

MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS
SECONDAIRE ET SUPERIEUR(MESS)

UNIVERSITE OUAGA II

UNITE DE FORMATION ET DE
RECHERCHE EN SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION

UFR/SEG

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

Année académique 2013-2014

BURKINA FASO

UNITE-PROGRES- JUSTICE



Mémoire de Maîtrise

En vue de l'obtention de la Maîtrise en Economie et gestion des Entreprises
d'Economie Sociale et Solidaire (MEGEES)

THEME

« PLANIFICATION STRATEGIQUE ET GESTION
DES ORGANISATIONS D'ECONOMIE SOCIALE ET
SOLIDAIRE : PROPOSITION DE PLAN D' ACTIONS
(2016-2020) A LA COOPERATIVE ZOUTOU ».

Présenté et soutenu par

YONLI Mindiéba

Sous la direction de :

Issa TRAORE, Chargé de
cours : Stratégie de création et
gestion des ESS à l'UFR/SEG

Maître de stage :

M. TRAORE Abdoulaye, Gérant de
LA COOPERATIVE ZOUTOU

Juillet 2015

In memoria

✓ *Mon père,*

✓ *Ma mère,*

✓ *Professeur SOULAMA Souleymane*

Dédicace

- ✓ *A mes frères et sœurs*
- ✓ *A mes amis et collaborateurs*

Remerciements

L'élaboration de ce présent document est le résultat de l'effort conjugué d'un certain nombre de personnes. C'est donc un réel plaisir pour nous de saisir cette occasion pour leur adresser nos sincères remerciements et leur témoigner notre gratitude. Ainsi, nos remerciements s'adressent particulièrement à :

Monsieur **Issa TRAORE**, notre Directeur de mémoire ; qui malgré ses occupations, a accepté de nous encadrer

Monsieur **Abdoulaye TRAORE**, Gérant de COOPROLEF et notre Directeur de stage, pour son engagement manifeste à l'égard de notre travail. Monsieur TRAORE, nous vous disons grandement merci.

Tous les membres de la coopérative Zoutou, pour leur collaboration et leur accueil.

Monsieur **NOULA B. Evariste** pour son soutien et ses conseils

Monsieur **LOMPO Etienne** par qui notre contact avec la COOPROLEF a été facilité

Monsieur **KAM Ollè Olivier** à Orodara pour son accueil

Monsieur **DAO Alpha** à GEBANA AFRICA et Mme **DIALLO Kadi** d'ANATRANS Bobo pour leur collaboration lors de la collecte des données sur les unités de transformation

Mes camarades de la septième promotion MEGEES, pour leur solidarité agissante. Les camarades, merci pour les inoubliables moments passés ensemble.

A tous ceux dont les noms n'ont pas pu être cités, et qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à notre travail, nous témoignons notre reconnaissance.

Sommaire

Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODE D'ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION	4
Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel d'un plan d'action.....	7
Chapitre 2 : Etapes de développement d'un plan d'action	22
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	28
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION GENERALE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DE COOPROLEF	33
Chapitre 1 : cadre stratégique d'élaboration du plan d'action.....	35
Chapitre 2 : Analyse diagnostique de COOPROLEF (Matrice d'analyse SWOT).....	39
TROISIEME PARTIE: Plan d'action de COOPROLEF.....	54
Chapitre 1 : Axes stratégiques et actions prioritaires du plan	56
Chapitre 2 : Coût et financement du plan d'action.....	60
Chapitre 3 : Modalités de mise en œuvre.....	74
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	93

Sigles et abréviations

AB	: Agriculture Biologique
AG	: Assemblée Générale
APIPAC	: Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes
BNL	: But non Lucratif
CA	: Conseil d'Administration
CC	: Comité de Contrôle
CE	: Commerce Equitable
CG	: Conseil de Gestion
CL	: Cadre Logique
COOPROLEF	: Coopérative de Production des Fruits et Légumes
CT	: Collectivité Territoriale
CT	: Court Terme
DG	: Direction Générale
EC	: Entreprise Coopérative
EES	: Entreprise d'Economie Sociale et Solidaire
EIES	: Etude d'Impact Environnemental et Social
FAFPA	: Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Artisanat
FLO	Fairtrade Labelling Organization
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
INADES	: Institut Africain de Développement Economique et Social
LCAG	: Learned, Christensen, Andrew, Guth
LT	: Long Terme
MEDD	: Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MOFF	: Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses
Mouves	Mouvement pour l'économie sociale
OES	: Organisation de l'Economie sociale
OGM	: Organisme Génétiquement Modifié
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PA	: Plan d'Action
PCE	: Prime de Commerce Equitable
PFNCE	: Plateforme Nationale de Commerce Equitable

PP	: Parties Prenantes
APROMAB	: Association Professionnelle Mangué du Burkina
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
QQOCQP	: Quoi, Quand, Où, Comment, Qui, Pourquoi
RH	: Ressources Humaines
SCI	: Système de Contrôle Interne
SMART	: Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et réalisable, inscrit dans le Temps
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	: Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
UNPA	: Union Nationale des Producteurs D'anacarde

Liste des tableaux

Tableau 1: matrice d'analyse SWOT	29
Tableau 2: Matrice d'analyse stratégique TOWS.....	30
Tableau 3: Superficie-production-rendements des spéculations de COOPROLEF	44
Tableau 4: typologie des intervenants de COOPROLEF	46
Tableau 5: Récapitulatif du diagnostic SWOT.....	50
Tableau 6: synthèse des axes stratégiques, des objectifs spécifiques et des résultats attendus	59
Tableau 7: Programmation physique des activités du plan	60
Tableau 7: Programmation physique des activités du plan	61
Tableau 8: planification financière des actions du plan	64
Tableau 9: récapitulatif du coût par axe	67
Tableau 10: planification physique et financière de la première année du plan.....	68
Tableau 11: récapitulatif du coût de la première année du plan.....	71
Tableau 12: chronogramme des activités de l'an 1	72

Introduction générale

Le fonctionnement et la gestion de toute organisation nécessite un ensemble de ressources qui se traduisent en moyens humains, financiers et matériels. Ces ressources même si elles sont disponibles et de bonnes qualités, ont besoin d'être planifiées et orientées en cohérence avec les objectifs afin de permettre à l'organisation de réaliser de manière efficace la mission qu'elle s'est assignée. La réalisation de la mission de toute organisation, qu'elle soit capitaliste ou à but non lucratif, dépend ainsi de l'orientation et de la planification futures que les dirigeants souhaitent pour ces ressources. Pour ce qui est des entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS), la nécessité de la planification des actions à réaliser s'impose aussi bien à la création que dans le processus de développement.

Cependant, cette manière de travailler ; qui consiste à partir d'une planification qui servira de référence et de ligne de conduite, pour les décisions et les actions à mener dans le futur ne peut se faire à l'improviste. D'où la mise en place d'un plan d'actions pour une bonne structuration des interventions entrant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des membres.

Pour une organisation naissante, le plan d'actions est une garantie pour orienter et cadrer ses activités et lui prémunir des outils pour ne pas naviguer à vue. Toute gestion non référencée, conduit à vouloir tout faire et à la fois, voire réaliser certaines activités qui ne rentrent pas même dans le cadre des objectifs fixés. Ce qui peut aboutir à une mauvaise allocation des ressources ; et donc à l'inefficacité ou l'inefficience, compromettant ainsi la viabilité de l'organisation.

Quant à l'organisation existante, en plus des préoccupations de la structure naissante, elle se doit d'élaborer un plan d'actions pour se tracer une ligne directrice dans son processus de développement et de changement d'échelle, mais aussi en vue de faire face à la concurrence.

La coopérative des producteurs des fruits et légumes (COOPROLEF), au regard de sa jeunesse et de son ambition de développement, se trouve à cheval entre ces deux préoccupations. En effet, ayant officiellement commencé ses activités le 19 mars 2014; elle évolue jusque-là, certes dans le sens de ses objectifs, mais sans faire l'objet d'une planification stratégique, qui cadrerait toutes ses activités. De plus dans son processus de développement, la coopérative envisage se doter des unités de transformation en vue de valoriser les fruits et légumes qui n'auront pas pu être écoulés dans le circuit du commerce

équitable, compte tenu du nombre croissant des organisations dans le secteur avec son corollaire d'actes de concurrence de plus en plus importants.

Par ailleurs, de par la spécificité de sa production, qui est biologique et protectrice de l'environnement, la COOPROLEF est un acteur incontournable du commerce équitable et de l'agriculture biologique. De ce fait, elle doit se conformer aux exigences de ce marché particulier non seulement du point de vue de la production agricole, de la traçabilité mais également sur le plan de la gestion.

C'est donc au regard de tous ces aspects que la COOPROLEF, à travers son instance dirigeante, s'est engagée à élaborer ce document phare.

Le plan d'actions, un outil de management pour la COOPROLEF

Le plan d'actions est élaboré, de façon générale pour deux raisons principales : d'abord, le plan d'actions sera utilisé pour un usage interne. Ensuite, il est élaboré pour assurer la communication avec l'extérieur.

De ce point de vue, ce plan d'actions (PA) est dans un premier temps destiné à la COOPROLEF elle-même. Il sera utilisé comme un outil de management ou de planification. La coopérative pourra à partir de cet instrument se donner une ligne de conduite dans la mise en œuvre et au suivi de ses activités de développement. En effet, le plan constitue en même temps des normes de réalisation afin de mesurer sa performance sociale, économique et environnementale et inscrire de ce fait son activité dans la pérennité.

Quant à la destination externe, le PA a une portée significative pour la coopérative. Son objectif est de faire comprendre la vision et les actions envisagées ainsi que les différents projets définis dans le cadre de la production biologique, de la protection de l'environnement et au respect des standards du commerce équitable, aux partenaires et autres parties prenantes et de les convaincre en vue de susciter leur engagement à soutenir et à participer activement à la mise en œuvre de ses actions.

Cette prospection particulière des partenaires concernera entre autres, les partenaires techniques et financiers, internationaux, nationaux et locaux, notamment les pouvoirs publics, les partenaires commerciaux, les organismes de certification et de contrôle, les structures d'appui technique et de formation, les établissements financiers et enfin, et pas de moindre, les membres de la coopérative.

Notre travail s'articule autour de trois grandes parties. La première partie concerne le cadre théorique et conceptuel du plan d'action. La deuxième partie porte sur la présentation

générale de la planification stratégique de COOPROLEF. La troisième partie est consacrée au plan d'action de COOPROLEF.

**PREMIER PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODE
D'ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION**

Introduction

Le mouvement coopératif a pendant longtemps été pratiqué sous sa forme classique dans nos pays du sud et au Burkina Faso en particulier. En effet, il a toujours été l'apanage du monde paysan qui se contentait de fédérer leurs efforts pour valoriser et défendre leurs intérêts relatifs à une occupation qui leur est commune. Il en est de même pour ce qui concerne leur gestion, qui dans bon nombre d'organisations, est organisée de façon informelle, intuitive. Cela s'explique par le fait qu'en raison de leur spécificité d'organisation à but non lucratif (BNL), les gestionnaires ne se sentent pas dans l'obligation de faire du profit et par conséquent leurs pratiques et décisions sont susceptibles d'engendrer des allocations sous-optimales des ressources. En somme, la gestion de ces organisations souffre énormément d'un manque de planification stratégique, qui pourrait leur permettre de se faire une vision claire qui sera traduite en actions concrètes. En outre, cette situation s'expliquerait par un sous-développement de ce que l'on peut appeler aujourd'hui l'entrepreneuriat social et de la notion de planification stratégique au sens d'Ansoff. Toutefois, le développement du commerce équitable, une des composantes de l'économie sociale et solidaire, rendu possible par la prise de conscience des préoccupations sociales et environnementales de plus en plus pressantes, a engendré d'autres exigences. Les dirigeants traditionnels ont fait place à une génération d'entrepreneurs sociaux, dont les maîtres mots sont : l'innovation, le management, la stratégie et la vision, la croissance et le développement de l'objet social de leurs organisations. Ainsi, la planification se présente comme une condition de premier ordre pour concrétiser cette vision des organisations d'économie sociale (OES). Pour ce faire, il nous semble nécessaire, sinon indispensable, pour tout acteur de ce secteur d'en comprendre et de maîtriser les contours ; afin non seulement de pouvoir s'inscrire efficacement dans le domaine et d'exploiter les opportunités, mais aussi de se doter d'outils de bonne gestion, de management stratégique et de bonne gouvernance. Ces éléments sont tous autant, des gages pour la réussite de la mission de toute organisation (sociale ou capitaliste). Un des outils essentiels en termes d'organisation et de gestion, pour atteindre cet objectif est sans doute le PA. D'où la nécessité pour nous de se familiariser avec la rédaction de ce précieux document pour la gestion des organisations de l'ESS comme la COOPROLEF.

C'est en cela que ce mémoire trouve tout son intérêt particulier. En effet, il permet, à travers un cadre théorique et un cas pratique, d'examiner et analyser tous les éléments fondamentaux par rapport à l'élaboration d'un plan d'action. Il permettra également de faire ressortir les interrelations qu'entretient le PA avec d'autres types de documents relatifs à l'organisation et

la gestion des organisations. Enfin, il expose l'utilité de disposer ou d'élaborer un PA pour une OES, plus particulièrement une entreprise coopérative à l'instar de COOPROLEF.

Cette première partie, portant sur le cadre théorique et méthode d'élaboration du PA, comprend trois chapitres. Le premier traite du cadre théorique et conceptuel du PA (chapitre 1), les étapes de développement d'un PA sont décrites dans le chapitre 2 et enfin la méthodologie de l'étude est esquissée au chapitre 3.

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL D'UN PLAN D'ACTION.

L'objectif principal de ce chapitre est de faire ressortir l'intérêt que revêt le PA pour les OES. De ce point de vue, feront spécifiquement objet d'analyse, les fondements théoriques du PA, les différentes acceptions du PA et autres notions proches, ainsi que les implications éventuelles. Enfin, nous situerons l'utilité pratique de ce document dans le fonctionnement d'une organisation sociale.

I - Cadre théorique

Ce paragraphe se propose d'énoncer les questions, les objectifs et les hypothèses de recherche.

1. Questions

La question principale de ce présent travail s'intitule comme suit :

Comment concevoir un outil de planification stratégique dans une organisation d'économie sociale ?

De façon spécifique, on se demandera de savoir :

- quelles forces et faiblesses doivent caractériser l'organisation ?
- quel type de menaces doit-elle écarter ou opportunités recherchées ?
- quels axes stratégiques pour ce plan d'action
- quelles actions définir?

2. Objectifs de recherche

L'objectif global de ce travail est de proposer un outil de management stratégique à la COOPROLEF. Pour atteindre cet objectif principal, il convient de :

- réaliser un diagnostic interne et environnemental de l'organisation ;
- déterminer les axes stratégiques à développer dans le plan d'action ;
- proposer un plan d'action opérationnel à la coopérative en définissant les actions à réaliser, les ressources nécessaires et les besoins à combler conformément à ses valeurs.

3. Hypothèses

Afin de donner une orientation claire à cette étude, nous formulons les hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèse principale :**

La conception d'un outil de planification stratégique passe par la définition d'une vision et la formulation d'une stratégie en adéquation avec ses ressources.

De façon spécifique, les postulats suivants sont formulés :

- **hypothèse spécifique (HS1) :** *la compréhension de la situation interne et de l'environnement de la COOPROLEF permet de déterminer les objectifs et les résultats de son Plan d'action (PA) ;*
- **hypothèse spécifique (HS2) :** *la définition des axes stratégiques tient compte des contraintes majeures et homogènes de son secteur à relever pour la coopérative ;*
- **hypothèse spécifique (HS3) :** *la nature des défis à relever dans le commerce équitable (CE) et de l'agriculture biologique, ainsi que dans le développement social des membres de la coopérative caractérisent le type d'actions du plan.*

II - Références théoriques du PA

Dans le cadre de ce mémoire, les différentes analyses seront faites à partir des fondements théoriques suivants : la théorie de la planification stratégique, la théorie des parties prenantes, la théorie des ressources.

1. La théorie de la planification stratégique

Le concept de planification stratégique a été, pour la première fois, employé dans les années 60 par Ansoff. Selon cette théorie, la planification des actions d'une organisation est une démarche méthodique passant par les étapes suivantes :

- la définition des objectifs à long terme (LT) par le conseil d'administration (CA);
- l'assignation d'objectifs par la direction générale (DG) à partir d'une démarche LCAG (Learned, Christensen, Andrew and Guth),
- l'évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires

En se référant à cette théorie, nous pouvons, ensemble avec le conseil de gestion de la COOPROLEF, définir les objectifs à LT, répartir ces objectifs entre les organes à travers des

activités précises qui seront confiées à leurs responsables, et, enfin, faire le point des ressources nécessaires à la coopérative pour la mise en œuvre du plan.

2. La théorie des parties prenantes (PP)

La théorie des parties prenantes, est une théorie qui met l'accent sur les relations créées entre les différents acteurs de l'organisation. Elle dérive du terme anglo-saxon de Stakeholders. Les Stakeholders sont des groupes, sans la participation desquels l'organisation ne pourrait exister. On distingue, avec Clarksson (1995), deux types de parties prenantes : les PP primaires et les PP secondaires. Clarksson explique que les PP primaires renvoient aux groupes indispensables à la survie de l'organisation. Dans notre cas, les PP primaires concernent les membres de COOPROLEF.

Les PP secondaires recensent les groupes pouvant influencer ou qui sont influencés par les décisions de l'organisation, mais qui n'affectent pas forcément la survie de l'entité. **Freeman et Reed (1983)**, parlant des PP en général, affirment que les PP sont un ensemble d'acteurs dont l'organisation dépend en permanence pour sa survie.

La mise en œuvre de cette théorie recouvre un management efficace et spécifique des relations avec les individus et les groupes, dans la formulation de l'activité stratégique de l'organisation. Toutefois, l'idée centrale de la notion des PP, correspond à la mise en place d'un dispositif de gestion des relations pouvant garantir la satisfaction aux différents acteurs influençant les activités de l'organisation, surtout les activités qui déterminent le succès de l'organisation à LT. (Verstraete, 2003)

De ce point de vue, peut être considéré comme PP, tout individu ou groupe, entité ou institution, qui, à priori est intéressé par les activités de la coopérative et influence son devenir. Au sens large du terme, les PP désignent tout acteur qui est susceptible, à travers son activité, son pouvoir ; d'affecter l'évolution d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs. Ainsi cette théorie offre un cadre d'analyse permettant de réaliser l'importance de chacune des PP dans la vie et le fonctionnement de toute organisation.

3. La théorie des ressources

Cette théorie est attribuée à Penrose (1959), selon qui la définition d'une trajectoire stratégique est le résultat d'une analyse binaire de l'environnement de l'entrepreneur et des possibilités de production de son organisation. Selon Verstaete et Jouisson (2007), la vision

du dirigeant occupe une place capitale, mais la réaction à la demande du marché est conditionnée par les ressources disponibles pour répondre.

Cette théorie est d'autant plus importante dans la mesure où, la réalisation de tout projet requiert une mobilisation conséquente, préalable et permanente des ressources. D'où aussi l'utilité du PA pour faire comprendre aux acteurs, les options stratégiques de la coopérative, avec l'espoir de les persuader de l'accompagner dans la réalisation des activités.

III - Notions de planification, de stratégie, de planification stratégique et de plan d'action/plan opérationnel

Dans ce paragraphe, nous analyserons les différents aspects de la planification stratégique abordés dans la littérature. Il a pour but d'une part de nous permettre de mieux maîtriser les contours, les principes et les procédures d'élaboration d'un plan d'action ; et d'autre part de pouvoir faire une étude analytique critique des approches des différents auteurs. Cette revue empirique qui est structurée sous forme des thématiques suivantes : les notions planification, de stratégie, de la planification stratégique et de plan d'action,

1. La planification

La planification est un processus formalisé visant à produire un résultat préalablement énoncé sous la forme d'un système décisionnel intégré. La réflexion portant sur l'avenir et les efforts visant à maîtriser l'avenir sont les composantes de la planification (Mintzberg, 1994, p.12)

La planification est nécessaire quand l'instauration d'un état futur souhaité dépend d'une série de décisions interdépendantes ; c'est un système décisionnel selon les termes de Ackoff, 1970 in Mintzberg, 1994, p.11).

Au regard de cela, on retient que la planification porte sur les décisions concernant les objectifs, les tâches et l'utilisation des ressources avant la mise en œuvre. Elle assure que les choses justes soient faites au bon moment et de la bonne manière (avec efficacité et efficience). Il existe Ainsi différentes formes de planification, notamment la planification stratégique et la planification opérationnelle. La première correspond à la planification des grandes orientations de l'organisation à long terme. Quant à la seconde, elle est la programmation des objectifs à court terme. Elle répond aux questions : pourquoi ? où ? comment ? et à quel coût ?

2. Stratégie

La stratégie est un concept qui ne recouvre pas une seule définition. Elle varie d'une époque à l'autre et suivant les disciplines qui l'emploient. La stratégie désigne initialement, l'art de la préparation et de la conduite des guerres. L'étymologie du mot rappelle ses origines militaires. Il vient du grec ancien *stratos* (armée) et *agos* (je conduis). La stratégie correspond ainsi à la conduite d'une armée.

Selon **Strategor**, « *Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elles s'y maintiennent et s'y développent* »

Toutefois, une des définitions les plus complètes qui ont été données à la stratégie est sans doute celle d'**Arnoldo C. Hax et Nicolas S. Majluf (1996, p.14.)**. En effet, selon eux, la stratégie

- a- détermine et révèle la finalité organisationnelle en termes d'objectifs, de programmes d'action et de priorités d'allocation des ressources à long terme ;
- b- choisit les secteurs d'activités dans lesquels l'organisation opère ou doit opérer ;
- c- vise à conférer à l'organisation un avantage durable à long terme dans chacun de ses domaines d'activité par des réponses appropriées aux opportunités et aux forces et faiblesses de l'organisation ;
- d- indique les diverses tâches managériales au niveau de l'organisation des secteurs d'activité et des fonctions ;
- e- est un modèle décisionnel cohérent, unificateur et intégrateur ;
- f- définit la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle entend apporter aux parties prenantes ;
- g- est une expression de la visée stratégique de l'organisation ;
- h- vise à développer et à entretenir les compétences fondamentales de l'organisation ;
- i- est un moyen employé pour investir sélectivement dans des ressources tangibles et intangibles en vue de développer les capacités qui assurent à l'organisation un avantage concurrentiel durable.

3. Planification stratégique

La planification stratégique est un processus complexe et continu de changement organisationnel. Comme précédemment énoncé, la planification stratégique s'intéresse à la programmation des grandes orientations d'une organisation. Il s'agit des orientations qui concernent l'avenir de cette organisation, en termes d'activités, d'allocation des ressources, de croissance, etc. Selon **l'initiative canadienne sur le bénévolat**, pour constituer un bon processus complet et efficace, il convient que les composantes qui suivent soient réunies. En effet, la planification stratégique :

- est axée sur l'avenir et se concentre sur l'anticipation de l'avenir. Elle examine de ce fait les moyens à mettre en œuvre pour faire en sorte que l'organisation soit différente dans un délai de 5 à 10 ans. Elle vise à façonner l'avenir de l'organisation en se fondant sur les caractéristiques que cet avenir est susceptible de présenter ;
- repose sur une analyse soigneuse des tendances prévues ou prédites et des divers scénarios d'avenir possibles, ainsi que sur l'analyse des données internes et externes ;
- est souple et vise l'orientation selon une perspective globale. Elle aligne l'organisation sur son environnement en établissant un contexte pour l'accomplissement des objectifs et en définissant un cadre et une direction pour la réalisation de l'état futur souhaité de l'organisation ;
- crée un cadre pour obtenir un avantage concurrentiel au moyen d'une analyse minutieuse de l'organisation, de son environnement interne et externe et de son potentiel. Ceci permet aux organisations de faire face aux tendances, événements, défis et opportunités qui se présentent dans le cadre de la vision et de la mission qu'elles ont élaborées au moyen du processus de planification stratégique ;
- est un processus qualitatif impulsé par une idée. Elle emploie des données dites faibles, « soft », qui ne sont pas toujours appuyées quantitativement, telles que l'expérience, l'intuition et les idées ; engage l'organisation dans un dialogue continu et vise à dégager une vision et une focalisation organisationnelles claires.
- « permet aux organisations de se focaliser, car c'est un processus d'auto-analyse constant et dynamique » (Doerle, 1991, in Rowley, 1997, p.37).
- est un processus permanent et continu d'apprentissage, un dialogue organisationnel, qui va au-delà de la réalisation d'un ensemble d'objectifs prédéfinis. Elle vise à modifier la façon de penser et d'opérer de l'organisation et crée une organisation autodidacte.

- lorsqu'elle est efficace, elle a des incidences sur tous les domaines d'activité de l'organisation et s'intègre dans les principes et la culture de l'organisation.

STRATEGOR assimile la planification stratégique à un mécanisme visant à rassembler les données et les analyser d'une part. D'autre part la planification stratégique cherche à explorer des alternatives capables d'accomplir la mission assignée en allouant les ressources de façon raisonnable et objective. Il est donc plus que nécessaire pour une organisation de prendre des décisions stratégiques afin de mener à bien son programme d'activités et sa mission en se fixant des objectifs clairs et définissant les priorités, en raison des ressources limitées.

En considérant tout ce qui précède, il ressort un certain nombre de différences entre la planification classique et la planification stratégique. En effet, l'une des grandes différences entre ces deux types de planification est que la planification classique tend à être axée sur l'examen des problèmes à partir d'une compréhension actuelle, soit une attitude mentale orientée de l'intérieur vers l'extérieur. La planification stratégique exige que l'on comprenne la nature du problème et que l'on trouve une réponse appropriée, soit une attitude mentale orientée de l'extérieur vers l'intérieur (**Rowley, 1997, p.36**). Dans la même logique, la **Brochure de la retraite de planification stratégique de CSUN, (1997)** explique que la planification à long terme est une projection à partir du présent ou une extrapolation du passé tandis que la planification stratégique s'appuie sur les tendances, données et hypothèses concurrentielles futures anticipées. Ainsi, la planification à long terme tend à être impulsée par les chiffres alors que la planification stratégique tend à être impulsée par les idées, plus qualitatives ; elle vise à établir une vision ou une focalisation organisationnelle claire.

4. Composantes de la planification stratégique

a) Vision et mission

La vision énonce les raisons de l'existence d'une organisation, sa finalité et l'état idéal auquel elle vise parvenir. La mission identifie les grands buts et les objectifs de performance de l'organisation. Vision et mission sont définies dans le cadre des principes fondamentaux de l'organisation et elles établissent le contexte dans lequel il est procédé à l'élaboration des stratégies prévues et des critères d'évaluation des stratégies émergentes. De façon spécifique, la mission énonce :

- ✓ les besoins auxquels l'organisation répond (besoins commerciaux, de marché, sociaux, politiques, etc) ;

- ✓ la portée des activités (à savoir les produits et les marchés) requises pour réaliser la finalité de l'organisation ;
- ✓ les compétences spécifiques qui distinguent l'organisation de ses concurrentes. Les principaux fondamentaux de l'organisation rassemblant ses valeurs, ses relations avec les parties prenantes, ses politiques, sa culture et son style de gestion (Hax et Majluf, 1996, p.27, Hax et Majluf, 1991 ; Brochure de la retraite de planification stratégique de CSUN, 1997 ; Hill et Jones, 1992).

b) Analyse d'écart

Cette analyse permet aux organisations d'évaluer l'écart qui existe entre leur situation actuelle et la situation future à laquelle elles souhaitent parvenir. Elles peuvent alors, sur la base de cette analyse, élaborer des stratégies spécifiques et allouer des ressources qui leur permettront de combler l'écart.

c) Analyse comparative

L'analyse comparative dans le cadre de la planification stratégique, est un processus systématique continu de mesure et de comparaison des opérations, pratiques et performances de l'organisation par rapport à celles d'autres organisations relevant du même secteur, et comportant l'évaluation des pratiques optimales d'autres organisations. Elle a sa place dans le processus de planification stratégique en ce sens qu'elle guide la gestion des ressources humaines, sociales et techniques de l'organisation. (Lerner, Rolfes, Saad et Soderlund, 1998 ; Brochure de la retraite de planification stratégique de CSUN)

d) Stratégies émergentes

Bien que les organisations puissent et doivent évaluer leur environnement, on ne saurait s'attendre à ce qu'elles prévoient l'avenir avec une parfaite exactitude. Il peut survenir des événements imprévus qui remettent en cause ses hypothèses et qui s'écartent de ses prévisions. Par ailleurs, les bonnes idées procèdent souvent d'une création spontanée, hors du processus de planification stratégique formel et durant les périodes intermédiaires qui séparent les événements de planification.

La stratégie émergente est un ensemble d'action ou un comportement constant dans le temps, « un modèle réalisé qui n'était pas expressément visé » dans la version initiale de la stratégie de planification. Lorsqu'une stratégie délibérée est bien appliquée, elle produit les résultats

escomptés. On parle de stratégie émergente lorsqu'une organisation applique une série de mesures qui se transforment progressivement en un modèle de comportement cohérent, quelles que soient les intentions particulières. « Les stratégies délibérées donnent à l'organisation un sentiment de direction bien déterminée ». Les stratégies émergentes impliquent que l'organisation apprend ce qui se révèle efficace dans la pratique. La mise en œuvre conjointe de stratégies délibérées et de stratégies émergentes aide l'organisation, d'une certaine manière, à maîtriser son parcours tout en encourageant l'apprentissage. Dans ce cas, « les organisations (...) peuvent appliquer des stratégies-cadres, qui sont délibérées dans leurs grandes lignes mais dont les détails peuvent fluctuer et émerger librement ». (Mintzberg, 1994, p.23-25 ; Hax et Majluf, 1996, p.17).

Ce qui signifie que les organisations doivent faire preuve de vigilance pour reconnaître les stratégies émergentes avantageuses pour elles mais aussi de souplesse pour pouvoir les accepter, faute de quoi elles courent le risque à ce qu'une stratégie déterminée s'avère inefficace et même à ce qu'une stratégie émergente intéressante ne soit pas mise en application.

e) Questions stratégiques

Les questions stratégiques désignent les problèmes fondamentaux que l'organisation se doit de résoudre afin d'accomplir sa mission et de progresser vers la réalisation de son état souhaité. Ce sont des questions qui présentent, selon Hax et Majluf (1991), des « défis de planification spécifiques et significatifs » et qui sont engagées par les analyses effectuées précédemment par l'organisation.

f) Programmation stratégique

Les stratégies délibérées visant à l'accomplissement de la mission de l'organisation et à la prise en compte des questions stratégiques sont élaborées par des activités de programmation stratégique. Ces activités de programmation stratégique comprennent l'élaboration des objectifs stratégiques, des plans d'action et des mesures tactiques.

✓ les objectifs stratégiques

Ce sont les jalons qui correspondent aux questions stratégiques auxquels l'organisation vise à parvenir. Les objectifs stratégiques traduisent les questions stratégiques en des « cibles de performance spécifiques qui ont une incidence sur l'organisation ». « Les objectifs sont énoncés en termes d'effets mesurables et vérifiables » et propulsent l'organisation à mieux

réagir à son environnement afin de parvenir à son état désiré. (Brochure de la retraite de la planification stratégique de CSUN ; Rowley, op.cit., p.106).

✓ les plans d'actions

Définir les plans d'action consiste dire comment l'organisation parviendra à son état souhaité, en fixant notamment les étapes à couvrir pour atteindre les objectifs stratégiques. Ils établissent « *qui fera quoi, quand et comment* » mais aussi la façon dont l'organisation doit traiter les problèmes actuels et les tendances émergentes afin de pouvoir faire face aux divers imprévus qui surviendront. (Brochure... *opcit*)

✓ les mesures tactiques

Il s'agit d'un ensemble d'actions et des initiatives spécifiques qui sont mise en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques et appliquer les plans stratégiques. Autrement, ce sont des activités spécifiques et mesurables qui ont pour but de maintenir la progression de l'organisation sur la voie de la réalisation de ses options stratégiques ; c'est-à-dire vers son état futur souhaité. (**Rowley, p.106**).

g) Pensée stratégique

C'est la dernière composante de la planification stratégique. Pour **Mintzberg (1994, p.291)**, la pensée stratégique consiste à impliquer tous les acteurs de l'organisation dans un processus de réflexion stratégique. Pour ce faire, ces derniers doivent se montrer actifs, impliqués, engagés, motivés, etc. c'est donc un processus interactif et « *cette pensée doit non seulement être informée par les détails dynamiques de l'action, mais également être impulsée par la présence même de cette action* ».

5. Planification et plan d'action/plan opérationnel : quel lien ?

De façon générale, le plan d'action, la planification d'action et le plan opérationnel renvoient à une même réalité. En effet, toutes ces notions traduisent la mise en œuvre pratique de la vision stratégique d'une organisation. C'est la programmation des objectifs à court terme d'une organisation.

La planification d'action est le processus qui guide les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. C'est le fait de planifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela. On voit donc que c'est le processus qui permet d'opérationnaliser les objectifs stratégiques de l'organisation. C'est pourquoi on l'appelle aussi planification opérationnelle. Par ailleurs,

lorsque le plan d'action ou le plan opérationnel est élaboré en réponse à une proposition de financement, pour une demande d'emprunt, on parle de plus en plus de plan d'exploitation. Au regard de ces différentes approches, on peut retenir qu'élaborer un plan d'action consiste à :

- ✓ déclarer **ce qui doit être réalisé** (en conformité avec la planification stratégique) ;
- ✓ énumérer **les étapes qui doivent être suivies** pour atteindre cet objectif ;
- ✓ élaborer un calendrier et le temps de réalisation de chacune de ces étapes (**quand**) ;
- ✓ définir les responsabilités pour chaque étape (**qui**) ;
- ✓ faire une analyse **des ressources ou besoins nécessaires**.

Quant aux spécialistes du management à l'instar de **I. Ansoff, R. Declerck, R. Hayes**, (1976), ils distinguent les notions formelles de plan stratégique ou opérationnel de celle de gestion ou de management stratégique. Le plan opérationnel est un « système d'action », selon le terme de **Martinet** ; dans la mesure où il regroupe les actions économiques, sociales et politiques (l'entreprise étant considérée comme un système politique) à mener pour réaliser les objectifs stratégiques. Tandis que le management stratégique cherche à développer chez les divers décideurs une vision claire de ce que l'entreprise doit devenir. Cela augure l'importance d'un plan d'action pour une organisation.

De ce qui suit, il ressort que le plan d'actions fait suite à la planification stratégique et est étroitement lié à cette dernière qui est comprise comme une réflexion sur les options à long termes en matière de choix de domaines d'activités, de vision de l'organisation, etc. En effet, la planification stratégique, c'est la programmation de grandes orientations, des décisions stratégiques de l'organisation pour le futur. Elle vise à anticiper l'avenir et à faire un schéma désiré de l'organisation. Pour la concrétisation de cet état souhaité, la planification stratégique se décline en plan d'actions qui, lui, vise un objectif à court termes. Le plan d'action transforme les objectifs stratégiques de l'organisation en activités à mettre en œuvre tout en définissant les responsabilités, les coûts, etc. il s'agit de fixer les différentes étapes à suivre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation.

6. Utilité théorique du plan d'actions pour la coopérative Zoutou.

Le plan d'action occupe une place capitale dans le processus de management des organisations. Il constitue l'interface entre les phases d'analyse et de mise en œuvre des décisions. C'est un outil, de par sa nature, qui transforme les idées et les réflexions en des éléments concrets et opérationnels. De ce point de vue, il concerne tous les domaines de l'organisation même si son contenu peut différer selon qu'il s'agit de plan d'actions

commercial, marketing, ressources humaines, etc. Le plan d'actions est un document qui est également utilisé dans les relations avec les collaborateurs, en ce sens que l'organisation fixe et planifie, de concert avec eux, les actions à conduire. Par ailleurs, la planification stratégique, socle à partir duquel naît le plan d'actions, est aussi du même coup incontournable pour les entreprises sociales.

En effet, dans le système de fonctionnement et de gestion des organisations à but non lucratif, la planification stratégique occupe une place significative. C'est elle qui oriente les activités d'une organisation en vue de garantir l'atteinte de ses objectifs sociaux et/ou économiques. Dans cette optique, **Sénèque**, un philosophe stoïcien disait : « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va* ». Autrement dit, la planification stratégique est un outil qui permet à l'organisation sociale de se doter d'une ligne de conduite et éviter du même coup la mauvaise improvisation et la navigation à vue dans le processus de réalisation de sa vision. Toute chose (c'est-à-dire l'improvisation) qui n'est pas recommandée par la science de gestion (dont les outils sont désormais beaucoup utilisés par les EES). C'est alors que la conception du PA vient donner forme à la vision et à la stratégie de COOPROLEF.

De ce point de vue, ce plan permettra à la coopérative, d'une part, d'approcher de façon concrète et convaincante les différents partenaires, aussi bien existant que potentiels ; dans la mesure où il présente de façon claire sa vision stratégique, les options empruntées pour la concrétiser et les ressources nécessaires. Ce qui permet de déduire l'appui que la coopérative pourrait attendre d'eux. C'est aussi une source de motivation, de justification et de persuasion pour soutenir et accompagner la COOPROLEF dans son processus de développement socio-économique et environnemental. La mise en œuvre de ce PA ne saurait être une réalité sans le concours technique, matériel et financier de ces partenaires.

D'autre part, il constitue un outil de planification incontournable et de suivi de la mise en œuvre des activités de la COOPROLEF. A cet effet, le PA a d'emblée pour but principal de prévoir des actions à réaliser, les ressources nécessaires et les besoins de la coopérative. Ensuite, il servira à structurer et à ordonnancer les activités. Enfin, il a pour but de donner un canevas de suivi, de mesure et d'apprentissage pour la coopérative. Pour ce faire, le PA se chargera de :

- définir clairement les objectifs de la coopérative et de fixer des buts/résultats à atteindre conformément à sa vision et à sa planification stratégique ;

- établir une chronologie des actions à mener et les besoins de la coopérative que les responsables doivent travailler à satisfaire ;
- faire ressortir les forces et les faiblesses de la coopérative.

Autrement, il s'agit d'associer l'ensemble des acteurs du comité de direction à l'élaboration du PA afin de parvenir à un document solide. Cette approche est techniquement vectrice de cohésion sociale et d'appropriation des décisions au sein des acteurs de l'organisation. Ce qui pourrait constituer un facteur de renforcement de la confiance des partenaires. De ce point de vue, pour permettre à tout partenaire d'agir en connaissance de cause, il est nécessaire de lui adresser un plan d'action. Par ailleurs, on note, dans le cadre des activités des organisations dites sociales, la présence de plus en plus de la concurrence. Cette concurrence se caractérise par plusieurs éléments en l'occurrence l'entrée dans la production et la commercialisation d'acteurs divers : particuliers, commerçants, organisations d'EES, grandes entreprises privées, voire multinationales. Ce qui joue énormément en défaveur de la coopérative Zoutou quant au prix, et à l'écoulement. D'où l'utilité de la planification stratégique et du plan d'actions pour réorganiser sa structure et son fonctionnement afin de se doter une vision claire, des objectifs stratégiques et de moyens efficaces pour y faire face et en tirer bon compte.

Cependant, la planification stratégique et le plan d'action en particulier n'est pas sans inconvénients. Ces aspects négatifs ont été analysés par certains auteurs.

7. Limites, difficultés et défis de la planification stratégique et du plan d'action

La planification stratégique est un processus d'une grande complexité qui engage l'organisation dans un terrain inconnu et n'apporte pas de formule tout faite qui garantirait le succès. Au contraire, elle engage l'organisation dans un périple et l'aide à formuler un cadre et à définir un contexte dans lesquels les réponses pourront émerger. Les problèmes susceptibles de se présenter au cours du déroulement du processus de planification ont été évoqués par un certain nombre d'auteurs, plus particulièrement par **Mintzberg**. Ce paragraphe se propose d'examiner certaines de ces limites, difficultés et défis du processus afin de préparer les dirigeants de la coopérative à les minimiser ou à les relever.

a) L'engagement

Assurer l'engagement de tous les acteurs de la coopérative, tel est l'un des grands défis dans le processus de la planification stratégique. Selon **Mintzberg**, le principal défi à ce niveau est l'engagement des responsables de hauts niveaux, dans la mesure où ce processus empiète sur le pouvoir décisionnel de ces cadres supérieurs. Dans les EES, cela ne pose en principe pas de

problème. En effet, dans les EES, le pouvoir de décision appartient à l'assemblée générale et non à un cercle restreint d'individus ; et la participation qui est encouragée par le processus de planification stratégique est l'un des principes fondateurs de l'EES en ce qu'elle habilite les membres de la coopérative à prendre des décisions concernant la vie de leur coopérative.

L'engagement des membres de la coopérative « procède d'un sentiment d'appropriation du projet » (Mintzberg, 1994, p.172). De ce point de vue, cet engagement est un facteur indispensable au succès de la planification stratégique qui exige une participation de l'ensemble des membres.

b) Inflexibilité des plans et de la planification

La difficulté majeure à ce niveau vient du fait que la planification stratégique risque d'avoir un effet inhibiteur sur le changement et décourage l'organisation à entreprendre des alternatives osées (Mintzberg, opcit, p.178). Elle risque aussi de ralentir la créativité et « elle ne prend pas facilement en considération les idées véritablement créatives », (Mintzberg, opcit, p.180). Par ailleurs, il se manifeste des oppositions à résoudre entre « retenir la stabilité que la planification apporte à l'organisation... et permettre à l'organisation de réagir promptement aux changements extérieurs qui interviennent dans l'environnement », (Mintzberg, opcit, p.184). Cela exige un management confirmé de la part des acteurs clés de la coopérative.

c) Prise de contrôle

La planification stratégique est un instrument général et intégré qui conduit l'organisation à son état futur souhaité. Cependant, lorsqu'elle est utilisée abusivement, elle peut, selon Mintzberg, devenir un « *moyen de prise de contrôle* » des décisions, des stratégies, des actions présentes et futures, de la direction, du personnel, des marchés et des clients.

d) Objectivité

La planification stratégique est un processus qui rejette l'intuition tout en privilégiant les données « dures », facilement disponibles et interprétables. Elle assure aussi que tous les buts visés sont « réconciliables au sein d'une seule et même déclaration d'objectif » (Mintzberg, opcit, p.193)

8. La notion de stratégie dans les organisations d'économie sociale et solidaire

Les OES sont un ensemble d'initiatives qui sont développées en marge du secteur privé capitaliste, avec pour mission de prendre en charge la catégorie des populations exclues par celui-ci par la collectivisation des facteurs de production. L'ensemble de ces initiatives est connu sous la notion d'économie sociale et solidaire. En effet, les OES sont des formes d'organisations de type associatif ou coopératif qui se spécifient à travers leurs statuts, leurs modèles économiques, leur vision et leur principe de gestion et de gouvernance. Ainsi, coopératives, mutuelles et associations font partie de ces organisations. Leur point commun se situe au niveau de leur mission qui est de donner aux groupes vulnérables ou exclus du système formel, l'opportunité de tirer profit des relations de solidarité humaine pour réaliser le bien-être social. En outre, ces organisations se distinguent des entreprises classiques par des principes tels que la gestion démocratique, l'adhésion libre et volontaire, la recherche du bien-être collectif des sociétaires et la primauté de l'homme sur le capital.

Cette particularité des OES par rapport au secteur privé a constitué pendant longtemps l'élément justificatif de la méfiance qu'elles ont vis-à-vis des outils et autres principes utilisés par les dirigeants capitalistes. Ce raisonnement a également soutenu la base de défense d'un ancrage local, tout en prônant « *le small is beautiful* » (l'organisation est efficace lorsqu'elle est de petite taille). Aussi, cette caractéristique particulière est critiquée par certains auteurs qui estiment que les OES sont ainsi inefficaces. Elles sont également traitées à tort ou à raison d'inefficience compte tenu de l'allocation des ressources qui serait non optimale.

Cependant, de nos jours, le souci de la croissance et la montée de la concurrence constituent de véritables enjeux pour les OES. D'où la nécessité de se doter des stratégies pour se développer et d'accroître leur impact social. Au titre de stratégies de changement d'échelle, il en existe deux fondamentalement selon l'ESSEC: la croissance organique et la duplication. En effet, la duplication revoit à un changement d'échelle sur un plan géographique. C'est le développement des initiatives sociales sur de nouveaux terroirs. Quant à la croissance organique, elle correspond à une croissance interne. Cela passe par une diversification des activités de l'organisation, tout en restant sur le même territoire. Cette dernière stratégie est celle adoptée par la COOPROLEF. En effet, la coopérative ambitionne de diversifier ses activités par la transformation des produits non écoulés, la pratique d'autres activités de soutien, telles l'apiculture, etc.

Chapitre 2 : ETAPES DE DEVELOPPEMENT D'UN PLAN D' ACTIONS

I - Principes de base du plan d'action

L'élaboration du plan d'action, comme tout autre travail, recouvre des principes de base. Les principes de base renvoient à un certain nombre de notions essentielles pour toute science ou discipline et toute activité dans ce domaine doit s'articuler autour de ces notions de base. Dans le cas du plan d'action, les principes de base sont :

1. Les résultats/objectifs

Les résultats constituent un point essentiel pour l'élaboration du plan d'action. En effet, les résultats sont des éléments qui montrent que les activités se sont bien déroulées. Il s'agit notamment des résultats des activités. En d'autres termes, ce sont les « quoi » qui doivent résulter des activités. Tous les résultats conjugués doivent conduire à atteindre les points stratégiques auxquels ils sont destinés.

2. Le plan des ressources humaines

La proposition de plan des RH est un moment fort du plan d'action. C'est un résumé de ce dont l'organisation aura besoin en termes de RH pour mener à bien les activités programmées. C'est un point capital, puisqu'il aide à préparer les options éventuelles. Ce plan comprend :

- le besoin en personnel déjà réglé, le besoin supplémentaire nécessaire ;
- besoin en termes de renforcement des capacités.

3. Le calendrier/la durée

Un plan d'action est avant tout une planification des activités dans le temps. C'est l'ordonnement des activités selon des séquences bien élaborées, afin de permettre à l'organisation d'être réaliste et efficace dans la mise en œuvre de ses actions. En matière de plan d'action, le calendrier comporte deux moments importants :

- quand commencer ;
- comment planifier le temps nécessaire pour mener à bien les activités.

Dans cette optique, la planification d'action doit être comprise comme une extension de la planification stratégique.

II - Contenu, techniques d'élaboration et critères d'un bon PA

1. Contenu de plan d'action

Les éléments essentiels qu'on peut retrouver dans un plan d'action sont entre autres :

- ✓ les objectifs ou résultats que l'organisation vise à atteindre ;
- ✓ l'ensemble des actions à mener pour la réalisation des objectifs ;
- ✓ le plan des ressources humaines ;
- ✓ le plan des ressources financières (le budget) ;
- ✓ la situation géographique des différentes actions ;
- ✓ les hypothèses.

2. Techniques et méthodes d'élaboration

L'élaboration d'un plan d'action n'est pas un exercice aisé. Sa réussite requiert une grande habileté. Le PA est l'affaire des dirigeants selon nombreux ouvrages. Mais certaines techniques d'élaboration et l'approche participative est beaucoup plus recommandée.

Une des méthodes les plus utilisées pour l'élaboration de plan d'action est la méthode QQOCQP. Elle est constituée des mots tels que Quoi ? Qui ? Où ? Comment ? Quand ? Pourquoi ? Combien ? Son utilisation présente en effet, l'avantage d'aborder toutes les facettes du sujet. Comme on peut le constater, la démarche de cette méthode consiste à répondre de façon précise à la série des sept questions, notamment :

- pourquoi ? il s'agit de rappeler le contexte du plan. Le pourquoi reflète la raison d'être du PA et donne à ce qui doit être fait tout son sens;
- quoi ? c'est établir la liste des actions ainsi que la description de leur contenu ;
- qui ? les éléments de réponse à cette question permettront de désigner les responsables. En d'autres termes, qui pilote ? qui rend compte ? c'est le lieu de préciser aussi les autres acteurs qui peuvent intervenir ;
- comment ? la réponse à cette question permet de savoir quels sont les ressources à disposer : budget, équipe, etc ;
- quand ? c'est la définition des dates de début et de fin des actions ;
- où ? préciser les lieux de réalisations si cela est nécessaire ;
- combien ? répondre à cette question revient à fixer les critères de réussite qui permettront de valider le succès ou non d'une action et de prendre une nouvelle décision en conséquence.

En outre, selon la technique de la planification stratégique d'Ansoff, l'élaboration du plan d'actions est un processus consistant en :

- la définition des objectifs à LT par l'instance dirigeante ;
- l'assignation d'objectifs par la direction générale ;
- l'évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires.

Cette technique pourrait s'inscrire dans un cadre général de la démarche stratégique. En marge de cette méthode, il ressort que l'on peut également partir de la matrice d'analyse stratégique SWOT et aboutir à un PA efficace à l'aide de l'outil TOWS qui n'est rien d'autre que le SWOT inversé en vue d'obtenir des options stratégiques.

En plus de cette technique et règles de rédaction, il existe d'autres beaucoup plus participatives qui méritent notre attention. Il s'agit des techniques top-down ou bottom up. La première consiste pour le dirigeant à fixer des objectifs stratégiques de l'organisation. Il appartient par la suite aux chefs de section ou de divisions d'élaborer le plan opérationnel correspondant. Quant à la seconde, c'est l'inverse de la première. En effet, elle consiste à donner une marge de manœuvre aux directeurs opérationnels pour définir leurs objectifs. La planification stratégique sera alors définie par les dirigeants à l'issue de cet exercice.

L'une ou l'autre de ces techniques n'est pas mauvaise en soi. L'essentiel étant de pouvoir faire une analyse en termes de faisabilité et d'applicabilité des actions qui en résulteront. Toutefois, dans le but de parer à cette éventualité, les deux méthodes peuvent être combinées. Mais que peut-on entendre par bon plan d'action? Quels en sont les critères?

3. Critères d'un bon PA

La planification d'action est quelque chose qu'une organisation fait lorsqu'elle sait ce qu'elle veut faire et qu'elle a besoin d'un plan pour lui permettre d'organiser les activités nécessaires pour y arriver. L'indispensable planification vient chiffrer un engagement qui se prend au regard de la formule stratégique de l'organisation et de sa capacité à maîtriser ses atouts et ses facteurs de risque à travers le temps. De ce point de vue, la clarté du plan d'action de l'organisation achève de convaincre de la maîtrise de l'option stratégique.

Les qualités d'un bon PA dépendent d'un certain nombre de facteurs : les objectifs fixés, les types d'actions définies et leur organisation, etc. En ce qui concerne les actions, elles doivent être définies en tenant compte du cadre stratégique de l'organisation. Ce qui signifie que les activités qui composent le PA doivent être en conformité, d'une part, avec les objectifs

stratégiques de l'organisation et, d'autre part, avec ses ressources disponibles ou mobilisables. De manière résumée, les objectifs du plan doivent être de type SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et réalisable, inscrit dans le Temps). Par ailleurs, un PA est bâti sur une analyse objective interne et externe de l'organisation. Sur ce plan, un bon PA résulte de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en termes de savoir-faire, de ressources humaines et financières. (**Bouquin, 2001**). Pour **A.-C. Martinet (1983)**, un plan d'actions formellement correct est fondé sur les éléments suivants :

- l'examen des scénarios possibles d'évolution et de leur degré de vraisemblance ;
- la sélection des actions après identification de leurs coûts et de leurs résultats espérés (parts de marchés, profits, évolution de l'organisation interne, etc) ;
- le repérage des phases de leur déroulement et des hypothèses cruciales pour le bien-fondé du choix retenu ;
- si possible l'étude préalable des stratégies de rechange en cas de non vérification de ces hypothèses.

Nous pouvons constater que la plus part des caractéristiques de bon PA sont applicables à des entreprises de type capitaliste, notamment les résultats espérés (parts de marché, profits, etc). Pour ce qui concerne les EES, ces résultats peuvent se traduire en termes d'amélioration de bien-être des membres (augmentation de l'impact social).

III - Etapes d'élaboration de PA

Au regard de ce qui suit, on peut être tenté de dire que les étapes d'élaboration d'un PA se résument dans un premier temps à définir les actions à mener, ensuite établir un calendrier d'exécution et enfin réfléchir sur les moyens à réunir pour la mise en œuvre. Cependant, l'élaboration de PA est beaucoup plus complexe que ça. En effet, la définition des actions, le calendrier et les moyens de mise en œuvre, sont certes des moments forts d'un PA, mais ne sont élaborés de façon fortuite. Il y a donc bien d'autres étapes qui entre en ligne de compte. On note également que les étapes ne sont figées. Elles varient selon les auteurs, mais aussi selon les institutions. Selon **Janet Shapiro**, l'agenda de développement d'un PA est différent de celui d'un plan stratégique. L'élaboration d'un plan stratégique consiste à conduire les individus dans un exercice de réflexion stratégique. Alors que le développement d'un PA comprend un ensemble d'étapes qui consistent à se focaliser sur le détail, tout en s'assurant

que les choses sont faites comme elles doivent l'être. **Shapiro** définit huit étapes dans le processus de développement d'un plan d'action. Il s'agit de :

- 1- clarifier les résultats que l'on veut obtenir et pour lesquels l'on travaille ;
- 2- pour chaque résultat, établir une liste des étapes nécessaires pour l'atteindre ;
- 3- organiser les étapes dans un ordre logique en utilisant un outil tel que le diagramme de Gantt ;
- 4- faire un résumé des résultats ;
- 5- attribuer les responsabilités pour chacune des activités nécessaires ;
- 6- réaliser un résumé des besoins en ressources humaines ;
- 7- réaliser un résumé des coûts probables ;
- 8- rassembler tout cela dans un calendrier de travail ;

Pour Ansoff par contre, la planification stratégique est une démarche méthodique en trois étapes :

- la définition des objectifs à LT par le CA ;
- l'assignation d'objectifs par la DG à partir d'une démarche LCAG ;
- l'évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires.

Nous remarquons que la démarche décrite par Ansoff est une contraction de la démarche stratégique générale. En effet, la démarche stratégique générale consiste en cinq points :

1. Analyse de la situation

L'objectif de l'analyse de la situation est de réaliser une photographie de l'organisation à travers un double diagnostic : le diagnostic interne et externe. L'outil le plus utilisé à cet effet est le SWOT, en ce sens qu'il offre une analyse Forces et faiblesses (vue interne), opportunités et menaces (vue externe). Le SWOT n'est pas certes le plus précis, ni exhaustif, mais il présente l'avantage d'être simple et suffisant pour une petite structure comme COOPROLEF. Cette analyse nous permettra ainsi de déterminer plus facilement les choix stratégiques en cohérence avec les buts de la coopérative.

2. Détermination des objectifs

Cette étape consiste à associer des objectifs à chaque axe stratégique. En effet, ce sont les objectifs qui donnent une direction claire aux actions de l'organisation en leur indiquant un sens. Ils lui permettent aussi de se focaliser sur son horizon défini. L'outil SMART

(spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et réalisable, inscrit dans le temps) est mieux approprié pour définir les objectifs.

3. Définition des actions stratégiques

Il s'agit de répondre à la question suivante : quelles sont les actions que doit mener l'organisation pour atteindre ses objectifs ? À noter que la définition des actions doit tenir compte non seulement des objectifs, mais aussi des moyens disponibles ou mobilisables par la structure et ses partenaires.

4. Mise en œuvre de la stratégie

L'essentiel du travail à cette étape est situé à deux niveaux : la planification des différentes actions dans le temps et la planification des moyens. Généralement, on se sert du diagramme de Gantt pour la planification temporelle. En ce qui concerne les moyens, il y a les moyens humains et financiers. La planification des moyens financiers passe par l'élaboration d'un budget accompagné des modes de financement (financement interne, externe).

5. Contrôle des résultats

Le contrôle des résultats est la dernière étape de la démarche stratégique. Sa mise en œuvre revient à suivre l'état d'avancement des activités ainsi que leur positionnement par rapport à la réalisation des objectifs. Cela peut se faire à travers un tableau de bord dûment construit et dont les informations permettront de modifier, recadrer, au besoin certaines actions, voire certains objectifs. C'est donc un guide dans le processus de développement de l'activité de l'organisation. Ce processus nous inspirera dans le cadre de cette étude.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour toute étude scientifique, il est nécessaire d'adopter une méthodologie. Ainsi dans ce chapitre, il sera question pour nous de décrire la méthodologie et la démarche suivies dans le processus d'élaboration de plan d'action. Nous préciserons dans un premier temps, les méthodes de collecte des données, ensuite les techniques d'analyse et de traitement des données et enfin, la portée et les limites de cette méthodologie

I - Méthodes et outils de collecte des données

La collecte des données a été un des moments privilégiés de notre étude. Elle a occupé l'essentiel du temps de travail. Ainsi, pour parvenir aux données dont nous avons besoin pour élaborer notre plan d'action, l'approche participative a été privilégiée. Cela en vue de tenir compte des principes en vigueur dans les OES, mais aussi au regard du type de document à produire, qui, pour réussir sa mission, se doit d'être participatif.

Concernant les outils de collecte des données, trois ont été essentiellement utilisés :

1. La recherche documentaire :

Elle a consisté à consulter les documents sur la planification stratégique et le plan d'action. Cela nous a permis de comprendre ce que recouvrent les notions de plan d'action, de planification stratégique ainsi que la conception de cet outil. D'autres documents relatifs à la coopérative et à son secteur d'activité ont fait l'objet d'étude. Il s'agit des statuts, des rapports d'activités, les standards du commerce équitable, les principes de l'agriculture biologique, les contrats signés, la liste des membres, etc.

2. Les entretiens :

A cette occasion, la technique d'animation de groupe choisie a été le focus group. Cette technique, qui a l'avantage de réunir un nombre important de membres, nous a permis de recueillir les avis des acteurs dans un cadre de discussion et de débat en vue d'une définition consensuelle et participative des actions du plan. Aussi, des entretiens individuels ont été réalisés, avec quelques partenaires commerciaux de la coopérative. Les différents points discutés lors de ces entretiens ont été entre autre, l'incidence de la vision de la coopérative sur les partenariats, mais aussi des conditions de mise en œuvre de certaines actions inscrites dans le plan de la coopérative. C'est ainsi que nous avons pu par exemple définir les besoins aussi bien en matériels, en personnel qu'en coûts de la mise en place des unités de transformation de la mangue et de l'anacarde.

II - Analyse et traitement des données

L'analyse et le traitement des données recueillies pour le besoin de la présente étude, ont été essentiellement faits à l'aide de la matrice d'analyse SWOT.

1. La matrice d'analyse SWOT.

En effet, le SWOT (strenghts,-weaknesses-opportunities-threats) en anglais ou MOFF pour les francophones (menaces-opportunités-forces-faiblesses) est un outil très pratique dans les phases de diagnostic. Cette analyse permet de faire une synthèse des forces et des faiblesses d'une organisation au regard des opportunités et des menaces que présente son environnement. Elle peut aider ainsi à traduire une vision en plan opérationnel réalisable.

Par ailleurs, cette analyse se fait en deux volets : d'une part, on organise les informations collectées dans un tableau composé de quatre cadrans correspondant aux forces, faiblesses, opportunités et menaces. D'autre part, ce tableau sera réutilisé sous forme de matrice qui va permettre de croiser les cadrans deux à deux. Cette deuxième matrice d'analyse est connue sous le sigle TOWS, qui n'est rien d'autre que le SWOT renversé.

Tableau 1: matrice d'analyse SWOT

Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Le modèle ainsi présenté dégage deux axes stratégiques d'analyse suivants : une analyse interne et une analyse externe

➤ au plan interne

L'analyse au plan interne consiste à recenser les caractéristiques actuelles de l'organisation vues comme des forces et des faiblesses, notamment en rapport avec les activités exploitées. Il s'agit généralement des ressources humaines (RH), des capacités de production, des capacités financières et des savoirs faire détenus. Les forces sont considérées comme l'ensemble des ressources possédées et/ou compétences détenues par une organisation et qui lui confèrent un avantage concurrentiel. Quant aux faiblesses, elles se traduisent par un manque d'un ou plusieurs atouts essentiels, appelés facteurs clés de succès.

➤ Au plan externe

L'analyse de l'axe externe permet d'énumérer les éléments qui ont un impact possible sur l'organisation. Il s'agit d'une part des opportunités qui correspondent à des zones de potentiel à développer, présentes dans l'environnement de l'organisation. D'autre part il y a des menaces, qui regroupent l'ensemble des changements en cours ou à venir et qui sont susceptibles d'influer négativement sur les activités de l'organisation.

Cette première étape d'analyse nous fournira des informations qui vont permettre la construction d'une matrice d'analyse. En effet, cette deuxième matrice consiste à croiser les éléments internes et externes deux à deux. Autrement dit, il faut retravailler les informations données par l'analyse SWOT en vue d'en extraire la substance moelle. De façon pratique les données sont organisées de la manière suivante :

Tableau 2: Matrice d'analyse stratégique TOWS

	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
	O ₁ O ₂	T ₁ T ₂
Forces (Strengths) S ₁ S ₂	SO	ST
Faiblesses (Weaknesses) W ₁ W ₂	WO	WT

Source : adapté par l'auteur du mémoire, 2015.

Explications des cadrans

Forces/opportunités (SO) : c'est la priorité maximale. Ce cadran positionne l'organisation sur un domaine à fort potentiel de développement. elle doit donc s'interroger sur les options à sa disposition afin de tirer profit de cette opportunité. La question est : comment utiliser ses forces pour profiter des opportunités ?

Faiblesses/ opportunités (WO): les opportunités sont là, mais l'organisation ne dispose pas les atouts nécessaires. Ainsi la question à se poser est de savoir si la faiblesse peut être levée ou non afin d'exploiter ce potentiel : comment l'organisation peut utiliser ses opportunités pour vaincre les faiblesses qu'elle rencontre ?

Forces/menaces (ST) : à ce niveau, une question stratégique se pose ; celle de savoir comment l'organisation peut employer ses atouts pour se défendre face à la menace ?

Faiblesses/menaces (WT): c'est une situation potentiellement dangereuse. Pour ce faire, l'organisation doit évaluer le risque pour savoir s'il est nécessaire d'organiser une action et dans l'affirmative, définir comment procéder. Cela revient à se poser la question : comment l'organisation peut minimiser ses faiblesses et éviter les menaces ?

2. L'analyse du cadre logique ;

Le cadre logique est normalement utilisé pour l'élaboration des projets. Cette analyse nous aidera à transformer les problèmes en objectifs.

Les deux outils ont des buts complémentaires mais différents. Tandis que l'analyse SWOT focalise les discussions sur les voies à suivre, l'analyse du cadre logique peut être utilisée comme instrument de suivi pour déterminer les cibles ou objectifs opérationnels réels, les besoins en ressources, les horizons temporels et les indicateurs pour le contrôle et le suivi des facteurs de succès internes et externes. Le Cl est plus spécialement adapté à l'évaluation du coté opérationnel de l'organisation, alors que l'analyse SWOT aide à évaluer l'état et le plan de développement opérationnel.

Enfin, le référentiel **Bonnes Pratiques et Transparence Associatives de l'ESSEC** a été utilisé, notamment pour la compréhension du lien entre les actions et la mission de la coopérative, mais aussi de quelques exigences en matière de gouvernance des EES.

3. Portée et limites de la méthodologie

La méthode empruntée nous a permis de parvenir à définir des actions qui vont booster le développement socioéconomique et environnemental de la coopérative. Toutefois, elle n'est pas exempte de limites. En effet, la recherche documentaire n'a pas été aisée à effectuer dans la mesure où, les ouvrages traitant de la question du plan d'action manquent. Cette insuffisance nous a contraint à consacrer l'essentiel de nos recherches sur l'internet. L'internet offre certes une bibliothèque numérique intéressante. Mais s'agissant de notre thématique, la fiabilité et les sources des documents consultés n'ont pas été toujours faciles à vérifier. Aussi, précisons-nous le nombre élevé des articles dont la scientificité est souvent douteuse. Par ailleurs, les ouvrages disponibles sur le plan d'action ne sont pas souvent spécifiques aux réalités des OES. La réalisation des entretiens a également souffert de certaines difficultés. En effet, outre la différence de langue, il y a que les membres ne sont pas habitués à ce genre d'exercice de réflexion stratégique, surtout en ce qui concerne l'avenir de la coopérative. Quant aux entretiens avec les partenaires de la coopérative, la réticence a été au rendez-vous. Certains voyaient en nous des concurrents, donc impossible de tout dévoiler.

Conclusion partielle

Cette première partie qui porte sur le cadre théorique et conceptuel de la planification stratégique et du plan d'action nous a permis de nous familiariser avec les notions et les principes de base et le processus de construction d'un plan d'action. Ainsi, nous avons pu noter que cet exercice exige un travail de réflexion et de compréhension du secteur d'activité et du fonctionnement de la structure qui planifie. Elle se doit également d'impliquer tous les acteurs de la coopérative. Toute chose qui nous donne des rudiments, certes théoriques, mais conséquents pour nous engager dans la planification stratégique de la COOPROLEF.

Au total trois objectifs ont été fixés ainsi que trois hypothèses. Quant aux théories qui serviront de cadre d'analyse, nous en avons choisies trois notamment sur la base de leur corrélation avec notre préoccupation de planification stratégique, dont la substance a également été décrite dans cette partie. Ont fait aussi l'objet d'étude dans cette partie, les étapes d'élaboration d'un plan d'action ainsi que la méthodologie suivie pour y parvenir.

**DEUXIÈME PARTIE: PRESENTATION GENERALE DE LA
PLANIFICATION STRATEGIQUE DE COOPROLEF**

Dans cette deuxième partie, il sera question de la planification stratégique de la COOPROLEF. Il s'agit de décrire le cadre stratégique d'élaboration du plan d'action. La partie est structurée en deux chapitres : chapitre 1 porte sur le cadre stratégique d'élaboration du PA. Le chapitre 2 est consacré à l'analyse diagnostique de la coopérative.

Chapitre 4 : CADRE STRATEGIQUE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION

Le chapitre 1 de cette deuxième partie analysera le cadre stratégique d'élaboration du plan d'action de COPROLEF. En d'autres termes, nous rappellerons la vision et la mission de la coopérative dont l'atteinte a nécessité la planification. Nous situerons également le contexte d'élaboration du plan d'action, avant d'en esquisser les buts et les objectifs.

I - Vision/Mission

La COOPROLEF (Coopérative des Producteurs de Fruits et Légumes) est une société coopérative à personnes et capital variables régie par la LOI N°014/99/AN du 15/04/99 portant réglementation des sociétés coopératives et groupements au Burkina Faso. Elle a été créée en assemblée générale à Kourinon le 04 mars 2014.

La vision des membres et des dirigeants est *le développement des productions fruitières et maraîchères et l'amélioration des conditions de vie et de travail de ses membres à travers la pratique d'une agriculture biologique respectueuse des principes de protection environnementale*. Dans ce cadre, elle vise les domaines suivants :

- ✓ L'agriculture et en particulier, l'arboriculture et la maraîcher-culture
- ✓ Toutes les autres actions se situant en amont et en aval de la production fruitière et maraîchère

Pour ce faire, elle se donne pour mission principale de : *garantir à ses membres les conditions idéales pour augmenter leurs revenus à travers la production et la commercialisation des fruits et légumes*. De ce point de vue, elle se donne pour tâches de :

- ✓ d'assurer la concertation, l'organisation et la formation technique de ses membres ;
- ✓ leur approvisionner en intrants et facteurs de production ;
- ✓ réunir les conditions pour la transformation et la conservation des fruits et légumes ;
- ✓ rechercher les marchés ;
- ✓ collecter et écouler les produits des membres ;
- ✓ rechercher les financements (à l'intérieur et à l'extérieur de la coopérative) pour la réalisation des actions de développement et projets ;
- ✓ d'assurer la formation / éducation coopérative de ses membres
- ✓ alphabétiser ses membres ;

- ✓ favoriser la collaboration avec des institutions intervenant dans les domaines d'activités de la coopérative à savoir l'administration publique, les ONG, les institutions financières, etc.

À moyen terme, les projets de COOPROLEF sont l'alphabétisation des saisonniers et des producteurs et la formation sur la transformation de la noix de cajou, la mangue. Pour le long terme, la coopérative vise le travail sur la noix de karité.

II - Contexte d'élaboration et but du plan d'action

Il est question dans ce paragraphe d'énoncer les raisons fondamentales qui ont sous-tendu l'élaboration du plan d'action.

La nécessité de concevoir le PA, au-delà de son utilité d'outil de gestion, fait suite à une exigence des secteurs du CE et l'AB de disposer d'instrument de planification, en particulier un plan d'investissement de la PCE qui doit être, selon les standards du CE, exclusivement utilisée pour le développement économique et social des membres et de leur communauté. Par conséquent disposer ce document était devenu comme une urgence pour la coopérative, afin d'assurer ses partenaires de son engagement à rester et défendre les causes de petits producteurs évoluant dans la production responsable de l'anacarde, de la mangue, etc.

Le but majeur du plan d'action est **« d'accroître significativement les revenus et les conditions de vie des membres tout en créant des conditions favorables à la croissance de l'agriculture biologique ».**

III - Valeurs et principes de la COOPROLEF

Les principes et valeurs en vigueur au sein de COOPROLEF sont essentiellement ceux en vigueur dans les OES. En effet, selon les statuts de COOPROLEF, la coopérative est constituée et gérée selon les principes coopératifs universellement reconnus, notamment :

- ✓ l'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- ✓ le pouvoir démocratique exercé par les adhérents ;
- ✓ la participation économique des adhérents ;
- ✓ 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.

Elle interdit en son sein toutes discriminations liées à l'ethnie, à la religion, à la politique, au sexe et au niveau social.

En plus de ces valeurs et principes qui sont propres à la COOPROLEF, il y a les principes de son secteur à savoir le CE.

IV - La COOPROLEF et le CE

Le commerce équitable est compris comme un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au sud. Il est basé sur dix normes que les organisations et partenaires impliqués s'engagent à appliquer quotidiennement dans leur travail :

- ✓ création d'opportunités pour les producteurs qui sont économiquement en situation de désavantage ;
- ✓ transparence et crédibilité ;
- ✓ extension de compétences ;
- ✓ promotion du commerce équitable ;
- ✓ paiement d'un prix juste ;
- ✓ égalité des sexes ;
- ✓ conditions de travail dignes ;
- ✓ travail des enfants ;
- ✓ respect de l'environnement ;
- ✓ relations commerciales.

En termes d'opportunités et de motivation du CE pour la coopérative Zoutou, il convient de relever entre autres:

- ✓ la garantie d'achat ;
- ✓ le préfinancement ;
- ✓ un prix rémunérateur ;
- ✓ la prime Fairtrade et Bio (prime de commerce équitable) ;

- ✓ le renforcement de la structure et la création de nouveaux débouchés ;
- ✓ une production agricole responsable, donc sans risque ou avec moins de risque pour les ressources naturelles.

La COOPROLEF est entrée dans le circuit du CE grâce à la certification FLO-Cert acquise en 2006 pour la mangue et 2007 l'anacarde.

C'est donc en partie pour mettre en pratique tous ces principes que la planification s'avère incontournable. De façon précise, c'est pour avoir une vue complète et détaillée des tâches à réaliser dans ce domaine.

V - Les manœuvres stratégiques de COOPROLEF

La stratégie choisie par la coopérative résulte des résultats de l'analyse de situation effectuée à l'interne comme à l'externe. Cette analyse qui s'est achevée par des recommandations ayant trait aux limites et contraintes relevées contraint la coopérative à définir une stratégie pour les contrer. A ce titre la coopérative a adopté une stratégie qui sera fondée sur la spécificité de son offre, l'intégration en aval et le renforcement de son portefeuille relationnel. Pour ce faire, les voies de développement optées par la coopérative comprennent : la diversification et l'intégration. Choisir une voie de développement revient à répondre à la question : quels doivent être les métiers de l'organisation. Quant au mode de développement, c'est la croissance interne qui sera mise à exécution pour mettre en œuvre les voies choisies. La croissance interne signifie que la COOPROLEF mette les moyens nécessaires pour augmenter les superficies exploitées, mettre sur le marché de nouveaux produits (ici les produits qui seront issus de la transformation). Dans le cadre des OES, cette manœuvre stratégique est appelée croissance organique ou croissance interne. C'est une stratégie qui permet à une OES d'augmenter son impact social en diversifiant ses activités sur un même territoire. C'est le « scaling deep ».

Chapitre 5 : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE COOPROLEF (MATRICE D'ANALYSE SWOT)

Ce chapitre a pour but de faire la situation de la coopérative afin de pouvoir déterminer de façon conséquente les potentialités et les menaces auxquelles elle aura à faire face. Pour ce faire, nous procéderons en deux volets : une analyse interne et externe.

I - Analyse diagnostique de situation

L'objectif de cette partie est de faire une découverte de la situation prévalant au sein de la coopérative, au moment où elle prépare sa planification stratégique. Il s'agit de faire le point de ce qui a été fait jusque-là, en matière d'actions, recenser les points satisfaisants et ceux manqués. Cela permettra à la coopérative d'en tenir compte dans l'élaboration du plan d'action.

Il sera également question dans ce paragraphe analytique, de l'organisation pratique de la coopérative.

1. Point des actions réalisées par la coopérative

En matière de réalisations d'activités et de projets par la coopérative dans le passé en vue de l'atteinte des objectifs, on peut noter :

- la collecte et la commercialisation des produits ;
- la formation et la sensibilisation ;
- la réalisation d'infrastructures administratives et de stockage ;
- la mise à disposition des facteurs de production ;
- la certification des spéculations (commerce équitable et bio).

On retient que la certification des produits n'est pas encore complète. En effet le bissap n'est pas encore commercialisé sur le circuit du commerce équitable faute de certification. Par ailleurs une grande partie des superficies sont en transition pour accéder au commerce équitable ou être reconnu comme bio. Alors que la certification aurait permis l'amélioration des revenus des producteurs.

2. Organisation et fonctionnement de la COOPROLEF

La COOPROLEF de par sa spécificité d'OES, a une organisation basée sur des principes coopératifs universellement reconnus. De ce point de vue, la coopérative est composée de trois principaux organes : l'assemblée générale (organe suprême de décision), le conseil de gestion (organe d'exécution) et le comité de contrôle (organe interne de contrôle). Un gérant et une secrétaire comptable (salariés) sont chargés de la gestion et le fonctionnement quotidiens de la coopérative.

Pour la récolte et le transport des produits, les membres sont invités à apporter leurs productions au niveau du magasin de la coopérative. Le tracteur est alors utilisé par les producteurs qui en font la demande et à tour de rôle.

3. Ressources financières

L'analyse des ressources financières de la coopérative est capitale au regard de la place de ces dernières dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique. En effet, cet examen permet de décrire l'approche actuelle du financement, d'évaluer l'adéquation entre les plans pour l'avenir et les ressources disponibles et d'établir au besoin une stratégie de financement.

Les sources ordinaires de financement des activités de la coopérative sont définies dans ses statuts. En son article 27, il ressort que les ressources financières de la COO.PRO.LE.F sont constituées par :

- les parts sociales souscrites et libérées ainsi que les parts sociales supplémentaires ;
- les réserves créées par prélèvement sur les excédents ;
- les dons, legs et autres contributions qui doivent être incorporées dans le patrimoine de la COO.PRO.LE.F et comptabilisés séparément ;
- les emprunts auprès des tiers ;
- les emprunts auprès des membres sous forme de dépôt.

En plus de ces sources de financement, il y a également la prime du commerce équitable qui est consacré, selon les standards du commerce équitable, au financement des activités de développement et socioéconomiques au profit des membres et de la communauté. La coopérative bénéficie aussi de l'appui des services publics notamment dans l'acquisition de certaines compétences techniques dans le domaine agricole.

Cependant, il n'existe pas au sein de la coopérative une planification régulière en matière de gestion financière. C'est en 2013 que l'organisation a esquissé une planification financière. Elle a consisté à évaluer les principales charges fixes et les sources de financement de la coopérative. Ce sont uniquement les charges de fonctionnement qui ont été planifiées. Cette planification pourrait être comparé à un plan de décaissement ; en ce qu'elle ne fournit aucune information (montant ni source de financement) pour ce qui concerne les charges variables et les activités futures de l'organisation. Alors qu'il fallait véritablement établir un budget qui prendra en compte toutes les activités (de fonctionnement et d'investissement ainsi que de leurs montants (fixes ou variables) pour chaque exercice. Par ailleurs, on note une absence ou un sous-développement au sein de la coopérative d'un système destiné à rechercher de nouvelles sources de soutien financier ou technique pour la mise en œuvre de ses activités. D'où la définition d'une nouvelle stratégie de financement basée sur l'analyse de son réseau de partenaires.

4. Diagnostic du capital social de la coopérative

La notion du capital social tel que utilisé ici renvoie à un ensemble de matériel et de personnes de la coopérative. Il s'agit des éléments comme les terrains, les locaux, les ressources humaines (effectif, composition genre, niveau d'instruction, compétences techniques etc).

Sur le plan matériel, la coopérative dispose des terrains (environ 3515,6 ha) sur lesquels sont implantés les vergers certifiés servant à la production des différentes spéculations. Le siège de la coopérative est bâti sur une superficie d'environ 400 m² sur l'axe Kourinion-Toussiana. Il est composé d'un bâtiment administratif qui comprend une salle de formation et les bureaux du gérant et de la secrétaire comptable. A côté de ce bâtiment, il y a un grand magasin, le plus grand de la coopérative, (200 tonnes) nouvellement construit pour stocker les produits des membres et un autre d'une capacité de 50 tonnes à Tapogdeni (Houet). Il est annexé au grand magasin trois nouvelles salles aménagées pouvant abriter des bureaux. En plus de ces infrastructures, la coopérative dispose d'autres matériels notamment : un tracteur équipé, utilisé à la fois pour le labour mais aussi pour le transport grâce à la charrette qui lui est joint. Il y a également deux motos de services, une voiture Peugeot bâchée 404 actuellement en panne, un ordinateur portable, une imprimante, une photocopieuse, un scanner, un ordinateur de bureau et le mobilier de bureau.

Concernant les ressources humaines, la coopérative compte 372 membres actifs dont 25 femmes. La quasi-totalité de ces membres est analphabète, mais dispose d'une grande expérience dans le domaine de la production des fruits et légumes. En effet, compte tenu des conditions climatiques relativement adaptées à l'arboriculture, les membres ont pendant longtemps pratiqué la production des fruits et légumes avant de se mettre en coopérative.

Cette expérience a été acquise certes, par la pratique, mais aussi grâce à de nombreuses formations qu'ils ont suivies. Ces différentes formations ont considérablement renforcé leurs capacités techniques et organisationnelles. En effet, en collaboration avec INADES - Formation Burkina (Institut africain pour le développement économique et social), les modules de formation suivants ont été dispensés aux membres :

- la création et l'entretien des vergers d'anacarde ;
- la récolte et post récolte des noix de cajou ;
- le fonctionnement et la vie des organisations paysannes ;
- le système d'information sur l'évolution des prix de la noix ;
- la production du miel dans les vergers d'anacarde ;
- la mesure de la qualité (KOR) ;
- la formation des conseils agricoles.

En plus de ces compétences, les membres de la COOPROLEF, avec le concours du MEDD, ont été équipés de connaissances et aptitudes pratiques et techniques pour allier agriculture, protection de l'environnement, sauvegarde de la biodiversité et des espèces protégées, l'adaptation aux effets des changements climatiques et de l'exploitation durable des ressources naturelles. Ils disposent aussi des compétences en matière des techniques culturales notamment le compostage (confection des fumures organiques), la petite irrigation, l'utilisation sélective des produits chimiques, etc.

Au niveau du commerce équitable et de l'agriculture biologique, les membres se caractérisent par d'importantes compétences relatives aux normes et principes de ces secteurs.

5. La production

a) Les spéculations

Les principales spéculations fruitières de la coopérative sont la mangue et l'anacarde. Elles sont produites dans des vergers certifiés appartenant aux membres de la coopérative à travers les 13 villages de la commune de Kourinion. La culture fruitière est aussi caractérisée par de

nombreuses autres plantations villageoises dispersées autour des habitations. Les périodes de production des fruits sont fonction de l'espèce et de la variété. En ce qui concerne le Kéné Dougou, selon une étude du ministère de l'agriculture (2003), il y a deux espèces de mangue : l'espèce dite de saison qui est produite entre mars et avril et l'espèce tardive dont la production s'étale entre mai et août. Au total, la production de la mangue couvre six (6) mois soit de mars à août de chaque année. Quant à l'anacarde, elle y est produite entre janvier et mai.

Les plantations sont entretenues, certes, par toutes les franges de la population, mais avec une faible participation des femmes et des jeunes, exception faite des périodes de récoltes. La conséquence sur les productions fruitières est la baisse de la quantité aussi bien pour la quantité que pour l'exportation. Cette analyse révèle la nécessité de renforcer la participation des femmes et des jeunes. Ce qui rendra plus facile l'appui technique et organisationnel permettant d'améliorer les rendements et la qualité.

b) Les techniques culturales

Au niveau de la COOPROLEF, les vergers qui étaient jusque là traditionnels, sont en mutation vers le moderne. Cela dénote de l'engagement pris par les membres de perfectionner leurs vergers. Des formations ont donc été faites pour faire acquérir aux membres les capacités techniques de mise en place et d'entretien des vergers modernes. Parmi ces techniques, il y a la technique de défrichage et de semis des champs, la vulgarisation de l'irrigation en saison sèche, la technique du compostage, la taille des arbres, l'interdiction stricte des pesticides non autorisés, etc. cependant, on note une relative réticence par rapport à certaines techniques telles que la taille des arbres. Ces techniques sont pourtant indispensables pour assurer une production quantitative et qualitative et répondre aux exigences des consommateurs.

c) Les facteurs de production

Par facteurs de production, nous parlons des plants, des terrains et des matériels de travail. Pour ce qui est des plants, ce sont les producteurs qui multiplient eux-mêmes leurs plants. Cette production artisanale comporte cependant des risques de transmission phytosanitaire par voie végétative. (**Cabinet Jedicome/Jexco ; 2003**). Dans ces conditions, ils risquent de produire des plants déjà malades ; ce qui peut entraîner une baisse des rendements des exploitations.

Les membres de la coopérative, utilisent pour la production leurs propres terrains ou ceux des proches. Ce qui à priori ne pose pas de problème particulier. Cependant ils ne détiennent pas des titres fonciers légaux et réglementaires pouvant les mettre définitivement à l'abri de tout conflit ou manipulation.

d) superficie-production-rendements

Les données relatives aux superficies ont été constituées à partir du fichier des membres qui recense les membres avec les spéculations cultivées et les superficies respectives. Les rendements sont estimés à l'hectare et nous ont été communiqués au cours de notre stage. Le tableau suivant donne les superficies et les rendements de la coopérative en fonction des spéculations

Tableau 3: Superficie-production-rendements des spéculations de COOPROLEF

Spéculations	Superficies totales (ha)	Rendements (Kg/ha)	Production moyenne par an (en tonnes)
Mangue	453,6	6000kg/ha	2721,6
Anacarde	2909	750kg/ha	2181,75
Bissap	153	600kg/ha	91,8
Total	3515,6	-	-

Source : coopérative Zoutou, 2014

Comme précédemment noté, la coopérative Zoutou évolue dans le commerce équitable des produits agricoles cultivés dans des conditions particulières de respect et de sauvegarde de l'environnement. De ce point de vue, les superficies ci-dessus sont fonction du niveau d'intégration dans le commerce équitable et de l'agriculture biologique de la spéculation qui y est produite. En effet, on distingue des superficies dont la production est soumise à l'agriculture biologique (AB), d'autres sont à la première, deuxième ou troisième année de transition vers l'AB. Ces superficies sont alors notées C1 (1^{ère} année de vente en conventionnel), C2 (2^{ème} année de vente en conventionnel) ou C3 (3^{ème} année de vente en conventionnel) en fonction de la phase de la spéculation à parcourir en convention avant être définitivement accepté comme produit biologique.

II - Analyse de l'environnement et des ressources

Cette partie consiste d'une part, à analyser l'environnement opérationnel et la base des ressources et d'autre part d'estimer les moyens dont l'organisation dispose et ceux qu'elle peut acquérir pour atteindre son potentiel maximum. En effet, s'il est facile de connaître son potentiel, il n'est cependant pas aisé de savoir si on a les ressources et l'assistance nécessaires à la réussite de la vision. Le défi revient à donc à trouver une adéquation entre le meilleur avenir pour l'organisation et les éléments clés de son environnement opérationnel, notamment ses intervenants et partenaires et ses ressources (financières, humaines et matérielles). Les relations entre l'organisation et ses partenaires, les ressources de la coopérative sont examinées.

1. Intervenants et partenaires de la COOPROLEF

La COOPROLEF en tant que coopérative n'opère pas toute seule, elle fonctionne dans un environnement complexe caractérisé par une diversité de forces qui peuvent affecter ses activités. Parmi ces forces, on peut citer les intervenants et partenaires. L'analyse de ces acteurs consiste, dans un premier temps, à en lister les principaux. Il s'agit de ceux qui attachent une très grande importance à l'action de la coopérative et qui peuvent l'appuyer afin d'écartier les obstacles et atteindre ses buts. Dans un second temps, la nature du soutien, de la contribution et de l'influence de chaque partenaire sera analysée. Cet inventaire revêt toute son importance dans la mesure où l'avenir de la coopérative dépend en partie des personnes et des institutions qui s'intéressent à ses activités. Les motifs des différents acteurs sont le plus souvent divers et issus des contextes et intérêts différents. C'est pourquoi, il est important de tenir compte de leurs opinions et influences dans le cadre de la planification de la COOPROLEF.

Le tableau suivant présente la liste des différents intervenants/partenaires, établie suivant une certaine typologie.

Tableau 4: typologie des intervenants de COOPROLEF

Typologies	Nature de participation/contribution	Intervenants
Utilisateurs des services (usagers, bénéficiaires)	Financement, travail, gestion, contrôle, etc	COOPROLEF
Personnel de l'organisation	Administration, gestion quotidienne, représentation	Gérant, secrétaire-caissière
Bénévoles	Temps, expérience,	Membres du CG, CC
Représentants des instances nationales et locales	Appui technique, financier et administratif, conseil renforcement des capacités	CT, MEDD, FAFPA
Représentants locaux du monde coopératif et associatif	Défenses des intérêts, conseil, financement	APROMAB, UNPA, PFNCE
Exportateurs des produits	Achats et exportations	BURKINATUR, DAFANI, ANATRANS, GEBANA AFRICA, SELT HELP AFRICA
Représentants du secteur du commerce équitable et de l'agriculture biologique	Certification, appui technique et organisationnel, conseil, contrôle	Certisys, FLO-CERT, COLEACP, le Sillon, ICA, Claro

Source : Auteur du mémoire, 2015.

2. Environnement juridique et institutionnel du secteur

Au Burkina Faso, la tendance est au retrait de l'Etat de la production agricole. Mais le cadre institutionnel de la filière fruit et légumes reste caractérisé par un nombre important de structures publiques ou privées intervenant directement ou indirectement dans la production, l'organisation ou la commercialisation des produits agricoles.

a) *Les institutions publiques intervenant dans la filière*

De nombreux départements ministériels disposent des services publics touchant directement ou indirectement la filière fruits et légumes :

- ministère des finances et du budget ;
- ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques ;
- ministère des infrastructures, du transport ;
- ministère des enseignements secondaires et supérieurs ;
- ministère de la santé ;
- ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat ;
- ministère de l'environnement et du développement durable ;
- ministère de l'innovation et de la recherche scientifique ;
- ministère de la jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi.

Chacun de ces départements ministériels intervient à travers leurs services techniques dans l'organisation, le contrôle, l'appui à la production, la transformation et la commercialisation. Toutes ces structures peuvent jouer des rôles déterminants et mêmes prioritaires dans la mise en œuvre du plan d'action de la coopérative.

b) Les GIE (groupements d'intérêt économique)

❖ Le centre national de promotion de la filière fruits et légumes

Le CNPFL constitue aujourd'hui le principal cadre national de concertation des acteurs des fruits et légumes. Il est composé en majorité de structures de second degré plus que d'acteurs directs. Il s'agit entre autre de la Fédération des industries agroalimentaires, l'Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes (APIPAC), etc.

❖ APROMAB

C'est l'association Professionnelle Mangue du Burkina. Ses missions sont de rassembler dans un cadre l'ensemble des producteurs de mangue au Burkina, afin de pouvoir défendre leurs intérêts. La COOPROLEF est membre de APROMAB.

❖ Plateforme Nationale du Commerce Equitable

Le Burkina Faso compte un grand nombre de structures travaillant dans le Commerce Equitable. Celles-ci ont pris la décision de respecter les principes du Commerce Equitable et travaillent en lien avec des structures au Nord (Europe, Etats-Unis, Canada...) qui assurent des débouchés auprès des consommateurs occidentaux et avant tout un revenu décent aux producteurs. Les produits concernés par le Commerce Equitable au Burkina sont aussi bien les fruits que le beurre de karité, le coton ou l'artisanat.

La visibilité de ces organisations engagées dans le Commerce Equitable reste toutefois limitée. Ce sont souvent des petites structures qui n'ont pas les moyens de se faire connaître à l'instar de la COOPROLEF.

C'est pour fédérer les forces de ces structures et augmenter leur visibilité à une échelle nationale et internationale que la Plateforme Nationale du Commerce Equitable du Burkina Faso (PNCE-B) a vu le jour en juillet 2010 à l'initiative de 3 organisations déjà investies dans Commerce Equitable : Napam Beogo, Coopake et Association Ton.

La PNCE-B vise plusieurs objectifs :

- mettre en relation les acteurs du Commerce Equitable (CE) du Burkina Faso ;
- promouvoir et développer le CE au Burkina Faso ;
- œuvrer pour la promotion des produits et les principes du CE ;
- assurer une reconnaissance politique au niveau national et favoriser la mise en place d'une politique de promotion du CE au Burkina Faso ;
- être le porte-parole burkinabé des acteurs du CE en Afrique de l'Ouest ;
- former les membres de la PNCE-B aux principes de normalisation et de labellisation ;
- définir des critères d'exigence et de progrès liés à l'éthique, à l'engagement social, environnemental et économique, dans une démarche participative ;
- établir des partenariats au niveau national et international ;
- promouvoir un développement d'un commerce solidaire Sud Sud.

Pour ce faire, la PNCE-B a plusieurs stratégies :

- mener des actions d'information, de sensibilisation et de plaidoyer pour une mobilisation sociale et politique en faveur de la promotion du CE ;
- mettre en place de formations pour les membres ;
- interpeller les pouvoirs publics et autres organismes d'appui
- animer les réflexions et renforcer les capacités des acteurs sur les principes du Commerce Equitable ;
- favoriser l'émergence d'associations de consommateurs engagées sur les principes du Commerce Equitable ;
- promouvoir la collaboration intersectorielle en vue d'une meilleure promotion du Commerce Equitable ;

- collaborer étroitement et initier des programmes conjoints avec les partenaires et autres plateformes nationales du Commerce Equitable en Afrique et sur les autres continents.

La COOPROLEF en devenant membre de PNCE-B bénéficie d'autant d'avantages pour le bien-être de ses membres et sa visibilité.

❖ UNPA/BF

Crée en mai 2013, l'union nationale des producteurs d'anacarde du Burkina Faso a pour mission de regrouper et encadrer les acteurs de la filière en vue de leur professionnalisation. Elle est composée des producteurs d'anacarde des régions des Cascades, du Centre-Ouest, des Hauts bassins et du Sud-Ouest.

❖ **Les coopératives et les groupements villageois**

C'est en 1947, grâce à la Loi n°47/1775/ du 10/9/47, que les premières coopératives ont vu le jour au Burkina Faso. La première post indépendance en la matière a été adoptée en 1973 (Loi N°1/73/AN du 09 Mai 1973)

En 1983, une nouvelle loi fut adoptée pour tenir compte contexte national. Aujourd'hui, les coopératives et groupements sont régis par la loi N°014/99/AN du 15 avril 1999.

Tableau 5: Récapitulatif du diagnostic SWOT

Domaines	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Milieu humain et social	<ul style="list-style-type: none"> -bonne cohabitation des membres -membres dynamiques, formés et expérimentés en matière de techniques culturales 	<ul style="list-style-type: none"> -faible effectif et de représentativité des femmes -dépossession des vergers par les femmes -effectif faible de jeunes -membres faiblement instruits 	<ul style="list-style-type: none"> -diversité ethnique des membres -enracinement culturel -vertus de la solidarité entre les producteurs -bonnes relations avec les autorités municipales et provinciales 	<ul style="list-style-type: none"> -émergence de problèmes fonciers -spéculations foncières grandissantes
Gouvernance et gestion coopérative	<ul style="list-style-type: none"> -existence d'organes de gestion -partage clair des pouvoirs en les organes -existence d'un gérant et une secrétaire comptable pour la gestion quotidienne -membres à jour de leur participation -statuts et règlement intérieurs clairs (mission sociale, critères d'adhésion et d'exclusion, pouvoirs des organes) -réalité des pouvoirs conforme aux dispositions statutaires -établissement régulier des procès-verbaux -définition des projets cohérents avec la mission sociale -documentation et informations relatives à la coopérative disponible à la demande -partenariats généralement écrits -engagement manifeste en faveur de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> -faiblesse de management coopératif -faible planification des activités -personnel insuffisant -faible contrôle de gestion des membres -absence d'évaluation d'engagement des membres -manque de politique en faveur du genre -inexistence de site internet pour la visibilité de la coopérative -ineffectivité de certains principes (l'alternance) -pas de montant plafond pour le gérant -manque d'un code de conduite -pas de page internet -inefficacité de la communication active -prévisions financières faibles -faible variété de financeurs externes -inexistence d'autres activités lucratives -insuffisances de documents financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -affiliation aux GIE du secteur -accompagnement des partenaires -accueil des étudiants stagiaires et visites d'autres personnes 	<ul style="list-style-type: none"> -détournement des membres par d'autres organisations

<p>Production agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> -produits essentiellement biologiques -produits certifiés -connaissance de techniques culturales -disponibilité de surfaces cultivables disposition des locaux de stockage, de transport et de labour (tracteur équipé, Peugeot bâchée 404) -disposition d'un tracteur 	<ul style="list-style-type: none"> -manque de certification biologique pour certaines spéculations (bissap) -faible adhésion de membres aux nouvelles techniques culturales (la taille des arbres par exemple) -faible diversification des spéculations 	<ul style="list-style-type: none"> -assez bonne pluviométrie -sols et climat favorables aux spéculations produites -diversité de partenaires techniques (FAFPA, COLEACP, MEDD) -valorisation de la production biologique au niveau national et international -appartenance à beaucoup de GIE (PNCE/B, APROMAB, UNPA, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> -changement climatique -menaces des insectes (mouche de la mangue) -rendement élevé au niveau conventionnel -nécessité de plus d'efforts
<p>Environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> -succès du reboisement chez les membres -fort engagement des membres pour la lutte contre la dégradation de l'environnement et les CC -adhésion à la protection de la biodiversité -production biologique 	<ul style="list-style-type: none"> -insuffisance des moyens matériels et techniques -manque de plan d'action de fertilisation des sols 	<ul style="list-style-type: none"> -disponibilité des partenaires dans le domaine de la protection environnementale -encrage culturel de la protection des arbres fruitiers -soutien de l'Etat et des CT dans la GRN -prise de conscience des populations de l'enjeu des CC 	<ul style="list-style-type: none"> -CC -nécessité de plus d'efforts
<p>Commercialisation et conditionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> -produits biologiques de qualité -produits certifiés bio et CE -compétences en techniques marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -manque de certification pour toutes les spéculations -difficulté d'écoulement de la totalité des produits -manque d'unité de transformation -faible nombre de partenaires commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> -proximité de certains clients -forte clientèle locale -existence de cadres d'exposition des produits (foire de la mangue 2^{ème} prix) -accompagnement du FAFPA pour le projet d'unités de transformation -valorisation des produits biologiques au niveau national et international -forte demande internationale des produits bio 	<ul style="list-style-type: none"> -existence d'autres coopératives dans le secteur -forte dépendance du PMG au dollar -concurrence de produits conventionnel -délai long de paiement au CE -achat au comptant sur le marché conventionnel -superficie importante des vergers en transition -forte intégration dans le CE

Source : Données d'analyse de situation effectuées par l'auteur du mémoire

III - Conclusion et recommandations du diagnostic

Le diagnostic interne et externe de la COOPROLEF a permis de dégager un certain nombre d'indicateurs sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces qu'elle doit conjuguer minutieusement en vue d'une planification efficace de ses actions futures.

Ainsi, au plan interne, sans reprendre intégralement les éléments de la partie précédente, nous pouvons noter comme principales forces, la disposition d'un terrain viabilisé et équipé servant de siège de la coopérative. On ajoutera le professionnalisme et la motivation des membres qui sont d'ailleurs bien équipés de techniques culturelles grâce à de multiples formations. Les vergers sont certifiés bio et commerce équitable et les spéculations qui en découlent sont en majeure partie écoulées à travers le circuit du commerce équitable grâce à son réseau de partenaires nationaux et internationaux. Quant aux insuffisances, elles se caractérisent essentiellement par une faiblesse en matière de planification d'activités à réaliser dans une période donnée. Ce qui rend imminent le risque d'une improvisation dans la mise en œuvre des actions au quotidien. Par ailleurs, les membres n'ont quasiment aucun niveau en terme d'instruction scolaire, donc à 90% analphabètes. Ce qui n'est pas sans entrave dans une organisation de production agricole à vocation biologique. Et dans un contexte de développement durable et équitable, il est à regretter, au sein de la coopérative, une adhésion insignifiante des femmes et des jeunes.

Au plan externe, l'environnement de la coopérative présente des menaces notables, notamment la forte dépendance du dollar dans la détermination du PMG, le délai de paiement long avec son corollaire de découragements de la part des producteurs et les économies d'échelles constituées essentiellement de FRUTECH-Bobo.

De façon globale, l'analyse diagnostique de la COOPROLEF fait ressortir des contraintes majeures qui pourraient freiner son développement et qui constituent en même temps des défis à relever pour ce présent plan d'action:

- la problématique de l'écoulement de la production totale de la coopérative sur le marché équitable ;
- le manque de certification biologique pour certaines spéculations
- le nombre limité des partenaires ;
- l'éducation et l'alphabétisation des membres ;

- l'intégration du genre ;
- le manque d'un système régulier et efficace de fertilisation ;
- l'application des bonnes pratiques et transparence en matière de gestion coopérative.

Au regard de ces aspects (forces et faiblesses) et de l'objectif du plan d'action qui est de créer les conditions optimales pour accroître les revenus des membres à travers l'appui, la formation et l'accompagnement suivant les domaines prioritaires que sont la production et la commercialisation des fruits et légumes biologiques, la sauvegarde de l'environnement et le développement du marché intérieur et sous régional, la coopérative, dans sa vision de développement, devrait adopter une stratégie basée sur la spécificité de son offre, l'intégration en aval et le renforcement de son portefeuille relationnel, tout en tenant compte des exigences en matière de production biologique et de commerce équitable. C'est ainsi que l'étude a identifié quatre axes d'intervention pour la promotion et la valorisation des produits de la coopérative.

Chacun des axes permet de résoudre des problèmes spécifiques identifiés par le diagnostic et contribue à atteindre l'objectif global.

Les axes d'intervention suivants ont été définis :

- 1) La définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres
- 2) La valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires
- 3) Le renforcement de la protection environnementale et des techniques culturales
- 4) L'amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre
- 5) Le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de la coopérative

Pour la mise en œuvre de ces interventions sur ces grands axes, nous préconisons un projet de cinq (5) ans (2016-2020) articulé autour des programmes d'activités annuels.

TROISIÈME PARTIE: Plan d'action de COOPROLEF

Introduction

La troisième partie présente le plan d'action de la COOPROLEF, tel que nous l'avons proposé. Autrement, elle comporte en son chapitre premier, les axes stratégiques et les actions prioritaires d'intervention de la coopérative pour les cinq années à venir. Le chapitre 2 fait l'objet du coût et du plan de financement proposé pour la mise en œuvre des actions définies dans le plan. Quant au chapitre 3, il esquisse les modalités de mise en œuvre des actions du plan.

Chapitre 6 : AXES STRATEGIQUES ET ACTIONS PRIORITAIRES DU PLAN

Le diagnostic a permis de mettre en relief les contraintes de la coopérative à différents niveaux. Ces contraintes peuvent être regroupées selon les niveaux où elles se manifestent. On parvient ainsi à créer de grandes familles de contraintes qui donnent les principales directions et niveaux d'intervention pour la coopérative. Ils sont les grands axes d'intervention prioritaires de promotion de la production des fruits et légumes de COOPROLEF. En outre cette opération de détermination d'options stratégiques a été affinée par les résultats de l'analyse TOWS qui a été réalisée à partir des données de la matrice d'analyse SWOT de la coopérative. Donc les grands axes du plan sont déduits des contraintes, forces et opportunités recensées au niveau de la production, du marché d'une part ; et des attentes des responsables et des acteurs (membres et parties prenantes) de la coopérative d'autre part. cinq (05) grands axes d'intervention de développement de la coopérative ont été identifiés et portent sur les aspects suivants :

Axe stratégique 1 : La définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres

La promotion des fruits et légumes de la COOPROLEF passe nécessairement par l'amélioration des conditions de travail des producteurs. Il s'agit en effet de renforcer leurs capacités productives en mettant en place une stratégie qui va permettre de leur garantir des conditions favorables à une production de qualité.

Les actions prioritaires retenues dans cet axe sont :

- ✓ renforcer l'accès des membres aux facteurs de production et leurs rôles ;
- ✓ intensifier les techniques culturales biologiques.

Axe stratégique 2 : La valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires

Cet axe porte sur le développement des circuits d'écoulement des produits de la coopérative, qui est le préalable à l'amélioration des revenus des membres issus de leurs productions. Il s'agit de renforcer et d'améliorer les possibilités de commercialisation de la coopérative. Cet axe inclut également la diversification des partenaires techniques et financiers qui occupent une place privilégiée parmi les parties prenantes de toute organisation.

Les actions prioritaires sont :

- ✓ améliorer les capacités d'écoulement de la coopérative ;
- ✓ renforcer le réseau de partenariat ;
- ✓ croître vers la transformation (mettre en place des unités de transformation)
- ✓ accroître la qualité des spéculations ;
- ✓ rechercher la certification pour toutes les spéculations.

Axe stratégique 3 : Le renforcement de la protection environnementale et des techniques culturelles

De par la nature de la production (biologique), la protection de l'environnement s'avère un domaine de prédilection de la coopérative. De ce point de vue, cet axe vise à consolider les acquis et à outiller les producteurs de techniques culturelles durables.

Les principales actions prioritaires de cet axe sont :

- ✓ assurer la gestion durable des ressources naturelles ;
- ✓ mettre en place un système de fertilisation organique ;
- ✓ renforcer la sensibilisation et la formation sur les pesticides recommandés en agriculture biologique.

Axe stratégique 4 : Amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre.

Cet axe porte sur des secteurs transversaux comme l'alphabétisation, la formation coopérative ou encore la question de l'intégration du genre et de la jeunesse.

Les actions prioritaires définies sont :

- ✓ améliorer sensiblement le statut de la femme et du jeune au sein de la coopérative ;
- ✓ des formations sur les principes coopératifs, les rôles des coopérants ainsi que les bonnes pratiques de la gestion coopérative.

Axe stratégique 5 : Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de la coopérative

Cet axe porte sur les aspects d'organisation et de gestion de la coopérative. Il s'agit de l'organisation et de la gestion des organes et des services quotidiens de la coopérative. Il sera question également dans cet axe de faire de la culture de la planification un principe de gestion. De ce point de vue les actions prioritaires sont :

- ✓ rendre disponibles les informations financières et inciter tous les membres à leur contrôle ;
- ✓ organiser des sensibilisations/formations sur l'élaboration d'une stratégie et la planification dans une coopérative ;
- ✓ élaborer chaque année un programme d'activités à exécuter.

Pour l'ensemble, les axes d'intervention dégagés par le diagnostic rejoignent et prennent en compte les orientations stratégiques de l'Etat pour le développement agricole, celles de l'agriculture biologique et du commerce équitable en matière de production, de qualité, de traçabilité et d'utilisation des récompenses financières (la prime en particulier).

L'intervention sur chacun de ces actions aura pour objectifs de lever l'ensemble des contraintes rencontrées ou de créer des conditions positives nécessaires de promotion de la filière fruits et légumes au sein de COOPROLEF. Toutefois les objectifs spécifiques d'intervention à chaque niveau sont à déterminer (dans la partie suivante), ainsi que les résultats attendus.

Tableau 6: synthèse des axes stratégiques, des objectifs spécifiques et des résultats attendus

Axes stratégiques	Objectifs spécifiques	Résultats attendus
La définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres	Rendre les facteurs de production biologique accessibles	Les facteurs de production sont accessibles à tous les membres
	Vulgariser les techniques de production biologique	Les techniques de production biologique sont vulgarisées
La valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires	Renforcer la qualité des spéculations	La qualité des spéculations de la coopérative est renforcée
	Mettre en place des unités de transformation de mangue et d'anacarde	Deux unités de transformation (mangue et anacarde) sont mises en place
	Tisser de nouveaux partenariats au plan national, africain et international	De nouveaux partenariats au plan national, africain et international sont tissés
Le renforcement de la protection environnementale et des techniques culturelles	Adopter un plan d'action pour le maintien et l'amélioration de la fertilité des sols	Un plan d'action pour le maintien et l'amélioration de la fertilisation des sols est adopté
	Elaborer une stratégie de gestion des déchets produits	Une stratégie de gestion des déchets est élaborée
	Renforcer les capacités en matière de techniques culturelles	Les capacités des membres en matière de techniques culturelles sont renforcées
Amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre	Former les membres sur principes de gestion et de gouvernance coopérative	Les membres sont formés sur les principes de gestion et de gouvernance coopérative
	Promouvoir le genre dans l'effectif et les organes de gestion de la coopérative	Le nombre de femmes et de jeunes s'est accru dans les effectifs et les organes de gestion de la coopérative
Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de la coopérative	Renforcer l'organisation et la gestion interne de la coopérative	L'organisation et la gestion interne de la coopérative est renforcée
	Renforcer la culture de planification au sein des membres.	La culture de la planification est renforcée au sein des membres de la coopérative

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Chapitre 7 : COUT ET FINANCEMENT DU PLAN D'ACTION

I - Coût global du plan et plan de financement

Le financement du plan d'action s'effectue selon le principe de co-financement des investissements.

La mise en œuvre de certaines activités nécessitera d'une part un apport extérieur sous forme de subvention, d'autre part par la contribution de la coopérative sous des formes variées tantôt financière, tantôt physique ou en nature.

Le plan financier est établi par axe stratégique. Au niveau de chaque axe, le montant total est décomposé en apport extérieur et en contribution de la coopérative.

La clé de répartition du financement du plan a été proposée sur la base des parts apportées par les partenaires et la coopérative dans la mise en œuvre des activités et projets au cours des années passées.

Ainsi il ressort que la coopérative supportera à hauteur de 75% le coût des activités du présent plan.

Tableau 8: Programmation physique des activités du plan

Axe 1 : Définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres									
Actions prioritaires	Activités	Localisation	Unité	Quantité	Période d'exécution				
					An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Renforcer l'accès des membres aux facteurs de production et leurs rôles	Recenser les besoins des membres	Coopérative	Nombre de séances	5	1	1	1	1	1
	Définir un système d'utilisation rotative du tracteur	Coopérative	-	1	1	-	-	-	-
Intensifier les techniques culturales biologiques	Organiser davantage des formations sur les bonnes pratiques culturales de l'anacarde et de la mangue (entretien de taille, récolte, séchage et stockage)	Coopérative	Nombre de séances	3	1	1	1	-	-
	Formation/sensibilisation sur les vergers modernes	Coopérative	Nombre de séances	2	1	1	-	-	-
	Faire des visites régulières de contrôle dans les vergers	vergers	Nombre de visites	15	3	3	3	3	3
	Etablir une carte géographique des vergers	vergers	carte	1	1	-	-	-	-
Axe 2 : Valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires									
Faire de la coopérative l'interface idéale de commercialisation des produits des membres	Organiser des séances de formation et de sensibilisation sur les avantages du commerce équitable	coopérative	Nombre de séances	2	1	1	-	-	-
	Collecter intégralement les productions des membres	coopérative	Nombre de collectes	10	2	2	2	2	2
Renforcer le réseau de partenariat	Rechercher des partenaires diversifiés	coopérative	partenaires	5	2	1	2	-	-
Croître vers la transformation (mettre en place une unité de transformation de la mangue)	Déterminer l'emplacement de l'unité	Kourinion	emplacement	1	1	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	site	rapport	1	1	-	-	-	-
	Elaborer un plan d'affaire	coopérative	plan	1	1	-	-	-	-
	Construire le local	Site	bâtiment	1	1	-	-	-	-
	Former du personnel	coopérative	participant	60	60	-	-	-	-
	Acquérir les équipements	Coopérative	équipement	1	1	-	-	-	-
Mettre en place une unité de décortication de l'anacarde	Déterminer le site de l'unité	Kourinion	site	1	1	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	Site, commune	rapport	1	1	-	-	-	-

	Construire le bâtiment	site	bâtiment	1	-	1	-	-	-
	Former le personnel	coopérative	participant	60	60	-	-	-	-
	Elaborer un plan d'affaire	coopérative	plan	1	-	1	-	-	-
	Equiper le bâtiment (gros matériel)	usine	matériel	2	-	2	-	-	-
	Petit matériel	usine	matériel	-	-	X	-	-	-
Accroître la qualité des spéculations	Eradiquer la mouche blanche de la mangue	vergers	-	-	X	X	X	X	X
	Formation de recyclage sur la traçabilité, le conditionnement et le stockage des spéculations.	coopérative	Séances de formation	1	1	-	-	-	-
	Réaliser le projet d'apiculture moderne dans les vergers	vergers	ruches	13	-	X	-	-	-
Rechercher la certification pour toutes les spéculations	Certifier le bissap	vergers	certificat	1	-	1	-	-	-
	Acquérir la certification AB pour les superficies en transition	vergers	certificat	1	-	-	-	-	1
	Renouveler les certifications acquises	vergers	certificat	2	X	X	X	X	X
Axe 3 : Renforcement de la protection environnementale									
Assurer la gestion durable des ressources naturelles	Sensibilisation sur les techniques culturales (rotation des cultures, cultures intercalaires, sélection des cultures, etc)	coopérative	Séances de sensibilisation	2	1	1	-	-	-
	Elaborer un plan de gestion des déchets issus des unités	coopérative	plan	1	1	-	-	-	-
	Formation/sensibilisation sur l'usage des produits agrochimiques (engrais chimiques, pesticides, OGM)	coopérative	Séances	1	1	-	-	-	-
Mettre en place un système de fertilisation organique	Elaborer un plan d'action pour l'amélioration et le maintien de la fertilisation des sols (méthodes de labourage, compostage, prévention de l'érosion du sol)	coopérative	plan	1	1	-	-	-	-

Axe 4 : Amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre									
Améliorer sensiblement le statut de la femme et du jeune au sein de la coopérative	Séances de sensibilisation pour plus d'adhésion des femmes et des jeunes	coopérative	séances	1	1	-	-	-	-
	Sensibilisation sur le quota genre dans les comités de gouvernance	coopérative	séance	1	1	-	-	-	-
	Faire intégrer les femmes dans les comités	coopérative	Nombre de femmes	-	-	X	-	-	-
Renforcer la participation des membres dans la gestion de la coopérative	Faire des évaluations d'engagement des membres (cotisation, participation aux AG, leur niveau d'écoulement des produits à travers la coopérative	coopérative	évaluation	5	1	1	1	1	1
	Formations sur les principes coopératifs et les rôles des coopérateurs	coopérative	séances	1	1	-	-	-	-
	Formation et éducation à la gestion et au contrôle des activités	coopérative	séance	1	1	-	-	-	-
Axe 5 : Renforcement des capacités organisationnelles et de gestion de la coopérative									
Renforcer l'organisation de la coopérative	Réaliser un programme annuel d'activité	coopérative	programme	5	1	1	1	1	1
	Elaborer un plan de trésorerie	coopérative	plan	5	1	1	1	1	1
	Mettre en place un SCI	coopérative	organe	1	1	-	-	-	-
	Elaborer un plan annuel d'investissement de la prime de commerce équitable	coopérative	plan	5	1	1	1	1	1
	Produire des rapports d'utilisation de la Prime	coopérative	rapport	5	1	1	1	1	1
	Réaliser un rapport de mise en œuvre du plan	coopérative	rapport	5	1	1	1	1	1
Améliorer les capacités de gestion et de fonctionnement de la coopérative	Formation sur les bonnes pratiques et transparence associatives	coopérative	séance	1	1	-	-	-	-

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Tableau 9: planification financière des actions du plan

Axe 1 : Définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres									
Actions prioritaires	Activités	Localisation	Unité	Quantité	CU	CT	Contri. coop	Fin à rechercher	Sources de financement
Renforcer l'accès des membres aux facteurs de production et leurs rôles	Recenser les besoins des membres	Coopérative	Nombre de séances	5	50000	250000	250 000	-	-
	Définir un système d'utilisation rotative du tracteur	Coopérative	-	1	-	-	-	-	-
Intensifier les techniques culturales biologiques	Organiser davantage des formations sur les bonnes pratiques culturales de l'anacarde et de la mangue (entretien de taille, récolte, séchage et stockage)	Coopérative	Nombre de séances	3	100 000	300 000	300 000	-	-
	Formation/sensibilisation sur les vergers modernes	Coopérative	Nombre de séances	2	100 000	200 000	200 000	-	-
	Faire des visites régulières de contrôle dans les vergers	vergers	Nombre de visites	15	10 000	150 000	150 000	-	-
	Etablir une carte géographique des vergers	vergers	carte	1	500 000	500 000	500 000	-	-
						1 400 000	1 400 000	-	-
Sous-total 1 : 1 400000									
Axe 2 : Valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires									
Faire de la coopérative l'interface idéale de commercialisation des produits des membres	Organiser des séances de formation et de sensibilisation sur les avantages du commerce équitable	coopérative	Nombre de séances	2	50 000	100 000	100 000	-	-
	Collecter intégralement les productions des membres	coopérative	Nombre de collectes	10	-	-	-	-	-
Renforcer le réseau de partenariat	Rechercher des partenaires diversifiés	coopérative	partenaires	5	-	-	-	-	-
Croître vers la transformation (mettre en place une unité de transformation de la mangue)	Déterminer le site de l'unité	A déterminer	m ²	-	-	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	kourinion	rapport	1	805 000	805 000	-	805 000	PCE
	Elaborer un plan d'affaire	coopérative	plan	1	250 000	250 000	250 000	-	-
	Construire le local (bâtiment)	Emplacement des unités	bâtiment	1	21 000 000	21 000 000	-	21 000 000	PCE
	Former du personnel	coopérative	participant	60	-	16 000 000	2000 000	14 000 000	FAFPA
	Acquérir les équipements (gros matériel décortiqueuses inde)	coopérative	équipement	2	85 000	170 000	-	170 000	PCE
Mettre en place une unité de	Construire le local	site	bâtiment	1	33000000	33000000	-	33 000 000	PCE

décortication de l'anacarde	Déterminer le site de l'unité	kourinon	site	1	-	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	Site, kourinion	rapport	1	805 000	805 000	-	805 000	PCE
	Elaborer un plan d'affaires	coopérative	plan	1	250 000	250 000	250 000	-	-
	Matériel et équipement (gros matériel)	usine	matériel	-	-	1 050 000	-	1050 000	PCE
	Former du personnel	coopérative	participant	60	-	16 000 000	2000 000	14 000 000	FAFPA
Accroître la qualité des spéculations	Eradiquer la mouche blanche de la mangue	vergers	-	-	-	-	-	-	-
	Formation de recyclage sur la traçabilité et le stockage des spéculations.	coopérative	Séances de formation	1	50 000	50 000	50 000	-	-
	Intégrer l'apiculture dans les vergers	vergers	ruches	13	-	1 808 500	350 000	1 458 000	Self helf Africa, UNPA
Rechercher la certification pour toutes les spéculations	Certifier le bissap	vergers	certificat	1	500 000	500 000	500 000	-	-
	Acquérir la certification AB pour les superficies en transition	vergers	certificat	1	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-	-
	Renouveler les certifications acquises	vergers	certificat	-	-	4 000 000	4000 000	-	-
Sous-total 2 : 96 788 000							10 500 000	86 288 000	
Axe 3 : Renforcement de la protection environnementale									
Assurer la gestion durable des ressources naturelles	Sensibilisation sur les techniques culturales (rotation des cultures, cultures intercalaires, sélection des cultures, etc)	coopérative	Séances de sensibilisation	2	100 000	200 000	200 000	-	-
	Elaborer un plan de gestion des déchets issus des unités	coopérative	plan	1	100 000	100 000	100 000	-	-
	Formation/sensibilisation sur l'usage des produits agrochimiques (engrais chimiques, pesticides, OGM)	coopérative	Séances	1	150 000	150 000	150 000	-	-
Mettre en place un système de fertilisation organique	Elaborer un plan d'action pour l'amélioration et le maintien de la fertilisation des sols (méthodes de labourage, compostage, prévention de l'érosion du sol)	coopérative	plan	1	100 000	100 000	100 000	-	-
Sous-total 3 : 550 000							550 000	-	-
Axe 4 : Amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre									
Améliorer sensiblement le statut de la femme et du jeune	Séances de sensibilisation pour plus d'adhésion des femmes et des jeunes	coopérative	séances	1	50 000	50000	-	50 000	PCE

au sein de la coopérative	Sensibilisation sur le quota genre dans les comités de gouvernance	coopérative	séance	1	100 000	100 000	-	100 000	PCE
	Faire intégrer les femmes dans les comités	coopérative	Nombre de femmes	-	-	-	-	-	-
Renforcer la participation des membres dans la gestion de la coopérative	Faire des évaluations d'engagement des membres (cotisation, participation aux AG, leur niveau d'écoulement des produits à travers la coopérative	coopérative	évaluation	5	-	-	-	-	-
	Formations sur les principes coopératifs et les rôles des coopérateurs	coopérative	séances	1	100 000	100 000	-	100 000	PCE
	Formation et éducation à la gestion et au contrôle des activités	coopérative	séance	1	100 000	100 000	-	100 000	PCE
Sous-total 4 : 350 000							0	350 000	-
Axe 5 : Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de la coopérative									
Renforcer l'organisation de la coopérative	Réaliser un programme annuel d'activité	coopérative	document	5	-	-	-	-	-
	Elaborer un plan de trésorerie	coopérative	plan	5	-	-	-	-	-
	Mettre en place un SCI	coopérative	organe	1	50 000	50 000	50 000	-	-
	Elaborer un plan annuel d'investissement de la prime de commerce équitable	coopérative	plan	5	5000	25000	25 000	-	-
	Produire des rapports d'utilisation de la Prime	coopérative	rapport	5	10 000	50 000	50 000	-	-
Améliorer les capacités de gestion et de fonctionnement de la coopérative	Formation sur les bonnes pratiques et transparence associatives	coopérative	séance	1	250 000	250 000	250 000	-	-
Sous-total 5 : 375 000							375 000	0	-
Total général du plan : 99 463 000							12 825 000	86 638 000	-

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Tableau 10: récapitulatif du coût par axe

Axes stratégiques	Coût total (en F CFA)	Contribution de la coop.(F CFA)	Financement à rechercher (F CFA)	Proportion par axe stratégique (%)
Axe 1	1 400 000	1 400 000	0	1,41 %
Axe 2	96 788 000	10 500 000	86 288 000	97,3 %
Axe 3	550 000	550 000	0	0,55 %
Axe 4	350 000	0	350 000	0,35 %
Axe 5	375 000	375 000	0	0,38 %
Total :	99 463 000	12 825 000	86 638 000	100 %

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Le financement à rechercher s'élève à **86 638 000** de F CFA, soit 87,10 % du coût total du plan. Ce financement sera effectué essentiellement par la prime de commerce équitable et certains partenaires notamment, le FAFPA, self help Africa et l'UNPA. Quant à la contribution de la coopérative, elle est de 12 825 000 FCFA, soit 12,89 % du montant total du plan.

II - Coût de la première année du plan par axe

Tableau 11: planification physique et financière de la première année du plan.

Axe 1 : Définition et la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des capacités productives de la coopérative et de ses membres									
Actions prioritaires	Activités	Localisation	Unité	Quantité	CU	CT	Contri. coop	Fin à rechercher	Sources de financement
Renforcer l'accès des membres aux facteurs de production et leurs rôles	Recenser les besoins des membres	Coopérative	Nombre de séances	1	50 000	50 000	50 000	-	-
	Définir un système d'utilisation rotative du tracteur	Coopérative	-	1	-	-	-	-	-
Intensifier les techniques culturales biologiques	Organiser davantage des formations sur les bonnes pratiques culturales de l'anacarde et de la mangue (entretien de taille, récolte, séchage et stockage)	Coopérative	Nombre de séances	1	100 000	100 000	100 000	-	-
	Formation/sensibilisation sur les vergers modernes	Coopérative	Nombre de séances	1	100 000	100 000	100 000	-	-
	Faire des visites régulières de contrôle dans les vergers	vergers	Nombre de visites	3	10 000	30 000	30 000	-	-
	Etablir une carte géographique des vergers	vergers	carte	1	500 000	500 000	500 000	-	-
Sous-total 1 : 780 000						-	780 000	-	-
Axe 2 : Valorisation de la production par la transformation et la variation des partenaires									
Faire de la coopérative l'interface idéale de commercialisation des produits des membres	Organiser des séances de formation et de sensibilisation sur les avantages du commerce équitable	coopérative	Nombre de séances	1	50 000	50 000	50 000	-	-
	Collecter intégralement les productions des membres	coopérative	Nombre de collecte	2	-	-	-	-	-
Renforcer le réseau de partenariat	Rechercher des partenaires diversifiés	coopérative	partenaires	2	-	-	-	-	-
Croître vers la transformation (mettre en place une unité de transformation de la mangue)	Déterminer le site de l'unité	Kourinion	site	1	-	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	Site, kourinion	rapport	1	805 000	805 000	-	805 000	-
	Elaborer un plan d'affaire	coopérative	plan	1	250 000	250 000	250 000	-	-

Mettre en place une unité de transformation d'anacarde	Construire le local (bâtiment)	Emplacement des unités	bâtiment	1	21 000 000	21 000 000	-	21 000 000	PCE
	Former du personnel	coopérative	participant	60	-	16 000 000	2000 000	14 000 000	FAFPA
	Acquérir les équipements (séchoirs FOB)	coopérative	séchoir	1	1 050 000	1 050 000	-	1 050 000	PCE
	Déterminer le site de l'unité	Kourinion	-	1	-	-	-	-	-
	Réaliser une EIES	site	rapport	1	805 000	805 000	-	805 000	PCE
	Former du personnel	coopérative	participant	60	-	16 000 000	2000 000	14 000 000	FAFPA
Accroître la qualité des spéculations	Eradiquer la mouche blanche de la mangue	vergers	-	-	-	-	-	-	-
	Formation de recyclage sur la traçabilité et le stockage des spéculations.	coopérative	Séances de formation	1	50 000	50 000	50 000	-	-
	Intégrer l'apiculture dans les vergers	vergers	ruche	13	-	1 808 500	350 000	1 458 000	SELF HELP A, UNPA
	Renouveler les certifications acquises	vergers	certificat	2	2 000 000	4 000 000	4 000 000	-	-
Sous-total 2 : 61 818 000							8 700 000	53 118 000	-
Axe 3 : Renforcement de la protection environnementale									
Assurer la gestion durable des ressources naturelles	Sensibilisation sur les techniques culturales (rotation des cultures, cultures intercalaires, sélection des cultures, etc)	coopérative	Séances de sensibilisation	1	100 000	100 000	100 000		
	Elaborer un plan de gestion des déchets issus des unités	coopérative	plan	1	100 000	100 000	100 000		
	Formation/sensibilisation sur l'usage des produits agrochimiques (engrais chimiques, pesticides, OGM)	coopérative	Séances	1	150 000	150 000	150 000		
Mettre en place un système de fertilisation organique	Elaborer un plan d'action pour l'amélioration et le maintien de la fertilisation des sols (méthodes de labourage, compostage, prévention de l'érosion du sol)	coopérative	plan	1	100 000	100 000	100 000		
Sous-total 3 : 450 000							450 000		
Axe 4 : Amélioration de l'éducation, la formation coopérative et l'intégration du genre									

Améliorer sensiblement le statut de la femme et du jeune au sein de la coopérative	Séances de sensibilisation pour plus d'adhésion des femmes et des jeunes	coopérative	séances	1	50 000	50 000		50 000	PCE
	Sensibilisation sur le quota genre dans les comités de gouvernance	coopérative	séance	1	100 000	100 000		100 000	PCE
Renforcer la participation des membres dans la gestion de la coopérative	Faire des évaluations d'engagement des membres (cotisation, participation aux AG, leur niveau d'écoulement des produits à travers la coopérative	coopérative	évaluation	1					
	Formations sur les principes coopératifs et les rôles des coopérants	coopérative	séances	1	100 000	100 000		100 000	PCE
	Formation et éducation à la gestion et au contrôle des activités	coopérative	séance	1	100 000	100 000		100 000	PCE
Sous-total 4 : 350 000							0	350 000	
Axe 5 : Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de la coopérative									
Renforcer l'organisation de la coopérative	Réaliser un programme annuel d'activité	coopérative		1					
	Elaborer un plan de trésorerie	coopérative	plan	1					
	Mettre en place un SCI	coopérative		1	50 000	50 000	50 000		
	Elaborer un plan annuel d'investissement de la prime de commerce équitable	coopérative	plan	1	5000	5000	5000		
	Produire des rapports d'utilisation de la Prime	coopérative	rapport	1	10 000	10 000	10 000		
Améliorer les capacités de gestion et de fonctionnement de la coopérative	Formation sur les bonnes pratiques et transparence associatives	coopérative	séance	1	250 000	250 000	250 000		
Sous-total 5 : 315 000							315 000		
Total général 1ere année : 63 713 000							10 245 000	53 468 000	

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Tableau 12: récapitulatif du coût de la première année du plan

Axes stratégiques	Coût total de l'axe (en F CFA)	Contribution de la coopérative (en F CFA)	Financement à rechercher (en F CFA)	Proportion par axe stratégique (%)
Axe 1	780 000	780 000	0	1,22 %
Axe 2	61 818 000	8 700 000	53 118 000	97,02 %
Axe 3	450 000	450 000	0	0,71 %
Axe 4	350 000	0	350 000	0,55 %
Axe 5	315 000	315 000	0	0,49 %
Total AN 1	63 713 000	10 245 000	53 468 000	100 %

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Le récapitulatif du coût du plan pour la première année donne un total de **63 713 000 FCA**, soit un taux de 64,1 % du coût total du plan d'action. La contribution de la coopérative pour cette première année équivaut à **10 245 000 FCA**, représentant un pourcentage de **16,1 %** du coût total de la dite année. Ainsi les ressources financières à rechercher pour ce début du plan s'élèvent à **53 468 000 F CFA**, soit **83,9 %** du coût de la première année.

III - Chronogramme de réalisation des activités de la première année du plan.

Tableau 13: chronogramme des activités de l'an 1

N°	Activités	Responsables	1 ^{er} trimestre			2 ^{ème} trimestre			3 ^{ème} trimestre			4 ^{ème} trimestre		
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Rechercher des partenaires	Comité de gestion, gérant	X				X							
2	Elaborer un plan de trésorerie	Gérant, secrétaire comptable	X											
3	Mettre en place un SCI	Comité de contrôle, comité de gestion, gérant	X											
4	Déterminer le site de l'unité	Comité de gestion	X											
5	Elaborer plan annuel d'investissement de la PCE	Comité de gestion	X											
6	Organiser des formations sur les avantages du CE	Gérant, partenaires		X										
7	Formation sur les bonnes pratiques et transparence associatives	Prestataires, gérant, comité de gestion		X										
8	Réaliser une EIES/mangue	Bureau d'étude		X										
9	Sensibilisation sur les techniques de rotation des cultures et intercalaires	Gérant		X										
10	Formation sur l'usage des produits agrochimiques	gérant, partenaires		X										
11	Formations/sensibilisation sur les vergers modernes	gérant, partenaires			X				X	X				
12	Elaborer un PA pour le maintien et l'amélioration de la fertilisation	Comité de contrôle, gérant			X									
13	Sensibilisation pour plus d'adhésion des femmes et des jeunes	Gérant			X									
14	Sensibilisation sur le quota genre dans les organes de gestion	Gérant			X									
15	Etablir une carte géographique des vergers	Gérant, prestataire				X								
16	Collecter les productions des membres	Membres,				X	X							
17	Recenser les besoins des membres	Conseil de gestion, comité de contrôle				X								
18	Définir un système d'utilisation du tracteur	Conseil de gestion				X								

19	Organiser des formations sur les bonnes pratiques culturelles de l'anacarde	Conseil de gestion, partenaires, gérant					X											
20	Eradiquer la mouche blanche	Membres, comité de contrôle						X	X	X								
21	Formation de recyclage sur la traçabilité et le stockage des spéculations	Conseil de gestion, partenaires, gérant						X										
22	Formation et éducation à la gestion	Conseil de gestion, partenaires, gérant						X										
23	Effectuer des visites de contrôle	Comité de contrôle,							X				X					X
24	Former le personnel	FAFPA							X									
25	Formation sur les principes coopératifs	Gérant							X									
26	Construire le bâtiment unité/mangue	prestataires								X	X	X	X	X	X	X	X	X
27	Réaliser un plan d'affaire/mangue	Gérant									X							
28	Déterminer le site de l'unité anacarde	Conseil de gestion										X						
29	Former le personnel anacarde	FAFPA											X					
30	Faire l'évaluation d'engagement des membres	SCI											X					
31	Acquérir les équipements (gros matériel)	gérant															X	
31	Réaliser une EIES anacarde	Bureau d'étude															X	
32	Elaborer un plan de gestion des déchets	Comité de contrôle, prestataires															X	
33	Renouveler les certifications acquises	Gérant																X
34	Réaliser un programme annuel d'activité	Comité de gestion, gérant																X
35	Produire un rapport d'utilisation de la PCE	Gérant, conseil de gestion																X
36	Réaliser un rapport de mise en œuvre du plan de la 1ere année	Gérant																X

Source : Auteur du mémoire, 2015.

Au regard du déroulement des activités de la première année du plan, il ressort que les mois les plus occupés sont janvier et décembre. Cela se comprend dans la mesure où ce sont des mois très sensibles avec des activités phares, soit de démarrage (janvier) ou de finition (décembre). Les activités qui ont des tâches répercutées sur d'autres mois ou sur plusieurs mois, sont celles qui débutent au mois de départ pour s'achever dans les autres mois

Chapitre 8 : MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre de l'ensemble des activités du présent plan d'action requiert la définition d'un certain nombre de modalités. Ces modalités qui sont constituées de la stratégie de communication, la détermination et les rôles des acteurs du plan, la mobilisation des ressources et le mécanisme de suivi-évaluation ; ont pour but de canaliser les ressources et garantir la réussite à ce plan.

I - Stratégie de communication

La réussite des actions de ce présent plan nécessite la pleine adhésion de tous les acteurs intervenant dans les activités de la coopérative. Pour ce faire, un dialogue social et démocratique basé sur la franchise et la clarté dans la gestion s'avère incontournable. Cela aura comme avantage, de focaliser l'ensemble des parties prenantes autour du développement de la coopérative et transcender les clivages afin de garantir l'union sociale, primordiale dans tout groupe social.

De ce point de vue, avant toute action de communication autour du plan, il sera soumis en Assemblée Générale, instance suprême de la coopérative pour adoption. Il sera ensuite élaboré un plan de communication et de sensibilisation des membres et des autres parties prenantes, afin que davantage, ils s'identifient et s'approprient le plan.

Ainsi, il sera mené :

- ✓ une campagne d'information, de sensibilisation auprès des membres
- ✓ des concertations avec les parties prenantes aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur pour enclencher une participation active et manifeste autour des actions du plan
- ✓ l'institution d'un système de communication interactif entre la coopérative et les autres acteurs autour de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan afin de recueillir leurs réactions

Par ailleurs, il est prévu dans le plan la création d'un site web qui va servir de vitrine de communication entre la coopérative et son public (extérieur surtout).

Toutes les actions de communication doivent précéder les principales activités du plan.

II - Les principaux acteurs de mise en œuvre du plan

La réalisation des projets et actions du plan d'action sous-entend une connaissance parfaite des acteurs et de leurs rôles. Ainsi les principaux acteurs du plan sont les suivants :

1. Les membres de la coopérative

Ils constituent la pièce maîtresse dans ce processus de planification stratégique de la coopérative ; car la bonne exécution des projets du plan est fonction du niveau d'implication et d'organisation des membres. De ce point de vue la réussite des activités de communication ci-dessus évoquées est plus que nécessaire.

2. Les organes de gestion (la coopérative)

La COOPROLEF, à travers ses organes (comité de gestion, de contrôle, etc) est le maître d'ouvrage dans la mise en œuvre des projets du plan d'action. Les membres de ces organes doivent se montrer plus actifs dans la coordination et l'exécution des projets. C'est le lieu de se faire valoir les tâches qui leurs sont garanties par les textes de la coopérative.

3. L'Etat

L'Etat à travers certains de ses départements ministériels, apportera à la coopérative son apport technique et financier dans l'exécution de certains projets et le suivi contrôle de leur réalisation. Il s'agit particulièrement du MEDD, du ministère de l'agriculture, du ministère de l'économie et des finances, le ministère de la jeunesse et de la formation professionnelle. En effet, ces départements apportent leur concours à travers certains projets comme FAFPA, FAARP, etc.

4. La commune de Kourinion

La commune de Kourinion est le démembrement le plus proche de l'Etat par la coopérative. Ainsi son appui technique et surtout administratif est beaucoup attendu dans ce plan.

5. Les partenaires

Il s'agit des partenaires techniques et financiers autres que les pouvoirs publics. Autrement ces partenaires comprennent les ONG, les projets et programmes extra publics, les associations de développement et les organismes de certification et de contrôle. Il est attendu de tous ces partenaires, des contributions en termes de conseil et d'appui technique, matériel et financier dans l'exécution des projets du plan.

6. Les prestataires de services

Dans le cadre de la réalisation de diverses activités et infrastructures, la coopérative privilégiera les opérateurs du secteur public ou privé (ONG, Bureaux d'étude, entrepreneurs, consultants,...) pour les contrats de prestation des services et les protocoles de collaboration à

passer avec le maître d'ouvrage. A noter que les prestataires seront choisis selon leur expérience.

III - Stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources proposée pour l'exécution du plan d'action se base sur les principaux acteurs suivants: les mesures budgétaires, les apports extérieurs, la prime de commerce équitable et la participation des membres.

1. Les mesures budgétaires

Les sources de financement possibles des actions inscrites dans le plan d'action sont généralement celles prévues par les statuts. Il s'agit des ressources propres de la coopérative elle-même (budget, contributions financières des membres)

2. Les apports extérieurs

Les contributions attendues des partenaires extérieurs pour la réalisation de ce plan d'action recouvrent les ressources financières, les appuis et conseils techniques, les formations, etc. chaque partenaire extérieur contribuera selon ses domaines de compétences, ses ressources et modalités de financement à la réalisation effective des actions des différentes actions du plan.

3. La prime de commerce équitable

La prime de commerce équitable est destinée selon les standards de commerce équitable, à la réalisation des projets visant le développement social et économique de la coopérative ainsi que de la communauté dans laquelle vivent les membres. Ainsi les actions du plan ayant pour objectif l'amélioration de la structure économique et sociale de la coopérative peuvent être financées par la prime du commerce équitable.

4. La participation des membres de la coopérative

La réalisation des activités de la coopérative dans ce présent plan ne peut se faire bien évidemment sans la participation des membres. Cette participation est soit en nature, soit en espèce.

a) La participation en nature

Il sera demandé aux membres de COOPROLEF une participation en nature certaines activités à mener. Cette participation permettra de mesurer l'état de leur implication et de leur détermination réelle pour l'atteinte des objectifs d'autopromotion contenus dans ce plan d'action.

Ces apports en nature qui sont de plusieurs ordres, comprennent la collecte des agrégats ainsi que la participation physique et morale pour la réalisation des actions planifiées.

b) La participation financière

Pour la participation financière à solliciter aux membres, il s'agit essentiellement des cotisations règlementaires reconnues par les statuts comme faisant parties des obligations des membres. Toutefois, des cotisations spécifiques peuvent être demandées en cas de besoin et les membres doivent montrer leur bonne volonté et leur engagement pour la réalisation de la mission de la coopérative.

IV - Le dispositif de suivi-évaluation du plan d'action

1. Cadre institutionnel du suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation est confié au conseil de gestion et au comité de contrôle. Les membres de ces organes peuvent se voir confier les tâches suivantes :

- ✓ examen, suivi, évaluation de l'état de mise en œuvre des différents projets contenus dans le PA ;
- ✓ enregistrement des problèmes majeurs et proposition des solutions ou mesures correctives appropriées ;
- ✓ actualisation du programme annuel d'activité, etc.

2. Mécanisme de suivi-évaluation

L'objectif du mécanisme de suivi-évaluation est de s'assurer en temps réel de l'avancement du plan vers l'atteinte des objectifs fixés et des effets souhaités ; dans la mesure où il peut se passer, entre la planification et la réalité, un certain nombre d'autres choses imprévues susceptibles d'affecter sensiblement le processus de mise en œuvre du plan. Pour ce faire, le mécanisme de suivi-évaluation doit :

- définir des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables et pertinents pour chaque niveau d'objectifs. Des indicateurs de ressources (input), des indicateurs d'activités, des indicateurs de résultats (output), des indicateurs d'effets (outcome) immédiats et de court terme, des indicateurs d'effets (outcome) de long terme/d'impact seront donc déterminés.

- proposer des méthodes de collecte pour chaque indicateur et indiquer comment l'information doit être collectée et vérifiée (moyens de vérification). Dans le cas présent l'on pourrait se servir des outils suivants :
 - le plan annuel d'investissement/programme annuel d'activités ;
 - les fiches individuelles de projet ;
 - les fiches de suivi mensuel (cahier de suivi) ;
 - les cahiers de visites de chantiers ;
 - les dossiers d'appel d'offres ;
 - les contrats de prestations de services.

3. Stratégie de suivi et de contrôle de l'exécution

Comme il a été précédemment question dans la communication du plan d'action, il sera mis en place un plan de communication et de sensibilisation, pour susciter l'adhésion et l'appropriation par des membres et les parties prenantes du plan. De façon spécifique, il s'agira ici d'amener les acteurs à :

- ✓ mieux comprendre la nécessité d'apprécier les résultats obtenus ;
- ✓ faire le suivi régulier de leurs activités à partir des indicateurs consensuellement définis ;
- ✓ faire le bilan de l'impact du plan d'action leurs activités et leur milieu de vie et identifier les facteurs expliquant ou justifiant le niveau de réalisation.

Au niveau de l'exécution, le bilan peut être fait suivant les indicateurs ci-dessus :

- ✓ indicateurs de réalisation ou de performance
 - quantifier les actions menées ;
 - identifier les difficultés rencontrées ;
 - réfléchir sur les mesures correctives à apporter.
- ✓ quant à l'impact des réalisations des actions, les acteurs pourront apprécier:
 - le niveau d'atteinte des objectifs ;
 - la pertinence des indicateurs de rentabilité et les facteurs explicatifs des résultats atteints ;
 - les changements positifs ou négatifs observés dans les différents domaines par la réalisation des actions ;
 - les performances de la gestion des projets

4. Périodicité du suivi-évaluation

Le suivi évaluation se déroulera en quatre étapes ainsi qu'il suit :

- ✓ au moment du choix et de la planification des actions, les membres et les responsables fixent l'objectif visé par chaque action prévue ;
- ✓ au cours de la mise en œuvre des actions d'investissement, le comité de contrôle fait trimestriellement le point sur la situation de l'exécution des actions. Il dégage également les difficultés et les solutions à apporter ;
- ✓ à la fin de l'année, le conseil de gestion apprécie le niveau d'atteinte des objectifs du plan, les changements observés au niveau des membres, notamment les conditions de travail et de vie et la pertinence des formations reçues ainsi que leur utilité par rapport au développement de la coopérative
- ✓ quelques années après la mise en œuvre du présent plan d'action

V - La mise en œuvre des actions

1. Principes pour un management du plan

La mise en œuvre du plan d'action nécessite la prise en compte d'un certain nombre de dispositions préalables constituées essentiellement de :

- ✓ l'adoption du PA

Avant toute activité, le PA doit être adopté par l'AG de la coopérative réuni en session ordinaire ou extraordinaire. Cette opération validera les actions du plan et autorisera ainsi les responsables de la coopérative à les mettre en œuvre.

- ✓ le PA comme cadre de référence des interventions

L'élaboration de ce présent PA obéit à une volonté de construction d'une vision concertée de développement de la coopérative et de l'amélioration des conditions de travail et de vie de ses membres. De ce point de vue, toutes les interventions des différents acteurs doivent s'inscrire dans les objectifs et les orientations contenus dans ce plan. Il constitue donc le cadre de référence de toutes les interventions au niveau de la coopérative.

✓ la maîtrise d’ouvrage

Les principaux organes de la coopérative avec à leur tête le conseil de gestion assureront la maîtrise d’ouvrage du plan d’action. Les membres de ces organes doivent, pour ce faire, prendre toutes les initiatives pour sa mise en œuvre efficace. Toutefois, ils peuvent faire appel à des maîtres d’ouvrage qui seront délégués en fonction des besoins, à savoir les prestataires de divers services.

✓ la bonne gouvernance

Par bonne gouvernance, nous désignons l’obligation de rendre compte. Elle devra se manifester à travers une bonne gestion financière et technique des projets, la démocratisation des pouvoirs de décision, de suivi-évaluation et l’instauration d’une véritable politique de communication entre les responsables, les membres et les PTF.

✓ la mobilisation financière

Pour la mobilisation financière, le conseil de gestion de la coopérative devra mener un travail vigoureux de plaidoyer et de marketing social en vue de réunir les ressources nécessaires à l’exécution de son plan d’action.

✓ la mobilisation sociale

Pour susciter une pleine adhésion de l’ensemble des acteurs pour une synergie d’action, le conseil de gestion veillera à vulgariser le PA au niveau de toutes les parties prenantes de la coopérative.

2. Actions d’accompagnement du plan

a) Maitriser la bonne gouvernance coopérative

La bonne gouvernance est mise en œuvre en vue d’une plus grande confiance des membres et des partenaires de la coopérative pour une pleine adhésion des uns et des autres aux idéaux d’autopromotion de la coopérative. A ce titre, la transparence, l’équité, la justice et la démocratie devront caractériser à tout moment les actions de la coopérative. Ce n’est qu’à ce prix qu’on donnera toutes les chances de succès au plan d’action. Un cadre de concertation pourrait être mis en place et comprendra les représentants des différents organes de la coopérative et de ceux des partenaires.

b) Renforcer les capacités des organes

Pour garantir une meilleure exécution du PA, son appropriation totale par les premiers responsables est plus qu'indispensable. De ce fait, ils doivent disposer ou acquérir de solides compétences dans les domaines suivants :

- ✓ la planification stratégique ;
- ✓ planification et budgétisation sensibles au genre
- ✓ la recherche de PTF ;
- ✓ la gestion des ressources financières ;
- ✓ la gestion axée sur les résultats ;
- ✓ le montage des dossiers de projet et les techniques de suivi-évaluation ;
- ✓ l'élaboration de plan d'affaires ;
- ✓ les techniques de communication et de négociation de financement.

Conclusion

La troisième partie a porté sur le plan d'action proprement parlé. Au total cinq axes ont été définis en tenant compte du cadre stratégique d'élaboration du plan d'action de la coopérative. Il a également été question dans cette partie des modalités de mise en œuvre du plan d'action. A ce titre, des mesures, sous forme de propositions, ont été arrêtées afin de d'accompagner la mise en œuvre et garantir le succès au plan d'action. Des stratégies sur le plan de la communication, de la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières et technologies sont entre autres les points à ne pas négliger dans la conduite de ce présent plan.

Conclusion générale

Le bilan diagnostic de COOPROLEF, nous a permis de faire un état des lieux de ses dimensions, humaine, économique et de sa production. Cet état constitue une situation de référence qui sert de point d'appui à la planification d'actions stratégiques pour les cinq années à venir. De ce point de vue, ce diagnostic a permis la mise en exergue des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces des différents domaines de la coopérative. Les principales difficultés de la coopérative sont liées à :

- la problématique de l'écoulement de la production totale de la coopérative sur le marché équitable ;
- le manque de certification biologique pour certaines spéculations
- le nombre limité des partenaires ;
- l'éducation et l'alphabétisation des membres ;
- l'intégration du genre ;
- le manque d'un système régulier et efficace de fertilisation ;
- l'application des bonnes pratiques et transparence en matière de gestion coopérative.

L'élaboration du PA de la coopérative a donc, d'une manière efficiente, tenu compte de ces différents paramètres et des interactions existant entre eux. Autrement dit, le plan s'appuie sur les opportunités et les forces afin de permettre à la coopérative de lever ses contraintes et menaces pour un développement socio-économique harmonieux et l'amélioration des conditions de travail de ses membres. Le plan tient également compte des ressources de la coopérative et de celles qu'elle peut mobiliser.

Après avoir défini la vision de la coopérative en conformité avec ses valeurs, ses principes, mais aussi avec ses atouts et faiblesses, les membres ont arrêté cinq axes stratégiques. Chaque axe est composé d'actions prioritaires comportant des activités.

Au regard du coût du plan (99 463 000), la coopérative et ses membres devront mobiliser à l'extérieur environ 86 638 000 F CFA au cours des cinq ans de mise en œuvre du plan. Si l'on tient compte de sa capacité de mobilisation observée depuis sa création, on peut dire que la coopérative est en mesure d'atteindre ses objectifs. Cependant, des efforts restent à faire pour amener les différentes PP à intervenir significativement dans le sens de la mise en œuvre du PA. Pour la première année, le coût des investissements s'élève à 63 713 000 F CFA, avec

une contribution de la coopérative de 10 245 000. La contribution attendue de la part des partenaires pour la première année est de 53 468 000 F CFA.

A l'issu de notre travail sur le processus de planification de COOPROLEF, il ressort que la planification stratégique prend appui sur la vision et la stratégie adoptée par l'organisation. Pour ce faire, la compréhension de la position de la coopérative aussi bien à l'interne que par rapport à son environnement s'est avérée incontournable pour pouvoir définir les objectifs et les résultats du plan. Le type des axes stratégiques d'intervention et les activités du plan ont aussi été déterminés au regard des défis décelés à travers les différents domaines de la coopérative par l'analyse SWOT.

La méthodologie utilisée dans ce travail a certes ses mérites, mais également des limites. Toute œuvre humaine n'étant pas parfaite et mieux que nous sommes à nos premiers pas dans la recherche, nous sommes en droit de reconnaître que cette méthodologie ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus peuvent présenter des insuffisances selon que l'on est académique, professionnel, acteur du commerce équitable ou encore spécialiste en planification.

Pour achever son processus de restructuration et de développement intégral, et surtout dans le but de mieux se connaître et de se relancer dans un secteur en mutations permanentes comme le commerce équitable et l'agriculture biologique, la COOPROLEF pourra dans le futur explorer la piste d'une évaluation de ses instances. Pour ce faire, un audit social peut être réalisé. Ce qui permettra à la coopérative de s'examiner et de se situer par rapport aux bonnes pratiques de fonctionnement, de performances et de gestion, afin de pouvoir mieux planifier ses activités dans le futur.

Bibliographie

❖ Ouvrages

Ansoff, I., 1965, *corporate strategy*

Bouquin, H., 2001, *le contrôle de gestion*, 5^e édition, PUF, 463 pages

CEDPA, 2000, *planification stratégique, une approche par enquêtes*, Vol X, 43p

Martinet, A.C, 1983, *Stratégie*, Vuibert.

Michel, M, 2004, *Management stratégique*, les Editions de l'Adreg, 284p

Strategor, 1997, *Stratégie, structure, décision, identité*, 2^e édition, Dunod

❖ Mémoires, rapports et articles

Bonkougou A, *Mise en œuvre du projet « Action Conteneurs pour la Solidarité (ACS), proposition de plan d'affaires*, Mémoire de maitrise MEGEES, 2010

Initiative canadienne sur le bénévolat, *la planification stratégique, Est-ce pour vous ?*

Ministère de l'agriculture du Burkina Faso, Cabinet JUDICOME/JEXCO, 2004, *Etude pour l'élaboration du plan de développement de la filière fruits et légumes*, 164p

Mintzberg, H, 1994, *The Ride and Fall of strategic planning*, New York: The Free Press

Porter, M. E, 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press

Brochure de la retraite de planification de CSUN, 1997

Hax, A. C. & Majluf, Nicolas S, 1991, *The strategy concept and Process, A Pragmatic Approach*. Upper saddle River, NJ. Prentice Hall

Hax, A. C. & Majluf, Nicolas S, 1996, *The strategy concept and Process, A Pragmatic Approach*. Upper saddle River, NJ. Prentice Hall

Hill, C. W. & Jones, G. R 1992, *Strategic Management: An integrated approach*, Boston, MA, Houston Mifflin Company

Lerner, A.L 1999, *Strategic Planning Essays*, California State University, Northridge

Rowley, D. J., Lujan, H. D & Dolence, M. G, 1997, *strategic change in colleges and universities*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Janet, S, 1996, *Plan d'action, boîte à outils Eléments de planification.*

❖ Ressources internet utilisées

www.civicus.org/new/media/planificationstrategique. (05/04/2015)

www.sfm.mb.ca/upload/planificationstrategique (05/04/2015)

www.unrol.org/files/annex6strategicplanningforcorrections-F (07/04/2015)

www.faitrade.net/standards (20/09/2014 et le 28/06/2015)

www.flocert.net

Table des Matières

Introduction générale.....	1
PREMIER PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODE D'ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION	4
Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel d'un plan d'action.....	7
I - Cadre théorique.....	7
1. Questions.....	7
2. Objectifs de recherche	7
3. Hypothèses.....	8
II - Références théoriques du PA	8
1. La théorie de la planification stratégique.....	8
2. La théorie des parties prenantes (PP)	9
3. La théorie des ressources.....	9
III - Notions de planification, de stratégie, de planification stratégique et de plan d'action/plan opérationnel	10
1. La planification	10
2. Stratégie	11
3. Planification stratégique.....	12
4. Composantes de la planification stratégique.....	13
5. Plan d'action, plan opérationnel : une même réalité ?.....	16
6. Utilité théorique du plan d'action	17
7. Limites, difficultés et défis de la planification stratégique.....	19
8. OES et stratégie	21
Chapitre 2 : Etapes de développement d'un plan d'action	22
I - Principes de base du plan d'action.....	22
1. Les résultats/objectifs	22
2. Le plan des ressources humaines	22
3. Le calendrier/la durée	22
II - Contenu, techniques d'élaboration et critères d'un bon PA.....	23
1. Contenu de plan d'action	23
2. Techniques et méthodes d'élaboration	23
3. Critères d'un bon PA.....	24
III - Etapes d'élaboration de PA	25

1. Analyse de la situation.....	26
2. Détermination des objectifs	26
3. Définition des actions stratégiques	27
4. Mise en œuvre de la stratégie.....	27
5. Contrôle des résultats	27
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	28
I - Méthodes et outils de collecte des données	28
1. La recherche documentaire :.....	28
2. Les entretiens :	28
II - Analyse et traitement des données	29
1. La matrice d'analyse SWOT.	29
2. L'analyse du cadre logique ;	31
3. Portée et limites de la méthodologie.....	32
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION GENERALE DE LA	
PLANIFICATION STRATEGIQUE DE COOPROLEF	33
Chapitre 4 : cadre stratégique d'élaboration du plan d'action.....	35
I - Vision/Mission	35
II - Contexte d'élaboration et but du plan d'action.....	36
III - Valeurs et principes de la COOPROLEF.....	36
IV - La COOPROLEF et le CE.....	37
V - Les manœuvres stratégiques de COOPROLEF	38
Chapitre 5 : Analyse diagnostique de COOPROLEF (Matrice d'analyse SWOT).....	39
I - Analyse diagnostique de situation	39
1. Point des actions réalisées par la coopérative	39
2. Organisation et fonctionnement de la COOPROLEF.....	40
3. Ressources financières	40
4. Diagnostic du capital social de la coopérative	41
5. La production.....	42
II - Analyse de l'environnement et des ressources.....	45
1. Intervenants et partenaires de la COOPROLEF	45
2. Environnement juridique et institutionnel du secteur.....	46
III - Conclusion et recommandations du diagnostic	52
TROISIEME PARTIE: Plan d'action de COOPROLEF	54

Chapitre 6 : Axes stratégiques et actions prioritaires du plan	56
Chapitre 7 : Coût et financement du plan d'action.....	60
I - Coût global du plan et plan de financement	60
II - Coût de la première année du plan par axe	68
III - Chronogramme de réalisation des activités de la première année du plan.	72
Chapitre 8 : Modalités de mise en œuvre.....	74
I - Stratégie de communication	74
II - Les principaux acteurs de mise en œuvre du plan	74
1. Les membres de la coopérative.....	75
2. Les organes de gestion (la coopérative).....	75
3. L'Etat.....	75
4. La commune de Kourinion	75
5. Les partenaires	75
6. Les prestataires de services.....	75
III - Stratégie de mobilisation des ressources.....	76
1. Les mesures budgétaires	76
2. Les apports extérieurs	76
3. La prime de commerce équitable.....	76
4. La participation des membres de la coopérative	76
IV - Le dispositif de suivi-évaluation du plan d'action	77
1. Cadre institutionnel du suivi-évaluation	77
2. Mécanisme de suivi-évaluation.....	77
3. Stratégie de suivi et de contrôle de l'exécution.....	78
4. Périodicité du suivi-évaluation	79
V - La mise en œuvre des actions	79
1. Principes pour un management du plan	79
2. Actions d'accompagnement du plan.....	80
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	93
Tables des matières.....	i
Annexes.....	iv

Annexes

Annexe 1 : Contenus des échanges et entretiens avec le gérant et les membres des organes de gestion (conseil de gestion, comité de contrôle)

I- Analyse de situation de la coopérative

A- Production

- 1) vision/mission de la coopérative
- 2) atouts/forces
- 3) contraintes/faiblesses
- 4) opportunités
- 5) menaces

B- commercialisation

Mêmes sous points

C- protection de l'environnement

Mêmes sous-points

D- partenaires et partenariats

- 1) Nombre
- 2) Nature des partenariats
- 3) Contraintes et exigences de chacun

E- Ressources et capital social de la coopérative

- 1) Les ressources disponibles
- 2) Les ressources à mobiliser et les capacités de mobilisation de la coopérative
- 3) Capital social de la coopérative

II- Rétrospectif des actions déjà menées

- A- types de résultats recherchés et activités programmés (analyser la logique)
- B- appréciation de l'efficacité des activités (comparaison résultats obtenus et moyens mis en œuvre)
- C- contraintes/difficultés rencontrées
- D- leçons tirées pour la planification des activités futures

III-Stratégies de la coopérative et proposition des activités

- A- But, objectifs et résultats attendus du plan
- B- Choix de la stratégie à développer
- C- Proposition d'axes, actions prioritaires d'intervention pour le plan d'action

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux responsables des opérations de GEBANA AFRICA et ANATRANS sur les unités de transformation de la mangue et de l'anacarde

- I- Récoltes des données sur l'unité de transformation de la mangue
 - A- Conception et infrastructures
 - B- Matériels et équipements
 - C- Compétences et ressources humaines nécessaires
- II- Données relatives à l'unité de transformation de l'anacarde
 - A- Conception et infrastructures
 - B- Matériels et équipements
 - C- Compétences et ressources humaines nécessaires