fin de l'exercice passé), soit 14, soit 39 % l'ont tenue hors délai.

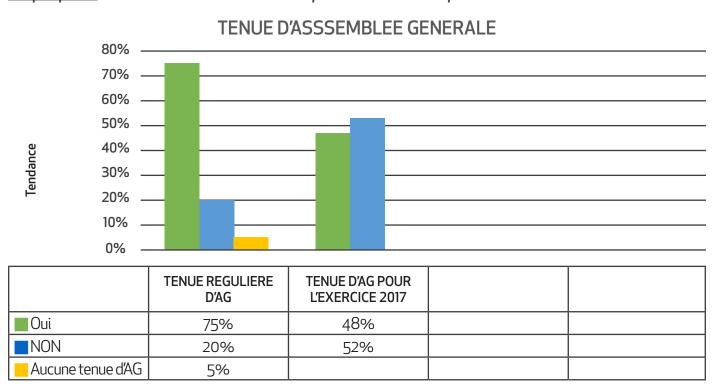
La raison fréquemment évoquée par les sociétés coopératives qui ne tiennent pas ou qui tiennent irrégulièrement leur AG, est l'absence ou l'insuffisance de moyens financiers. En effet, c'est la société coopérative qui prend en charge les frais de

transport et d'hébergement des délégués participant à l'AGO et cela coûte cher à la société coopérative.

Relativement au retard dans l'organisation de l'AGO, l'Acte uniforme prévoit qu'une

prorogation puisse être accordée par le juge sur requête de la société coopérative retardataire. Mais cette procédure n'a été engagée par aucune coopérative retardataire.

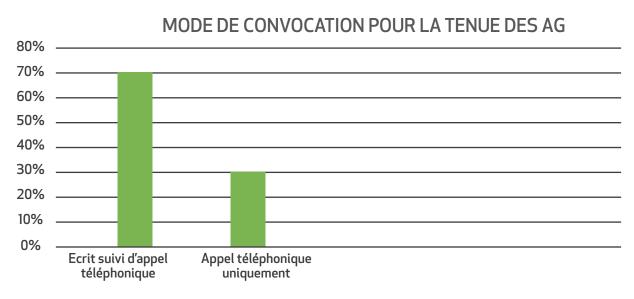
Graphique 2 : Tenue de l'Assemblée Générale par les Sociétés coopératives



Au niveau de la convocation de l'AG, 70% des sociétés coopératives font une convocation écrite suivie d'appels téléphoniques. 30% des sociétés coopératives se limitent aux

appels téléphoniques. Ce dernier mode de convocation n'est autorisé que pour les sociétés coopératives simplifiées¹.

Graphique 3: Mode de convocation pour la tenue des AG



Nombre en pourcentage de SCOOP

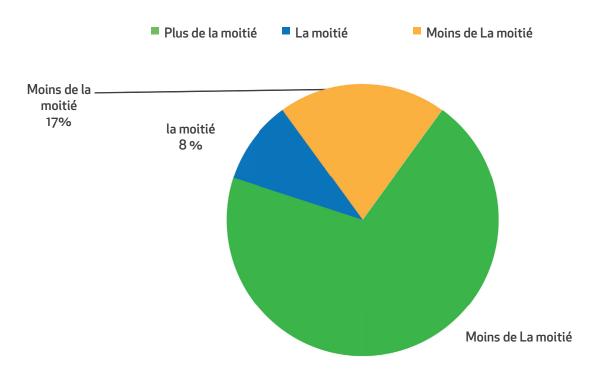
15

La proportion des membres qui prend part à l'AGO se présente comme suit :

- plus de la moitié pour 52 sociétés coopératives sur 75, soit 69 % ;
- la moitié des membres pour 6 sociétés
- coopératives sur 75, soit 8 %
- moins de la moitié des membres pour 13 sociétés coopératives sur 75,
- soit 17%.

Graphique 4: Participation des membres aux AG

PROPORTION DES MEMBRES DES SOCIETES COOPERATIVES PRENANT PART EFFECTIVE AUX AG



Il est bon de noter qu'au regard des textes en vigueur, le quorum prévu pour tenir une AG à la première convocation est au moins de la moitié des membres. Ainsi, si à la première convocation le quorum n'est pas atteint et que l'AG se tient, celle-ci devrait être déclarée nulle.

Au niveau des débats au cours de l'AG, (56) sociétés coopératives affirment que la participation des membres est élevée, (8) sociétés coopératives la trouvent faible, (7) sociétés coopératives la jugent moyenne, et (4) sociétés coopératives n'ont pas répondu car elles ne tiennent même pas d'AG.

Au vu de ce qui précède, la majorité des sociétés coopératives participent activement aux débats. Les membres ne sont pas de simples spectateurs. Cela montre que les décisions prises au sortir de l'AG sont des décisions prises d'un commun accord.

Toutefois, au regard de la pratique, dans plusieurs sociétés coopératives, les AG se présentent davantage comme des séances de plébiscite où quitus est donné au Conseil d'administration sans véritable débat.

Notons que selon les sociétés coopératives interrogées, la non-participation des membres s'explique par :

Le désintérêt manifeste de certains membres (certaines coopératives ont évoqué le manque de temps);

Le manque de moyens de déplacement de membres.

Il est bon de rappeler que la plupart des coopératives ont affirmé que les décisions les plus importantes sont prises en AG. Ce qui traduit l'importance de cet organe de la société coopérative. En effet, c'est au cours de l'AG que sont prises les décisions concernant l'affectation des résultats dont la constitution des réserves (épargne), la distribution des ristournes, les investissements à réaliser, etc.

L'AG est également l'occasion pour les organes de gestion et de contrôle de rendre compte (principe de redevabilité) aux sociétaires. Lesquels mettent ainsi en œuvre leur droit à l'information.

Il subsiste tout de même des sociétés coopératives qui estiment que les décisions les plus importantes doivent être prises par le Conseil d'administration ou le Comité de gestion. Et ce, au mépris du principe coopératif qu'est le pouvoir démocratique exercé par tous les membres.

5.2. Conseil d'Administration / Comité de Gestion

Le conseil d'administration ou le comité de gestion, sur convocation de son président, se réunit aussi souvent que nécessaire et au minimum une fois par trimestre.

L'enquête a montré que les réunions du conseil d'administration ou du comité de gestion se tiennent régulièrement pour 60 sur 75 sociétés coopératives, soit pour 80 %.

Par ailleurs, sur les 60 sociétés coopératives qui tiennent régulièrement leur réunion de conseil, 51, soit 85 % le font au moins une fois par trimestre (4 fois par an). 15 % de ces 60 coopératives le font moins de 4 fois par an.

Il est important de souligner que si les organes de gestion qui ont en charge l'exécution des décisions ne fonctionnent pas, cela est susceptible d'entrainer un grave dysfonctionnement mettant ainsi en péril la vie de la société coopérative. Ce dysfonctionnement constitue une cause de dissolution de la société coopérative selon l'article 178 de l'Acte Uniforme.

Un autre élément important pris en compte dans l'identification des critères de bonne gouvernance concerne la rédaction des Procès-verbaux. En effet, les procès-verbaux constituent la preuve de la tenue de l'AG ou de la réunion du Conseil d'administration/ Comité de gestion. L'enquête a permis de relever que 80 % des sociétés coopératives qui tiennent des réunions du CA ou CG dressent un Procès-verbal à la fin de la réunion. Toutefois, plusieurs parmi elles ne tiennent pas de registre de PV.

5.3. Conseil / Commission de surveillance

L'enquête a permis de ressortir que 59 sociétés coopératives sur les 75 interrogées, soit 79%, disposent d'une Commission ou d'un Conseil de Surveillance et connaissent, pour la plupart les fonctions assignées à cet organe notamment le contrôle.

Toutefois dans les réponses de nos interlocuteurs, relativement au rôle de cet organe, certains aspects ne sont pas pris en compte tels que le rôle d'interpellation et la procédure d'alerte. Il faut aussi noter que l'existence de cet organe dans ces sociétés coopératives ne garantit pas son fonctionnement effectif. 44% de celles qui en disposent sur les 75, évoluent sans contrôle car l'organe habilité à le faire n'est pas régulier dans son fonctionnement. 8 sociétés coopératives ne disposent d'aucun organe de contrôle et 8 autres assignent cette fonction à un Commissaire aux comptes.

En outre, sur les 42 qui affirment tenir régulièrement des réunions du conseil ou de la commission de surveillance, seulement 5 effectuent un contrôle suivi de sanctions. Une vingtaine procède quelques fois à des interpellations en cas de dysfonctionnement.

L'on observe que dans 36% des sociétés coopératives sur les 75 interrogées, les membres du conseil/de la commission de surveillance sont désignés par les membres du Conseil d'administration/Comité de gestion. De même, les réunions de ces deux organes (organe de contrôle et organe de gestion) se tiennent par moment ensemble.

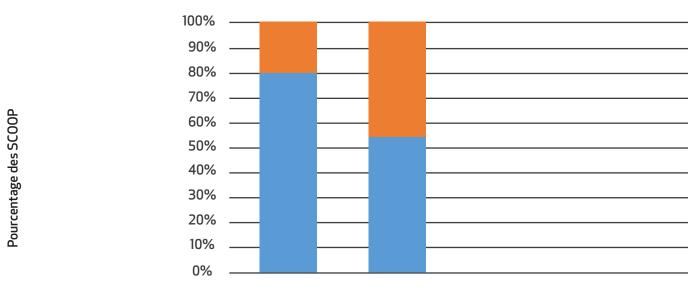
Dans certaines sociétés coopératives, c'est le directeur ou un administrateur qui rédige les comptes rendus des réunions de l'organe de surveillance. Cette situation illustre bien la méconnaissance des dispositions de l'acte uniforme ainsi que celles relatives au rôle de la commission/conseil de surveillance. Tout ce qui précède n'est pas de nature à garantir l'indépendance de l'organe de surveillance. Ce qui constitue une entorse à la bonne gouvernance car l'efficacité du contrôle est mise à mal.

Au titre des attributions ignorées, l'Article 340 dispose que le conseil de surveillance « informe la faîtière, s'il en existe, de toute irrégularité qu'il a constatée ».

Dans les sociétés coopératives visitées, aucun conseil/commission de surveillance n'a indiqué avoir saisi sa faîtière de toute irrégularité, à la suite d'un contrôle effectué alors qu'il en existe.

Graphique 5 : Réunion des organes de gestion et de contrôle

TENUE DES REUNIONS DES ORGANES DE GESTION ET DE CONTRÔLE



	REUNION CA/ AG	REUNION CS	
Colonne1			
NON TENUE OU NON TENUE REGULIERE	20%	44%	
■ TENUE REGULIERE	80%	56%	

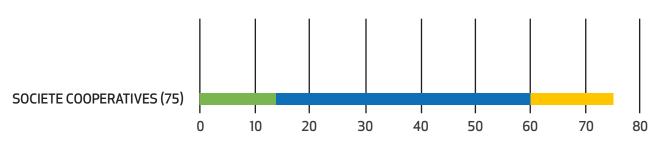
VI. RESPECT DES OBLIGATIONS FISCALES ET SOCIALES

6.1. Obligations fiscales

En matière d'obligations fiscales, 60 sociétés coopératives des 75 visitées disposent d'une déclaration fiscale d'existence, soit 80 %.

Il faut noter également que 46 sociétés coopératives déclarées aux impôts sont à jour de leurs cotisations, soit un pourcentage de 77 % des déclarés à jours et 61 % de l'ensemble des coopératives visités.





	SOCIETES COOPERATIVES (75)		
SCOOP AYANT UNE DFE	14		
SCOOP AYANT UNE DFE ET A JOUR DE SES IMPÔTS	46		
SCOOP AYANT AUCUNE DFE	15		

Sur ces 46 SCCOP 41 proviennent des cultures d'exportation et 5 du vivrier. On remarquera que les sociétés coopératives du vivrier évoluent globalement dans l'informel et ne sont pas connues de l'Administration fiscale.

Par contre, les coopératives des filières des cultures industrielles ou d'exportation sont généralement en conformité avec l'administration fiscale. Cette conformité est largement liée à la réglementation particulière dont ces filières font l'objet.

Dans la filière coton par exemple, l'inscription auprès de l'administration fiscale est en réalité liée à la conviction que le paiement des impôts a été institué par l'OHADA. En tout état de cause, il est important de saluer cette disposition qui fait des sociétés coopératives, de véritables entreprises citoyennes quand bien même il reste à susciter le paiement régulier des taxes et impôts.

6.2. Protection sociale

Selon l'Organisation des Nations-Unies, les entreprises coopératives participent à la création d'emploi, à l'amélioration des conditions de vie de la moitié de la population mondiale¹, à la réduction de la pauvreté.

En Côte d'Ivoire, l'Etat ivoirien a souscrit aux principes du travail décent. Ainsi, la loi n°2015-532 du 20 juillet 2015 portant code du travail comporte des dispositions qui traitent du travail décent

Le Code du travail s'imposant à toutes les entreprises, il va de soi qu'il s'applique aux entreprises coopératives.

Ainsi, dans le cadre de cette présente étude, il en est ressorti que la majorité du personnel employé par les Sociétés coopératives est déclaré à la CNPS. Sur 75 SCOOP visitées 55 emploient du personnel en CDD et/ou CDI, et quelques rares contrats à l'essai. Donc 73

⁶ JAD'EX., Guide pratique des sociétés coopératives dans l'espace OHADA, ABC, Abidjan 2012, P.14: « Selon l'ONU (reprenant les chiffres de l'Alliance Coopérative Internationale) 100 millions de personnes travaillent pour les coopératives dans le monde dont 20% sont des entreprises internationales. Dans le monde, plus d'un milliard de personnes sont membres d'une coopérative. En 1994…les conditions de vie de 3 milliards de personnes (soit la moitié de la population mondiale) étaient améliorées grâce aux coopératives. »

% des sociétés coopératives emploient du personnel.

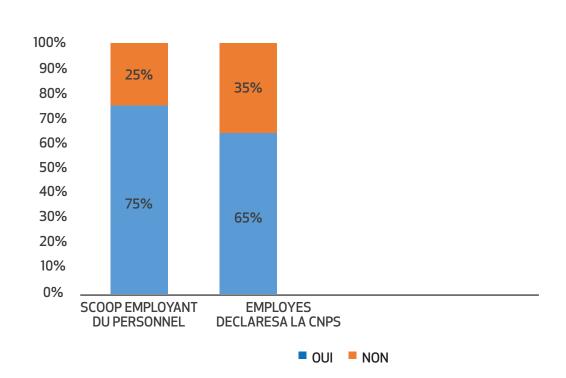
Les résultats montrent que pour l'ensemble des sociétés coopératives visitées, il a été obtenu 514 employés au total. 336 sont déclarés à la CNPS, soit 65,36 % de déclarés.

Ces employés se retrouvent essentiellement dans les filières d'exportation (café-cacao, palmier à huile, hévéa). Cette prise en compte de la protection sociale résulte en partie de la mise en œuvre des exigences de la certification.

<u>Graphique 7:</u> Respect des obligations sociales

OBLIGATIONS FISCALES DES SOCIETES COOPERATIVES RENCONTREES



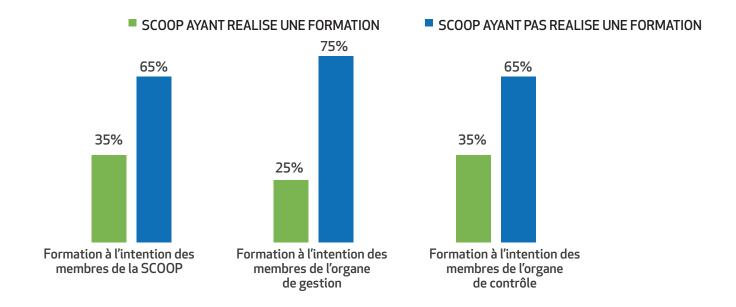


VII. FORMATION DES MEMBRES ET DU PERSONNEL

Une proportion de 65% (Soit 49/75) des sociétés coopératives visitées n'a jamais organisé de formation au profit de ses membres. Or, la formation est un principe coopératif important. C'est pourquoi, l'Acte uniforme impose la provision d'une réserve destinée à la formation. Cette réserve n'est pas provisionnée pour la plupart des sociétés coopératives rencontrées.

Aussi, pour la bonne gouvernance de la société coopérative, les membres des organes de gestion et de contrôle devraient bénéficier d'une formation sur leurs attributions. Cependant, lors des enquêtes réalisées 75 % et 65 % de sociétés coopératives n'ont pas bénéficié de formations respectivement pour l'organe de gestion et pour l'organe de contrôle sur leurs attributions.

FORMATION DES MEMBRES ET DU PERSONNEL



VIII. SERVICES RENDUS AUX MEMBRES ET À LA COMMUNAUTÉ

Les sociétés coopératives affirment rendre, au profit de leurs membres, de véritables services notamment l'appui à la scolarisation des enfants de coopérateurs (prêts scolaires et prêts de soudure), fourniture d'intrants, appuis financiers en cas d'évènements familiaux dont les décès, paiement de ristournes, etc. Mais ces services ne sont rendus qu'en fonction des disponibilités financières de chaque société coopérative. Les enquêtes ont montré que 81 % des coopératives rencontrées rendent des services à leurs membres.

Néanmoins, si ces services rendus aux membres sont à saluer comme participant de la solidarité, il est regrettable de relever qu'ils le sont systématiquement au détriment du développement ou de l'équipement de la société coopérative.

L'on peut comprendre que ces services rendus permettent de fidéliser les membres mais en revanche, ils ne favorisent ni l'épargne, ni l'investissement qui pourraient contribuer au développement des sociétés coopératives.

S'agissant des actions communautaires, 28 % des sociétés coopératives, ont affirmé en réaliser. Il en va ainsi de la construction de centres de santé, de forages hydrauliques, d'écoles et de logements d'enseignants ou d'agents de santé mais surtout des appuis financiers lors d'évènements à caractère sportif et culturel.

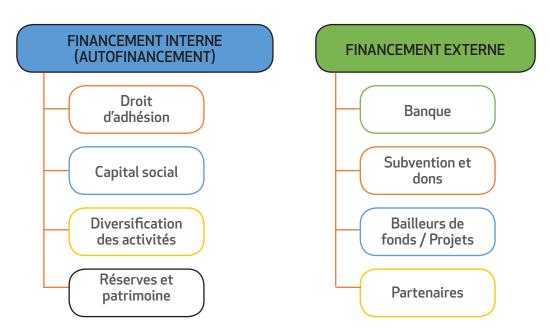
IX. FINANCEMENT DES OPA

Les sources principales de financement des sociétés coopératives proviennent des droits d'adhésion des membres et du capital social, ainsi que les résultats de la diversification des activités pour les structures qui en pratiquent. Certaines sociétés coopératives bénéficient également de financement de leurs partenaires (acheteurs de produits ou

exportateurs en général) dans les filières d'exportation et éventuellement de banque ou bailleurs de fonds.

Il y a deux types de financement mis ici en évidence, le financement interne (autofinancement) et le financement externe (partenaires, banque et bailleurs de fonds).

LES TYPES DE FINANCEMENT



9.1. L'Autofinancement

Plus de la moitié des sociétés coopératives rencontrées dans le cadre de cette étude a déclaré le financement interne (autofinancement) comme unique de financement. Ainsi, sur les 75 sociétés coopératives visitées, 52 soit 69 % s'autofinancent. Donc celles-ci ne fonctionnent qu'avec les fonds propres de la société coopérative. L'autofinancement participe principe coopératif « autonomie et indépendance ». Le recours à l'autofinancement est à saluer même si, selon les cas, la portée de cet autofinancement est fortement limitée en termes couverture des besoins de la société coopérative. En effet, la majorité des sociétés coopératives soumises à cette étude n'arrivent pas à

couvrir, pour 81 % de celles-ci, leurs besoins en financement par les ressources dont elles disposent.

Cependant, sur les 75 sociétés coopératives interrogées seulement 14 (19%) affirment que leurs ressources couvrent entièrement leurs besoins.

• Diversification des activités

L'on a pu relever que seulement 20 sur les 75 sociétés coopératives visitées, s'adonnent à la culture d'autres produits dont principalement le vivrier pour subvenir à leurs besoins. Cette activité de diversification mérite d'être encouragée

et mieux organisée. En revanche, il est ristournes sans préalablement provisionner bon de noter qu'elle se fait généralement les réserves. Certes à titre personnel par les coopérateurs. De permettent la fidélisation des membres, mais ce fait, cette diversification ne profite pas l'inconvénient est que la société coopérative forcément à la société coopérative.

de diversification.

individuellement compris la nécessité coopératives disposent en propre de de la diversification des activités et véhicules et de terrains bâti ou non, voire des la pratiquent. Il est donc nécessaire plantations. d'envisager la diversification dans des conditions mutuellement profitables à tous La constitution d'un patrimoine est à (coopératives et coopérateurs).

Lors des enquêtes menées 39 sur 75, soit sociétés coopératives, une 52 % des sociétés coopératives arrivent à entre les biens propres du PCA et ceux de constituer des réserves en fin d'exercice. la société coopérative. En effet, des biens Alors que 44/75, soit 59 % des sociétés acquis sur les fonds de la société coopérative coopératives versent les ristournes à leurs sont immatriculés au nom du PCA. De même, membres et 31/75, soit 41 % des sociétés des biens personnels du PCA sont mis à coopératives rencontrées n'en versent pas.

pas de ristourne à leurs membres le font dans le but de pourvoir constituer des réserves.

Or, toutes les sociétés coopératives, ou du moins celles qui disent vouloir accéder 9.2. Financement externe au développement, devraient pouvoir être capable de constituer des réserves. Ces L'insuffisance des financements internes de nécessité.

la majeure partie des structures payent les de financement bancaire.

demeurera pauvre sans les réserves.

Pourtant, dans bien des cas, ce sont les Quant au patrimoine, il est généralement intrants fournis par la société coopérative faible dans la majorité des sociétés qui servent à la production desdites cultures coopératives. Il se límite au matériel de bureau (quelques fois provenant de dons, de projets) et d'ordinateurs. Il est bon de Tous les coopérateurs semblent avoir noter que dans quelques cas, des sociétés

encourager parce que pouvant constituer (selon la consistance), une garantie solide • Constitution de réserves et de patrimoine pour accéder au financement. Toutefois, il a été donné de constater, dans certaines la disposition de la société coopérative sans mutation préalable, demeurant ainsi Notons que seul 19 % des 31 qui ne versent toujours la propriété du PCA. Toute chose qui contribue à limiter les garanties que pourrait offrir une société coopérative qui sollicite un prêt bancaire.

réserves leurs permettront de pouvoir impose des financements extérieurs. C'est réaliser certains objectifs primordiaux qui pourquoi certaines sociétés coopératives, nécessitent des moyens financiers et ce, 24 sur les 75 structures visitées, soit 32 % afin de pouvoir également constituer un ont introduit un dossier pour un financement patrimoine pouvant servir de garanti en cas bancaire. Cependant, pour toutes celles qui se sont engagées dans une procédure de prêt bancaire, une seule d'entre elles a Les ristournes doivent être versées aux pu obtenir gain de cause. Ainsi, 68 % des membres après provision des différentes sociétés coopératives rencontrées n'ont pas réserves (légales et facultatives). Cependant, essayé d'introduire un dossier de demande

C'est justement là l'une des clefs essentielles du désintéressement de la majeure partie des sociétés coopératives à se tourner vers les banques ou micro-finance. Les garanties exigées par les établissements bancaires pour l'octroi de prêts représentent également un obstacle pour des sociétés coopératives qui, soit n'en disposent pas, soit n'en disposent pas, soit n'en disposent pas suffisamment. Ainsi, celles-ci sont contraintes à s'autofinancer jusqu'à acquérir au moins une garantie pouvant leur permettre d'avoir recours à un financement bancaire.

En outre, il faut dire que bien des sociétés coopératives observent les règles de bonne gouvernance sans parvenir à acquérir un financement de banque. Car, après analyse des résultats d'entretien, sur 25 sociétés coopératives susceptibles d'appliquer les règles de bonne gouvernance, une seule structure a pu bénéficier de financement bancaire.

Sur cette question, il est important de noter que la question de financement de l'agriculture en général et des coopératives en particulier demeure problématique au regard des expériences passées de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) et de la Banque de Financement de l'Agriculture (BFA) qui ont été dissoutes sans avoir atteint leurs objectifs. Même les Fonds publics (Fonds sociaux) mis en place en 1994 n'ont pas eu les effets escomptés. L'on peut noter également le fait que les Fonds de Développement Agricole (FDA), bien que prévus par les textes, n'ont jamais été mis en place.

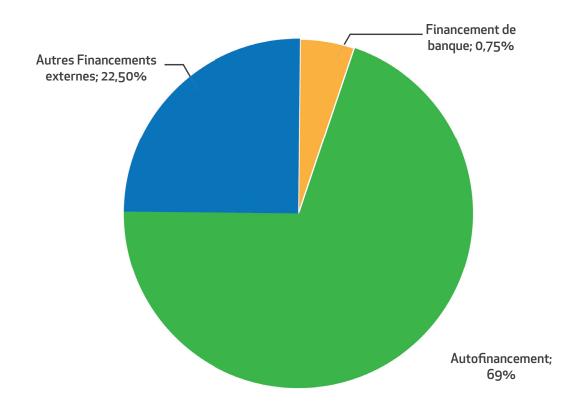
Les banques privées sont toujours frileuses quant au financement de l'agriculture et des sociétés coopératives. Elles évoquent principalement l'absence ou l'insuffisance de crédibilité des sociétés coopératives. Cette absence ou insuffisance de crédibilité serait fortement liée à la mal gouvernance (dysfonctionnement des organes gestion, mauvaise tenue des comptes, bilan non approuvés par l'AG) et à l'absence de garanties (insuffisance de biens mobiliers et immobiliers pouvant être saisis en cas de défaillance). Quant aux produits, leur caractère hautement périssable (surtout pour le vivrier) et le défaut d'assurance agricole) augmentent risque le financement. Certains de nos interlocuteurs banquiers n'ont pas hésité à qualifier le secteur agricole de secteur informel trop risqué à financer. D'autres relèvent des expériences de financement qui se sont révélées désastreuses incitant à une forte prudence.

Il faut préciser qu'il existe un déficit de communication entre les coopératives et les banques.

Certaines sociétés coopératives estiment avoir satisfait à toutes les conditions exigées par les banques mais n'ont obtenu, à ce jour aucune réponse de celles-ci : ni négative ni positive.

Quelques rares fois certaines sociétés coopératives bénéficient de financements sous forme de subventions, de dons de matériel ou intrants par le biais de certains projets (PSAC, PNIA, GIZ, Projet FIRCA...)

4 sociétés coopératives sur l'échantillon étudié affirment avoir bénéficié au moins une fois de financement de bailleurs de fonds ou projets.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSIONS

D'emblée, l'une des limites de l'étude demeure la faiblesse de l'échantillon au regard du nombre de toutes les sociétés coopératives (près de 4000). La présente étude ne prétendant pas à l'exhaustivité, il est évident que les résultats devraient être considérés avec circonspection et ne pourraient être, dans l'absolu, généralisés à l'ensemble du mouvement coopératif. Toutefois, au regard des études et diagnostics existants, l'on peut affirmer que certains résultats reflètent la réalité d'une large majorité de sociétés coopératives évoluant dans l'ensemble des filières ciblées.

Il en va ainsi de :

• L'appropriation de l'Acte uniforme :

De façon générale (et cela est confirmé par l'étude), les sociétés coopératives ont

une faible appropriation de l'Acte uniforme (texte de base des sociétés coopératives) et de leurs propres statuts. Pourtant, des efforts ont été faits en vue de les former sur l'Acte uniforme. Mais il persiste une faible adéquation entre la pratique et les textes. Les droits et devoirs des membres sont méconnus, les règles de convocation et de tenue des réunions ne sont pas toujours bien connues ou respectées. De même, les attributions des organes de surveillance sont peu maîtrisées. Comment effectuer un contrôle efficace de la gestion si l'on ne sait pas les règles qui président à ce contrôle?

L'appropriation et la mise en œuvre des principes coopératifs :

C'est de façon récurrente que l'on constate une faible connaissance des principes coopératifs, aussi bien par les administrateurs que par les directeurs des sociétés coopératives, et ce, en dépit des formations dispensées. Cette faible appropriation entraine inéluctablement application mitigée des principes coopératifs, notamment pour ce qui concerne la participation économique, la formation, l'information et l'éducation des membres, l'autonomie et l'indépendance et à un degré moindre, le pouvoir démocratique exercé par tous. Au total, la faible appropriation et la mise en œuvre insuffisante des principes coopératifs entament largement la gouvernance des sociétés coopératives et expliquent en grande partie leur faible compétitivité.

L'accès au financement :

La rigidité des banques relativement aux conditionnalités constitue une véritable difficultéd'accèsaufinancement dessociétés coopératives qui, par dépit, se résolvent à ne plus s'y intéresser. En la matière, l'inclusion financière, tant prônée par le Gouvernement est loin d'être une réalité. Cette rigidité relativise l'impact de la bonne gouvernance sur l'accès au financement car des sociétés coopératives bien structurées, appliquant des principes de bonne gouvernance et disposant d'un patrimoine n'ont pas obtenu les financements sollicités.

L'influence de la filière sur la gouvernance :

L'un des constats marquants de cette étude est l'impact de la filière sur la gouvernance. En effet, dans bien des cas, les sociétés coopératives dont l'organisation et le fonctionnement se rapprochent le plus des standards de bonne gouvernance relèvent des filières café-cacao, palmier à huile, hévéa et à un degré moindre, de coton. Or, il s'agit de filières fortement structurées à partir d'une réglementation spécifique de la commercialisation. Cette réglementation impose parfois un niveau d'organisation et de fonctionnement des sociétés coopératives qui se rapproche des règles de bonne gouvernance.

A l'opposé, lorsque le prix des productions baisse, cela peut entraîner une démotivation des membres et concourir à minimiser l'application des règles de gouvernance.

• L'influence de la certification sur la gouvernance :

Le processus de certification de sociétés coopératives, dans certains d'activités, impose le respect de normes environnementales, la mise en œuvre de la protection sociale et surtout, le respect des règles de bonne gouvernance. Tel est le cas principalement de certains processus de certification des sociétés coopératives de cacao¹ et de palmier à huile². Ainsi, nombre de sociétés coopératives certifiées appliquent, dans le cadre de certification, la bonne gouvernance. De même, la prime dont elles bénéficient du fait de leur certification leur permet d'une part, de renforcer leur autonomie financière et d'autre part, de réaliser des investissements productifs au profit des membres en plus des services rendus à la communauté.

Par exemple la certification UTZ ou Rainforest Alliance
 La norme RSPO

RECOMMANDATIONS

Ces recommandations s'adressent essentiellement à l'Etat en liaison avec les organisations professionnelles agricoles.

 Réglementer les filières des cultures vivrières:

Réglementer une filière signifie édicter des règles (lois et règlements) qui vont régir l'ensemble des activités de la chaîne des valeurs, notamment : la production, la commercialisation (intérieure et extérieure), le transport, la transformation et la consommation des produits agricoles. Cette réglementation doit viser essentiellement la qualité du produit (dans le cadre de l'environnement (dans le cadre du développement durable).

La réglementation est une exigence de la LOACI qui dispose, en son article 164 que « l'Etat, en concertation avec les collectivités territoriales et les organisations professionnelles agricoles... organise et réglemente les circuits de commercialisation intérieure des produits agricoles.». La réglementation des filières du vivrier viendrait en écho à cette disposition.

L'étude a montré que c'est au sein des filières vivrières que les règles de gouvernance sont les moins bien appliquées à l'opposé de certaines filières des cultures d'exportation et d'industrialisation qui font l'objet d'une réglementation stricte et spécifique.

La réglementation des filières vivrières prendrait en compte les acteurs de la filière dont les sociétés coopératives. Celles-ci devraient être clairement identifiées par les autorités compétentes et devraient satisfaire, en amont, à certaines exigences : existence légale (inscription au Registre des Sociétés Coopératives), fiscale (déclaration

fiscale d'existence) et sociale (déclaration à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale).

Par ailleurs, la réglementation devrait renforcer, en aval, le contrôle permanent de l'Administration sur les sociétés coopératives conformément aux dispositions de l'article 178 de l'Acte uniforme sur le Droit des Sociétés Coopératives. Par cette disposition, l'Administration compétente peut demander la dissolution d'une société coopérative qui n'a pas organisé d'assemblée générale depuis deux ans, ou qui est sans organe de gestion, d'administration ou de contrôle depuis trois mois. Ainsi, le renforcement du contrôle de l'Administration devrait conduire les sociétés coopératives exerçant dans les filières vivrières à se rapprocher des règles de bonne gouvernance telles que la transparence, la communication, l'obligation de rendre compte, la participation, la gestion démocratique.

 Inscrire la bonne gouvernance comme critère d'éligibilité aux projets des partenaires techniques et financiers

sociétés coopératives, Plusieurs diverses filières ont bénéficié d'appuis techniques et financiers dans le cadre du renforcement de leurs capacités. L'objectif étant de contribuer à rendre plus compétitives et pérennes. Malheureusement, l'impact de ces appuis est souvent mitigé, principalement en matière de gouvernance. Cette recommandation vise à classifier les sociétés coopératives en fonction de critères et indicateurs de suivi évaluation combinant la gouvernance performances économiques. Sur cette base, on pourrait classer, par exemple, les sociétés coopératives en trois grandes catégories : faiblement performantes, moyennement performantes, performantes.

Ainsi, les appuis techniques et financiers seraient ciblés en fonction des objectifs des projets et de la situation réelle des sociétés coopératives.

Les sociétés coopératives bénéficiaires seraient sélectionnées en fonction de leur classement. A titre indicatif, les critères susceptibles d'être pris en compte pour évaluer le niveau de performance des sociétés coopératives pourraient être :

Au niveau de la Gouvernance :

- L'existence juridique, fiscale et sociale;
- Le respect des obligations sociales et fiscales;
- L'existence et la validité des contrats de travail :
- La tenue régulière des assemblées générales ;
- L'existence et le fonctionnement régulier des organes de gestion et de contrôle ;
- La fluidité de l'information et l'organisation de formations au profit des membres;
- La gestion comptable et financière selon les règles de l'art (SYSCOHADA).

Au niveau des performances économiques :

- Le niveau des transactions des membres avec la société coopérative (volume d'activité);
- Le chiffre d'affaires moyen;
- La constitution de réserves ;
- L'existence d'un patrimoine;
- La diversification des sources de revenus et de façon générale, tous indicateurs visant à mesurer le degré d'autonomie financière de la société coopérative.

Ainsi, les sociétés coopératives qui mettraient en œuvre les règles de gouvernance seront prioritaires pour certains projets. Cela aurait pour effet d'inciter toutes les autres à épouser les règles de bonne gouvernance.

Promouvoir les sociétés coopératives modèles

La conduite de la mission a permis de mettre en évidence l'importante nécessité de procéder à une classification des sociétés coopératives. En effet, pendant que certaines sociétés coopératives ont pu se doter de siège social, d'un patrimoine relativement consistant (véhicules, parc informatique, matériel, mobilier et divers) et procéder à des réalisations communautaires (centres de santé, salles de classes, logements), d'autres ne sont réduites qu'au simple mobilier de bureau et sans siège social.

Dans la même dynamique, il importe de poursuivre la politique de promotion des sociétés coopératives par:

- Diverses récompenses ou prix comme ceux remis au Salon de l'Agriculture et des Ressources Animales (SARA) et aux Journées de l'Administration Agricole Décentralisée (JAAD);
- L'octroi de bourses de formation pour les dirigeants ou de voyages d'études pour permettre aux sociétés coopératives dynamiques de s'inspirer de modèles extérieurs de réussite. Et ce, dans le cadre du principe coopératif qu'est la coopération entre institutions coopératives. A titre d'exemple, cet échange d'expériences pourrait se faire avec des coopératives allemandes dont l'expertise en matière d'économie sociale solidaire n'est plus à démontrer;
- Accroître l'audience du Forum de Réflexion et d'Echanges sur les Sociétés Coopératives (FORESCOOP), plate-forme dédiée aux sociétés coopératives, afin de mieux connaître les sociétés coopératives modèles et de partager leur expériences réussies;
- Organiser des concours sur la connaissance de l'Acte uniforme et la gouvernance des sociétés coopératives et primer les gagnants.

Poursuivre la sensibilisation et la formation des sociétés coopératives

La formation et le renforcement des capacités, en tant que principe coopératif, doivent s'entendre d'une activité pérenne. Il appartient alors à l'Etat de traduire en réalité tangible les articles 112 et 113 de la LOACI qui disposent respectivement : article 112 :

«l'État assure le renforcement des capacités des acteurs du monde agricole et met en place un programme d'alphabétisation et de formation professionnelle agricole continue axée sur la professionnalisation de l'agriculteur.»; article 113: «l'Etat entreprend des actions pour reformer le dispositif organisationnel et fonctionnel des filières faiblement structurées. A ce titre, l'Etat prend les mesures en vue de renforcer les capacités techniques des organisations professionnelles agricoles, de soutenir et d'accompagner leur professionnalisation».

A titre indicatif, quelques actions de formation pourront porter sur :

- La connaissance et l'appropriation des principes coopératifs (qui fondent l'identité coopérative).
- La gouvernance de la société coopérative : réunions régulières des conseils d'administration et assemblée générales, modalités de fonctionnement des conseils d'administration ; pouvoirs des dirigeants sociaux et de l'Assemblée Générale, responsabilité des dirigeants sociaux, incompatibilités etc.
- Le contrôle de la société coopérative : le rôle et le fonctionnement du conseil de surveillance ; le nouveau rôle du commissaire aux comptes, les relations entre organes de contrôle et organes de gestion ; le rôle des coopérateurs en matière de contrôle, les relations avec la tutelle.
- Les droits et devoirs des membres : en matière d'accès à l'information, de contrôle de la coopérative, de la participation

économique des membres (participation aux gains ainsi qu'aux pertes).

• Favoriser l'accès au crédit agricole

Il s'agira essentiellement, pour l'Etat de mettre en œuvre, à brève échéance, l'article 121 de la loi d'orientation agricole de Côte d'Ivoire qui dispose en substance : « L'Etat favorise l'accès au crédit agricole. A ce titre, il s'assure de :

- L'opérationnalisation des Fonds de Développement Agricole;
- La mise en place de produits bancaires dédiés au secteur agricole;
- La spécialisation dans le financement de l'agriculture ou la création d'établissements financiers agricoles;
- La structuration des systèmes d'épargne et de crédits agricoles. ».

Toutes ces mesures, censées promouvoir l'inclusion financière nécessitent une concertation entre l'Etat et le secteur bancaire en plus des organisations professionnelles agricoles.

Adopter et mettre en œuvre une stratégie de consolidation des acquis coopératifs

L'observation du mouvement coopératif général et des sociétés ivoirien en coopératives en particulier conclut à la fragilité des sociétés coopératives agricoles. Laquasi-totalitédessociétéscoopérativesne disposent pas d'un patrimoine susceptible de leur garantir une crédibilité et une solvabilité auprès des institutions de financement. Dès lors, il convient de créer les conditions de leur pérennisation. Cette pérennisation, gage de compétitivité, est fortement liée à des facteurs tant endogènes (gouvernance interne) qu'exogènes (accès aux marchés, conditions de commercialisation exemple). Il ne faut pas non plus occulter les

facteurs climatiques qui influent également sur le niveau de production.

Une telle stratégie, regroupant une série d'actions, devrait prendre en compte les aspects ci-après :

- Sensibiliser et susciter l'accroissement des revenus des sociétés coopératives : L'accroissement et la diversification ont pour objectif de garantir la disponibilité, en quantité et en qualité, des produits agricoles de façon à assurer l'augmentation et la pérennité des revenus des sociétés coopératives.
- L'accroissement des revenus peut se réaliser à partir de l'augmentation du niveau d'activités des sociétés coopératives.
- Fidéliser les membres existants : Il est apparu que plusieurs membres des sociétés coopératives cessent toute activité avec elle sans démissionner officiellement. Autrement dit. troisième principe coopératif qu'est «la participation économique des membres» n'est que partiellement respecté et ce, pour diverses raisons dont le manque de confiance dans les dirigeants, le manque d'esprit coopératif, la recherche de prix plus rémunérateurs. C'est pourquoi, il est important de fidéliser les membres, principalement en renforçant la confiance dans la société coopérative. Cette confiance peut être renforcée d'abord par la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion. Ensuite, il s'agira de respecter les droits des membres,

notamment le droit à la formation et le droit à l'information qui implique, pour les dirigeants, l'obligation de rendre compte. Les droits économiques tels que le paiement des ristournes (en cas d'excédents) et les services rendus aux membres sont, s'ils sont effectifs, susceptibles de fidéliser les membres et s'assurer de la livraison de leurs productions.

- Rechercher des revenus autres qu'agricoles (diversification) : Il s'agit d'envisager l'exercice d'autres activités génératrices de revenus. Des exemples existent qu'il convient d'encourager. C'est le cas de certaines sociétés coopératives rencontrées qui disposent d'un camion de transport qu'elles mettent en location.
- Ces activités pourraient s'étendre à la commercialisation d'intrants ou d'autres biens et services. Pour cela, il est fondamental d'inculquer aux coopérateurs, la culture de l'épargne et de l'investissement. Cette épargne peut être constituée à partir d'une retenue faite sur les ristournes versées. Elle pourrait ainsi servir à financer des investissements au profit de la coopérative.
- Offrir des services probants en faveur des coopérateurs : Ces services peuvent consister à fournir des intrants, à verser des ristournes en cas de réalisation d'excédents. Il peut également s'agir de création d'infrastructures communautaires pour s'assurer, aussi bien de la fidélité des adhérents que de l'adhésion de nouveaux membres.

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour cible 100 Sociétés Coopératives de diverses filières concernées par l'Etude relative à l'impact de la bonne gouvernance sur le financement des Sociétés coopératives en Côte d'Ivoire.

IDENTIFICATION DE LA SOCIETE COOPERATIVE

Dénomination de la coopérative :
Sigle :
Filière:
Siège social :
Contact:
Email:
Nom et prénom PCA / PCG
Contact:
RUBRIQUE 1: INFORMATIONS GENERALES
1. Quelle est la date de création de la Société Coopérative ? Quelle en est la forme (simplifiée ou avec Consei d'Administration)?
2. Combien de membres comprend la Société Coopérative (dont combien de femmes et de jeunes)?
3. Les statuts et règlement intérieur de la Société Coopérative sont-ils mis à la disposition des coopérateurs au siège ? Ceux-ci viennent-ils les consulter ?
4. La Société Coopérative a-t-elle une déclaration fiscale d'existence ? Si oui, est-elle à jour de ses impôts ?
5. Quelle est la proportion de membres non à jour de leurs droits d'adhésion et de leurs parts sociales ?
6. Qu'est-ce qui pourrait expliquer le fort taux des membres non à jour ?
7. Quelles sont les dispositions prises pour améliorer le niveau de recouvrement des cotisations et droits d'adhésion ?

		orme relatif au Droit des Sociétés Société Coopératives ? blus difficiles à mettre en œuvre ?
•••••		
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		
•••••		
RUBRIQUE 2 : BONN	NE GOUVERNANCE DES SOCIET	ES COOPERATIVES
9. Connaissez-vous les pr	rincipes coopératifs?Si oui, cite:	z en au moins trois.
•••••		
10. Quelles sont les oblig	ations des membres vis-à-vis de	la coopérative ?
11. Avez-vous entendu par	rler de la bonne gouvernance?	
12 Si qui comment défin	issez-vous la bonne gouvernance	a d'une société coopérative ?
······································		
•••••		
13. Selon cette définition	, la coopérative applique-t-elle le	s principes de la bonne gouvernance ?
13. Selon cette définition Faiblement	, la coopérative applique-t-elle le moyennement	s principes de la bonne gouvernance ? totalement
Faiblement 14. Quelles sont les contr	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	
Faiblement 14. Quelles sont les contr	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance?
Faiblement 14. Quelles sont les contr	moyennement aintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance?
Faiblement 14. Quelles sont les contr	moyennement aintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica mance a-t-elle un impact sur l'accè	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica mance a-t-elle un impact sur l'accè	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouvern Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica nance a-t-elle un impact sur l'accè	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez.	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez. 16. Selon vous, la gouverr	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds)?
Faiblement 14. Quelles sont les contr 15. Selon vous, la gouverr Expliquez. 16. Selon vous, la gouverr	moyennement raintes liées selon vous, à l'applica	totalement ation totale des principes de bonne gouvernance ? es au financement extérieur (banque, bailleur de fonds) ?

17. La Société Coopérative applique-t-elle effectivement les principes coopératifs ? (Entourez la réponse)
Totalement partiellement pas du tout
18. Le ou lesquels des principes est/sont appliqué(s)?
19. Les membres participent-ils effectivement aux activités de la Société Coopérative (en matière de transaction et de cotisation) ? Si non, selon vous quelles en sont les raisons ?
20. Comment évaluez-vous ce niveau de participation (en pourcentage ou faible-moyen-élevé)?
21. Les AG ordinaires sont-elles régulièrement tenues ? si oui, à quelle fréquence ? Si non, pourquoi ?
22. La coopérative a-t-elle tenu une AG annuelle cette année ? Si oui, à quelle période ? Si non, pourquoi ?
23. Selon vous, quelles peuvent être les conséquences de la non tenue de l'AGO sur la vie de la Société Coopérative
24. Indiquer le mode de convocation aux AG ou réunions (entourer la réponse)
Ecrit courriel appel téléphonique autres (à préciser)
25. Les documents sont-ils tenus à la disposition des membres avant l'AG ?
26. Les membres prennent-ils part régulièrement aux AG ? Si oui, quelle est la proportion des membres qui prend part à l'AGO (moins de la moitié, la moitié, plus de la moitié) ? Si non, selon vous quelles en sont les raisons ?
27. Comment appréciez-vous leur participation au niveau des débats (absente-faible-moyenne-élevée) ?

29. Les PV sont-ils mis à la disposition des membres ? Si non, pourquoi ?
30. Quel est le mode de convocation des réunions du Comité de Gestion / Conseil d'Administration ?
31. Le Comité de Gestion/ Conseil d'Administration tient-il régulièrement ses réunions ? Si oui, à quelle fréquence ? Si non pourquoi ?
32. Quelle est la proportion des membres qui prend part (moins de la moitié –la moitié- plus de la moitié) ?
33. Les réunions du Comité de Gestion/ Conseil d'Administration sont-elles sanctionnées par des PV ?
34. Comment sont prises les décisions les plus importantes de la société coopérative (AG, CA/CG, CS)?
35. Les membres du Comité de Gestion/ Conseil d'Administration ont-ils bénéficié d'une formation sur le management ?
36. De quels organes de contrôle dispose la Société Coopérative ? Quelle en est la composition et comment les
membres sont-ils désignés ?
37. Quelles sont les attributions de ces différents organes ?

38. Comment fonctionnent ces organes (régularité des réunions, effectivité et sanction du contrôle, etc.)?
39. Les membres de ces organes ont-ils bénéficié d'une formation sur leurs attributions et le fonctionnement des organes ?
40. Les organes de contrôle sont-ils indépendants des organes de gestion ? Si oui, selon vous quel type de relation pourrait-il exister entre les deux organes ?
41. la Société Coopérative a-t-elle déjà organisé et financé des formations au profit des coopérateurs et / ou des dirigeants ? Si oui, sur quels thèmes ? Si non, pourquoi ?
42. Combien de personnes la Société Coopérative emploie-t-elle ? Et sous quel type de contrat de travail ? Essai CDD CDI Autre (à préciser)
43. La Société Coopérative et les employés sont-ils déclarés à la CNPS ? La société est-elle à jour de ses cotisations ? Si non pourquoi ne sont-ils pas déclarés ? (par ignorance, par insuffisance de moyens)
RUBRIQUE 4: FINANCEMENT DES SOCIETES COOPERATIVES
44. La Société Coopérative dispose-t-elle d'un patrimoine ? Quelle est sa composition ?
45. Quel est le niveau d'activité de la Société Coopérative (production, commercialisation, transformation)? Comment le jugez-vous? Bas Moyen Elevé
46. La Société Coopérative et sa production bénéficient-elles d'une assurance ? Si non, pourquoi ?

47. Quels sont les besoins en financement de la Société Coopérative aujourd'hui ?
48. Comment ont-ils été identifiés (ou décidés) et chiffrés ?
49. Quelles sont les sources de financement de la Société Coopérative (autofinancement, financement externe : banque, micro-finance, bailleur de fonds)?
50. Les ressources actuelles couvrent-elle les besoins en financement ?
51. A quelle hauteur évaluez-vous l'autofinancement de la Société Coopérative ?
55. Avez-vous des activités génératrices de revenu ? si oui, Quelle est la proportion des ressources de ces AGR sur vos ressources globales ?
52. La Société Coopérative constitue-t-elle des réserves ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?
54. Avez-vous eu déjà recours à des financements de banque ou de microfinance ? Si oui, comment jugez-vous le processus (composition du dossier de la demande de financement) d'octroi de ce financement ? Si non, quelles en sont les raisons ?

n.b.: pour les cooperatives dont les dossiers ont été réfuses par la banque, quels ont été les motifs du refus ?
55. Avez-vous bénéficié de financement de bailleurs de fonds (projets) ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?
56. Comment avez-vous procédé pour être éligible à ce financement ?
57. De quel type de financement avez-vous bénéficié ? Financement en argent ou en nature (mis à disposition de matériel, d'intrants, etc.)
58. La Société Coopérative verse-t-elle des ristournes à ses membres ? Si oui, à chaque exercice ? Si non, pourquoi ?
59. Quels autres services la Société Coopérative rend-elle à ses membres et à la communauté ?



A propos de l'étude

Menée sur une période de deux semaines, dans les localités de Grand-Lahou, Irobo, Dabou, Jacqueville, Songon, Sikensi, Elibou, Tiassalé, Agboville, Akoupé, Adzopé, Yakassé Attobrou, Afféry, Bonoua, Bassam, Abidjan, Aboisso, Anyama, Bouaké, Yamoussoukro, Djébonoua, Mankono, Korhogo, Boundiali, Vavoua et Odienné, la présente étude vise à amener les sociétés coopératives à s'approprier les principes de bonne gouvernance dans leur quête de financements.

Sur le consultant

"JAD'EXPERTISE" par abréviation "JAD'EX", est une Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle ayant pour OBJET en tous pays et particulièrement en République de Côte d'Ivoire, l'étude technique, le conseil et l'assistance juridiques. Pour le compte de cette étude, elle s'est liée par un contrat de consultance au mandant la Friedrich-Ebert-Stiftung en vue de produire une étude sur la bonne gouvernance et les sociétés coopératives en Côte d'Ivoire.

Mentions Légales

Illustration de couverture : © Friedrich-Ebert-Stiftung & Andrea Durighello Motion designer : © Kassoum KONE (59848309), Digital Manager - graphiste – Photographe.

Publié par

Friedrich-Ebert-Stiftung Côte d'Ivoire Abidjan, Cocody, Riviera Attoban, non loin de l'Hôtel Manhattan Suites.

08 BP 312 Abidjan 08 Tél:+225 22 43 88 99 Fax:+225 22 43 87 54

Email:info@fes-cotedivoire.org

© 2018 Friedrich-Ebert-Stiftung

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans l'autorisation écrite de la FES. Les idées et thèses développées dans la présente étude sont celles de l'auteur et ne correspondent pas nécessairement à celles de la FES.

