



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES

ET DES SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES



MÉMOIRE DE FIN DU CYCLE MASTER

Option : ÉCONOMIE DE DÉVELOPPEMENT

Thème

**Les pratiques de gestion des coopératives en
Algérie : cas de CCLS et de CAPTO dans la
Wilaya de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

Mr N'djai Lassana

Dirigé par :

Mr SAHALI Nouredine

Membres du Jury :

Mme AKNINE Rosa, Professeure : Présidente

Mr SAHALI Nouredine, MCA : Rapporteur

Mr BABOU Omar, MAA : Examineur

Mr SAHNOUNE Mohand, MAA : Examineur

Promotion 2021

Remerciements et dédicaces

Ce travail n'aurait pas été possible sans le concours de nombreux soutiens. J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, y ont contribué. Je tiens à remercier :

- Mr Sahali Nouredine, mon Directeur de recherche ;
- La responsable de notre spécialité, Mme AKNINE Rosa, pour notre formation et conseils ;
- Les membres de jury qui me font l'honneur d'évaluer ce travail ;
- Tout le corps des enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, plus particulièrement les enseignants qui ont contribué à notre formation sans oublier les personnels administratifs ;
- Tous les camarades de ma promotion et les amis pour leur soutien, amitié, attention et hospitalité.

Je dédie ce travail à ma famille pour tous ses sacrifices pour moi.

Résumé du mémoire

Français :

Portant sur les pratiques de gestion des coopératives, notre travail vise à faire un état de lieu des pratiques de gestion dans les coopératives en Algérie et de déterminer si ces pratiques sont complètement ressemblantes. Ayant étudié les cas de la coopérative CCLS et de la coopérative CAPTO, nous avons découvert que ces deux (2) coopératives, de secteurs d'activité différents, ont plus de spécificités dans leurs pratiques de gestion.

Pour collecter les données nécessaires à cette découverte, nous avons dû nous servir d'un questionnaire rempli par les hauts responsables des coopératives étudiées.

Anglais :

Focusing on the management practices of cooperatives, our work aims to make an inventory of management practices in cooperatives in Algeria and to determine if these practices are completely similar. Having studied the cases of the CCLS cooperative and the CAPTO cooperative, we discovered that these two (2) cooperatives, from different sectors of activity, have more specificities in their management practices.

To collect the data necessary for this discovery, we had to use a questionnaire filled out by the senior managers of the cooperatives studied.

**LISTES DES TABLEAUX, DES SCHEMAS, DES ANNEXES ET DES
ABREVIATIONS**

Liste des tableaux

N°	LIBELLÉS	PAGES
1	Présentation des coopératives	60
2	Les produits et Les filiales des Coopératives	61
3	Analyse de l'organisation de l'activité	62
4	Analyse organique des deux Coopératives	63
5	Analyse comparative des sources de financement	64
6	Les missions des Coopératives	65
7	Analyse des avantages offerts par les Coopératives	66
8	Analyse des formations offertes par les Coopératives	67
9	Analyse des contraintes des Coopératives	68
10	Performances des Domaines d'activités stratégiques (DAS)	69
11	Analyse des Performances annuelles de la Coopérative CCLS	70
12	Performances annuelles inter-variables de la coopérative CCLS	71
13	Analyse des Performances annuelles de la variable Livraison des semences de la Coopérative CCLS	72
14	Analyse des Performances annuelles de la variable Collecte des semences de la Coopérative CCLS	73
15	Analyse globale des Performances annuelles de l'activité de la Coopérative CCLS	74
16	Analyse des Performances des DAS de la Coopérative CAPTO	76
17	Analyse des Performances des activités Aliments de la Coopérative CAPTO	77

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données théoriques et des informations recueillies sur le terrain

**LISTES DES TABLEAUX, DES SCHEMAS, DES ANNEXES ET DES
ABREVIATIONS**

Liste des schémas

N°	LIBELLÉS	PAGES
1	Le modèle classique de gouvernance coopérative	24
2	Analyse des Performances annuelles inter-variables de la coopérative CCLS	70
3	Analyse en termes de pourcentage de la variable Collecte des semences	73
4	Analyse des performances globales de la Coopérative CCLS	75
5	Analyse des Performances inter-aliments de la Coopérative CAPTO	78

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données théoriques et des informations recueillies sur le terrain

Liste des annexes

N°	LIBELLÉS	PAGES
1	L'entretien avec les responsables de la CCLS	87
2	Le tableau de bord de la production de la CCLS	101
3	L'entretien avec les responsables de la CAPTO	105
4	Le tableau de bord de la production de la CAPTO	110

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données théoriques et des informations recueillies sur le terrain

**LISTES DES TABLEAUX, DES SCHEMAS, DES ANNEXES ET DES
ABREVIATIONS**

Liste des abréviations

Sigle	Désignation
ACI	Alliance coopérative internationale
AG	Assemblée générale
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CA	Conseil d'Administration
CAEC	Coopérative Agricole d'Exploitation en Commun
CAP	Coopératives Agricoles de Production
CAPRA	Coopératives Agricoles de Production de la Révolution Agraire
CAPCS	Coopératives Agricoles Polyvalentes Communales de Services
CAPTO	Coopérative Agricole Polyvalente de Tizi-Ouzou
CAS	Coopérative Agricole de Services
CASAP	Coopératives Agricoles Spécialisées en approvisionnements
CCFEL	Coopératives de Commercialisation des fruits et légumes
CCLS	Coopérative des Céréales et des Légumes Secs
CEPRA	Coopératives d'Élevage et de Production Agricole
CS	Conseil de supervision
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DASO	Domaine Agricole Socialiste
EAC	Exploitation Agricole Collective
EAI	Exploitation Agricole Individuelle
Ex.	Exemple
FLN	Front de Libération Nationale
FNRA	Fonds National de la Reforme Agraire
FNRDA	Fonds National de Régulation et de Développement Agricole
ha	Hectare
IMF	Institution de micro-finance
MDDR	Ministère Délégué en charge de Développement Rural
OFLA	Office des Fruits et Légumes d'Algérie
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONIC	Office National Interprofessionnel de Céréales
PNDA	Plan National du Développement Agricole
PNDAR	Plan National de Développement Agricole et Rural
PNR	Programme National de Reboisement
PPDRI	Projet de Proximité du Développement Rural Intégré
PRR	Politique du Renouveau Rural
RA	Reforme Agraire
SAR	Secteur d'Amélioration Rurale
SAU	Superficie Agricole Utile
SIP	Société Indigène de Prévoyance

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des données théoriques et des informations recueillies sur le terrain

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
CHAPITRE 1 : NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES	12
Introduction	13
Section 1 : L’historique, la définition, les objectifs et les valeurs de la coopérative	14
Section 2 : Les types, les principes, les modes et les défis de gouvernance de la coopérative	19
Section 3 : Le financement, les avantages et les inconvénients de la coopérative.....	26
Conclusion.....	32
CHAPITRE 2 : LE SYSTEME COOPÉRATIF AGRICOLE EN ALGÉRIE.....	33
Introduction	34
Section 1 : Le Système coopératif en Algérie pendant la colonisation française	35
Section 2 : L’historique de la coopérative en Algérie : de 1962 à 2000	39
Section 3 : La politique du renouveau agricole et rural depuis 2000.....	50
Conclusion.....	57
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS : CAS DES COOPÉRATIVES CCLS ET CAPTO.....	58
Introduction	59
Section 1 : Présentation des coopératives CCLS et CAPTO	60
Section 2 : Analyse des variables du système de gestion des CCLS et CAPTO	61
Section 3 : Analyse des performances en termes d’activité des CCLS et CAPTO.....	69
Conclusion.....	79
CONCLUSION GÉNÉRALE	80
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83
ANNEXES	86
TABLE DES MATIÈRES	111

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les coopératives jouent un rôle de plus en plus important dans la société en permettant à leurs adhérents de mieux s'organiser et d'exercer dans les meilleures conditions. Elles sont présentes aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. On peut définir une coopérative comme étant une association, une organisation permettant aux adhérents de mieux organiser leurs activités communes et de partager les risques et les excédents qui en découlent. Mais les coopératives ne sont pas toutes dans les mêmes domaines d'activité. Ce qui pourrait influencer leurs méthodes de gestion. Par ailleurs, le secteur coopératif en Algérie a connu des évolutions. Partant de ce constat, notre objectif de recherche est de tenter de mettre en avant les méthodes de gestion des coopératives en Algérie et d'en dégager les ressemblances et les spécificités.

Quelles sont les différentes pratiques managériales des coopératives en Algérie ?

De cette question découlent des questions annexes :

- Quelles sont les notions de base sur les coopératives ?
- Quelles sont les spécificités (historiques) du système coopératif agricole algérien ?
- Enfin, quelles sont les ressemblances et les spécificités des pratiques de gestion des Coopératives CCLS et CAPTO ?

Pour pouvoir répondre à cette problématique et atteindre notre objectif de recherche, nous avons dû adopter la méthodologie suivante : une démarche hypothético-déductive. Ainsi, nous avons dans un premier temps revu le cadre théorique. Celui-ci nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

Première hypothèse : la coopérative CCLS et la coopérative CAPTO ont les mêmes pratiques de gestion.

Deuxième hypothèse : les pratiques de gestion de la coopérative CCLS et celle de la coopérative CAPTO sont complètement différentes.

Troisième hypothèse : la coopérative CCLS et la coopérative CAPTO ont en commun certaines pratiques de gestion.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons dû collecter des données sur les pratiques de gestion auprès des responsables de la coopérative CCLS et de celles de la coopérative CAPTO grâce un questionnaire.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Nous avons fait un état de lieu des pratiques de gestion en vigueur dans chacune des coopératives susmentionnées et avons ensuite tenté de dégager des points communs et des spécificités de ces pratiques à partir de leur comparaison.

L'application de cette démarche méthodologique nous a amenés à adopter le plan suivant :

Dans un premier temps, nous évoquerons les notions de base sur la coopérative. L'accent sera particulièrement mis sur l'historique, la définition, les objectifs et les valeurs de la coopérative. Ces points seront abordés dans la première section. La deuxième section nous permettra de mettre en avant les différents types, les principes, les modes et les défis de la gouvernance des coopératives. Dans la dernière section, on parlera du financement, des avantages et des inconvénients des coopératives.

Dans un deuxième temps, nous aborderons le système coopératif agricole en Algérie. La première section nous permettra de présenter le système coopératif en Algérie pendant la colonisation française. Cette section se subdivisera en deux (2) points. Le premier point nous permettra de parler de la destruction du système traditionnel algérien. Dans le second point de la section, on parlera de la prolétarianisation et formation du système coopératif et mutuel. Dans la deuxième section, on abordera l'évolution de la coopérative en Algérie : de 1962 à 2000. Cette section sera constituée de deux (2) points. Le premier point permettra de présenter la coopérative pendant la planification 1963-1979. Dans le second point, on présentera la coopérative pendant la restructuration de 1980. Enfin, on abordera dans la dernière section la politique du renouveau agricole et rural depuis 2000. Le premier point de cette section permettra de revenir sur le plan national de développement agricole.

Dans le deuxième point, on abordera la politique du renouveau rural. Et le dernier point nous permettra de parler de l'élargissement des missions de l'agriculture au développement rural (2002-2003).

Enfin, le dernier chapitre sera consacré à l'étude de cas. Cette étude portera sur deux (2) coopératives situées dans la Wilaya de Tizi-Ouzou : la coopérative CCLS et la coopérative CAPTO. Dans la première section de ce chapitre, on présentera les deux (2) coopératives susmentionnées faisant l'objet d'étude. Dans la deuxième section, on mettra en avant quelques variables d'étude du système de gestion des coopératives étudiées dans le but de tenter de faire une comparaison. Enfin, dans la dernière section, on essaiera de faire une analyse des performances en termes d'activité des coopératives CCLS et CAPTO.

CHAPITRE 1

LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

Introduction :

L'agriculture est un secteur décisif pour le développement mondial, dès lors que « les agriculteurs nourrissent le monde ». L'agriculture est, par ailleurs, la deuxième source d'emploi dans le monde.

D'un point de vue historique, elle a joué un rôle essentiel dans le développement de nombreux pays. Aussi diverses que puissent être les coopératives à travers le monde – il en existe par ex. parmi les agences de presse, les établissements scolaires et les fournisseurs d'énergies renouvelables – l'agriculture reste un secteur où les coopératives sont une forme d'entreprise courante.

Cette trousse de formation s'appuie sur la conviction que « Les organisations paysannes fortes et représentatives joueront un rôle déterminant pour promouvoir la démocratie, assurer une meilleure répartition des revenus et pour le développement économique dans leur pays. Les faits démontrent qu'un grand nombre de pays dotés d'un important secteur agricole, à l'instar de l'Argentine, l'Éthiopie, la France, l'Inde, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, ainsi que les États-Unis, disposent également de coopératives agricoles puissantes. Ces dernières sont toutefois confrontées à de nombreux défis externes et internes. Les défis externes peuvent être liés aux marchés, à la réglementation, à l'infrastructure ou au changement climatique. Les défis internes aux coopératives se rapportent généralement aux questions de gouvernance et de gestion. Les coopératives sont des entreprises dont l'objectif premier n'est pas la recherche du profit, mais la satisfaction des besoins et aspirations des membres. Les membres des coopératives détiennent leur entreprise au travers des actions de la coopérative, ils la contrôlent par l'intermédiaire de mécanismes démocratiques et, enfin, ils sont les principaux usagers des services fournis par la coopérative. Ces caractéristiques font des coopératives un modèle d'entreprise solide, quoique complexe et exigeant. Les coopératives peuvent facilement se retrouver tiraillées entre les intérêts (parfois conflictuels) de leurs membres, les possibilités commerciales et les considérations sociales.

Comme énoncé précédemment, les coopératives peuvent se retrouver tiraillées entre les intérêts (parfois conflictuels) de leurs membres, les possibilités commerciales et les considérations sociales. Dans un tel contexte, leurs dirigeants doivent assurer une prise de décisions judicieuses en matière de prestation de services aux membres, notamment sur la fourniture d'intrants et les opérations de marketing.

Dans ce chapitre, nous allons aborder les concepts de base sur la coopérative. Dans un premier temps, on va parler de l'historique, des objectifs et des valeurs de la coopérative. Dans un deuxième temps, on parlera de différents types, les principes et les modes et les défis de gouvernance de la coopérative. Et dans un dernier temps, on mettra l'accent sur les financements, les avantages et les inconvénients de la coopérative.

Section1: L'historique, la définition, les objectifs et les valeurs de la coopérative

1.1 L'historique de la coopérative

Si certains historiens remontent à l'antiquité pour trouver des organisations humaines proches de la coopérative, il est admis que des premiers exemples connus de coopérative sont les fruitières à comte, c'est-à-dire des coopératives agricoles de fromage de comte, qui datent du XIII^e siècle. La raison en est simple, les éleveurs de montagne avaient besoin d'un fromage qui puisse se conserver longtemps. Pour cela, ils devaient élaborer de très grands fromages nécessitant jusqu'à 500 litres de lait. Comme les exploitations étaient petites, ils devaient s'associer pour produire un fromage. Les « coopérateurs » apportaient leurs productions de lait qui étaient mises en commun. Les meules de fromage leur étaient ensuite attribuées chacun à leur tour au prorata de leur contribution.

Les premières formes « modernes » (qui respectent les grands principes coopératifs) de coopératives datent de la première moitié du XIX^e siècle. En 1844, les « équitables pionniers de Rochdale » se réunirent à 40 pour monter leur société : une coopérative de consommation qui connut un vif succès. 20 ans plus tard, 500 succursales avaient ouvert ainsi qu'une mutuelle, une banque...

Pendant la seconde République, Louis Blanc tentera de mettre en place « l'atelier national coopératif », entreprise soutenue par des commandes publiques. Cette expérience, dont le pouvoir politique se méfie, tournera court.

Jean-Baptiste Godin, les célèbres poêles à bois créa le Familistère de Guise en 1856, adaptation réussie du phalanstère de Fourier et finit par transformer en 1880 son entreprise en coopérative qui le restera jusqu'en 1968.

Plus généralement, on considère que le premier cadre législatif officialisant les coopératives est la loi de 1867 sur la variabilité du capital, autorisant ainsi les entrées et les sorties aisées de coopérateurs.

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

Dans ces années, on évalue à environ 300 les coopératives, réparties à peu près également entre coopératives de production, de consommation et de crédit.

À partir de 1878, une controverse entre socialiste (proudhoniens marxistes) et la victoire des thèses de Jules Guesde pour qui l'affranchissement des travailleurs passe par la prise du pouvoir politique portera un coup au développement des coopératives. Mais c'est à cette époque que Charles Gide théorisa le coopératisme et œuvra à l'unité du mouvement autour des coopératives de consommation, unité qui se concrétisera en 1913.

La III République voit l'éclosion d'un grand nombre de coopératives, de production et surtout de consommation (800 000 sociétaires avant la guerre 14). Après la première guerre mondiale, un grand nombre de coopératives de production voient le jour grâce à des marchés publics.

En 1947, la loi Ramadier « portant statut de la coopération » sert de cadre à l'ensemble des coopératives. Un grand nombre de coopératives agricoles se constituent, tandis que les coopératives de consommation disparaissent petit à petit face aux géants de la grande distribution.

1.2 La définition et les objectifs de la coopérative

1.2.1 La définition de la coopérative

Une coopérative est une organisation établie dans le but de promouvoir les intérêts de ses membres et structurée à la fois comme une association et comme une entreprise

Une coopérative est une organisation établie dans le but de promouvoir les intérêts de ses membres et structurée à la fois comme une association et comme une entreprise.

La définition généralement admise d'une coopérative est celle adoptée par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et l'Organisation internationale du travail (OIT) : Une coopérative est une « *association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement*¹. »

¹ Recommandation de l'OIT sur la promotion des coopératives, (R.193, 2002) et Déclaration sur l'Identité de l'ACI, 1995, in *my-Coop*, 1978, p13.

Ainsi, une coopérative est à la fois une entreprise et une organisation d'action collective.

Dans le cas d'une coopérative agricole, un groupe d'agriculteurs a mis sur pied une organisation œuvrant pour protéger et promouvoir leurs intérêts communs.

Dès lors que tous les membres du groupe ont un intérêt (économique) commun par rapport aux opérations de l'organisation collective, tous souhaitent participer au processus de prise de décisions.

Il est donc nécessaire de mettre en place une structure décisionnelle qui confère à tous les membres une voix ou un vote. Si l'organisation est de petite taille, tous les membres peuvent participer directement au processus décisionnel. Les intéressés discutent alors des propositions, ils pèsent le pour et le contre, et adoptent des décisions à la majorité des votes.

« Les coopératives sont des entreprises centrées sur les personnes, qui sont détenues et contrôlées par leurs membres pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs². » Ainsi, une coopérative est à la fois une entreprise et une organisation d'action collective.

Une coopérative peut ainsi être définie comme une association produisant des biens et des services, contrôlée par des membres participants, des agriculteurs individuels ou des familles, partageant les risques et les profits d'une entreprise économique qu'ils possèdent et ont créée ensemble.

1.2.2 Les objectifs de la coopérative

La coopérative a pour finalité la promotion de ses membres. Les objectifs de la coopérative se déclinent sur plusieurs volets mais peuvent principalement se résumer sous deux (2) angles : la promotion des membres sur le volet économique et le volet social.

1.2.2.1 La promotion économique des membres

L'objectif primordial pour une coopérative est la promotion économique de ses membres, pour eux (dans le groupe) et avec eux.

² *Coopérative de l'ACI, (1995). Dans la définition, le terme « personne » peut se rapporter à des individus mais aussi à des personnes morales telles que les entreprises. Les coopératives dont les membres sont des personnes morales sont également appelées coopératives d'entrepreneurs, in my-Coop, 1978, p13*

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

«La définition de l'objectif général des coopératives est, dans toutes les législations étudiées, la recherche de l'intérêt économique des membres³. »

Il s'agit de la recherche du meilleur service rendu aux membres, du meilleur prix pour leurs approvisionnements et pour le règlement de leurs recherches à priori d'un but lucratif pour la société en tant que société.

La non-suprématie du capital social, son effacement devant le service rendu au membre (c'est-à-dire la promotion du membre est prioritaire à la maximalisation des bénéfices) implique normalement les conséquences qui différencient en général les coopératives agricoles des sociétés de capitaux. En effet, la souscription des parts sociales par un coopérateur (quand elle est prévue) n'est qu'une conséquence de l'activité économique qu'il s'engage à réaliser avec la coopérative, et non pas l'objectif de l'adhésion, comme l'est l'achat d'actions dans une société anonyme. *« Cette souscription de parts sociales n'est donc qu'un moyen et non pas l'essentiel.⁴ »*

Il s'agit toutefois d'un moyen de financement nécessaire pour la coopérative (constitution de ses fonds propres). De même, les souscriptions de parts sociales sont-elles le plus souvent obligatoires et règlementées quant à leur montant minimum.

Un intérêt n'est pas toujours servi sur les parts sociales libérées. Il n'en est distribué, dans tous les cas, que s'il y a un excédent d'exercice. S'il est prévu un intérêt, il est limité le plus souvent à un taux assez bas. Les excédents d'exercice sont en principe distribués aux coopérateurs sous forme de ristournes proportionnelles aux opérations réalisées par chacun d'eux avec la coopérative. Telle est du moins la règle de principe. Mais cette règle des ristournes n'est pas édictée comme fondamentale dans tous les pays. Toutefois, dans la pratique, l'usage est d'en distribuer.

Il n'en reste pas moins que si la coopérative réalise un bénéfice (ou du moins un excédent de recettes), bien que ce ne soit pas un objectif commercial, ce bénéfice revient aux membres coopérateurs, à la disposition desquels il est. Ce sont eux qui ont à décider de son affectation au mieux de leur intérêt global (absorption de pertes, investissements, réserves, ristournes...).

³ Bernard J., Règles fondamentales des coopératives agricoles, édition BRUGG, Suisse, 1985, p65.

⁴ Valentinov V., «Why are cooperatives important in agriculture. An organizational economics perspective», In. *Journal of Institutional Economics*, vol.3. n° 1, Printed in the United Kingdom, 2007, PP 55–69

Et il en résulte une solidarité économique entre les membres de la coopérative. Pour les votes dans les assemblées générales, le principe est une voix par associé et non pas, comme dans les sociétés de capitaux, un nombre de voix établi en fonction du capital détenu.

Un autre point qui différencie en général les coopératives agricoles des sociétés de capitaux est le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale ainsi que, en cas de liquidation, la dévolution de l'actif net, non pas aux coopérateurs en place, mais à des œuvres d'intérêt général agricole.

1.2.2.2 La promotion sociale des membres

« Bien que soit une entreprise à vocation économique, il résulte de la fonction de promotion un rôle de formation et d'éducation des membres. Et cet objectif se réalisera grâce à leur participation dans les diverses instances de la coopérative⁵. »

Il s'agit des assemblées générales de secteur, des groupes spécialisés, des groupes de travail divers pour les membres ou pour les administrateurs, des conseils de section, des conseils d'administration...

1.3 Les valeurs de la coopérative

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'autopromotion, d'auto responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité.

Ce sont des entreprises commerciales, dont les caractéristiques distinctes sont l'amélioration des conditions économiques et sociales des membres qui adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Les coopératives ont des caractéristiques communes :

- les membres ont au moins un intérêt en commun ;
- le but poursuivi par les adhérents est l'amélioration de leur situation économique et sociale à travers des actions communes ;
- les membres se servent d'une propriété collective dont la gestion commune leur offre des biens et/ou des services. Quelle que soit sa taille et ses activités, cette entité utilise les ressources des membres pour produire des biens ou des services.

⁵ Bernard J., op.cit., P19.

Section 2: Les différents types, les principes et les modes de gouvernance de la coopérative

2.1 Les différents types de coopérative

Une coopérative peut opérer dans pratiquement n'importe quel domaine où il existe un groupe présentant des besoins relativement homogènes et communs. C'est le cas :

- « *Quand les membres sont des agriculteurs, ils bénéficient de la possibilité d'avoir recours à des intrants agricoles à prix équitables qui leur permettent d'améliorer la qualité de leurs produits. Ce faisant, ils font des économies d'échelles tout en augmentant la valeur ajoutée de leurs produits ;*
- *Quand les membres sont des consommateurs, ils bénéficient de biens de qualités aux meilleures conditions possibles ;*
- *Quand les membres sont des détaillants indépendants, ils bénéficient des ristournes dues à une économie d'échelle lors de l'achat des produits auprès des fournisseurs grossistes, ainsi que d'un accroissement de leur pouvoir d'achat commun ;*
- *Quand les membres sont des travailleurs, ils participent à la gestion de l'entreprise et bénéficient d'un emploi et d'une rémunération juste et équitable de leur travail ;*
- *Quand les membres sont des producteurs directs, ils bénéficient d'un plus grand accès aux marchés pour leurs produits et d'une meilleure maîtrise de la valeur ajoutée ;*
- *Quand les membres sont des épargnants ou des emprunteurs, ils bénéficient d'une rémunération juste (équitable) de l'épargne et d'accès au crédit à un taux d'intérêt le plus bas possible⁶ ».*

2.2 Les principes de la coopérative

Les principes coopératifs peuvent être considérés comme l'expression pratique des valeurs qui sous-tendent la collaboration au sein des coopératives. Ces principes ont été développés sur une longue durée, depuis la création de la première coopérative en 1844 par la Société des équitables pionniers de Rochdale au Royaume-Uni.

On relève sept (7) principes coopératifs qui ont été reformulés par l'Assemblée générale de l'ACI en 1995. Ces principes guident l'établissement et l'exploitation des coopératives à travers le monde.

⁶ Commission des Communautés Européenne, Bruxelles, 2001.

2.2.1 L'adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

2.2.2 Le pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix. Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

2.2.3 La participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion.

Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en fonction de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

2.2.4 L'autonomie et l'indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres.

La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

2.2.5 L'éducation, la formation et l'information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gérants et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

2.2.6 La coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

2.2.7 L'engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Les quatre (4) premiers de ces principes sont des principes de base sans lesquels une coopérative perdrait son identité; ils garantissent les conditions dans lesquelles l'entreprise appartient aux membres et auxquelles ceux-ci la contrôlent et en tirent des bénéfices. Le principe relatif à l'éducation est un engagement à assurer l'efficacité des membres et constitue de ce fait une condition préalable au contrôle démocratique, alors que la coopération entre coopératives est une stratégie commerciale sans laquelle les coopératives resteraient économiquement vulnérables.

Le dernier principe correspond à la responsabilité de l'entreprise, et se rapporte aux autres objectifs que le mouvement coopératif cherche à promouvoir, comme la prévention de la pauvreté et la protection de l'environnement. Pour plus d'informations, voir le site en ligne⁷.

2.3 Les modes de gouvernance de la coopérative

Lorsqu'une coopérative est établie, les membres doivent diriger et contrôler les activités de l'entreprise coopérative. Qui, au sein d'une entreprise, est habilité à prendre des décisions ?

⁷ Les principes peuvent être consultés sur le site Web de l'ACI : <http://www.ica.coop/coop/principles/coopidentitylanguages.pdf> (27 sept. 2011).

Qui est responsable d'une décision particulière ? Qui rend compte à qui ? (...) sont autant de questions relevant de la gouvernance d'entreprise.

Sur un plan plus formel, nous pouvons définir la gouvernance d'entreprise comme des structures et systèmes de contrôle par lesquels la responsabilité des gérants est engagée devant ceux qui détiennent une part légitime dans une organisation. Sont notamment concernés les droits décisionnels du conseil et des gérants, ainsi que la nécessité de transparence du processus décisionnel.

Il s'agit dans un premier temps d'aborder les caractéristiques de base de la gouvernance d'une coopérative. Une coopérative étant une entreprise où le pouvoir est exercé démocratiquement, l'ampleur du contrôle des membres est cruciale pour son autonomie.

Il s'agit de commencer par le concept de gouvernance d'entreprise même puis il faut aborder les différents aspects de la « gouvernance des coopératives », à l'instar de l'allocation des droits décisionnels, la question de la reddition de comptes, le rapport entre les membres et le conseil, et le rapport entre le conseil et les gérants professionnels.

2.3.1 Définition de la gouvernance

Les coopératives appliquent un processus de prise de décision démocratique, tandis que la plupart des entreprises appliquent un processus autocratique. En d'autres termes, le responsable d'une entreprise non coopérative n'est pas réellement le propriétaire mais il est habilité à prendre des décisions, tandis qu'au sein d'une coopérative, ce sont les membres qui dirigent. La responsabilité est une question de gouvernance déterminante.

Un décideur ou un organe décisionnel auquel on a accordé certains droits décisionnels assume également la responsabilité de la décision et des mesures prises.

Ce faisant, les décideurs/organes décisionnels sont responsables devant les membres de la coopérative pour les mesures prises sur la base de leurs décisions.

La gouvernance coopérative, sujet qui suscite beaucoup d'appétence de la part des parlementaires, mais également une certaine confusion sur ce que recouvre la gouvernance tout comme la démocratie, traduite dans le principe de vote en assemblée générale – « une personne-une voix ».

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

« La gouvernance comprend les relations entre les parties prenantes, lesquelles sont les associées dans le cas d'une coopérative, les organes dirigeants, les salariés, les fournisseurs et les clients, les coopérateurs, les banques, le voisinage, la communauté au sens large, que l'on retrouve dans les principes de l'ACI. Elle comprend également les règles juridiques qui organisent les relations de ces personnes ou organes entre eux⁸. » Pour identifier les bonnes structures de gouvernance au sein des coopératives, il convient de tenir compte des caractéristiques suivantes de ces entités :

- Bien qu'étant des organisations à visée essentiellement économique qui œuvrent en faveur de leurs membres, les coopératives sont aussi des organisations sociales, soucieuses de la communauté dans laquelle elles opèrent ;
- Les membres de la coopérative entretiennent une double relation avec celle-ci : ils sont à la fois les propriétaires de la coopérative et les clients des produits et services qu'elle propose ;
- Les membres du Conseil d'administration (CA) sont élus par les adhérents, tandis que les gérants professionnels et le personnel sont recrutés. Dans certains pays, le CA assume également les principales fonctions de gestion. Dans les petites structures, les membres se chargent souvent eux-mêmes des fonctions normalement occupées par un personnel ;
- De nombreuses coopératives sont polyvalentes : elles proposent toute une palette de produits/services différents à leurs membres. La gouvernance d'une coopérative polyvalente est plus exigeante en raison des nombreux intérêts divergents que les groupes d'agriculteurs peuvent témoigner à l'égard des activités d'une telle structure.

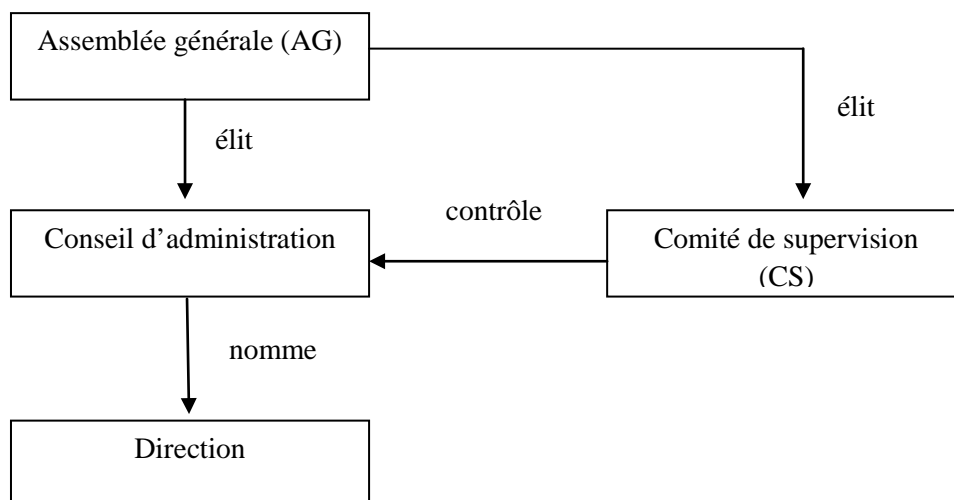
La plupart des coopératives disposent également d'un comité de supervision, sélectionné parmi les membres, qui supervise la coopérative agricole pour le compte de l'Assemblée générale (AG).

Le principal organe dirigeant demeure pourtant le Coopérative agricole qui développe la mission et la vision de la coopérative, définit la stratégie, dirige les gérants, communique avec les partenaires commerciaux de la coopérative et rend compte aux membres.

⁸ My Coop, Op.cit, p43-45.

Le schéma suivant indique un modèle classique de gouvernance pour les coopératives.

Schéma n°1 : Le modèle classique de gouvernance coopérative



Source : My-coop, *Gérer votre coopérative agricole, notions de base sur les coopératives agricoles*, Matcom, 1978, P45

2.3.2 Les défis liés à la gouvernance

Des défis peuvent se poser en matière de gouvernance de la coopérative. Ils sont essentiellement liés aux rapports entretenus entre les membres d'une part, et la direction d'autre part car des conflits d'intérêts peuvent émerger en raison des objectifs divergents. D'autres défis se posent et sont susceptibles d'affecter la gouvernance des coopératives ; il s'agit entre autres du manque d'engagement de la part des membres, de la faible représentation de certains groupes de membres dans les fonctions de direction, du manque de compétences et de l'absence d'autonomie⁹.

2.3.2.1 Le problème de délégation

Au sein d'une coopérative, les membres délèguent les fonctions ou décisions au Conseil d'administration (CA). Mais les membres du CA peuvent souhaiter défendre des intérêts privés. Si les membres sont pleinement habilités à superviser les décisions du CA, aucun problème n'apparaît. Mais dans la réalité, les membres n'ont ni les compétences, ni les ressources pour contrôler le comportement du CA. Les membres du CA peuvent abuser de cette avance en termes d'informations et de connaissances et servir leurs propres intérêts et non ceux de la coopérative.

⁹ My-Coop, Op.cit, p49-53.

Deux solutions globales se présentent face à un problème de délégation. La première consiste à aligner les intérêts du Directeur sur ceux de l'Agent, par exemple en proposant une rémunération de l'Agent qui soit partiellement fonction de la performance de la coopérative. La seconde consiste à mieux informer le Directeur au sujet du comportement de l'Agent. En d'autres termes, communication et transparence sont des paramètres décisifs pour permettre au Directeur d'exercer son contrôle. Dans la pratique, ces deux solutions sont souvent appliquées conjointement. Les problèmes de délégation peuvent être gérés de différentes façons. En voici trois exemples:

- Associer les avantages proposés au gérant à des mesures spécifiques de performance de la coopérative, à l'instar du prix du lait versé aux membres d'une coopérative laitière ;
- Attirer les gérants de la communauté agricole et les familles des membres. Ces gérants partagent les normes et les valeurs de la communauté et sont donc moins enclins à abuser de leur pouvoir ;
- Lorsque la responsabilité de la direction est confiée à des professionnels, le CA doit lui aussi se professionnaliser davantage, en proposant formation et éducation à ses membres ou en recrutant des experts extérieurs à des fins de conseil.

2.3.2.2 L'engagement

Les membres peuvent être réticents à (au travers d'un faible engagement) ou incapables de (parce qu'ils n'ont pas les compétences requises) participer à la gouvernance de la coopérative, en particulier pour contrôler le CA. Le renforcement de capacités peut offrir des solutions, par ex. via l'éducation et la formation.

2.3.2.3 L'inclusion

Le déséquilibre hommes-femmes aux postes de Direction peut également aboutir à un traitement défavorable des femmes membres. Ce problème peut être écarté en affiliant l'ensemble de la famille et non plus un seul individu, en investissant dans la formation de sensibilisation aux questions de genre et en améliorant la capacité des femmes à participer aux processus décisionnels. Mais les femmes ne sont pas les seuls membres exposés à des pratiques discriminatoires. Ce risque est tout particulièrement élevé dans les coopératives polyvalentes.

2.3.2.4 Les compétences

Un autre défi consiste à s'assurer que les membres du CA et les gérants disposent des compétences et connaissances appropriées, particulièrement dans un contexte de marché changeant. La gestion d'une coopérative exige des compétences en matière de lobbying (politique et social) tout autant que des compétences entrepreneuriales, ce qui n'est pas sans coût pour la structure concernée. Face à une pénurie de compétences, la coopérative devra investir dans le renforcement de capacités. Sinon, le recrutement d'un gérant professionnel se présente comme une alternative.

2.3.2.5 L'autonomie

Les coopératives sont et doivent néanmoins rester des organisations autonomes basées sur les adhérents. Cela implique que les organisations extérieures soutenant la coopérative ne doivent pas exercer de contrôle et les membres ne doivent pas considérer la coopérative comme un moyen d'accéder à un appui extérieur au lieu d'user de leur propre initiative.

L'autonomie peut également se trouver menacée si les dirigeants utilisent l'organisation à des fins politiques ou quand les membres du CA n'accordent pas la priorité aux intérêts des membres dans le cadre de la prise de décision mais défendent plutôt leurs propres ambitions politiques.

Pour y remédier, il est alors possible de supprimer tout lien entre la coopérative et la sphère politique afin de garantir un bon contrôle par les membres et restreindre le nombre de mandats.

Section 3: Le financement, les avantages et les inconvénients de la coopérative

3.1 Le financement de la coopérative

La source de financement préférable pour une coopérative provient des membres : plus les membres financent la coopérative, moins il est nécessaire de recourir à des emprunts extérieurs.

On va, dans cette partie, mettre l'accent sur les spécificités du financement des coopératives par rapport aux entreprises privées ainsi que sur les sources de leur capital.

3.1.1 Les spécificités du financement coopératif

Les besoins de financement d'une coopérative ne diffèrent pas de ceux d'une entreprise commerciale privée mais le rôle attribué aux finances dans la réussite ou l'échec de l'entreprise est différent. Cette différence provient en partie du fait que les coopératives sont des organisations centrées sur les personnes alors que les entreprises privées sont centrées sur le capital. Les coopérateurs sont fréquemment associés à des actionnaires. Pourtant, leur obligation financière est liée au capital social auquel ils ont contribué et peut même se limiter à la valeur d'une part ou deux, le capital social doit être fixé dans les statuts.

Les statuts doivent par ailleurs contenir des dispositions concernant les réserves statutaires requises par la loi ainsi que sur toutes les autres réserves estimées nécessaires, un fonds de réserve volontaire par exemple. Ils sont généralement répartis de trois façons :

- Certains excédents reviennent aux membres à titre d'intérêts payés sur la base du capital investi dans la coopérative ;
- Certains excédents sont distribués à titre de prime ou de ristourne et servent à rembourser les membres proportionnellement au volume d'affaires qu'ils ont fait avec la coopérative ;
- Certains excédents viennent constituer un capital institutionnel remplaçant le capital d'emprunt et servant à financer la croissance et le développement de l'organisation.

Il revient à l'Assemblée générale de décider de la répartition de tous les excédents nets.

3.1.2 Les sources du capital

À l'instar de toutes les entreprises, les coopératives ont besoin de capitaux pour investir dans de nouveaux projets et de nouveaux actifs. Les fonds nécessaires à la formation de capital et finances peuvent provenir de sources diverses : les membres, les bénéfices non répartis et le financement externe. Concernant les coopératives agricoles, l'accès aux capitaux et au financement est un défi majeur. Les prestataires de services financiers tels que les banques considèrent généralement l'Agriculture comme un secteur trop risqué, qui génère des coûts de transaction élevés. Ils doutent de la capacité et de la volonté des entrepreneurs agricoles à rembourser leurs dettes. Les prêteurs potentiels peuvent également craindre un risque trop élevé car ils maîtrisent mal ce secteur et n'ont aucun moyen pour évaluer les risques induits.

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

Les membres des coopératives ont coutume d'apporter un certain capital. En tant que fournisseurs de capital-risque (ou capitaux propres), les membres deviennent propriétaires de l'entreprise coopérative. Même lorsque des appuis extérieurs (gouvernement, ONG) fournissent des subventions et d'autres formes de financement, les membres doivent rester la principale source de financement pour la coopérative. Pour adhérer, les individus doivent s'acquitter d'un montant d'argent donné ou d'un paiement en nature afin de financer, pour toute la durée de leur adhésion, l'entreprise coopérative dont la propriété est collective.

Le capital nécessaire au développement et à l'expansion de la coopérative peut provenir de trois (3) sources :

- Des membres eux-mêmes ;
- Des excédents nets générés par la coopérative ;
- Des fonds externes, les prêts bancaires notamment¹⁰.

Les parts ordinaires sont généralement liées aux droits de vote tandis que les parts privilégiées peuvent être vendues à des investisseurs et associés extérieurs. Bien que les propriétaires de parts privilégiées n'aient pas de droit de vote, ce type d'action comporte moins de risques que les parts ordinaires. Le capital généré par l'obtention des excédents, également appelé affectation des bénéfices, représente un engagement de la part des membres qui renoncent de ce fait à recevoir une partie des excédents. La coopérative ne paie aucun intérêt sur ce « capital institutionnel ».

Le financement externe peut provenir de la coopérative et de banques commerciales, d'institutions de micro-finance (IMF), d'organismes de soutien coopératif, de fournisseurs, d'acheteurs ou d'autres acteurs. Dans la plupart des cas, les fournisseurs de capitaux externes sont motivés par le profit et souhaitent une garantie sous forme de nantissement ainsi qu'un taux d'intérêt commercial. Lorsque la coopérative réalise un excédent, celui-ci peut être redistribué de différentes manières¹¹.

¹⁰ My Coop, Op.cit, p66-71.

¹¹ Les coopératives devraient calculer les prix pratiqués dans le cadre des relations qu'elles entretiennent avec leurs membres sans y inclure de marge de profit. Pour couvrir les risques liés aux incertitudes du marché, elles prévoient cependant une certaine marge, qui sera restituée aux membres à la fin de l'exercice si le bilan s'avère positif et si le risque ne s'est pas concrétisé. La distribution sous forme de ristourne, calculée au prorata des opérations réalisées avec la coopérative, constitue donc une correction du calcul du prix ou sa réduction différée. Il ne s'agit donc pas d'un véritable profit, mais d'un excédent temporaire en quelque sorte. »
H. Henry : Guide de législation coopérative, 2^{de} édition (Genève, 2005) p. 47

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

Une partie est reversée aux membres en fonction des volumes d'opérations avec la coopérative - on appelle cela une ristourne.

Une autre partie est conservée sous forme de réserves dans la coopérative afin de financer les investissements en faveur de la croissance et du développement de l'organisation.

La plupart des coopératives ne distribuent pas de dividendes sur les actions des membres.

Plus couramment, les membres perçoivent un montant d'intérêts fixe sur leurs contributions au capital dès lors qu'ils ne contribuent pas aux fonds propres de la coopérative pour toucher le retour sur investissement le plus élevé mais parce que la coopérative a besoin de capitaux pour mener ses activités.

Les membres peuvent être incités à contribuer plus largement au financement de la coopérative s'ils comprennent que c'est à leur avantage.

3.2 Les avantages de la coopérative

Les coopératives ont un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Elles détectent des opportunités économiques pour leurs membres, elles autonomisent les personnes défavorisées pour leur permettre de défendre leurs intérêts. Elles apportent la sécurité aux pauvres en leur permettant de convertir les risques individuels en risques collectifs, et facilitent l'accès de leurs membres aux ressources qu'ils utilisent pour subvenir à leurs besoins.

Les coopératives agricoles aident les fermiers à accéder aux intrants nécessaires pour la culture et l'élevage et les aident aussi à transformer et commercialiser leur production.

De même, les coopératives de consommateurs offrent à leurs membres et à la société en général un accès à des biens d'usage courant, tels que denrées alimentaires, vêtements et autres produits à des prix abordables.

Les paysans peuvent produire ou acheter eux-mêmes leurs intrants. La coopérative devient une alternative attrayante pour l'achat des intrants et des services si elle offre des avantages supérieurs aux autres options.

CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES

Les organisations coopératives auront des avantages sur leurs concurrents si elles sont capables de fournir les mêmes biens/services à un moindre coût grâce :

- aux économies d'échelle (ex: les achats en gros) ;
- à la réduction des coûts des prestations (ex: information, contrôle, échanges de biens et services) ;
- à la réduction des risques (prix et disponibilité des intrants, etc.) ;
- à la suppression des contrats liés (gage sur récolte) ;
- l'offre de nouveaux services (accès aux ressources externes/services qui ne sont pas disponibles ailleurs).

Comme les membres sont à la fois clients et propriétaires des coopératives, ils participent aussi à la création et à la gestion de leur propre organisation. La coopérative peut ainsi mieux répondre à leurs besoins et leur offrir des ristournes.

Les motifs pour démarrer une coopérative agricole sont variés :

- Mobiliser plus de ressources qu'il n'est possible individuellement ;
- Créer des alternatives intéressantes pour acheter des biens et des services ;
- Mener une activité plus efficacement qu'il n'est possible de le faire seul ;
- Les agriculteurs sont conscients que les bénéfices de l'adhésion sont plus importants que les contraintes ;
- Les agriculteurs comprennent qu'en tant que membres de la coopérative, ils ne sont pas uniquement clients mais également propriétaires.

Par le biais de la coopérative, les membres vendent leur production à des prix fort intéressants, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus.

Les membres disposent plus facilement de moyens de production de bonne qualité et en quantité suffisante car la coopérative négocie la garantie de l'approvisionnement et la qualité des intrants.

Les efforts des coopératives agricoles en matière de réduction de la pauvreté sont largement reconnus. En Tanzanie, l'amélioration de la commercialisation par les coopératives de produits agricoles comme le lait et le café a permis à leurs membres de faire face aux frais de scolarisation de leurs enfants.

En Égypte, 4 millions d'agriculteurs tirent un revenu de la vente de leur production par l'intermédiaire de coopératives agricoles de commercialisation. En Éthiopie, on estime à 900.000 le nombre de personnes qui, dans le secteur de l'agriculture, tirent l'essentiel de leur revenu de l'activité des coopératives.

3.3 Les inconvénients de la coopérative

Les études mettant l'accent sur les inconvénients institutionnels des coopératives ont fait valoir que cette forme d'organisation ou coopérative est entravée par un certain nombre de problèmes d'incitation, tels que :

- *« le problème de la propriété commune (équité de la contribution des membres ne peut pas être proportionnelle à la répartition des avantages qui en résultent) ;*
- *le problème de l'horizon (les membres ne peuvent saisir les avantages de leur investissement que sur les horizons temporels de leur adhésion attendue dans l'organisation, ce qui entraîne un biais vers les placements à court terme et / ou sous investissement) ;*
- *le problème de la surveillance (la gestion, la décision est souvent attribuée à des spécialistes de décision qui sont non créanciers résiduels) ;*
- *le problème du coût de l'influence (certains groupes des membres peuvent avoir des intérêts opposés et s'engager ainsi dans des activités de lobbying coûteux) ;*
- *le problème de décision (le grand nombre et l'hétérogénéité des membres compliquent la prise de décisions consensuelles)¹². »*

Ces inconvénients sont aussi énumérés en 1983 par Vitaliano¹³.

Un sérieux obstacle à la pensée de la plupart des dirigeants de coopératives «l'égalité de traitement», en raison du principe de traiter tout le monde de même sans tenir compte des différences des coûts relatifs des membres actifs.

La caractéristique principale d'une coopérative est que les membres cherchent collectivement, et non individuellement, à résoudre un problème commun ou à tirer profit d'une opportunité.

¹² Jensen et Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure," Journal of Financial Economics 1979, p305-360.

¹³ Vitaliano, Entreprise coopérative : une alternative de base conceptuelle pour analyser une institution complexe, Journal américain d'économie agricole 1983.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous avons présenté les caractéristiques de base des coopératives agricoles, en examinant tant leurs principales spécificités organisationnelles que leurs fonctions centrales. La plupart des coopératives assument diverses fonctions dès lors que les membres sollicitent toute une palette de services, allant de la fourniture d'intrants à la transformation et la commercialisation des produits agricoles, en passant par les facilités de crédit. Outre le soutien direct assuré aux exploitations des membres, les coopératives proposent souvent aussi des services sociaux à la communauté. Trouver le juste équilibre entre les fonctions économiques et les fonctions sociales représente un défi pour toute coopérative. Mais le vrai problème est autre : pour survivre, la coopérative doit être viable sur le plan économique tout en assurant des services à ses membres.

Il est difficile pour les coopératives de satisfaire aux demandes de toutes leurs parties prenantes. Si elles œuvrent au profit de leurs membres, d'autres parties prenantes, telles que les clients, les ONG, les gouvernements et la communauté dans laquelle elles résident, ont également un intérêt vis-à-vis d'elles. Opérer des choix légitimes parmi les demandes des différentes parties prenantes exige une stratégie clairement établie et un processus de prise de décision transparent.

La gouvernance interne de la coopérative s'appuie sur les prescriptions, reconnues à l'échelle internationale, de la déclaration sur l'identité coopérative et la législation nationale sur les coopératives. Les coopératives appliquent un processus de prise de décision démocratique, donnant ainsi le droit de vote à tous les membres. Les décisions sont prises au travers d'une interaction subtile entre l'ensemble des membres, réunis souvent en AG, le CA élu parmi et par les membres et les gérants professionnels.

CHAPITRE 2

LE SYSTEME COOPÉRATIF AGRICOLE EN ALGÉRIE

Introduction :

L'agriculture algérienne a traversé plusieurs phases depuis l'indépendance. Malgré le bilan positif que l'on peut établir, notamment celui réalisé lors de la dernière décennie, le développement de l'agriculture algérienne continue à faire face à plusieurs défis posés aussi bien par son propre contexte intérieur que par les mutations qui s'opèrent à l'international. Dès lors, quelle démarche suivre pour promouvoir un développement agricole ambitieux et permettant la valorisation de toutes les potentialités? Tout d'abord, il faut agir sur les contraintes et dysfonctionnements. Actuellement, la situation permet d'identifier les freins majeurs au développement du secteur. Selon les spécialistes de la question, les prix internationaux de plus en plus volatils représentent la première contrainte. Aussi, l'amélioration des rendements domestiques évolue lentement et n'arrive pas à renverser la situation en faveur d'une meilleure maîtrise des importations. Ceci s'explique par les contraintes structurelles d'ordre climatique et physique auxquelles s'ajoute l'incapacité économique des unités de production souffrant de poids économiques réduits et par voie de conséquence de faiblesse de compétitivité.

La pénétration française en Algérie a commencé par l'appropriation des terres agricoles surtout les terres bien places et fertiles. (Cours de Sahali, 2021)

« Pendant la colonisation française, d'une manière générale, l'économie algérienne et plus particulièrement l'agriculture algérienne a évolué en deux schémas dualistes : l'un français et moderne et l'autre pour les algériens et traditionnels¹⁴. »

Après l'indépendance, l'Algérie, avec sa volonté de garantir son indépendance économique après avoir acquis son indépendance politique, a récupéré d'abord les terres délaissées par les colons. Puis, elle a adopté des différentes réformes jusqu'au milieu des années 1990 où elle va intégrer le marché international. Enfin, Au cours de ce siècle, l'agriculture algérienne continue de connaître des différentes mutations car elle est parmi les secteurs stratégiques que l'Algérie espérait assurer la sécurité alimentaire de sa population et le développement des autres secteurs en vue de conduire l'Algérie sur le sentier du développement durable.

¹⁴ SID AHMED A., Le Développement et l'Agriculture en Algérie depuis l'indépendance, Journal Afrique et développement, 1981.

L'agriculture ne se développe pas en soi. Elle est toujours accompagnée par des structures de soutien sur lesquelles elle s'appuie pour développer ses activités.

Parmi les structures agricoles qui ont permis l'avancement d'agriculture en Algérie, il y a des coopératives.

Les coopératives en Algérie datent de très longtemps même si elles n'étaient pas dans la forme dont on les connaît aujourd'hui. Elles ont connu des réformes et des mutations que l'agriculture a traversées.

Dans ce chapitre, nous allons évoquer l'évolution des coopératives en Algérie depuis la colonisation française à nos jours et sa contribution au développement des activités agricoles et de l'économie dans son ensemble.

Section 1 : Le système coopératif en Algérie pendant la colonisation française.

Les associations ou coopératives, les pratiques d'organisation solidaires villageoises et agricoles ont tout temps existé dans toutes les sociétés.

« Au Maghreb, la pratique la plus célèbre est connue sous le nom de Touiza¹⁵. »

En Algérie, à la veille de la colonisation française, l'agriculture était caractérisée par plusieurs types de propriété terrienne mais c'était la propriété collective des terres qui dominait. Celle-ci était accompagnée par une diversité de mode d'exploitation dont « la Touiza » sur les terres beylicales. Le Touiza était « *un système coopératif de travail volontaire auquel fit recours le représentant du bey pour accomplir les travaux nécessaires de propriété se trouvant sous sa responsabilité*¹⁶. » C'est la seule structure coopérative existant en Algérie avant la colonisation selon Sahali N. « L'arrivée des colons français en Algérie va commencer par la rupture radicale des formes d'organisation des espaces agricoles ainsi que des rapports de propriété pour former un prolétariat agricole algérien¹⁷. »

¹⁵ Houria B., Les politiques de développement rural en Algérie : Entre le dire et le faire, 2009, pp.45-54.

¹⁶ Sahali Nouridine, L'agriculture algérienne pendant la période coloniale, polycopie du cours, 2012, p3.

¹⁷ Bessaoud O., L'agriculture en Algérie : de l'autogestion à l'ajustement (1963-1992), 1994.

1.1 La destruction du système traditionnel algérien

La littérature portant sur la période coloniale en Algérie met un accent particulier sur les transformations effectuées dans le domaine de l'agriculture surtout sur les espaces agricoles.

« La colonisation française en Algérie est synonyme de la colonisation des terres surtout des terres bien positionnées et fertiles situées dans la plaine de la Mitidja et dans la région de la Kabylie¹⁸. »

En 1830, l'administration française a adopté une loi visant la confiscation des biens vacants abandonnés par leurs propriétaires. Cette confiscation concernait les propriétés foncières ayant des statuts à caractère collectif. Il s'agit des terres baycales, les terres azels et les terres hibou publiques. Celles-ci finançaient les biens à caractère éducatif, social et religieux. Ainsi, les colons français exerçant leur domination et leur implantation sur le sol algérien en détruisant la propriété collective algérienne et en s'en appropriant pour les privatiser.

« Dans un but de répondre aux besoins de la deuxième vague des immigrants européens et pour développer une assise coloniale, l'administration française va adopter en 1863 la loi dite «senatus consulte» qui accordait aux paysans le droit de jouissance des terres qu'ils cultivent. Cette loi fut un instrument puissant et efficace que les colons ont mis en place pour rompre et mettre les mains sur l'organisations de la paysannerie autochtone car cette dernière, dépouillée de ses terres ou se trouvant dans l'obligation de vendre ses terres, n'avait d'autres choix que d'aller travailler dans les propriétés appartenant désormais aux français¹⁹. »

« La récupération des terres de colonisation en 1963, au lendemain de l'indépendance, et la réforme agraire appliquée aux terres privées en 1971 ont permis la constitution d'un domaine foncier important aux mains de l'État et la création d'exploitations collectives, grandes entreprises agricoles à salariés et coopératives agricoles de production sur près de 40 % de la sau totale du pays²⁰. » Durant la décennie 1980, l'État opère une refonte radicale de ses options en faveur d'un processus de privatisation des terres publiques et d'individualisation de l'exploitation des terres (1987) selon l'auteur A. Amara.

¹⁸ Bessaoud O., Op.cit

¹⁹ idem

²⁰ Ait Amara, La transition de l'agriculture algérienne vers un régime de propriété individuelle et d'exploitation familiale, 1999, pp. 127-137

Dans le prolongement de ces nouvelles orientations, il annule la loi de réforme agraire (1990) et procède à la restitution aux anciens propriétaires des terres expropriées en 1971.

Ces mesures mettent fin à l'existence d'un secteur étatique de propriété et de production et réhabilite le rôle de la propriété et de l'exploitation individuelles.

Pour cet auteur, ces actions menées par l'administration française a réduit l'espace agricole réservé aux algériens qui, à leur tour, se sont entamés le défrichement. Celui-ci a détérioré le capital foncier du pays et a entraîné la baisse du taux de boisement.

Ainsi, l'espace agricole algérien a été progressivement spécialisé en une série de sous-espaces juxtaposés, terres riches pour les colons, piémonts et pentes pour les fellahs, montagnes comme réserve de main d'œuvres, steppes pour l'élevage. Ce sont toutes les pratiques de complémentarités aux différentes échelles qui se sont rompues où entravées.

« La situation actuelle des coopératives, notamment des services, apparaît souffrir de plusieurs contraintes. Il apparaît en effet que des coopératives socialistes, certaines qui disposent notamment du patrimoine, continuent à survivre par un minimum de services (approvisionnement en facteurs de production) mais en bafouant les dispositions réglementaires de gestion des coopératives (mêmes dirigeants, pas d'Assemblée ...). Ces coopératives jouissent d'un manque de confiance total de la part des adhérents et des usagers²¹. »

1.2. Prolétarianisation et formation du système coopératif et mutuel

Les colons français a utilisé le système juridique et politico-militaire pour détruire la propriété collective et l'organisation tribale présentes sur le territoire algérien. Ce qui a abouti à la création d'un immense prolétariat et/ou semi-prolétariat algérien, au point qu'en 1858, les Khammès et les bergers représenteraient le cinquième de la population et d'un profond dysfonctionnement des systèmes traditionnels.

« À la fin des années 1850, en Algérie ; la paysannerie est minoritaire et l'ensemble de la population des agricultures est constituée des salariés, semi-prolétaires et/ou khammès²². »

²¹ Fatima B., Les coopératives agricoles de services en Algérie : Etude de cas , 2012.

²² Bessaoud O., *op.cit.*

Une fois que l'administration française s'est appropriée les terres agricoles, il fallait qu'il distribue les moyens matériels et financiers nécessaires aux colons agriculteurs qui, comme les fellahs algériens avant, recourent à l'autofinancement et à l'usure pour faire face aux dépenses d'exploitation. D'où la création d'un système coopératif et mutuel agricole tourné vers l'exploitation coloniale.

« Pour permettre le fonctionnement de ce système coopératif et mutuel, il a été créé en 1850 le comptoir national d'escompte afin d'accorder aux colons les crédits mutuels agricoles²³. »

Sur le côté des autochtones algériens, surtout pour les fellahs, il a été créé en 1869 une banque spécifique (Société Indigène de Prévoyance : S.I.P) conçue comme des sociétés de secours mutuels officielles fondées sur le principe de la solidarité régissant la gestion des silos ancestraux des populations autochtones.

Les SIP est un système de crédit dit « par en bas ». C'est-à-dire avec comme organe essentiel de distribution.

« Après la crise des années 1930, crise qui a durement touché le système économique colonial, les SIP vont devenir de plus en plus nombreux jusqu'à ce qu'en 1941, leur nombre atteigne 330 avec 34923 sociétaires puis en 1947, 503 SIP réunissant 53651 sociétaires. Même si des SIP concernaient environ 7% de l'effectif total des exploitations détenues par les autochtones, elles drainaient à elles seules 20% de la production totale des céréales, l'équivalent de la moitié de la production céréalière du secteur paysan autochtone²⁴. »

« La 3^{ème} forme de coopératives a été créée en 1945. Il s'agit du secteur d'amélioration rurale (S.A.R), forme des coopératives mixtes colons-fellahs dont la mission sur le plan technique était d'instruire le fellah et de l'équiper pour la mise en œuvre de la méthode de production moderne utilisée par les colons. Et sur le plan économique, sa mission visait l'orientation des fellahs et pasteurs vers l'économie d'échange, les investissements rentables et la pratique du crédit²⁵. »

²³ Djenane, La dépendance alimentaire : un essai d'analyse dans Confluences Méditerranée 2012, 2012, pp.117-131.

²⁴ Khaled, Abbas, le secteur coopératif agricole en Algérie: transformation et enjeux, 2012.

²⁵ Idem.

Selon Djennane (2012), « *ce modèle des coopératives a plus ou moins réussi. En résumé, les coopératives en Algérie existaient même avant la colonisation*²⁶. »

C'est la colonisation française qui est venue tout chambouler. Le système d'exploitation des terres agricole et les modes d'organisation existant ne sont pas pour le profit des algériens mais plutôt pour les intérêts des français et surtout pour l'implantation de leur pouvoir sur le territoire algérien.

Même si l'administration française a manigancé tout un système juridique qui défavorisait les algériens d'une manière ou d'une autre, ces derniers ont pu garder quelques modes d'organisation traditionnels qui ont donné naissance aux SIP.

La colonisation française en Algérie n'est que négative, car la littérature nous révèle que plus tard, il y a une coopération entre les colons et les algériens pour des fins techniques et économiques profitables aux algériens. C'était une coopérative mixte. Ainsi, nous pouvons dire qu'avant l'indépendance, en Algérie il y avait trois (3) types de coopératives, celles formées des colons et tournées vers leurs besoins.

Section 2 : L'historique de la coopérative en Algérie : De 1962 à 2000

Le modèle des industries industrialisâtes a été le modèle stratégique choisi par l'Algérie indépendante pour faire avancer son économie.

« *Ce modèle basé sur l'industrialisation lourde met en premier plan l'industrie. L'agriculture n'était qu'un allié permettant de subvenir aux besoins de la population de plus en plus grandissante (3,2% par an)*²⁷. »

« *Pour concrétiser l'objectif de cette stratégie de développement, l'Algérie a fait accompagner par une planification nationale*²⁸. »

Sous l'influence des idées socialistes, l'Algérie a mis en place les premières planifications dans les années qui ont suivi l'indépendance, toujours centrées sur l'industrie. Quant à l'agriculture, il ne faisait que subir les plans par des petits moyens que l'État lui alloue.

²⁶ Djennane, op.cit

²⁷ Banque mondiale, Algérie, le plan de développement 1985-1989 et les perspectives à moyen et long terme, 1987, pp.75-92.

²⁸ Andreff.W et Hayab, A., Les priorités industrielles de la planification algérienne sont-elles vraiment « industrialisantes » ?, 1978, pp.867-892.

Il faut signaler que l'Algérie a hérité d'une agriculture de ses anciennes pratiques car ce domaine a été un secteur visé et touché par les colonisations.

Concernant les activités, à l'instar des coopératives agricoles, elles ont suivi l'évolution des différents plans et politiques que l'Algérie a mis en place.

2.1 La coopérative pendant la planification 1963-1979

L'économie de l'Algérie indépendante est fortement extravertie. En 1962, elle dépend essentiellement de l'ancienne métropole tant pour ses approvisionnements en produits manufacturés que pour ses exportations de produits primaires. Le dénuement dont souffre le pays après huit (8) années de guerre fixe un impératif immédiat : nourrir la population.

Il s'agit par ailleurs d'engager rapidement la réforme agraire, de satisfaire en priorité mais non exclusivement les besoins du marché intérieur grâce à la reconversion et l'accroissement de la production agricole. Le Front de Libération Nationale (FLN) n'apparaît pas en mesure d'offrir de réponse cohérente à la question agraire. La conception de la réforme qui prévaut en 1962 s'inspire essentiellement des programmes élaborés au cours de la guerre de libération nationale. Le FLN prétend concilier les intérêts de la paysannerie parcellaire et ceux de la grande propriété foncière algérienne : la propriété indigène est occultée au nom de la préservation de l'unité nationale et la réforme agraire est assimilée à la récupération du seul patrimoine foncier détenu par les colons.

Les choix concernant la nature des unités de production (coopératives, fermes d'État), le régime des terres (appropriation ou concession), le format des types d'exploitation, les priorités d'attribution (salariés agricoles ou paysans parcellaires)... ne sont pas formulés. Les circonstances vont trancher : la priorité exclusive accordée aux domaines coloniaux se traduit rapidement par l'étatisation.

Abandonnés par les colons, les domaines sont déclarés « biens vacants ». Ils sont spontanément occupés par les employés algériens qui forment des comités de gestion : l'autogestion est née ! Celle-ci est « institutionnalisée » par le FLN. Les décrets de mars 1963 consacrent l'appropriation des terres par l'État. La concentration des domaines est renforcée afin d'éviter le morcellement et de faire face au défaut d'encadrement : les 22 000 exploitations se réduisent bientôt à 3 500 puis à 2 000 unités de production.

Le secteur autogéré occupe moins d'un tiers de la sau, mais il s'agit des terres les plus fertiles. Il emploie 20 % des actifs agricoles et dispose de la plus grande partie du parc de matériel. Il bénéficie de l'essentiel des crédits octroyés et fournit près de la moitié du produit brut de l'agriculture.

Le secteur privé est par contre abandonné à lui-même, il fait l'objet de projets de réforme en 1964 puis en 1966, mais ceux-ci menacent la cohésion du FLN et sont purement et simplement enterrés.

La Reforme Agraire (RA) a conduit à l'établissement d'une législation foncière moderne : l'unification du régime des terres et la réglementation des transactions.

L'Etat exerce un droit de préemption sur le bien-fonds et l'aménagement des successions afin d'empêcher la reconstitution de micropropriétés. Et les prélèvements de rentes ou d'hypothèques sont réalisés. Si le droit foncier marque donc un réel progrès dans le sens d'une rationalité capitaliste accrue, au plan des faits, le résultat se fait attendre.

Le redimensionnement des exploitations reste superficiel et peu efficient en l'absence d'un remembrement des nombreuses parcelles dispersées. Ceci explique en partie l'écart constaté entre la superficie récupérée par le Fonds National de la Révolution Agraire (FNRA) et celle qui est effectivement attribuée. La superficie du secteur de la RA ainsi que l'extension de la sau apparaissent limitées et ce compte tenu de la faible mise en valeur des terres de la ire phase qui représentent environ deux tiers (2/3) de la superficie totale du secteur.

La nouvelle Direction du FLN imprime une réorganisation majeure à la politique de développement de l'Algérie : l'impératif industriel de Boumediene se substitue à la priorité implicite accordée à l'agriculture par le régime de Ben Bella.

La nationalisation des secteurs clés sous domination étrangère (hydrocarbures, mines, chimie...), entamée en 1966, s'achève en 1971. La mise en œuvre du plan triennal 1967-1969 est l'amorce d'une planification centralisée dont les secteurs publics (industriel et agricole) constituent l'épine dorsale 8.

Bénéficiant de 52 % des investissements planifiés, l'infrastructure industrielle obtient « la part du lion ». L'agriculture ne dispose que de 17,6 % des dotations et n'occupe à cet égard qu'une place marginale.

Sacrifiée à l'industrie, l'agriculture lui est également subordonnée; elle se voit assignée une double fonction : accroître la valeur ajoutée qui stagne continûment depuis 1962 et fournir un débouché aux produits manufacturés des entreprises nationales (biens d'équipement, biens de consommation durables), c'est-à-dire assurer la mise en œuvre d'un modèle de développement endogène.

Le secteur autogéré, concentré et mécanisé, constitue jusqu'alors le principal débouché des biens d'équipement (matériel, engrais, produits-sanitaires). Sa capacité d'absorption est toutefois limitée par la faiblesse de son produit net consécutive à la baisse des rendements. Le morcellement des exploitations du secteur privé, la forte autoconsommation qui le caractérise, la pérennité de façons culturales traditionnelles font obstacle à l'intensification des cultures. En outre, le prélèvement de la rente et le maintien du khammessat (métayage au quint), malgré l'abolition proclamée de ce mode de faire-valoir, ponctionnent les ressources qui pourraient être consacrées à l'approvisionnement en inputs industriels.

En 1963, le gouvernement algérien prend les fermes abandonnées par les colons français. Il permet aux petits fermiers de conserver leurs terres et en distribue un certain nombre à des vétérans de la guerre. Mais la plupart des terres sont transformées en fermes d'État. À l'été 1966, le gouvernement nationalise les terres non utilisées et consacre la presque totalité des fonds à l'agriculture aux fermes d'État organisées selon le modèle socialiste.

En 1970, l'État possède 27% des terres cultivables. L'année suivante, le gouvernement propose une réforme agraire d'envergure. Développée par des bureaucrates, elle vise à effacer l'exploitation dans le monde rural. Le système de fermes d'État est dissous et les terres distribuées aux paysans sans terres qui doivent joindre des coopératives gouvernementales où on leur fournit des prêts, des semences, des fertilisants, etc.

En 1974, 1000 villages socialistes sont constitués et 6000 coopératives formées. Environ 45% des terres cultivables du pays vivent selon ce système qui régit le tiers de la main-d'œuvre agricole. Le reste est dans les petites fermes familiales. Trop petites pour supporter une famille, celles-ci n'ont pas d'incitatif de l'État. L'emphase étant mise essentiellement sur le secteur étatique, les coopératives constituent un moyen de contrôler la paysannerie et de générer des profits pour l'industrialisation. Mais la grogne se généralise chez les travailleurs agricoles.

En 1978, le gouvernement met fin au processus de création des coopératives, jugé trop coûteux, et privilégie le secteur privé. L'agriculture socialiste s'est avérée incapable de répondre aux besoins croissants de la population algérienne. En 1987, le gouvernement démantèlera complètement le système de coopératives. La date du 1er janvier ne constitue qu'un repère chronologique. Elle ne correspond à aucun événement précis.

Le développement de l'agriculture exige donc la modification de la structure foncière, des techniques culturales et des rapports de propriété : la RA, différée depuis 1962, devient à cet égard la condition nécessaire, quoique non suffisante, du succès de l'impératif industriel.

Le discours officiel présente, à cet égard, la RA comme un vaste bouleversement multidimensionnel : juridique, économique, social, politique... et écologique. À court et moyen terme, au cours de la 2^{ème} phase, la RA consiste avant tout en une réforme foncière affectant l'ensemble du secteur privé. Cette restructuration est assortie de modalités particulières (exploitations modernes d'un format moyen de 20 ha, absorbant des inputs industriels et capables de promouvoir l'intensification recherchée).

Corollairement, la redistribution des terres doit réduire le sous-emploi agricole. Le « chômage déguisé » concerne plus d'un tiers de la population active masculine. Elle est prioritairement destinée aux paysans sans terre (750 000 environ) ou trop peu pourvus (425 000 ne disposent que de parcelles d'une superficie inférieure à 5 ha). Entreprise de modernisation, la RA vise d'abord à accroître la production et l'emploi d'une part et à élargir le marché intérieur d'autre part.

La 3^{ème} phase de la RA s'inscrit, à plus long terme, dans la perspective de l'aménagement de l'espace rural. Il s'agit d'une part de la mise en valeur de la steppe afin de lutter contre l'érosion et de promouvoir l'élevage. Il s'agit, d'autre part, d'enrayer l'exode tant rural qu'agricole grâce au développement de l'habitat rural dont la construction de 1000 « villages socialistes » serait le prototype.

La première phase (juin 1972 / juin 1973) concerne la reprise et l'attribution des terres des collectivités publiques. Il s'agit, à l'exclusion des forêts, du domaine de l'État, des terrains communaux, de la terre dont disposent, à titre collectif, les tributs consistant le plus souvent en pacages, ainsi que les propriétés de mainmorte « biens habous » dévolues aux fondations pieuses.

Celles-ci, à la différence des autres biens-fonds, sont cultivées et relèvent du droit coranique. L'attribution des terres visées par cette ire phase doit concourir à l'extension de la sau, soit environ 650 000 ha, terre arch, non comprise.

La 2^{ème} phase (mars 1973 /juillet1975) vise essentiellement la nationalisation des terres des propriétaires absentéistes ainsi que la limitation des propriétés de grand et moyen format, que celles-ci soient exploitées en fermage ou métayage, voire en faire-valoir direct ou en indivision. Il s'agit à cet égard, d'une part, de supprimer la rente foncière et son corollaire, le khammessat, d'autre part, de constituer des exploitations « moyennes » propices à la culture intensive.

La 3^{ème} phase (juillet 1975) a trait à la steppe constituée de terrains de parcours collectifs qui recouvre plus de 10 % du territoire algérien. Cette phase a pour but d'endiguer le surpâturage, responsable de la dégradation des sols, par l'établissement de normes de densité et d'améliorer l'élevage grâce à l'installation de bergeries en dur, de points d'eau...

Elle s'attache également à réduire la concentration des troupeaux à 400 têtes, 5 % des 150/170 000 éleveurs possèdent la moitié de 12 millions d'ovins sans pour autant nationaliser le cheptel excédentaire. La promulgation du Code pastoral doit aboutir à la disparition de l'azela correspondant au khammessat et favoriser la création de Coopératives d'Élevage et de Production Agricole (CEPRA).

Les propriétaires expropriés obtiennent une indemnisation sous la forme de Bons du Trésor, conformément au discours rassurant du pouvoir qui affirme son respect de la propriété privée.

Toutefois, le coût de l'indemnisation s'avère peu onéreux et assure à l'État la maîtrise des fonds distribués : les Bons portent en effet intérêt à 2,5 % sur quinze (15) ans, leur valeur réelle se trouvant rongée par un taux d'inflation plus élevé.

Le critère prévalant, tant pour la limitation des terres du secteur privé que pour l'attribution de celles-ci au secteur de la RA ainsi créé, est celui du revenu obtenu de l'exploitation par le paysan ou l'attributaire.

Le calcul du niveau de revenu présuppose l'intensification : la RA entend ainsi favoriser la mutation du « mode de production parcellaire » à l'échange marchand généralisé...

Du candidat à l'attribution, il est exigé qu'il ait la qualité de paysan et l'aptitude physique au travail et qu'il soit insuffisamment ou non pourvu de terre : les conditions semblent clairement définies.

Toutefois, les paysans parcellaires ou sans terre constituent un ensemble hétérogène : ils sont tour à tour métayers, saisonniers... la classification et, partant, la sélection des candidatures s'avèrent donc très aléatoires.

De plus, les veuves de martyrs, certains anciens combattants... sans compter les bénéficiaires du népotisme peuvent prétendre obtenir une attribution, ce qui contrevient à l'esprit de la redistribution. Les attributaires sont astreints à se regrouper soit en coopératives agricoles de production (CAP) ou d'exploitation en commun (CAEC), soit en groupements pré-coopératifs.

Les coopératives et les groupements dépendent de l'Etat, tant en amont qu'en aval: les fournitures d'intrants relèvent des Coopératives Agricoles Polyvalentes Communales de Services (CAPCS), le financement est assuré par la Banque nationale d'Algérie (BNA), les divers Offices spécialisés commercialisent les produits.

Les coopérateurs ne disposent que de l'usufruit des exploitations,. Mais ils bénéficient, par ailleurs, (ainsi que les bergers affectés par la phase) des avantages que leur confère leur statut : Code du Travail, protection sociale, « avances » équivalentes au salaire minimum... L'extension du rapport salarial concourt à l'élargissement du marché en milieu rural.

L'analogie est, toutefois, limitée dans la mesure où la situation de l'Algérie ne connaît pas la dimension explosive de certaines économies latino-américaines. Aussi, le FLN n'envisage donc pas une mutation d'envergure de l'agriculture. La RA ne recouvre qu'une superficie limitée — soit 10 % environ de la saou — dont l'État, de surcroît, est déjà partiellement propriétaire en titre !

Quoi qu'il en soit, une réforme limitée mais conséquente exige que l'agriculture soit l'objet d'une attention particulière. Ce qui, en l'occurrence, est loin d'avoir été le cas : la rente pétrolière s'est substituée au surplus agricole défaillant, assurant à la fois le financement de l'industrialisation et celui des importations alimentaires. La réforme est octroyée à la paysannerie laissée pour compte par l'industrialisation à marche forcée qui suscite envies et rancœurs, propices à l'occurrence de tensions sociales.

2.2 La coopérative pendant la restructuration de 1980

« Dès le début des années quatre-vingt (80), l'État algérien va prendre un peu de retrait dans la sphère agricole. Cela s'est traduit par la libéralisation de la commercialisation (1980), la restructuration des domaines agricoles autogérés (1981) et l'accession à la propriété foncière en 1983²⁹. »

La restructuration entreprise demeure incomplète. La clôture officielle des opérations des deux premières phases de la RA sanctionne la constitution d'un secteur pseudo-coopératif. Celui-ci forme avec le secteur autogéré un vaste secteur pubHc agricole. La répartition des terres selon leur statut s'en trouve modifiée : en 1971, le secteur privé occupait 71 % de la sau et le secteur autogéré disposait de 29 % (sau = 7 013 000 ha) ; en 1979, le secteur privé représente 58,9 % de la Superficie Agricole Utile (SAU) tandis que le secteur public (autogéré et coopératif) occupe 41,1 % (sau = 7496000 ha).

L'objectif d'augmenter la production agricole du Plan 1980-1984 a rapidement provoqué une réorganisation de grande envergure du secteur agricole de l'État.

Cela a impliqué une restructuration des unités de production, une amélioration du système de soutien pour les exploitations privées et une réorganisation des organismes de services ruraux d'autogestion et de la réforme agraire.

« Essentiellement, les trois (3) secteurs de l'agriculture algérienne ont été restructurés en deux (2) secteurs. Un socialiste composé de grandes unités de Domaines agricoles socialistes (DASO), en moyenne 830 hectares, et un secteur privé³⁰. »

Dans cette période-là, trois cent treize (313) DASO sont créés à partir de 2000 domaines autogérés.

« Dès le début des années quatre-vingt (80), l'État algérien va prendre un peu de retrait dans la sphère agricole. Cela s'est traduit par la libéralisation de la commercialisation (1980), la restructuration des domaines agricoles autogérés (1981) et l'accession à la propriété foncière en 1983³¹. »

²⁹ Baci L., Les réformes agraires en Algérie, 1999, p289.

³⁰ Sutton K., and Aghrout A., Politique agricole en Algérie dans les années 1980 : progrès vers la libéralisation, 1992.

³¹ Baci L., Op.cit.

« La restructuration a également englobé les coopératives de services, en particulier, le niveau local des Coopératives Agricoles Polyvalentes Communales de Services (CAPCS) où les réformes des coopératives de service agraires ont été supprimées ainsi que les Coopératives de Commercialisation des fruits et légumes (CCFEL), l'Office des Fruits et Légumes d'Algérie (OFLA) et les circuits de commercialisation de l'État. Pour la fourniture d'intrants, les Coopératives Agricoles Spécialisées en approvisionnements (CASAP) ont repris le rôle de CAPCS. Les nouveaux DASO ont été autorisés à accéder directement aux canaux de commercialisation privés, presque une privatisation des circuits de commercialisation³². »

Selon Bedrani S., « la restructuration terminée en 1985 a donc supprimé la dualité secteur autogéré/secteur de la Révolution agraire : ne subsistent plus que des Domaines agricoles socialistes (D.A.S.O) à la place des domaines autogérés et des Coopératives agricoles de Production de la Révolution Agraire (CAPRA)³³. »

« La phase de réforme après 1987 supprime la tutelle du Ministère de l'Agriculture et autorise la libre création des coopératives. La construction des coopératives de services est engagée en rapport avec de nouvelles dispositions juridiques qui précisaient leurs modes de constitution et de fonctionnement³⁴. »

Au regard du modèle agricole « capital-intensive » incarné par le secteur autogéré, l'essor de la mécanisation et des engrais dans le secteur de la RA paraît insuffisant.

L'équipement est, toutefois, d'un niveau supérieur à celui du secteur privé, tant en ce qui concerne le matériel, les fertilisants que les produits phytosanitaires. Il ne résulte pas moins de ce qui précède une faiblesse des rendements dans le sra (à vérifier).

Ceux-ci sont inférieurs à ceux du secteur privé en ce qui concerne les légumineuses, le maraîchage, les agrumes ; ils sont sensiblement équivalents — de l'ordre de 5 q/ha — et en l'occurrence très bas, dans le domaine des céréales.

Les rendements ne sont véritablement supérieurs qu'en ce qui concerne les fourrages artificiels et les cultures industrielles. Ces dernières n'occupent qu'une part infime de la sau.

³² Sutton K., and Aghrout A., op.cit

³³ Bedrani S., Algérie : une nouvelle politique envers la paysannerie ?, 1987, p62.

³⁴ Bessaoud O., Les organisations rurales au Maghreb, 2008, pp.8-21.

La répartition par spéculation n'indique aucune tendance à la spécialisation, hormis le cas de l'arboriculture.

Les techniques culturales traditionnelles sont maintenues, comme en témoigne la pérennité du système céréales-jachère (celle-ci demeurant nue le plus souvent).

Les formes d'organisation et de gestion des exploitations agricoles recommandées par cette réforme reposent sur un système des exploitations collectives, qui a donné naissance aux Exploitations Agricoles Collectives (EAC), de 4 à 11 membres, et d'Exploitation Agricole Individuelle (EAI) lorsque les conditions ne permettent pas la création des EAC.

« À cette réforme qui autorise la libre création des coopératives, les anciennes coopératives sont "réorganisées" en conservant généralement leur personnel mais en procédant à l'élection des nouveaux dirigeants par les désormais "sociétaires réels". Cette libéralisation s'est accompagnée d'une explosion dans la création de coopératives³⁵. »

Le Décret n° 88-170 du 13 septembre 1988 porte statut-type de la coopérative agricole de services. Le but d'une coopérative agricole de services est de développer les activités économiques des exploitations agricoles en rationalisant leur approvisionnement en facteurs de production, en mettant en œuvre des méthodes de commercialisation et de transformation des produits agricoles efficaces et en améliorant l'équipement et l'accès au crédit.

La Circulaire du 14/09/1988 prise pour son application a privatisé la gestion et le patrimoine des coopératives agricoles de services (Ex-CAS dissoutes). En moins d'une année, toutes les anciennes coopératives (Coopérative Agricole de Services Spécialisés et d'Approvisionnement–CASAP...) ont été reconstruites.

« Cependant, l'érection des coopératives d'approvisionnement sur les bases d'une adhésion volontaire, de l'intérêt mutuel des coopérateurs et de la gestion autonome et démocratique a été compromise par la forme dirigiste, autoritaire et administrative de « reconstruction » du système³⁶. »

Le Décret n°88-170 du 13/09/1988 a tenté de renouer avec les principes fondamentaux régissant la coopération agricole mais sans succès.

³⁵ Bessaoud O., Op.cit

³⁶ Bessaoud O., L'agriculture en Algérie : de l'autogestion à l'ajustement (1963–1992), 1994.

Ce décret avait même supprimé la procédure d'agrément en faisant échapper les coopératives au contrôle à la fois de services fiscaux, de sorte que les coopératives agricoles ont proliféré avec des soucis de spéculation évidents.

Plus grave encore, les coopératives privatisées qui ont bénéficié d'une évaluation «domaniale» de leur patrimoine ont largement ignoré leurs obligations de désintéresser le trésor public et ont bloqué les adhésions d'agriculteurs fortes de leur nouveau statut, le contrôle des pouvoirs publics ayant été supprimé.

En 1994, l'agrément a été réintroduit et a permis d'écarter plus de la moitié des coopératives créées ex-nihilo, et ce à des fins commerciales.

« Pour les coopératives anciennement «étatiques», puis privatisées, leur agrément était subordonné au respect des règles édictées quant au paiement du patrimoine³⁷. »

Nous pouvons également noter qu'il y a des réformes foncières inachevées :

La IRE (à vérifier) phase connaît un succès rapide. La reprise des terres ne pose pas de problème sur le plan juridique : dans la majeure partie des cas, l'État en est déjà le propriétaire; l'opération conduit à priver de pâturage les troupeaux abusivement installés par les éleveurs.

Dès la première année (1973), le Fonds national de la Ra (FNRA) enregistre 200 000 candidats à l'attribution; 50 000 d'entre eux obtiendront satisfaction.

Toutefois, les terres recensées ne sont pas intégralement distribuées, tant s'en faut : 1,5 million d'hectares de parcours collectifs (terre arch) appropriés par l'État devraient être laissés en jouissance aux tribus qui les empruntent. Celles-ci en contrepartie sont encouragées à constituer des cepra. À l'exception des biens habous, les terres de la ire phase sont souvent incultes, peu fertiles ou mal localisées : il s'agit donc de les mettre en valeur avant de les exploiter. Les progrès semblent assez lents à cet égard : la s.a.u représente environ 650 000 ha sur les 800 000 ha attribués en décembre 1979.

³⁷ MADR., Communication sur “ le système coopératif agricole” à l'occasion de la journée mondiale de l'alimentation “Les coopératives agricoles nourrissent le monde”, Octobre 2012, 2012.

Section 3 : La politique du renouveau agricole et rural depuis 2000

Jusqu'en 2000, la priorité politique était donnée à l'industrie algérienne. Une collectivisation massive des terres avait été mise en place, ce qui avait largement favorisé l'émergence d'industries lourdes au détriment de la production agricole et du secteur agroalimentaire. Cette situation, conjuguée à une forte croissance démographique, a favorisé et amplifié la dépendance alimentaire de l'Algérie.

En parallèle, les subventions aux prix mises en place par les pouvoirs publics (fixation du prix des céréales, de la farine, du lait et plus récemment du sucre et de l'huile) font porter un risque conséquent sur les finances publiques en cas d'augmentation des prix sur les marchés internationaux, sans pour autant résoudre les problèmes structurels dont souffre le secteur agricole.

Face à cette situation de dépendance vis-à-vis des importations, qui pose une question de souveraineté nationale, le secteur agricole et celui de l'agroalimentaire ont été placés au rang de priorité depuis l'an 2000 avec la mise en place successive de politiques agricoles complémentaires.

Dans le cadre du programme de soutien à la relance économique 2001-2004, plus de 600M€ ont été consacrés au Plan National du Développement Agricole (PNDA) et à la relance du secteur agricole. Il avait pour objectif d'assurer la sécurité alimentaire du pays, de promouvoir les revenus et l'emploi dans les zones rurales et de gérer, de façon durable, les ressources naturelles fragiles. Il visait à atteindre un taux de croissance annuel de 10%, contre 4% sur les dernières années de la précédente décennie.

Construit sur la base d'une approche novatrice du développement rural, les Projets de Proximité du Développement Rural Intégré (PPDRI) ciblent prioritairement les zones où les conditions de production sont les plus difficiles pour les agriculteurs (montagnes, steppe, Sahara) et une gouvernance forestière plus efficace, plus particulièrement en matière de maîtrise des feux de forêts.

Il vise à réinsérer dans l'économie nationale les zones marginalisées en mettant en valeur les ressources locales et les produits de terroir jusque-là négligés. Ces zones sont ainsi appelées à devenir une source potentielle d'exportations agricoles algériennes.

Ils s'appuient sur cinq programmes : la protection des bassins versants, la gestion et la protection des patrimoines forestiers, la lutte contre la désertification, la protection des espaces naturels et des aires protégées et la mise en valeur des terres.

À la sortie des années noires du terrorisme, il s'agit de restructurer le monde rural qui a payé un lourd tribut, d'enrayer l'exode vers le centre urbain et de relancer le développement, en particulier l'agriculture.

En 2003, le Ministère Délégué en charge de Développement Rural (MDDR) est créé au sein du Ministère de l'agriculture. Ainsi le MDDR engage l'élaboration d'une stratégie à l'horizon 2013 : la stratégie nationale de développement agricole et rural.

Les deux (2) objectifs majeurs sont :

- La relance de l'économie agricole, mise à nouveau et modernisation des exploitations agricoles : sécurité alimentaire et préparation à la libération des échanges ;
- La revitalisation et développement de proximité des espaces ruraux, tout en veillant à la préservation des ressources naturelles : stabilisation et amélioration des conditions de vie des ménages ruraux, valorisation des atouts du monde rural.

La stratégie est mise en œuvre à travers le Plan National de Développement Agricole et Rural (PNDAR).

Le volet agricole est abordé par le soutien à l'investissement dans les exploitations agricoles et divers programmes de filière. Le processus est, en fait, initié depuis PNDA 2000.

Le volet développement rural se construit peu à peu par le MDDR en mettant en avant plusieurs principes :

- Le développement rural doit se réaliser au plus près des populations rurales : déconcentration des décisions et approche participative. Ainsi, l'administration change de rôle et devient « accompagnatrice » de cette dynamique ;
- Il repose sur la dynamique des territoires (infra communal avec un échelon de cohérence administrative qui est la commune) et met en mouvement l'ensemble des acteurs : les ménages, les élus communaux, les services publics, la société civile représentée par le mouvement associatif, les acteurs économiques... ;

- Il est « intégré », c'est-à-dire qu'il met en synergie l'ensemble des secteurs économiques en plus de l'agriculture.

3.1 Le Plan National de Développement Agricole (PNDA)

Après le processus de remise du secteur agricole dans les décennies 1980 et 1990 et sous l'impact des réformes structurelles et de la politique des prix (1994-1999), les conditions matérielles et sociales des petits exploitants (qui forment l'immense majorité dans les campagnes algériennes) se sont, sans doute, détériorées. Tout cela a conduit les pouvoirs publics à élaborer un PNDA à partir de 2000.

« S'il reste clair que le nouveau programme agricole n'opère pas de rupture avec le cadre économique libéralisé défini au début des années 1980, les orientations qu'il véhicule convergent essentiellement vers des objectifs de reconstruction du territoire agricole. Il participe à une réhabilitation des fonctions régulatrices de l'État et relance le processus d'investissement interrompu en 1986³⁸. »

Ainsi, le PNDA (2000) représente, en quelque sorte, un retour de l'État, notamment pour la reconstruction du territoire agricole après une période de désengagement qui a duré plus d'une décennie.

Les orientations contenues dans ce programme agricole ont comme objectifs d'assurer des obligations socio-économiques et techniques (améliorer la compétitivité agricole de l'Algérie, augmenter les productions et les rendements). Mais elles visent aussi et principalement des objectifs de reconstruction du territoire agricole, de protection des écosystèmes fragiles et de mise en valeur des terres à vocation agricole.

Ce programme agricole affiche, ainsi, des actions de grande ampleur. Outre la reconversion des sols (viticulture et céréales dans les zones favorables), le développement des filières (céréales, lait, pomme de terre, arboriculture), le Programme National de Reboisement (PNR) concernant 1,2 million d'hectares (pour hisser le taux de boisement de l'Algérie du Nord de 11 % à 14 %).

Des actions de mise en valeur par les concessions de terres sont définies pour les zones de montagnes, de piémonts, steppiques et sahariens.

³⁸ Bessaoud O., Les organisations rurales au Maghreb : un essai d'évaluation de leur rôle dans le développement agricole et rural, 2005, p97.

L'objectif final de ce programme, par l'ensemble de ses actions, est de reconfigurer le territoire agricole doté de la colonisation, d'améliorer les revenus des agriculteurs par des soutiens financiers (à la culture des blés, à l'irrigation, aux actions de plantations, à la mise en valeur, à l'utilisation des biens favorisant l'intensification...).

Ce programme est financé par le Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA) qui a investi en 2001 près de 40 milliards de DA, soit 4 fois plus que la moyenne d'investissement au cours des années 1995-1998 et 10 fois plus qu'au cours de la campagne agricole 1993.

« La mise en œuvre de ce PNDA présuppose la poursuite sur la longue durée du processus d'investissement, un tissu institutionnel (privé, public et coopératif) de qualité et une meilleure mobilisation des cadres techniques³⁹. »

Dans la steppe, le lancement du PNDA et de son fonds spécial pour financer les opérations de mise en valeur a été si important aux yeux de la population pastorale qu'il a exercé l'engouement pour l'accession à la propriété foncière agricole en vue de sa mise en valeur. *« Ce programme est si ambitieux qu'il est derrière la multiplication des opérations de mise en valeur dans un milieu steppique qui n'est pas prêt, ni sur le plan physique, ni sur le plan humain pour accepter tous ces programmes⁴⁰. »*

Cependant, les répercussions du PNDA sur cette politique de mise en valeur agricole n'ont pas été constatées en milieu steppique. L'exemple des Hautes Plaines sud-oranaises à travers ces périmètres en est la preuve. L'équipement des exploitations a bien eu lieu (installation du système goutte à goutte, construction de bassins de stockage d'eau...), sans pour autant que les exploitants travaillent mieux leurs terres.

En fait, les bénéficiaires n'ont fait que « détourner » un programme ambitieux, et aussi généreux, pour en tirer profit dans une steppe frappée par la désertification et où l'activité principale, le pastoralisme, n'a pas trouvé d'échappatoire à cette crise.

Le PNDA, considéré comme l'un des principaux programmes étatiques, engagé en 2000, recherchant à améliorer et à mettre à niveau les systèmes de production agricoles en place.

³⁹ Bessaoud O., Op.cit p.98

⁴⁰ Hadeid M., Les mutations spatiales et sociales d'un espace à caractère steppique, le cas des Hautes Plaines sud-oranaises (Algérie), 2006, p.506

Ouargla est l'une des régions sahariennes où l'engouement envers le PNDA est important dont l'application et les résultats bâtissent une alternative certaine compte tenu des immenses et incontestables possibilités qu'il offre à l'amélioration et l'extension des systèmes de production et au développement d'activités économiques performantes, viables et génératrices de richesses et d'emplois.

Les programmes de développement offre des opportunités pour relever des défis économiques et sociaux, qui ne peuvent être gagnés qu'en partenariat avec les acteurs de terrain car le seul apport technologique et financier ne suffit pas à en assurer le succès.

Le PNDA a été élaboré et mis en œuvre en 2000, pour instaurer une nouvelle politique de développement agricole et rural. Il constitue une tentative de réponse aux objectifs assignés au secteur agricole.

Le PNDA a pour objectifs :

- L'accès des populations aux produits alimentaires selon les normes conventionnellement admises ;
- Une meilleure couverture de la consommation par la production nationale et un développement des capacités de production des intrants agricoles et du matériel de reproduction ;
- L'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles pour un développement durable ;
- La promotion des productions à avantages comparatifs avérés en vue de leur exportation ;
- La sauvegarde de l'emploi agricole et l'accroissement des capacités du secteur agricole en matière d'emploi par la promotion et l'encouragement de l'investissement ;
- L'amélioration des conditions de vie et des revenus des agriculteurs.

3.2 La Politique du Renouveau Rural (PRR)

Cette politique repose sur 4 axes :

- L'amélioration des conditions de vie des populations rurales : les villages et ksours (villages fortifiés du Sud-algérien)... ;

- L'amélioration et la diversification des revenus : création et développement des activités économiques ;
- La gestion durable des ressources naturelles : sols, eaux, forêts, ressources fourragères... ;
- La mise en valeur des patrimoines matériels et immatériels : histoire et cultures.

Un cinquième axe, transversal, est également arrêté : le renforcement des capacités humaines et l'assistance technique. Il définit le dispositif d'accompagnement de la PRR : formation des acteurs de l'administration, des élus et de la société civile, implication de l'enseignement, de la recherche et de la coopération internationale.

Il prévoit aussi l'organisation de la gouvernance de la PRR (pilotage administratif, budgétaire et financier, évaluation, observatoire,...). Le calendrier de mise en œuvre est ainsi arrêté : 2007 est l'année pilote de la mise en œuvre, 2008 l'année de consolidation et 2009 l'année de génération.

3.3 L'élargissement des missions de l'agriculture au développement rural (2002-2003)

L'amorce d'une politique de développement rural, le contexte et l'environnement institutionnel du secteur agricole ont connu ces dernières années des modifications importantes (émergence d'organisations professionnelles, mise en place d'instruments de soutien à l'agriculture...).

Ces modifications ont rendu le renforcement et l'amélioration du poids économique, social et environnemental de l'agriculture dans la société et l'économie globale, envisageables pour pallier ses insuffisances (performances réduites et faibles capacités des principaux acteurs et des exploitations agricoles).

Elles ont contribué aussi à créer les conditions techniques, économiques, organisationnelles et sociales à même de lui faire jouer un rôle plus dynamique dans la croissance et le développement économique et social durable.

C'est dans ce contexte particulier que le PNDA a été investi d'une dimension rurale plus prononcée puisqu'il vise la revitalisation des espaces ruraux, particulièrement des zones isolées et marginalisées.

Le PNDAR qui constitue une sorte de prolongement naturel du PNDA, a été conçu comme une réponse globale et cohérente aux principaux défis et contraintes naturelles, techniques, organisationnelles et institutionnelles identifiées et qui sont principalement à l'origine de la fragilisation des bases de la sécurité alimentaire du pays, de la dégradation des principales ressources naturelles et du non maintien de la cohésion et la paix sociales en milieu rural, indispensables aux équilibres globaux de la société algérienne.

Le PNDAR constitue également une démarche devant assurer les synergies entre les exploitations agricoles, unités économiques de base mais aussi entités ayant des fonctions sociale et environnementale importantes, les pouvoirs publics et les investisseurs et autres acteurs économiques, dans le respect des vocations et spécificités des écosystèmes et espaces ruraux.

Il est mis en œuvre dans le cadre de programmes diversifiés s'articulant principalement autour de :

- L'amélioration des conditions d'exercice des activités agricoles et pastorales ;
- L'accompagnement et l'encouragement à la promotion de la pluriactivité comme facteur d'amélioration des revenus des ménages ruraux ou de création de revenus (réhabilitation des métiers ruraux, création d'activités économiques nouvelles...);
- L'amélioration des conditions d'accès aux services publics, l'accès au logement et le désenclavement des populations ;
- La rupture avec l'immobilisme qui a caractérisé les zones rurales à faible potentiel en offrant des alternatives pour le développement de leurs économies et de leurs activités à travers la reconversion et l'adaptation des systèmes de production, le reboisement utile et économique, les aménagements des zones de montagne et des parcours steppiques ;
- L'accélération du processus de modernisation du secteur en encourageant les investissements productifs et technologiques dans les exploitations agricoles, particulièrement celles de petites et moyennes dimensions dont la mise à niveau n'est pas achevée, et qui nécessitent encore et pour une période transitoire, l'aide et l'accompagnement technique de l'Etat.

Conclusion :

Les conditions et les niveaux de production du secteur agricole ont stagné durant la période allant de 1662 au 1973 avec un taux de croissance moyen de l'indice de production agricole de 0.06%. Alors que l'Algérie s'est réappropriée le domaine agricole colonial avec la mise en place du système autogéré sur près de 2,8 millions d'hectares parmi les plus riches que compte la Superficie Agricole Utile (sau), la valeur ajoutée agricole par hectare baisse annuellement de 4,7% et celle par actif agricole de 3,5%.

Cette tendance à la stagnation résulte principalement d'un héritage et de processus engagés bien avant l'indépendance et marqués par le désinvestissement et la dégradation de l'appareil de production (vieillessement des vergers, non renouvellement des infrastructures d'irrigation agricole et des équipements à la parcelle, maintenance insuffisante du matériel agricole,...).

Néanmoins, les exportations agricoles et alimentaires sont encore élevées puisqu'elles concernent plus du tiers des productions du secteur.

CHAPITRE 3

ÉTUDE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE GESTION AU SEIN DES COOPÉRATIVES CCLS ET CAPTO

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Introduction :

Les coopératives sont des organisations dont le pilotage exige des pratiques de gestion. Ces pratiques peuvent ne pas correspondre à celles des entreprises.

Par ailleurs, les coopératives peuvent être de domaines d'activité différents.

Partant de ces deux (2) constats, notre objectif dans ce chapitre est de vérifier si les pratiques de gestion dans les coopératives de domaines différents sont similaires.

Pour y arriver, notre étude de cas va porter sur deux (2) coopératives situées dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'agit de la coopérative CCLS et de la coopérative CAPTO.

Ainsi, dans un premier temps, nous allons présenter les deux (2) coopératives qui vont faire l'objet de notre étude. Cette représentation va reposer sur un certain nombre de critères tels que le capital, l'effectif, la raison sociale, etc.

Dans la deuxième section, nous nous efforcerons de déterminer si les pratiques de gestion des coopératives CCLS et CAPTO se ressemblent ou si elles sont complètement différentes. Pour cela, nous sommes obligés de choisir un certain nombre de variables d'étude composant le système de gestion de ces coopératives.

Il peut s'agir de l'organisation hiérarchique, des missions, des contraintes, de la nature des adhérents, des sources de financement, de la politique de formation, etc.

Dans la dernière section, nous tenterons d'analyser les performances des coopératives CCLS et CAPTO. Pour cela, nous choisirons, en fonction de la disponibilité de données, de faire cette analyse dans l'optique des activités.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Section 1 : Présentation des coopératives CCLS et CAPTO

Dans cette section, il s'agit de présenter les deux (2) coopératives choisies sur la base d'un certain nombre de critères indiqués dans le tableau ci-après :

Tableau n°1 : Présentation des coopératives

Critères de présentation	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Désignation	CCLS	CAPTO
Date de création	1984	2014
Localisation	Draa Ben Khedda, TO	Larbaâ Nath Irathen, TO
Capital social	3 000 000 DA	-
Effectif	193	+700
Catégorie d'adhérents	Agriculteurs	Agriculteurs et Eleveurs
Type de propriété	Mixte (particuliers et Etat)	Privée (particuliers)

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Les deux (2) coopératives étudiées sont désignées par les sigles CCLS et CAPTO. Le premier sigle signifie Coopérative des céréales et des légumes secs (CCLS). Le second sigle se traduit par une Coopérative Agricole Polyvalente. Les deux (2) coopératives sont respectivement créées en 1984 et 2016. Les deux (2) Coopératives se situent toutes les deux (2) à Tizi-Ouzou, la CCLS à DBK à 10 Km du chef-lieu de la Wilaya et la CAPTO à 15 km au sud-est du chef-lieu de la Wilaya. La coopérative CCLS a pour capital social 3 millions de DA et compte un effectif de 193 salariés. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir des informations sur le capital et l'effectif actuels concernant la coopérative CAPTO. Le Conseil de la coopérative CCLS est composé des agriculteurs tandis que la coopérative CAPTO comprend des agriculteurs et des éleveurs dont le nombre dépasse 700. La coopérative CCLS est mixte car elle comprend des particuliers et de l'État. Par contre, la coopérative CAPTO est privée car elle ne comprend que des particuliers.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Section 2 : Analyse des variables du système de gestion des CCLS et CAPTO

Dans cette section, nous allons essayer de faire une analyse comparative du système de gestion des coopératives CAPTO et CCLS sur la base de quelques variables, retenues en fonction des données obtenues auprès de celles-ci.

Tableau n°2 : Les produits et Les filiales des Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Produits	<ul style="list-style-type: none">– Blé dur ;– Blé tendre ;– Orge ;– Pois chiches ;– Lentilles.	<ul style="list-style-type: none">– Miel ;– Lait ;– Aliments pour les animaux.
Nombre d'antennes	7 antennes	4 antennes

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

La coopérative CCLS dispose d'une gamme de produits, composée de blé dur, blé tendre, orge, pois chiches, lentilles, etc. Tandis que la coopérative CAPTO dispose d'une variété de produits comprenant du miel, lait et des aliments pour les animaux. Force est de constater que les produits de la coopérative CCLS sont d'une importance exceptionnelle dans la mesure où ils sont les plus consommés à l'échelle nationale et internationale et utilisés pour fabriquer d'autres produits tels que la farine...

Concernant le nombre d'antennes, la coopérative CCLS compte sept (7) antennes, toutes implantées dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'agit de l'antenne Draa El Mizan, Fréha, Ouaguenoun, Azazga, Mekla, Ouadihas et Draa Ben Khedda où se trouve le siège social. Il semble important de souligner que Draa El Mizan constitue l'antenne la plus grande et la plus performante en termes de collecte des semences, soit 45% de la collecte globale. Pour ce qui est de la coopérative CAPTO, elle compte quatre (4) antennes dont l'antenne Taboukert (Tizi Rached), à 20 km à l'est de Tizi Ouzou. Elle est l'une des antennes les plus importantes de ladite coopérative.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°3 : Analyse de l'organisation de l'activité

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Domaine d'intervention (filières)	La coopérative CCLS s'occupe de : <ul style="list-style-type: none">- la collecte des céréales et des légumes secs auprès des producteurs ;- La commercialisation.	La coopérative CAPTO exerce sur 4 filières : <ul style="list-style-type: none">- Filière Apicole ;- Filière Cunicole ;- Filière Caprin ;- Filière de bovin laitière.

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

La CCLS est une coopérative commerciale, elle collecte des céréales auprès des producteurs. Elle assure le stockage des céréales et la distribution de celles-ci auprès de deux types de clients : les moulins et les consommateurs directs. Les moulins s'occupent de la transformation des céréales. La CCLS porte assistance aux producteurs dans les Wilayas de Tizi-Ouzou, de Boumerdes et d'une partie d'Alger. Il s'agit d'une assistance liée au personnel technique spécialisé et aussi au matériel agricole approprié et ce avec tarif intéressant. Ainsi, peut-on dire que la CCLS est une coopérative à la fois commerciale et prestataire de service. Elle est commerciale non seulement de par son activité liée à la collecte et à la distribution des céréales mais aussi grâce à son activité liée à la vente des matériels agricoles compétitifs. Ces derniers sont de qualité et vendus à des tarifs très intéressants pour les producteurs. Elle est prestataire de service grâce à son assistance technique. Il nous semble important de souligner qu'avant l'indépendance, la coopérative était placée sous la responsabilité de l'Office National Interprofessionnel de Céréales (ONIC).

Par contre la CAPTO est une coopérative de production animale et d'aliments de bétail. Elle a quatre (4) produits phares. Il s'agit de l'élevage des abeilles pour produire du miel, de l'élevage des lapins, de l'élevage des bœufs pour la production du lait et de l'élevage des chèvres pour la production laitière et du fromage.

On peut ainsi dire que les deux (2) coopératives sont des domaines d'activité différents. L'une, CCLS, est principalement commerciale, l'autre, CAPTO, est à la fois productive et commerciale.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°4 : Analyse organique des deux Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Les organes	<ul style="list-style-type: none">- Le Conseil d'administration ;- L'État ;- Le Management.	<ul style="list-style-type: none">- Le Conseil de gestion- Le Gérant et son équipe.

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Nous constatons que la CCLS compte trois (3) organes hiérarchiques, le Conseil d'administration qui est le premier organe décideur, est composé des membres adhérents.

Il nous semble important de signaler que l'État fait partie du Conseil de cette Coopérative et en est le principal adhérent. Cette coopérative est donc une coopérative mixte. Elle est composée à la fois de particuliers et de l'État.

Il existe, aussi un organe de Management qui vient en seconde position en termes de prise de décision. Cet organe est chargé de piloter ladite Coopérative. Il est composé d'un Directeur principal et de ses Collaborateurs. Ces derniers sont chargés de piloter les activités opérationnelles de la Coopérative.

Le Directeur est chargé d'assurer la coordination de toutes les activités de la coopérative. Il pilote l'ensemble de la structure coopérative en veillant à l'application stricte des décisions prises par le Conseil d'Administration.

Concernant la CAPTO, cette Coopérative comprend deux (2) organes hiérarchiques principaux. Il s'agit d'un Conseil de gestion et d'un Gérant avec ses collaborateurs constituant ainsi l'organe de Management. Le Conseil de gestion est composé de 9 membres. Il est chargé de prendre les décisions importantes. Tandis que le Management est chargé du pilotage de la réalisation des objectifs de la coopérative. Le Gérant s'occupe du volet administratif tandis que ses collaborateurs sont chargés du volet opérationnel.

Force est de constater que les deux (2) coopératives ne sont pas structurées de la même manière. En effet, elles ont adopté deux structures différentes mêmes si leurs fonctionnements seraient similaires.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°5 : Analyse comparative des sources de financement

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Le mode de financement (ressources) de la coopérative.	<ul style="list-style-type: none">- Indemnité de l'ONIC ;- Vente des céréales ;- Vente des semences.	<ul style="list-style-type: none">- L'écoulement de produits des adhérents ;- Vente d'autres produits agricoles ;

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

En ce qui concerne la CCLS, le mode de financement repose sur différentes sources.

Pour chaque activité, elle reçoit une indemnité de l'ONIC. La coopérative se finance aussi grâce à la vente des céréales de consommation aux moulins et minoteries. Les moulins sont spécialisés dans la semoule et les minoteries dans la semoule et la farine.

Par ailleurs, la Coopérative finance également ses activités grâce aux marges d'intervention sur les transferts des semences vers les autres CCLS. C'est ce qu'on appelle ventes exceptionnelles ou cessions internes aux filiales de la Coopérative.

Enfin, la CCLS se ressource aussi à travers la vente des semences aux producteurs. Mais la source principale de son financement reste, selon les responsables, la vente des céréales.

Pour ce qui est de la CAPTO, il y a deux (2) sources de financement : vente des produits des adhérents et vente des autres produits agricoles. Le premier type de vente est effectué auprès des agriculteurs et éleveurs au niveau local, c'est-à-dire de la Wilaya de Tizi-Ouzou, et même en dehors de ladite Wilaya. Grâce au second type de vente, la coopérative CAPTO écoule ses autres produits agricoles tels que les aliments de bétails. Elle vend aussi les aliments de lapin. Elle se livre également aux activités de prestation dans le domaine de l'apiculture. Force est de constater que la Coopérative CCLS a plus de sources de revenu que la coopérative CAPTO. En plus de ses deux (2) catégories de vente, elle bénéficie également des indemnités versées régulièrement par l'État, à travers son organe ONIC.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°6 : Les missions des Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Missions et la gestion de la coopérative	<ul style="list-style-type: none">– Collecter des céréales ;– Commercialisation de ces céréales ;– Conservation (stockage), Conditionnement et Distribution des produits aux exploitations et aux producteurs (fellahs).	<ul style="list-style-type: none">– Production du lait et du miel ;– Élevage des lapins et des bovins ;– Vente de ses produits.

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Sur le plan missions, la coopérative CCLS est un organisme à caractère économique et commercial ayant pour missions principales :

- D'effectuer toutes les opérations relatives à la production des céréales et à la commercialisation de ces dernières ;
- D'assurer la conservation (stockage), le conditionnement et la distribution des produits aux exploitations et aux producteurs (fellahs).

Quant à la coopérative CAPTO, ses principales missions sont de :

- Produire du lait des chèvres destiné principalement à la fabrication du fromage, du miel à partir de l'apiculture, etc. ;
- Elever des bœuf, de chèvres et des lapins ;
- Vendre leurs produits à des prix raisonnables pour ses adhérents. À titre d'exemple, les aliments de lapin se vendent à 6500.00 Da dans d'autres établissements alors que CAPTO les vend à 6000.00 Da.

Il semble important de rajouter que dans le centre des préoccupations de CAPTO se trouve la qualité. Les produits de CAPTO jouissent d'une certaine qualité par rapport à ses concurrents.

On peut ainsi dire que les deux (2) coopératives sont spécifiques en termes de missions même si elles ont en commun des activités de production, de vente et de commercialisation.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°7 : Analyse des avantages offerts par les Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Avantages	<ul style="list-style-type: none">– Des avantages financiers ;– Des avantages de formation ;– Des avantages liés à l'acquisition de l'expérience.	Des avantages financiers

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Pour ce qui est des avantages offerts, la CCLS offre à ses adhérents divers avantages. Ce sont notamment des avantages financiers, des formations et de l'acquisition de l'expérience.

Les avantages financiers que la Coopérative CCLS offre sont liés à ses activités. Pour les agriculteurs qui produisent des semences, ils bénéficient des marges de production de la part de CCLS. Par ailleurs, les agriculteurs, membres de la CCLS, reçoivent des intrants agricoles et des motocultures à des prix réduits.

La CCLS dispose dans ses enceintes la branche de la BADR afin de faciliter les opérations aux agriculteurs.

Quant à la Coopérative CAPTO, elle vend ses produits à des prix très compétitifs car ses produits sont exonérés de TVA voire subventionnés. Par exemple, le Son gros, subventionné par l'Etat, est vendu à hauteur de 1750, 00 Da le quintal.

Un autre exemple, le lait cru collecté par la CAPTO est aussi subventionné par l'Etat à hauteur de 12.00 Da pour les identifications sanitaires et de 14.00 Da pour les possesseurs d'agrément. La collecte du lait cru est subventionnée à hauteur de 5.00Da.

Force est de constater que les deux (2) Coopérative n'accordent pas les mêmes avantages. La coopérative CCLS offre plus d'avantages de diverses natures que la coopérative CAPTO.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°8 : Analyse des formations offertes par les Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Formations	Formations des cadres	<ul style="list-style-type: none">- Apiculture,- Cuniculture,- Bovins laitiers.

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

En ce qui concerne le volet formation, la formation est un élément essentiel pour chaque salarié au sein de la CCLS. Cette dernière offre principalement de hautes formations, destinées aux hauts cadres. Sa philosophie repose sur le raisonnement suivant : Les travailleurs doivent être formés avant d'être responsabilisés ; les cadres doivent subir des formations adaptées aux postes à pourvoir afin de pouvoir accomplir leurs missions avec plus de performance.

Pour ce qui est de la Coopérative CAPTO, elle offre des formations aux différentes catégories de ses employés. Et elle leur fait profiter de son expérience. Ainsi, des formations sont proposées dans les différents domaines de ladite coopérative tels que l'apiculture, la cuniculture, l'élevage des bovins laitiers, des chèvres, des lapins et des abeilles.

Force est de constater que les deux (2) Coopératives n'ont pas la même visée à propos de la formation des employés. La Coopérative CCLS vise à doter son encadrement, c'est-à-dire l'ensemble de ses cadres, de compétences pointues.

Tandis que la Coopérative CAPTO cherche à offrir des compétences à presque l'ensemble de ses employés, aussi bien aux cadres qu'aux autres employés.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°9 : Analyse des contraintes des Coopératives

Variable d'étude	Coopérative (CCLS)	Coopérative (CAPTO)
Les contraintes	<ul style="list-style-type: none">–Les agriculteurs préfèrent plus cultiver les raisins que les céréales ;–Diminution du chiffre d'affaires liée à la faible vente des outils par la coopérative ;–Faiblesse de revenu lié à la location des outils de la coopérative.	<ul style="list-style-type: none">–Dettes héritées ;–Manque d'intrants (matières premières).

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Sur le plan des contraintes subies, la Coopérative CCLS rencontre des contraintes aussi internes qu'externes. Les contraintes internes sont liées principalement à la terre du fait que les agriculteurs préfèrent cultiver plus les raisins que les céréales parce que pour eux, la culture des raisins est plus rentable par rapport aux céréales. Elles sont aussi liées à l'investissement.

En ce qui concerne les contraintes externes, elles se situent essentiellement à la disponibilité en masse des outils permettant de travailler la terre (les tracteurs, les engrains et les autres engins) qui se trouvent un peu partout dans les mains des particuliers. Ce qui fait que la CCLS, au lieu de donner aux cultivateurs des outils de la culture et des semences, elle se retrouve seulement à donner des outils pour la semence. Elle perd ainsi en termes de frais du service des machines. Et les conséquences se traduisent par la diminution de son chiffre d'affaires.

Quant à la Coopérative CAPTO, elle est confrontée à deux (2) types de contraintes : interne et externe. Les contraintes internes se traduisent par des dettes héritées qui neutralisent la possibilité de tout projet d'extension de la Coopérative. Elles freinent son développement et empêche tout investissement. Les contraintes externes sont marquées par le manque d'intrants (matières premières) nécessaires à la fabrication des aliments par ladite Coopérative.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Section 3 : Analyse des performances en termes d'activité des CCLS et CAPTO

Dans cette section, il s'agit d'analyser les performances en activités de CCLS et CAPTO

Tableau n°10 : Performances des domaines d'activités stratégiques (DAS)

Coopérative CCLS				
Variable d'étude	Livraison	%	Collecte	%
Blé dur	11 204,50	90,4%	111 856,81	90,2%
Blé tendre	691,50	5,58%	9 359,97	7,6%
Orge	134,50	1,08%	-	
Total des Céréales	12 030,50	97,1%	121 216,78	97,8%
Pois chiche	363,50	2,9%	2 772,40	2,2%
Total général	12 393,50	100%	123 989,18	100%

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

La Coopérative CCLS dégage pour l'année 2019/2020 une quantité globale de 12 393,50 quintaux en termes de livraison des semences et une quantité globale de 123 989,18 quintaux en termes de collecte des semences. Pour les semences livrées, la performance la plus élevée reste le blé dur avec une quantité de 11 204,50, soit 90,4% de l'ensemble des semences livrées. Vient en deuxième position le blé tendre avec une quantité de 691,50 quintaux, soit 5,58%. Quant au pois chiche, il occupe la troisième position avec une quantité de 363,50 quintaux, soit 2,9%. L'orge vient en dernière position avec une quantité de 134,50 quintaux, soit 1,08%. Ainsi, la Coopérative CCLS réalise avec le blé dur la performance la plus élevée dans les semences livrées. Quant à la collecte des semences, le blé dur constitue toujours la meilleure performance de la coopérative CCLS avec une quantité de 111 856,81 quintaux, soit 90,2% de l'ensemble des semences collectées. Le blé tendre occupe le deuxième rang avec une quantité de 9 359,97 quintaux, soit 7,6%. La troisième position revient au pois chiche avec une quantité de 2 772,40 quintaux, soit 2,2%. Force est de constater qu'aucune quantité d'orge n'a été collectée durant l'année considérée et que le blé dur représente le principal Domaine d'Activité Stratégique (DAS) de la coopérative CCLS.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

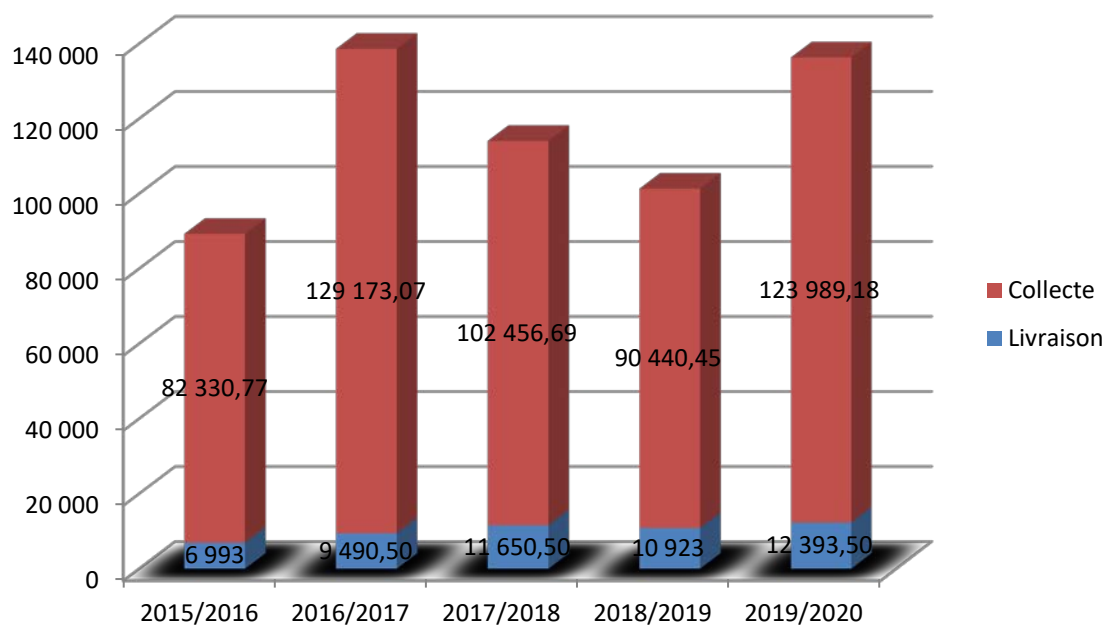
Tableau n°11 : Analyse des Performances annuelles de la Coopérative CCLS

Année d'étude	Livraison	Collecte
2015/2016	6 993	82 330,77
2016/2017	9 490,50	129 173,07
2017/2018	11 650,50	102 456,69
2018/2019	10 923	90 440,45
2019/2020	12 393,50	123 989,18

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Force est de constater qu'il y a des fluctuations de performance durant les années considérées. Pour mieux visualiser ces fluctuations, on utilise le graphique suivant :

Schéma n°2 : Analyse des Performances annuelles inter-variables de la coopérative CCLS



Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Les deux (2) variables qui font l'objet d'analyse de performance sont les deux (2) activités principales de la coopérative CCLS. Il s'agit de l'activité 'Livraison des semences' et de l'activité 'Collecte des semences'. Force est de constater que l'activité 'Collecte des semences' constitue l'activité principale de la Coopérative dans la mesure où les résultats en termes de quantités sont importants par rapport à ceux de l'activité 'Livraison des semences'. Ces résultats en termes de pourcentage sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n°12 : Performances annuelles inter-variables de la coopérative CCLS

Année d'étude	Performances inter-variables				
	Variable 'Livraison'	%	Variable 'Collecte'	%	Quantité globale
2015/2016	6 993	7,83%	82 330,77	92,17%	89 323,77
2016/2017	9 490,50	6,84%	129 173,07	93,16%	138 663,57
2017/2018	11 650,50	10,21%	102 456,69	89,79%	114 107,19
2018/2019	10 923	10,78%	90 440,45	89,22%	101 363,45
2019/2020	12 393,50	9,09%	123 989,18	90,91%	136 382,68

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Force est de constater que durant l'année 2015/2016, l'activité 'Livraison des semences' ne représente que 7,83% de l'ensemble des activités réalisées par la Coopérative CCLS alors que l'activité 'Collecte des semences' en constitue la proportion la plus élevée atteignant 92,17%. Il en est de même pour les autres années. Par exemple, l'année 2016/2017, l'activité 'Collecte des semences' représentait 93,16% contre seulement 6,84% pour l'activité 'Livraison des semences'. Durant 2017/2018, elle était de 89,79% contre 10,21%. Pour l'année 2018/2019, l'activité 'Collecte des semences' était de 89,22% contre seulement 10,78% pour l'activité 'Livraison des semences'. Quant à l'année 2019/2020, l'activité 'Collecte des semences' représentait 90,91% contre 9,09% en faveur de l'activité 'Livraison des semences'.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Ainsi, l'activité 'Collecte des semences' constitue l'activité la plus importante de la Coopérative CCLS. Elle est son domaine d'activité stratégique le plus vital avec une performance de plus de 90% de l'ensemble de ses activités.

**Tableau n°13 : Analyse des Performances annuelles de la variable
Livraison des semences de la Coopérative CCLS**

Année d'étude	Livraison	%
2015/2016	6 993	13,6%
2016/2017	9 490,50	18,45%
2017/2018	11 650,50	22,64%
2018/2019	10 923	21,21%
2019/2020	12 393,50	24,1%
Total	51 450,50	100%

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Durant l'année 2019/2020, l'activité 'Livraison des semences' s'est exercée avec une telle intensité que le résultat dégagé fut celui le plus élevé de tous les autres résultats des années considérées. Il était de 24,1% de l'ensemble des livraisons des semences faites durant les cinq (5) années étudiées. Ce résultat est suivi de celui de l'année 2017/2018 avec une proportion de 22,64% de l'ensemble des livraisons des semences réalisées pour les cinq (5) années considérées. En troisième position, le résultat de l'année 2018/2019 avec une performance de 21,21% de l'ensemble des livraisons des semences faites pour les cinq (5) années. Le résultat de l'année 2016/2017 est le quatrième meilleur résultat avec une performance de 18,45% de l'ensemble des livraisons des semences faites durant les cinq (5) années étudiées. Et enfin, le résultat de l'année 2015/2016 représente 13,6% constituant la plus faible performance en termes d'activité de livraison des semences.

**Tableau n°14 : Analyse des Performances annuelles de la variable
Collecte des semences de la Coopérative CCLS**

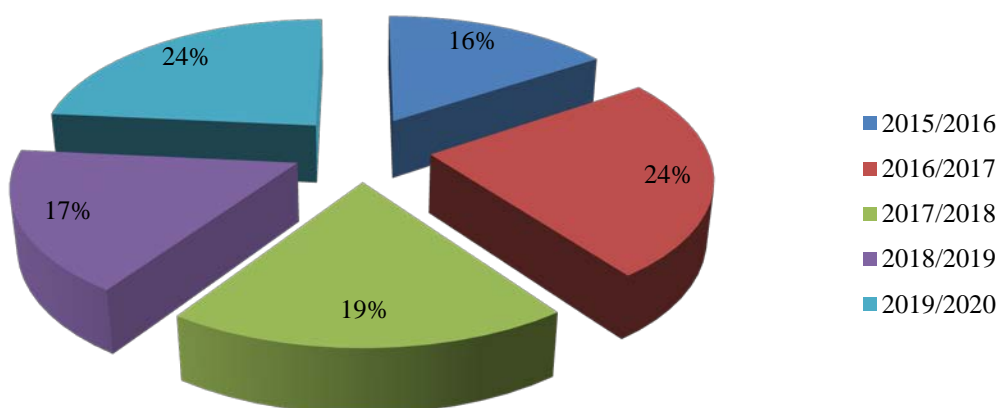
Année d'étude	Collecte	%
2015/2016	82 330,77	15,58%
2016/2017	129 173,07	24,44%
2017/2018	102 456,69	19,4%
2018/2019	90 440,45	17,12%
2019/2020	123 989,18	23,46%
Total	528 390,16	100%

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Pour mieux visualiser les performances annuelles de l'activité 'Collecte des semences', on va réaliser une représentation graphique via le graphique « secteur » :

Schéma n°3 : Analyse en termes de pourcentage de la variable Collecte des semences

Collecte des semences



Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Durant l'année 2016/2017, l'activité 'Collectes des semences' s'est opérée d'autant plus que le résultat dégagé fut celui le plus élevé de tous les autres résultats des années considérées. Il était de 24,44% de l'ensemble des collectes des semences faites durant les cinq (5) années étudiées.

Ce résultat est suivi de celui de l'année 2019/2020 avec une proportion de 23,46% de l'ensemble des collectes des semences réalisées pour les cinq (5) années considérées. En troisième position, le résultat de l'année 2017/2018 avec une performance de 19,4% de l'ensemble des collectes des semences faites pour les cinq (5) années.

Le résultat de l'année 2018/2019 est le quatrième meilleur résultat avec une performance de 17,12% de l'ensemble des collectes des semences faites durant les cinq (5) années. Et enfin, le résultat de l'année 2015/2016 représente 15,58% qui constituent la plus faible performance en termes d'activité de collecte des semences.

Tableau n°15 : Analyse globale des Performances annuelles de l'activité de la Coopérative CCLS

Année d'étude	Performances globales annuelles			
	Variable 'Livraison'	Variable 'Collecte'	Quantité globale	%
2015/2016	6 993	82 330,77	89 323,77	15,4%
2016/2017	9 490,50	129 173,07	138 663,57	23,9%
2017/2018	11 650,50	102 456,69	114 107,19	19,68%
2018/2019	10 923	90 440,45	101 363,45	17,5%
2019/2020	12 393,50	123 989,18	136 382,68	23,52%
Total			579 840,66	100%

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

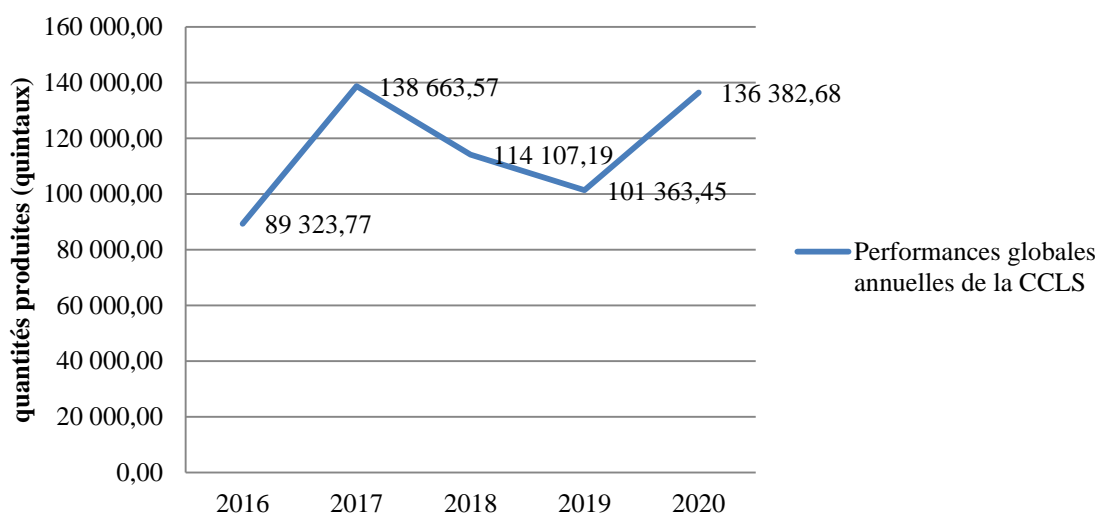
Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

La Coopérative CCLS a dégagé durant l'année 2016/2017 la performance la plus significative en termes d'activité avec un résultat de 23,9% de l'ensemble des activités réalisées. La deuxième performance est celle de l'année 2019/2020 avec un résultat de 23,52% de l'ensemble des activités faites par la Coopérative CCLS. Quant à la troisième meilleure performance de la Coopérative CCLS, elle est réalisée durant l'année 2017/2018 avec un score de 19,68% de l'ensemble des activités effectuées par ladite Coopérative. En quatrième position vient la performance de l'année 2018/2019 avec un pourcentage de 17,5% de l'ensemble des activités posées par la Coopérative. Et enfin, la performance la moins significative est celle de l'année 2015/2016 avec un pourcentage de 15,4% de l'ensemble des activités réalisées par la Coopérative.

Force est de constater qu'il y a des fluctuations en termes d'activités, et donc de performances. Pour mieux mettre en valeur ces fluctuations, on va utiliser le graphique « courbe » :

Schéma n°4 : Analyse des performances globales de la Coopérative CCLS

Performances globales annuelles de la CCLS



Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Force est de constater que les activités de la Coopérative CCLS ont été perturbées durant les années 2017-2019. Durant ces années, les activités ont connu une baisse, une décroissance d'environ 27% ($101\,363,45 - 138\,663,57 / 138\,663,57 * 100$). Par ailleurs, nous constatons que les fluctuations durant l'année 2016/2017 et l'année 2019/2020 ont été positives. Les activités ont connu des croissances respectivement de 55,24% et de 34,55%.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

L'analyse de la performance de la Coopérative CCLS finie, on va maintenant procéder à l'analyse de celle de la coopérative CAPTO.

Tableau n°16 : Analyse des Performances des DAS de la Coopérative CAPTO

Variable d'étude	Mensuel	Annuel	Mesure
Miel	33,33	400	Kg
Essaims	41,66	500	Unité
Nombre de ruches	1 700	20 400	Unité
Lait cru	180 000	2 160 000	Litre
Aliments	1 166,66	14 000	Quintal
Lapin	350	4 200	Unité

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Quant à la Coopérative CAPTO, ses DAS sont composés de divers produits tels que le miel, le lait cru, le lapin et les divers aliments pour nourrir les animaux. Ses performances en termes d'activités s'obtiennent grâce aux quantités de produits qu'elle arrive à réaliser. Ainsi, pour le miel, elle arrive à faire 400 kg, soit 33,33kg par mois. Et cela grâce à la création et à l'entretien des essaims et des ruches qu'elle effectue. Elle réalise 500 essaims par année, soit 41,66 essaims par mois. Quant à la ruche, elle arrive à en faire 20 400 unités, soit 1 700 unités par mois.

Pour le lait cru, sa production annuelle est de 2 160 000 litres, soit 180 000 litres par mois. Pour ce qui est du lapin, elle arrive à dégager annuellement une production de 4 200 unités, soit 350 lapins par mois.

En ce qui concerne les produits aliments, ils sont de divers types. Leur production annuelle est de 14 000 quintaux, soit 1166,66 quintaux d'aliments par mois. Force est de constater que la Coopérative CAPTO a des activités diversifiées qui constituent ainsi un portefeuille varié d'activités.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Tableau n°17 : Analyse des Performances des activités Aliments de la Coopérative CAPTO

Variable d'étude	Mensuel	Annuel
Aliments engraissement bovins	75 Qtx	900 Qtx
Aliments lapins	41,66 Qtx	500 Qtx
Aliments sans produit	50 Qtx	600 Qtx
Aliments mélange	100 Qtx	1 200 Qtx
Son gros	900 Qtx	10 800 Qtx

Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

La Coopérative CAPTO dispose d'une gamme d'aliments qu'elle vend à différents clients. Parmi ces aliments, on trouve des aliments destinés à l'engraissement des bovins, des aliments fabriqués pour la nutrition des lapins, des aliments mélangés destinés à divers usages. Dans cette gamme, il y a aussi des aliments nommés « aliments sans produit » et « son gros ».

Pour mieux analyser les performances de la Coopérative CAPTO, il serait pertinent de raisonner en termes de production annuelle. Ainsi, la meilleure performance de la Coopérative en termes d'activité est celle réalisée dans son produit « son gros ». Elle est de 10 800 quintaux.

La deuxième meilleure performance est celle obtenue pour le produit « aliments mélange » avec une valeur de 1 200 quintaux. Cette performance est suivie de celle faite dans le produit « aliments engraissement bovins ». Celle-ci est de 900 quintaux.

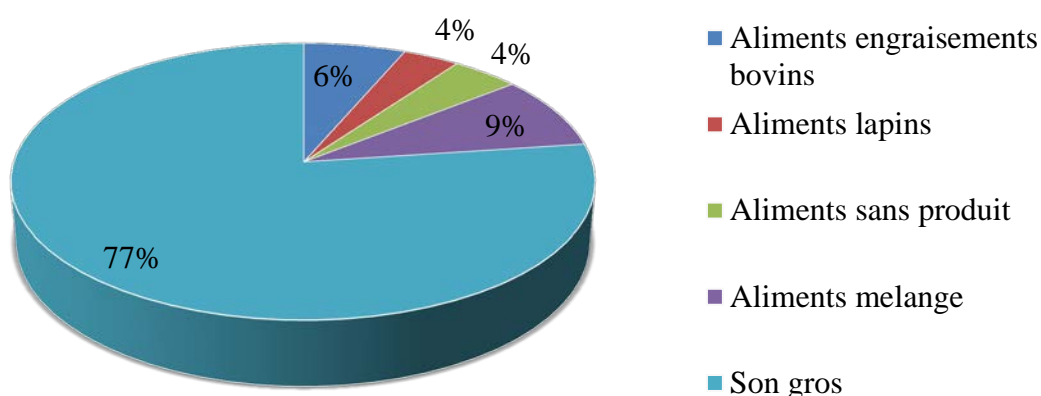
Le produit « aliments sans produit » vient en quatrième position avec une quantité de 600 quintaux. Et enfin, la Coopérative réalise la plus faible activité dans son produit « aliments lapin ». Cette faible performance est de 500 quintaux.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Pour mieux visualiser ces performances, on trouve pertinent de les représenter dans le graphique « secteur ».

Schéma n°5 : Analyse des Performances inter-aliments de la Coopérative CAPTO

Performances des produits "aliments"



Source: élaboré par nous-mêmes sur la base des données recueillies sur le terrain

Force est de constater que le produit « Son gros » représente la performance la plus élevée avec un ratio de 77% de l'ensemble des aliments fabriqués par la coopérative CAPTO.

Il est suivi du produit « aliments mélange » avec un ratio de 9% de l'ensemble des aliments fabriqués de ladite Coopérative. La troisième activité intense est celle des « aliments engraisements des bovins » avec un ratio de 6% de l'ensemble des aliments de la Coopérative.

Les deux (2) activités les plus faibles de la Coopérative sont observées dans les produits « aliments lapin » et « aliments sans produit » avec des ratios respectivement de 4% de l'ensemble des aliments de la coopérative CAPTO.

Force est de constater que les produits « aliments » constitueraient pour la Coopérative CAPTO ses produits phares dans la mesure où elle a développé toute une gamme par rapport aux autres produits qu'elle fabrique.

Chapitre 3 : Étude de cas : les Coopératives CCLS et CAPTO

Le deuxième constat concerne le produit « lapin ». La Coopérative CAPTO élève autant de lapins qu'elle produit les aliments de ceux-ci. Le même constat concerne aussi les bovins. Ceux-ci sont élevés par la Coopérative qui fabrique aussi leurs aliments sous l'appellation « aliments engraissements bovins ».

Conclusion :

De tout ce qui précède, on peut dire que les deux (2) Coopératives ont fait l'objet d'une analyse reposant sur des critères aussi bien homogènes que variés.

Parmi les critères, on peut citer le type de propriété, la nature des adhérents, la gamme de produits, le secteur d'activité, les organes directeurs, la localisation, les sources de financement, les missions, les avantages offerts, les formations offertes, les contraintes rencontrées et la performance.

Selon les résultats de notre analyse, on peut dire que les deux (2) Coopératives partagent moins de points communs sur l'ensemble de critères retenus. Le critère qui les rapproche le plus est les organes directeurs. Et aussi la localisation dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Sur les autres critères, les deux (2) Coopératives se sont avérées moins convergentes.

***CONCLUSION
GÉNÉRALE***

CONCLUSION GÉNÉRALE

De tout ce qui précède, nous concluons que les deux coopératives ont aussi bien des points communs que des spécificités.

Parmi les points communs, nous pouvons citer leur localisation car les deux coopératives sont situées dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Les deux coopératives ont aussi en commun des produits variés et des antennes dispersées. Ces dernières sont toutes implantées dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Les deux coopératives dégagent tous les deux des performances en termes d'activité. Bien qu'ils portent des noms différents, les organes directeurs des coopératives étudiées conduiraient au même mode de fonctionnement.

Pour ce qui est des spécificités, la coopérative CCLS s'active dans la production des céréales et des légumes secs tandis que la coopérative CAPTO relève du domaine de l'apiculture, de la cuniculture, de l'élevage des caprins et des bovins pour la production laitière. La coopérative CCLS est une coopérative mixte, composée aussi bien des particuliers que de l'État alors que la coopérative CAPTO est une coopérative privée, composée uniquement des particuliers. La coopérative CCLS a pour adhérents des agriculteurs tandis que la coopérative CAPTO compte parmi ses adhérents des agriculteurs et aussi des éleveurs.

La coopérative CCLS a pour organes directeurs un conseil d'administration, l'État et un management alors que la coopérative CAPTO compte parmi ses organes un conseil de gestion et un gérant. La coopérative CCLS finance ses activités via l'indemnité versée par l'État et les ventes de ses céréales et semences. Par contre, la coopérative CAPTO finance les siennes grâce aux ventes de ses produits seulement. La coopérative CCLS accorde à ses adhérents et employés des avantages de diverses natures alors que la coopérative CAPTO ne leur accorde que des avantages financiers.

La coopérative CCLS ne forme que ses cadres tandis que la coopérative CAPTO accorde des possibilités de formation à tous ses employés et cadres. La coopérative CCLS a du mal à beaucoup cultiver les céréales et à vendre ou louer ses outils agricoles alors que la coopérative CAPTO a pour contraintes les dettes qu'elle a héritées et le manque d'intrants (matières premières).

La coopérative CCLS dégage une meilleure performance dans son activité de Blé dur tandis que la coopérative CAPTO réalise sa meilleure performance dans ses activités d'aliments, de lapins et de lait cru.

Ainsi, nous infirmons la première hypothèse selon laquelle la coopérative CCLS et la coopérative CAPTO ont les mêmes pratiques de gestion.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous infirmons également la deuxième hypothèse qui postule que les pratiques de gestion de la coopérative CCLS et celle de la coopérative CAPTO sont complètement différentes.

Et nous affirmons la dernière hypothèse pour laquelle la coopérative CCLS et la coopérative CAPTO ont en commun certaines pratiques de gestion.

Parmi les limites de notre travail, on peut principalement citer la faible consistance de la liste de critères d'analyse. En effet, les critères que nous avons retenus pour l'analyse des coopératives peuvent être renforcés par d'autres critères tels que les systèmes d'information, l'animation de gestion, les modes de contrôle, la planification, le système de motivation, etc.

En ce qui concerne le critère performance, on n'a pas pu obtenir des informations comparables telles que le chiffre d'affaire, les résultats, les coûts de revient, les coûts spécifiques (par exemple les salaires), etc.

Quant aux difficultés rencontrées lors de notre recherche, on peut fondamentalement évoquer le refus de certaines coopératives pour satisfaire notre collecte de données. Sur quatre (4) coopératives, seulement deux (2) ont accepté et ne nous ont pas fourni toutes les informations demandées. Enfin, le retard des coopératives dans la mise à notre disposition des informations voulues.

Pour enrichir ce travail dans le futur, un futur proche espère-t-on, il serait pertinent d'intégrer d'autres critères parmi lesquels les critères manquants susmentionnés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- Bernard J., Règles fondamentales des coopératives agricoles, édition BRUGG, Suisse, 1985.
- My-coop, Gérer votre coopérative agricole, notions de base sur les coopératives agricoles, Matcom, 1978.

Thèses :

- Hadeid M., Les mutations spatiales et sociales d'un espace à caractère steppique, le cas des Hautes Plaines sud-oranaises (Algérie), Thèse de Doctorat d'État, Université d'Oran, 2006.

Articles :

- Ait Amara H., «La transition de l'agriculture algérienne vers un régime de propriété individuelle et d'exploitation familiale». In. CIHEAM -Cahiers Options Méditerranéennes, vol 36, 1999.
- Andreff W., Hayab A., « Les priorités industrielles de la planification algérienne sont-elles vraiment « industrialisantes » ? », Revue Tiers Monde, tome 19, n° 76, 1978.
- Baci L., « Les réformes agraires en Algérie». In. CIHEAM -Cahiers Options Méditerranéennes, 1999.
- Bessaoud O., « L'agriculture en Algérie : de l'autogestion à l'ajustement (1963–1992)», CIHEAM-Options Méditerranéennes, Sér. B / n°8, 1994.
- Bessaoud O., «Les organisations rurales au Maghreb : un essai d'évaluation de leur rôle dans le développement agricole et rural». In. Communication séminaire SFER. 7-9 Novembre, 2005.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bessaoud O., «Les organisations rurales au Maghreb». In Revue française ÉCONOMIE RURALE 303-304-305/Janvier-Mai, 2008.
- Houria B., « Les politiques de développement rural en Algérie : Entre le dire et le faire», Revue Sciences Humaines, n°32, Décembre, 2009.
- Jensen M. C and Meckling W. H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure," Journal of Financial Economics, 4, October, 1976.
- Khaled A., Les prairies naturelles, au cœur des stratégies de développement de la production laitière dans les hautes plaines sétifiennes d'Algérie, 2012.
- SID AHMED A., Le Développement et l'Agriculture en Algérie depuis l'indépendance, Journal Afrique et développement, vol 6, n°3, 1981.
- Sutton K., and Aghrout A., Politique agricole en Algérie dans les années 1980 : progrès vers la libéralisation, Journal canadien des études africaines, vol 26, n°2, 1992.
- Valentinov V., «Why are coopératives important in agriculture. An organizational economics perspective», In. Journal of Institutional Economics, vol.3. n° 1, PP 55–69 Printed in the United Kingdom, 2007.
- Vitaliano P., Entreprise coopérative : une alternative de base conceptuelle pour analyser une institution complexe, Journal américain d'économie agricole, vol 65, n°5, 1983.

Lois et Décrets :

- Décret n° 88-170 du 13/09/88 relatif au statut-type de la Coopérative Agricole de Services.
- Décret exécutif n° 96-459 du 18/12/1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles. Journal officiel, 22-12-1996, n° 81.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Autres sources spécialisées :

- Banque mondiale, Rapports n° 6607-A1, Algérie, le plan de développement 1985-1989 et les perspectives à moyen et long terme, Le 30 septembre 1987, Division générale des opérations le Maghreb bureau régional Europe, moyen orient et Afrique du nord, 1987.
- Bedrani S., Algérie : une nouvelle politique envers la paysannerie ?, ROMM. 45, 1987.
- Commission des Communautés Européenne, Bruxelles, 2001.
- Djenane A., La dépendance alimentaire : un essai d'analyse dans Confluences Méditerranée 2012/ 2 édition (N°81), 2012.
- Fatima B., Les coopératives agricoles de services en Algérie : Etude de cas, les cahiers du cread N°113/114 193, 2012.
- <http://www.ica.coop/coop/principles/coopidentitylanguages.pdf>, consulté le 27 septembre 2011.
- MADR., Communication sur “ le système coopératif agricole” à l’occasion de la journée mondiale de l’alimentation “Les coopératives agricoles nourrissent le monde”, Octobre 2012. Direction des affaires juridiques et de la réglementation, 2012.
- Recommandation de l’OIT sur la promotion des coopératives, (R.193, 2002) et Déclaration sur l’Identité de l’ACI, 1995.
- Sahali N., l’agriculture algérienne pendant la période coloniale, polycopie du cours, 2012.

ANNEXE

ANNEXES

Annexe 1 :

Annexe 2 :

Annexe 3 :

ANNEXES

Annexe 4 :

Annexe 5 :

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES ET REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES SCHÉMAS ET DES ANNEXES	6
LISTE DES ABRÉVIATIONS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
CHAPITRE 1 : LES NOTIONS DE BASE SUR LES COOPÉRATIVES	12
Introduction	13
Section 1 : L’historique, la définition, les objectifs et les valeurs de la coopérative	14
1.1 L’historique de la coopérative.....	14
1.2 La définition et les objectifs de la coopérative.....	15
1.2.1 La définition de la coopérative	15
1.2.2 Les objectifs de la coopérative	16
1.2.2.1 La promotion économique des membres	16
1.2.2.2 La promotion sociale des membres	18
1.3 Les valeurs de la coopérative	18
Section 2 : Les types, les principes, les modes et les défis de gouvernance de la coopérative	19
2.1 Les différents types de coopérative	19
2.2 Les principes de la coopérative	19
2.2.1 L’adhésion volontaire et ouverte à tous	20
2.2.2 Le pouvoir démocratique exercé par les membres.....	20
2.2.3 La participation économique des membres	20
2.2.4 L’autonomie et l’indépendance.....	20
2.2.5 L’éducation, la formation et l’information.....	21
2.2.6 La coopération entre les coopératives	21
2.2.7 L’engagement envers la communauté	21
2.3 Les modes de gouvernance de la coopérative	21
2.3.1 Définition de la gouvernance	22
2.3.2 Les défis liés à la gouvernance.....	24
2.3.2.1 Le problème de délégation	24
2.3.2.2 L’engagement.....	25
2.3.2.3 L’inclusion	25
2.3.2.4 Les compétences	26

TABLE DES MATIÈRES

2.3.2.5 L'autonomie	26
Section 3 : Le financement, les avantages et les inconvénients de la coopérative.....	26
3.1 Le financement de la coopérative	26
3.1.1 Les spécificités du financement coopératif	27
3.1.2 Les sources du capital	27
3.2 Les avantages de la coopérative	29
3.3 Les inconvénients de la coopérative	31
Conclusion	32
CHAPITRE 2 : LE SYSTEME COOPÉRATIF AGRICOLE EN ALGÉRIE	33
Introduction	34
Section 1 : Le Système coopératif en Algérie pendant la colonisation française	35
1.1 La destruction du système traditionnel algérien.....	36
1.2. Prolétarianisation et formation du système coopératif et mutuel.....	37
Section 2 : L'historique de la coopérative en Algérie : De 1962 à 2000	39
2.1 La coopérative pendant la planification 1963-1979.....	40
2.2 La coopérative pendant la restructuration de 1980	46
Section 3 : La politique du renouveau agricole et rural depuis 2000.....	50
3.1 Le Plan National de Développement Agricole (PNDA)	52
3.2 La Politique du Renouveau Rural (PRR)	54
3.3 L'élargissement des missions de l'agriculture au développement rural (2002-2003)	55
Conclusion	57
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS : CAS DES COOPERATIVES CCLS ET CAPTO.....	58
Introduction	59
Section 1 : Présentation des coopératives CCLS et CAPTO	60
Section 2 : Analyse des variables du système de gestion des CCLS et CAPTO	61
Section 3 : Analyse des performances en termes d'activité des CCLS et CAPTO.....	69
Conclusion	79
CONCLUSION GÉNÉRALE	80
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83
ANNEXES	86
TABLE DES MATIÈRES	111