

Evaluation de la performance multidimensionnelle des Organisations de Producteurs (OP) dans les régions Camerounaise et Tchadienne du Bassin du Lac Tchad

[Assessment of Farmer Organizations (FOs) multidimensional performance in the Cameroonian and Chadian regions of the Lake Chad Basin]

Julie Fabiola Njambe¹, Placide Zoungrana², and Coffie Francis José N'Guessan²

¹Université Félix-Houphouët BOIGNY, Centre d'Excellence Africain en Changement Climatique, Biodiversité et Agriculture Durable (CEA-CCBAD), Abidjan, Côte d'Ivoire

²Université Félix-Houphouët BOIGNY, Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales, Abidjan, Côte d'Ivoire

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Modern Farmer Organizations (FOs) since the 90s have been advocated as solutions to the problems of small producers, particularly in the Cameroonian and Chadian regions of the Lake Chad Basin which have been affected by several security and environmental crises. Despite the proliferation of this organisations in the area, till date, the trend in the region reveals that FOs are underperforming and unsustainable. Adopting a multidimensional approach to assess the performance of 51 FOs in the study area and profile successful FOs, we built a composite performance indicator of FOs using multiple correspondent analysis. The Ascending hierarchical cluster method was used to classify producers by performance. The results show that 8.94% of producers are in good-performance FOs, 51.4% in medium-performance FOs and 39.66% in poor-performance FOs. The success profile of FOs shows that the factors that contribute most to their performance are having: experienced office members, a manager with good level of education, resources coming from diversified activities, a well-structured leadership and a motivation oriented towards diversification, storage or processing. FOs in rural areas, FOs led by women and Groups in Chad are the most affected by the performance problem. The heaviest constraints as perceived by low-performing FOs are related to the lack of capital and flood problems, while successful FOs complaint about low prices in the market and climate change.

KEYWORDS: Farmer organisation, cooperative, multidimensional performance, composite indicator, multiple correspondence analysis, success profile.

RESUME: Les Organisations de producteurs (OP) modernes depuis les années 90s ont été prônés comme solutions aux problèmes des petits producteurs en particulier dans les régions camerounaises et tchadiennes de bassin du Lac Tchad qui ont été affectées par plusieurs crises sécuritaires et environnementales. Malgré le pullulement de ses organisations dans la zone depuis lors, les tendances révèlent que les OP sont peu performantes et peu viables. Adoptant une approche multidimensionnelle pour évaluer la performance de 51 OP et faire un profilage des OP à succès, nous avons construit un indicateur composite de performance des OP au moyen de l'analyse des correspondances multiples. La méthode de classification ascendante hiérarchique a été utilisé pour ranger les producteurs par classe de performance. Les résultats montrent que 8.94% des producteurs sont dans des OP à bonne performance, 51.4% dans des OP à performance moyenne et 39.66% dans des OP à faible performance. Le profilage montre que les facteurs qui contribuent le plus à la performance sont avoir: des membres de bureau expérimentés, un dirigeant qui a un bon niveau d'instruction, des ressources qui proviennent de plusieurs activités, un leadership bien structuré et une motivation orientée vers la diversification, le stockage ou la transformation. Les OP dans la zone rurale, les OP dirigés par des femmes et les Groupements au Tchad sont les plus touchés par le problème de performance. Les contraintes les plus pesantes tels que perçu par les OP à faible performances sont liés à l'insuffisance du capital et la survenance d'inondation par contre les OP performantes se plaignent des bas prix sur le marché et le changement climatiques.

MOTS-CLEFS: Organisation de producteurs, coopératives, performance multidimensionnelle, indicateur composite, analyse des correspondances multiples, profil de succès.

1 INTRODUCTION

La notion de performance d'une entreprise ou d'une firme est une notion complexe et revêt un caractère multidimensionnel. En effet, les approches monétaires et financières conventionnelles qui servaient à évaluer l'efficacité de la firme sont limitées et non englobantes. Selon [1], une mesure globale de la performance est l'agrégation des performances économiques, financières mais également sociales et environnementales. [2] fait le constat que dans la pratique la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. [3] s'intéressant à la signification même du mot performance, dans le champ de la gestion, a montré que ce mot peut être pris dans trois sens primaires: la performance-succès (ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur), la performance-résultat (il s'agit d'un résultat ex post d'une action obtenue sans jugement de valeur) et enfin la performance-action (c'est-à-dire la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité). C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et une évaluation holistique consisterait à prendre en compte toutes les dimensions de ladite performance.

Dans le contexte des coopératives¹ et des organisations de producteurs (OP)² en général, la mesure de la performance est davantage complexe et polysémique en raison de la dualité de la nature de ces organisations. Avant les années 70, il existait deux grandes pensées distinctes, ceux qui soutenaient [4] qui ont modélisée la coopérative comme une firme, et ceux qui la considèrent plutôt comme une forme d'intégration verticale axée sur les relations entre les membres (les mandants) et leur organisation (l'agent) suivant [5]. En tant qu'organisation commerciale ou firme, l'objectif principal de l'OP serait de générer un avantage comparatif lui permettant de rivaliser sur le marché avec d'autres organisations professionnelles. En tant que groupes sociaux qui organisent des actions collectives pour résoudre des problèmes communs, les OP ont pour but d'améliorer le bien-être et les moyens de subsistance de ses membres ([6]). Pour réussir en tant qu'organisation d'entraide, une OP devrait mettre ainsi l'accent sur ses valeurs, ses règles, les droits des membres, leurs participations actives et sa structure organisationnelle afin de créer des solutions plausibles, durables et efficaces par le biais d'une action collective [7], présentant un aperçu de cette dichotomie, affirme que le modèle de [4] jouissait d'un plus grand soutien parmi les économistes bien qu'il soit fondé sur la théorie néoclassique de la firme, théorie pourtant controversée et limitée (voir [8], [9]). Les études plus récentes ont reconnu que ce débat n'était pas nécessaire car, les coopératives et les OP ont en réalité une nature duale, et doivent être traitées simultanément comme une firme et comme un groupe social (organisation). De ce fait, l'évaluation de la performance des OP doivent pouvoir englober les différentes casquettes qui leurs sont allouées. Pourtant, malgré ces consensus idéologiques théoriques, [2] soulève que de nombreuses questions existent au niveau de la conceptualisation et de la modélisation. De manière pratiques qu'elles sont les facteurs à intégrer dans l'évaluation de la performance des OP et comment les modéliser ? Certes, les mesures utilisées pour rendre compte de la performance doivent intégrer la rentabilité, la comparabilité avec les entreprises mais celles-ci doivent également prendre en compte le respect des valeurs et principes³ des OP qui concourent au succès et à la durabilité de celles-ci.

C'est dans ce contexte que [10] avait proposé une synthèse des critères de viabilité des OP et propose trois ensembles de critères à savoir: La satisfaction des besoins à la base (besoins matériels et individuels, sociaux et collectifs); l'appropriation de l'expérience collective (le degré d'initiative interne, la rentabilité économique, le contrôle de gestion, la gestion des conflits); et l'ouverture sur l'extérieur (la présence d'un leader, l'ouverture à de nouveaux membres, la recherche de nouveaux partenaires, la qualité des relations avec l'encadrement). En 2014 l'Organisation mondiale du travail ([11]) adopte une approche analogue pour évaluer les coopératives agricoles en Cisjordanie. [12] quant à lui propose de regrouper ces critères ou facteurs de performance des OP en 5 dimensions: la motivation organisationnelle, objectifs et représentativité; le développement économique de la coopérative et diversification des ressources; la capacité organisationnelle ou gestion de la coopérative; l'impact socio-économique sur l'environnement local et les relations extérieures ou contexte externe. Ce dernier propose alors de construire un indice composite de performance des OP permettant d'intégrer la pluri dimensionnalité de ladite performance. C'est dans ce sillage que la présente recherche s'inscrit.

¹ L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit la coopérative comme « une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins économiques, sociaux et culturels et aspirations communes par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement ».

² Organisations de Producteurs (OP) comprennent l'un des éléments suivants : Les OP à caractère économique (groupements d'agriculteurs, pré-coopératives et coopératives agricoles), les associations d'agriculteurs et syndicats et les chambres d'agriculture.

³ Il y'a 7 principes de bases que les coopératives doivent respecter à savoir : 1) l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; 2) le contrôle démocratique des membres ; 3) la participation économique des membres ; 4) l'autonomie et l'indépendance ; 5) l'éducation, les formations et l'information ; 6) la coopération entre coopératives ; et 7) l'intérêt pour la communauté. Les valeurs sont : l'auto-assistance, la démocratie, la responsabilité personnelle, la solidarité, l'équité et l'égalité.

1.1 CONTEXTE ET PLACE DES OP EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Historiquement, en Afrique Subsaharienne, la littérature révèle que les problèmes des OP ont souvent été liés à la non prise en compte de leurs différentes casquettes et responsabilités. En effet, la raison même de l'échec des premières formes de coopératives en Afrique Subsaharienne dans les années 1980s avait été dû au non respects des valeurs et principes de base des coopératives. Plusieurs auteurs ont révélé qu'elles étaient juste des coopératives de nom pas de nature (voir [13], [14]). Depuis les années 1990s les gouvernements ont effectuées plusieurs réformes dans le but de développer un environnement favorable aux OP modernes. L'on se serait attendu à ce que la littérature rapporte le succès fulgurant des OP en Afrique Subsaharienne suite à ces réformes, malheureusement, les résultats de celles-ci demeurent mitigés. L'enjeu de l'intervention des OP et coopératives dans le secteur agricole ne s'est pourtant pas amoindri.

En effet, ce sont les différentes contraintes auxquels les petits exploitants sont confrontés qui motive et adoube la recherche de solutions tels que la solution coopérative. Il y'a plus de deux mille ans, Paul (2 Timothée 2: 6) [15] pouvait faire dire que le cultivateur qui a travaillé est le premier à jouir de ses fruits mais dans nos sociétés c'est l'occurrence contraire qui se vit. Il ne s'agit pas d'une problématique contemporaine bien que très actuelle particulièrement en Afrique Subsaharienne ou les petits exploitants produisent 80% de la nourriture mais eux même vivent dans la précarité et l'insécurité alimentaire [16]. A nos jours, cette situation attire l'intérêt tous, les Nations Unies s'étant fixées plusieurs cibles y relatifs dans le cadre de la définition des Objectifs de développement durable (ODD). Pour atteindre ses objectifs, les états et les organismes internationaux y compris la [17] soutiennent que « *les coopératives peuvent apporter et offrent effectivement des solutions efficaces pour surmonter toutes les difficultés que rencontrent les petits exploitants agricoles,..., si le mouvement coopératif relève ce défi et s'empare de l'immense potentiel qu'elle a devant elle, et qu'elle l'intègre pleinement, nous serons capables d'éliminer la faim d'ici 2030* ».

1.2 LA PLACE ET LES FORMES D'OP DANS LES PARTIES CAMEROUNAISE ET TCHADIENNE DU BASSIN DU LAC TCHAD

La cardinalité du développement des OP dans le contexte spécifique du bassin du Lac Tchad, se justifie dans le fait que la vulnérabilité des petits exploitants est aggravée dans la zone par la survenance de successions de crises environnementales et sécuritaires (rétrécissement du bassin de près de 90% de sa superficie depuis 1960, l'insurrection du groupe armé Boko Haram depuis 2009, la pandémie de COVID-19). Ces crises ont déplacé des millions de personnes et ont entravé l'accès aux terres et aux actifs agricoles, provoquant des besoins humanitaires immenses dans le bassin. Dans ces conditions depuis les années 90s, plusieurs formes d'OP sont nées et se sont répandus dans la zone. En 2013, une innovation importante a été faite pour les pays d'Afrique centrale et occidentale. Il s'agit du neuvième acte uniforme de la loi OHADA du 15 mai 2013 relatif aux coopératives qui a été signé par les gouvernements dans le but d'harmoniser et de trouver des formes organisationnelles plus simplifiées adaptées au contexte en Afrique Centrale et de l'Ouest. La mise en application de cette acte a défini deux types de coopératives: la coopérative simplifiée et la coopérative à conseil d'administration. La première forme s'adapte aux groupes villageois et constitue un réel avantage pour les agriculteurs, car elle peut être composée d'un petit nombre (5 membres). La coopérative avec un conseil d'administration quant à elle, exige au moins 15 membres et sa constitution est compliquée ainsi que ses organes de direction. Il faut souligner cependant qu'à nos jours cette législation n'a pas encore été totalement mise en application tant au Cameroun qu'au Tchad, il existe encore majoritairement les OP sous les formes des règlementations antérieures. Le tableau 1 fait l'état des formes d'OP dans la zone.

Tableau 1. Les formes d'OP existant au Tchad et au Cameroun

Formes d'OP au Cameroun	Formes d'OP au Tchad	Activité économique autorisé
Association	Association	Non
GIC	Groupement	Oui
GIE	Groupement à vocation Coopératives	Oui
Coopérative simplifiée	Coopérative simplifiée	Oui
Coopérative avec conseil d'administration	Coopérative avec conseil d'administration	Oui
Union, fédérations et confédération	/	Oui
Syndicats	Syndicats	Non

1.3 LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

La question de la détermination des facteurs qui assureraient les succès et la durabilité des OP en Afrique Subsaharienne demeure d'actualité. Quels sont les critères sur lesquelles les OP et les organismes d'aides devraient s'appuyer pour s'assurer que les OP atteignent leur pleine performance ? La présente étude s'inscrit dans le cadre des recherches qui permettrons de dresser un profil d'OP qui

garantirait leur succès en Afrique Subsaharienne en générale et dans le bassin du Lac Tchad en particulier. L'objectif de cette étude est triple:

- Evaluer la performance multidimensionnelle des OP dans les régions de l'Extrême-nord au Cameroun et N'Djamena au Tchad à l'aide d'un indice composite de performance (ICP);
- Dresser un profil de succès des OP;
- Déterminer le lien entre l'ICP et les facteurs socioéconomiques

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous avons circonscrit notre étude exclusivement aux OP à caractère économique formées par les petits exploitants dans la zone d'études. Les coopératives formées d'intermédiaires ou de revendeurs ont été exclues de l'analyse car la cible première de cette étude sont les petits exploitants dans la zone du bassin du Lac Tchad. En adoptant une approche multidimensionnelle d'analyse de la performance à base des données d'enquêtes conjointes ménages et dirigeants des OP, cette étude comble un vide informationnel dans la zone d'étude et adopte un cadre méthodologique de référence à l'évaluation des performances des OP en Afrique subsaharienne. Compte tenu de l'ampleur des problèmes des exploitants agricoles en Afrique subsaharienne, l'urgence est de promouvoir pas seulement toute forme d'organisation mais de vulgariser celles qui seront effectives et performantes, celle qui pourront exhiber leur plein potentiel. Cette recherche se veut ainsi être une orientation pour les petits exploitants, les OP, les gouvernements, les institutions de développement et de recherche dans la zone.

2 MATÉRIELS ET MÉTHODES

2.1 CHOIX ET DESCRIPTION DE LA ZONE D'ÉTUDE

Cette dissertation se focalisera sur les Organisations de producteurs et les petites exploitations agricoles du bassin conventionnel du Lac Tchad en particulier dans deux régions: l'Extrême-Nord au Cameroun et N'Djamena au Tchad. Au total 4 départements ont été choisies, 3 à l'Extrême-Nord (le Diamaré, le Mayo Kani et le Mayo Danai) et le département de N'Djamena. Une première visite exploratoire dans les deux régions nous a permis de cibler les départements et les zones agricoles sur la base des critères suivants: la présence d'OP; la situation sécuritaire dans la zone (il y'a des zones à risques tant dans les parties camerounaises que tchadienne); les recommandations des institutions ressources ACEFA au Cameroun et ITRAD et ANADER au Tchad. Dans le département les villages choisis ont été faites par l'association de la méthode boule de neige et la recommandation des personnes et institutions ressources.

2.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude nous adoptons les approches pluridimensionnelles d'évaluation de la performance qui définissent la performance comme une agrégation de plusieurs facteurs ou indicateurs. Nous adoptons une conceptualisation de la performance des OP pas uniquement en terme de résultats mais également en terme de condition de succès et de performance-action.

2.2.1 SÉLECTION DES INDICATEURS

Nous basant sur les apports de [10] – [12], pour décrire et évaluer la performance des OP dans la zone d'étude, nous allons utiliser un ensemble d'indicateurs repartis dans les 6 dimensions qui suivent.

- **Motivation organisationnelle et représentativité:** il s'agit de l'initiative ayant motivée la création de l'OP, sa raison d'être, ses buts, missions et valeurs, est ce que les membres ont un objectif commun, croient-ils en l'organisation, sont-ils impliqués, le degré de satisfaction des services rendus, est ce que les services rendu répondent effectivement aux besoins des membres
- **La performance économique et la diversification des ressources:** Cette dimension permet d'évaluer la viabilité économique et financière des OP, l'effectivité des services rendus par les OP et leur capacité à générer des surplus de revenus aux membres, l'évolution des fonds propres, des recettes, des avoirs ou équipements ou locaux
- **Capacité organisationnelle ou gestion de la coopérative:** Il s'agit d'une dimension clé de performance de la coopérative pastorale, qui décrit le fonctionnement administratif et financier de cette organisation mais également les qualités de ses dirigeants: leaders et membres du bureau (dynamisme, compétence, capacité de mobilisation et de programmation). Cette dimension renvoie aussi au potentiel d'adaptation et de règlement de conflits entre adhérents et la résilience de l'organisation mis en place par les leaders face aux chocs externes
- **L'ouverture sur l'extérieur:** l'ouverture à de nouveaux membres, la recherche de nouveaux partenaires
- **Impact socio-économique sur l'environnement local:** création d'emploi, dynamisation de l'économie locale et participation aux actions de solidarité sociale
- **Capacité d'adaptation de l'OP aux chocs extérieurs:** L'OP arrive-t-elle à bien gérer les chocs extérieurs (tels les sécheresses, inondations, changement climatique). Elle doit avoir des stratégies d'adaptation innovantes

Concurremment, nous nous appuyons sur les résultats des études antérieurs pour définir de manière spécifique les indicateurs nécessaires à l'évaluation (voir [18] – [23]). Au total 18 indicateurs de base ont été défini.

Tableau 2. Les 18 indicateurs de base

	Indicateurs	Référence	Type	Min	Max
A.	Motivation organisationnelle et représentativité des membres				
1	Initiative de création de l'OP	[20] – [22], [24]	Nominal	1	4
2	Les activités répondent-elles aux besoins des membres		ordinal	0	2
3	taux présence et de participation effectives aux activités de l'OP		ordinal	1	5
4	Degré de satisfaction des adhérents des services de leurs OP		ordinal	1	3
B.	La performance économique et la diversification des ressources				
5	Possession de fond propre	[10], [25], [26]	ordinal	0	1
6	Les ressources de la coopérative proviennent de plusieurs activités diversifiées		ordinal	0	1
7	Possession d'équipement		ordinal	0	1
8	l'OP est-elle rentable		ordinal	1	3
9	Pourcentage d'utilisation (mise en valeur) des équipements				
C.	Capacité organisationnelle ou gestion de l'OP				
10	Structure du leadership	[18], [27]	Nominal	1	4
11	critère de sélection des membres du bureau		Nominal	1	4
12	les membres du bureau sont -ils formés		ordinal	0	1
13	niveau d'instruction du leader		ordinal	1	9
14	Organisation et tenue effective des activités		ordinal	0	1
15	Le dirigeant croit-il et conseillerait il cette OP a quelqu'un d'autre		ordinal	1	3
D.	Capacité d'adaptation de l'OP aux chocs extérieurs				
16	L'OP arrive elle a bien gérer les chocs extérieurs (tels les sécheresses, inondation, changement climatique)	[18]	ordinal	1	3
E.	L'ouverture sur l'extérieur				
17	l'op jouit elle d'un financement externe	[10]	ordinal	0	1
F.	Impact socio-économique sur l'environnement local				
18	l'OP a-t-elle des employés	[22]	ordinal	0	0

2.2.2 CHOIX DE LA MÉTHODE D'AGRÉGATION

Les méthodes d'agrégation d'indicateur en indice composite ont majoritairement été utilisées dans la littérature dans l'évaluation de la pauvreté ou encore du bien-être. En construisant un indice composite de bien-être elles permettent d'incorporer les dimensions non monétaires de bien-être ([28], [29]). Ces approches ont également été utilisées dans d'autres secteurs de développement à savoir le secteur de l'emploi, de la santé... Dans l'analyse de performance des OP, plusieurs études ont fait ressortir plusieurs indicateurs de performance, cependant, les études proposant une agrégation de ces indicateurs en indice composite sont assez rares, nous pouvons citer entre autres les travaux de [11] et de [12].

Il existe plusieurs approches d'agrégation en indice composite, parmi lesquelles on peut citer les méthodes d'inertie, les méthodes d'entropie, et dans une certaine mesure, la logique des ensembles flous ([29]). Les deux dernières approches qui nécessitent des paramètres de pondérations préalables ont été critiquées pour leur nature relativement arbitraire dans la définition de leur forme fonctionnelle ([29]). Les méthodes d'inertie par contre permettent de construire un indicateur composite avec le moins d'arbitraire. Elles ont été développées par [30] et [31] et sont basées sur les techniques d'analyses factorielles. C'est cette dernière approche que nous allons adopter dans le cadre de cette étude et parmi les différentes méthodes que comporte cette approche nous allons utiliser la méthode d'analyse des correspondances multiples (ACM) compte tenu de la nature de nos données. En effet, lorsque les données sont qualitatives ou catégorielles, l'ACM est la mieux appropriée. L'ACM permet de décrire les relations deux à deux entre P variables qualitatives à travers une représentation des groupes d'individus correspondant à diverses modalités.

2.2.3 CALCUL D'UN INDICE COMPOSITE DE PERFORMANCE (ICP)

L'indice composite de performance pour le producteur i (ICP_i) est donné par la formule de la coordonné d'un individu sur le premier axe:

$$ICP_i = \frac{1}{\sqrt{\mu_1}} \frac{1}{p} \sum_{j=1}^p I_j \alpha_1^j$$

P est le nombre de modalités des variables retenues; α_1^j : le score de la modalité j sur l'axe1; μ_1 : la valeur propre de l'axe1 et I_j la variable binaire 0/1, prenant la valeur 1 lorsque le ménage i possède la modalité (catégorie) J et 0 sinon.

2.2.4 L'ACM ET LE CRITÈRE DE CONSISTANCE ORDINALE SUR LE PREMIER AXE (COPA)

Généralement lorsque l'on effectue une ACM sur un grand nombre de variables, il pourrait avoir certaines variables qui sont non pertinentes dans la construction de l'ICP. Face à ce challenge la littérature a recours à un critère de sélection des variables celui de la consistance ordinale sur le premier axe (COPA) factoriel. Ce principe est une condition nécessaire pour que l'ICP ordonne les ménages en fonction de leur performance. Ceci signifie que les coordonnées (scores) des modalités d'un indicateur primaire sur le premier axe doivent respecter la structure ordinale de performance de cet indicateur. Dans ce contexte, l'analyse requière deux ACM. La première ACM permet de visualiser les divers aspects de performance. Ensuite vient une deuxième ACM qui a pour but de sélectionner les variables pertinentes dans la construction de l'ICP.

2.2.5 SOURCES DE DONNÉES

Nous utiliserons les données primaires obtenues en triangulant les données deux enquêtes: enquête auprès des leaders des OP et au près des petits producteurs dans la zone d'études. Ces enquêtes couvrent la saison culturelle de 2019-2020. Les OP et exploitants dans la zone ont été sélectionnés à l'aide de deux techniques d'échantillonnage: l'échantillonnage par commodité qui consistait à déterminer les OP sur la base des recommandations des personnes ressources, et la méthode boule de neige pour les OP qui n'avaient pas été recommandées dans le but d'avoir plus de représentativité dans la zone d'étude. Le présent article étant les résultats d'une partie de notre thèse, le questionnaire d'enquêtes auprès des ménages des petits exploitants est plus holistique que celui au près des leaders d'OP et permet d'obtenir des informations statistiques sur la composition et les caractéristiques démographiques des ménages, les activités et contraintes agricoles, les autres stratégies de subsistance (diversité et adaptation), les avoirs et les revenus, leur perception sur le fonctionnement et l'impact des OP, l'alimentaire, la santé et la vulnérabilité aux risques.

Les enquêtes auprès des leaders ou managers ont également été effectués afin d'obtenir des informations sur les caractéristiques (taille et type) et la situation économique et financière de la coopérative, les caractéristiques démographiques du manager, sa perception la performance économique de l'OP, du travail en équipe, de la communication, sa satisfaction au travail et son engagement organisationnel et les différentes contraintes des OP. Au total 176 petits exploitants adhérant aux OP ont été enquêtés réparti dans 51 OP. Sur le terrain, au Tchad nous avons uniquement obtenu des informations sur les OP de type groupement. Les coopératives à proprement dit formé par les petits exploitants sont rares dans la zone. Les coopératives sur le terrain sont majoritairement des coopératives d'intermédiaires à la production en partenariat avec les groupements.

Le tableau suivant montre les effectifs par type d'OP enquêté.

Tableau 3. Effectif des producteurs par catégories d'OP

	CATEGORIES OP	Effectif	Pourcentage	Cumule
Tchad	Groupements	27	15.34	15.34
Cameroun	Groupement d'intérêt commun (GIC)	123	69.89	85.23
	Union de GIC	16	9.09	94.32
	Société coopérative (SCOOP)	10	5.68	100
Total		176	100	

3 RESULTATS ET DISCUSSION

Cette section fait la synthèse des résultats sur l'évaluation de la performance multidimensionnelle des OP à base des données d'enquêtes conjointes ménages et dirigeants des OP dans certaines localités au Tchad et au Cameroun. Dans un premier temps nous présenterons les résultats de l'ACM et le calcul de l'ICP à ce niveau une visualisation bidimensionnel des multi-modalités sera présentée. Dans un second temps nous regrouperons les OP en classes dans le but de présenter un profile de succès des OP dans la zone. Et enfin, ferons l'analyse du lien entre les facteurs socio-économiques des OP et l'ICP dans le but de déterminer de axes d'autonomisation à considérer.

3.1 ANALYSE EN CORRESPONDANCE MULTIPLE (ACM) DE LA PERFORMANCE DES OP ET VISUALISATION BIDIMENSIONNEL DES MULTI-MODALITÉS

3.1.1 ACM ET CHOIX DES AXES

Une première ACM a été réalisée pour visualiser les différentes dimensions de performance des OP à l'aide des 18 indicateurs retenus de la littérature. Les résultats de cette première ACM exploratoire montre que parmi l'ensemble des indicateurs, 1 indicateurs n'est pas significatif et 2 pas ne satisfont pas le critère COPA. Ces indicateurs ont été retirés de l'analyse lors de l'ACM confirmatoire, il s'agit des indicateurs suivants: les activités répondent ils aux besoins des membres, l'OP est-elle rentable et le nombre de travailleurs (jugé non significatif car la quasi-totalité des OP n'avait pas de ouvriers). Au final, après application de ce critère l'ACM finale prend en compte les 15 indicateurs composés de 32 catégories ou modalités respectant le critère COPA.

La réduction des variables a permis d'augmenter le pouvoir explicatif du premier axe factoriel, qui est passé de 37.94% à 41.71% et celui du second de 21.59% à 21.65%.

Tableau 4. Les principaux inerties de l'ACM

Dimension Principales	Inertie	Pourcent	Pourcent Cumulé
Dim 1	0.071943	41.71	41.71
Dim 2	0.0373503	21.65	63.36
Dim 3	0.0202714	11.75	75.12
Dim 4	0.0047794	2.77	77.89
Dim 5	0.0033939	1.97	79.85
Dim 6	0.0019537	1.13	80.99
Dim 7	0.0001458	0.08	81.07
Dim 8	0.000018	0.01	81.08
Total	0.1724872	100	

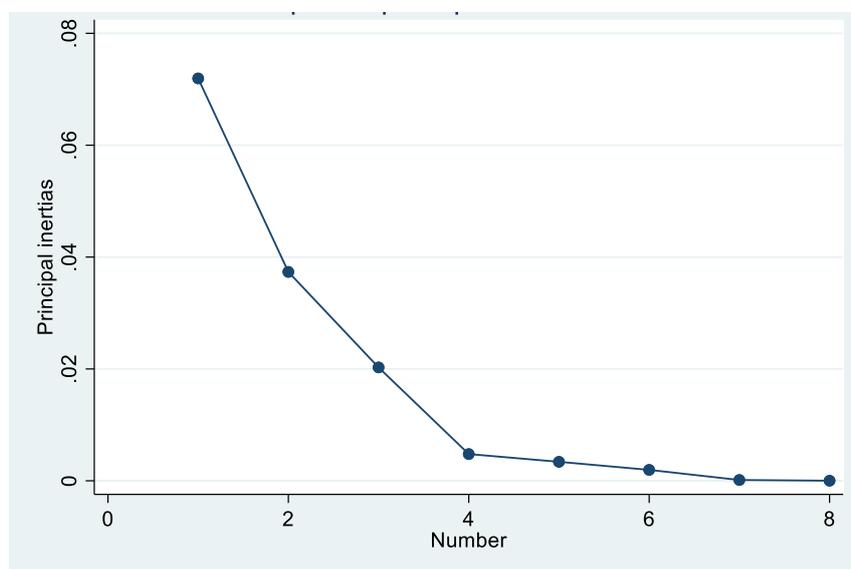


Fig. 1. Diagramme d'éboulis des principales inerties

Dans l'analyse factorielle le choix des axes significatifs se fait sur la base du critère du Diagramme d'éboulis ou du critère du pourcentage d'inertie (variance) expliqué par chaque axe. Le premier critère de Diagramme d'éboulis recherche le coude dans une courbe et sélectionne tous les axes qui sont juste avant que la ligne ne s'aplatisse. Le second critère consiste à sélectionner les axes qui ont un pourcentage d'inertie cumulée élevée, soit expliquant plus de 60% l'inertie totale. Ce critère précise également qu'il est recommandé que les différences au niveau du pourcentage d'inerties des axes soient élevées pour qu'on puisse valider l'hypothèse d'individualité des axes.

Le diagramme d'éboulis de l'AMC finale dans la figure 1, montre qu'au total il existe 7 axes significatifs. Cependant, lorsque l'on considère le second critère nous remarquons qu'à partir du 4ème axes les pourcentages d'inerties sont assez faibles. De plus, nous

observons une distinction du premier axe des autres axes qui à lui seule explique 41% de l'inertie et la distinction du second axe qui explique à lui seul 21% de l'inertie, soit pour les deux axes un pourcentage cumulé de plus de 60%. Nous allons ainsi, réduire nos données à deux dimensions par l'utilisation de ces deux axes pour expliquer la performance des OP dans la zone. Toutefois, compte tenu du fait que le premier axe contribue majoritairement à l'inertie total, les recherches antérieures recommandent de circonscrire le calcul de l'ICP à ce premier axe factoriel ([28], [29]).

3.1.2 CONTRIBUTION DES VARIABLES

Le tableau 5 fait la synthèse de la contribution des variables à la confection des deux premiers axes et ainsi à l'ICP.

Tableau 5. Contribution des variables à la confection des axes factoriels

Variables	Contribution des variables		
	1 ^{er} axe	2 ^{ème} axe	Moyenne
Initiative de création de l'op	6.2%	16.6%	11.4%
Taux présence et de participation effectives aux activités de l'op	8.5%	3.7%	6.1%
Degré de satisfaction des adhérents des services de leurs OP	12.8%	5.2%	9.0%
Fonds propres	1.1%	9.5%	5.3%
Les ressources de la coopérative proviennent de plusieurs activités diversifiées	6.0%	0.7%	3.4%
Possession d'équipement	11.5%	3.5%	7.5%
Structure du leadership	8.4%	16.6%	12.5%
Les membres du bureau sont -ils formés	3.8%	6.2%	5.0%
Critère de sélection des membres du bureau	15.2%	2.8%	9.0%
Education	4.1%	9.6%	6.9%
Organisation et tenue effective des activités	0.4%	0.7%	0.6%
L'OP arrive elle a bien gérer les chocs extérieurs (tels les sécheresses, inondation, changement climatique)	5.0%	2.7%	3.9%
Pourcentage d'utilisation (mise en valeur) des équipements	14.8%	8.5%	11.7%
Le dirigeant croit-il et conseillerait-il cette OP a quelqu'un d'autre	2.6%	0.0%	1.3%
L'op jouit elle d'un financement externe	3.6%	13.7%	8.7%

En moyenne la structure de leadership contribuent le plus aux axes, cette structure du leadership est fonction du type d'OP, est-ce un groupement, un GIC ou une forme plus structuré c'est-à-dire Coopérative avec conseil d'administration. La deuxième variable est celle du pourcentage d'utilisation (mise en valeur) des équipements cette variable met en avant l'importance de la mise en valeur des acquis dans une OP pour avoir des résultats. La troisième variable est celle relative à la raison d'être de l'OP, le choix des objectifs plus compétitifs serait un facteur important de performance. Il y'a aussi la variable critère de sélection des membres du bureau qui se distingue du lot car c'est elle qui contribue majoritairement à la confection de notre axe de base pour la construction de l'ICP. Il s'agissait de répondre à la question de savoir si les membres du bureau avaient été sélectionné sur la base des compétences et expérience ou sur la base de la familiarité. Nous soulignons également que les variables qui contribuent les moins sont: l'organisation et la tenue effective des activités, le dirigeant croit-il à l'OP et la diversité des sources de provenance des ressources.

3.1.3 VISUALISATION BIDIMENSIONNELLE DE L'ACM ET LES SCORES ET CONTRIBUTION DES MODALITÉS

La figure 2 permet de visualiser les données sur un plan factoriel à deux dimensions. Le premier axe (en abscisse) permet de distinguer le groupe des performants du groupe des non performants. Dans ce plan factoriel la performance évolue de droite à gauche. Ainsi, plus une modalité est excentrée vers la gauche plus elle contribue à la performance et inversement lorsqu'une modalité est excentrée vers la droite. Le deuxième axe permet de distinguer à l'intérieur des groupes performants ou non les modalités qui sont les plus rares ou plus performantes que les autres. Sur le second axe, les niveaux de performance croient de bas à en haut.

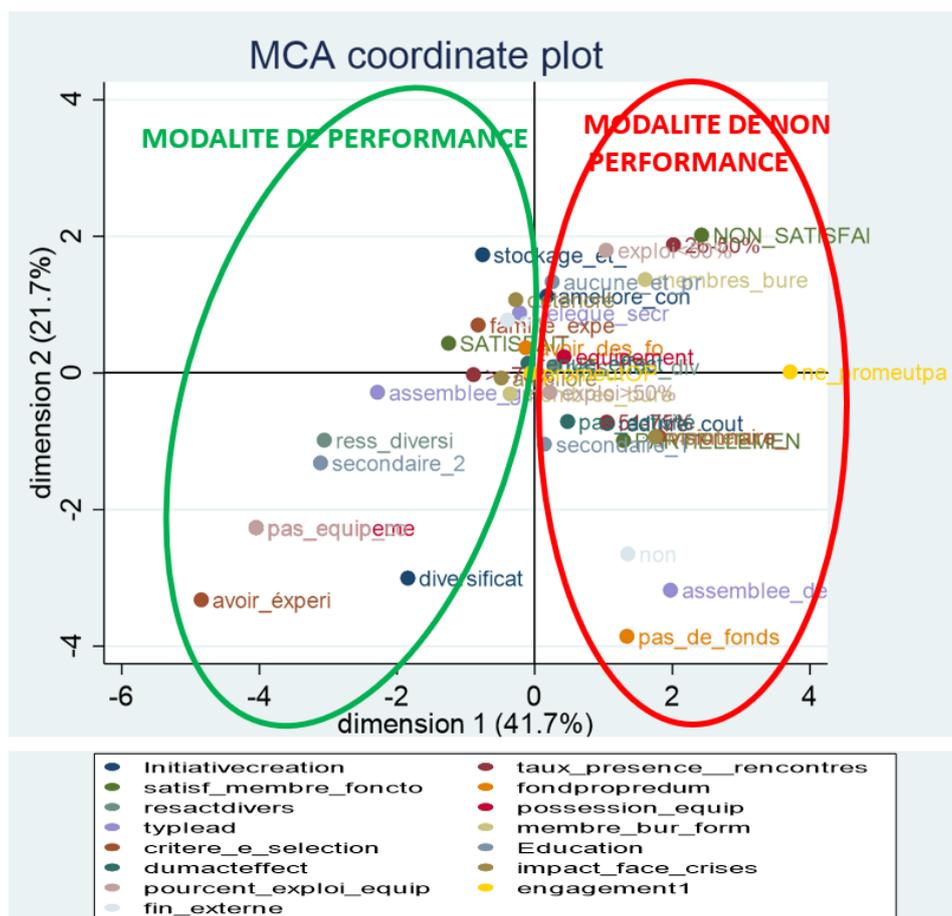


Fig. 2. Plan factoriel de représentation des modalités sur l'échelle des performances

Le tableau 6 donne le détail sur les coordonnées, les corrélations et contributions de chaque modalité, ce qui permet d'affiner les interprétations. Les modalités ayant un score (coordonnées) négatifs augmentent la performance d'une OP tandis que les modalités ayant un score positif la diminuent. Les plus grands scores négatifs sur le premier axe sont observés au niveau des OP qui ont de la rigueur quant à la sélection des membres de leur bureau, pour être membre il faudrait avoir de l'expérience et les aptitudes requises. De plus, les OP les plus performantes ont des ressources qui proviennent d'activités diversifiées, ils ont des leaders ayant au moins terminé le collège (probatoire et plus), un leadership propre aux coopératives formelle avec conseil d'administration et une motivation orientée vers la diversification et l'élevage.

La lecture du tableau révèle aussi que les OP les plus performantes ne possèdent pas d'équipements. Ce facteur est assez paradoxal mais se justifie car les équipements pris en compte dans le contexte de l'enquête étaient des équipements consacrés à la production (ex. tracteurs, corps sarcler etc.) qui serviront d'avantage aux OP de production. Recueillir des informations sur d'autres types d'équipements et sur les infrastructures permettront de mieux affiner l'analyse. En outre, lorsque l'on fait la discrimination entre les OP qui possèdent les équipements, la MCA montre que parmi ceux qui possèdent les équipements, ceux dont la mise en valeur est supérieure à 50% sont plus performantes que celle dont la mise en valeur est inférieure à ce seuil.

Les plus grands scores positifs sur le premier axe sont ceux qui qualifient les OP les moins performantes. La lecture du plan factoriel révèle isole les OP qui ne sont pas promues par leur propre dirigeant. C'est cette modalité qui contribue le moins à la performance des OP. De plus, les OP les moins performantes exhibent les caractéristiques suivantes: leurs ressources proviennent d'une activité unique, les services qu'elles rendent sont jugées insatisfaisantes par leurs adhérents, le taux de participation effective des adhérents est inférieur à 50% et ils n'ont pas une bonne structure de leadership.

Tableau 6. Détails du plan factoriel ACM

Modalités	1 ^{er} axe			2 ^{ème} axe			Modalités	1 ^{er} axe			2 ^{ème} axe		
	Coord	Sqcorr	Con trib	Coord	Sqcorr	Con trib		Coord	Sqcorr	Con trib	Coord	Sqcorr	Con trib
Initiative de création: stockage et transfo	-0.76	0.13	0.004	1.733	0.354	0.022	Initiative de création: améliorer condition de vie	0.177	0.025	0.001	1.127	0.539	0.038
Les adhérents sont satisfait des services	-1.25	0.755	0.056	0.435	0.047	0	Les adhérents sont insatisfait des services	2.424	0.299	0.029	2.019	0.108	0.02
Critère: famille, expérience et membre OP	-0.82		0.028	0.702	0.17	0.02	Pourcentage mise en valeur des équipements<50%	1.036	0.206	0.016	1.798	0.321	0.049
OP financé pas de mesure de gestion de chocs	-0.4	0.265	0.008	0.775	0.528	0.031	Possède équipement	0.424	0.602	0.011	0.237	0.098	0.003
leadership: Délégué secrétaire et assemblée des membres	-0.28	0.038	0.001	1.072	0.299	0.016	Participation des membres: 26-50%	2.015	0.301	0.032	1.878	0.136	0.027
Avoir des fonds propres	-0.22	0.08	0.002	0.881	0.665	0.037	Ressource proviennent d'une seule activité	0.294	0.572	0.005	0.094	0.031	0.001
Tenue effective des activités	-0.13	0.142	0.001	0.37	0.611	0.008	Membres bureau non formés	1.604	0.428	0.031	1.369	0.162	0.023
	-0.1	0.118	0.001	0.143	0.135	0.001	Aucune scolarisation et primaire	0.253	0.046	0.002	1.335	0.662	0.053
							Dirigent ne promeut pas son OP	3.711	0.331	0.013	0.017	0	0
Critère : avoir expérience et aptitudes requises	-4.85	0.445	0.046	-3.32	0.108	0.021	Critère: visionnaire et famille	1.806	0.646	0.078	-0.93	0.09	0.021
Pas équipements Secondaire 2 ^{ème} niv. et supérieur	-4.05	0.602	0.104	-2.27	0.098	0.032	OP non financé secondaire 1 ^{er} niveau	1.352	0.265	0.028	-2.65	0.528	0.106
Ressource tiré d'activité diversifiées	-3.11	0.545	0.038	-1.32	0.051	0.007	Pourcentage de mise en valeur des équipements>50%	0.139	0.019	0.001	-1.04	0.544	0.036
Leadership: assemblée générale conseil d'administration	-3.06	0.572	0.055	-0.98	0.031	0.006	Structure du leadership: assemblée des membres comite de gestion	0.221	0.077	0.002	-0.28	0.066	0.004
Président et vice-président	-2.29	0.58	0.033	-0.28	0.005	0.001	Structure du leadership: assemblée des membres comite de gestion trésorerie	1.972	0.346	0.049	-3.18	0.466	0.128
Initiative création: diversification et élevage	-1.84	0.295	0.036	-3	0.406	0.096	Initiative création: réduire couts et pertes	1.055	0.425	0.021	-0.74	0.107	0.01
Participation effective des membres>=76%	-0.89	0.747	0.032	-0.02	0	0	Participation effective des membres: 51-75%	1.046	0.448	0.021	-0.72	0.11	0.01
L'OP gère bien les chocs	-0.49	0.53	0.009	-0.07	0.006	0	OP gère moyennement chocs	1.754	0.57	0.04	-0.93	0.084	0.011
Bureau formés	-0.36	0.428	0.007	-0.31	0.162	0.005	Pas activité effective	0.478	0.118	0.003	-0.71	0.135	0.006
Dirigent promeut son OP	-0.06	0.331	0	0	0	0	Pas de fonds propres	1.339	0.142	0.01	-3.85	0.611	0.087
							Les adhérents partiellement satisfaits des services	1.291	0.609	0.043	-0.99	0.185	0.025

3.2 PROFIL DE SUCCÈS DES OP PAR L'ICP ET ANALYSE DE LA ROBUSTESSE DE L'ICP ZONE

3.2.1 CATÉGORISATION ET PROFIL DE SUCCÈS DES OP PAR L'ICP

L'ICP n'est rien d'autre que le score ou les coordonnées projetées des individus dans le premier axe de l'ACM. C'est l'ICP qui permet de classer les producteurs selon le niveau de performance de leur OP et ainsi de proposer un profil type d'OP à succès dans la zone d'étude. La méthode de classification choisie est la méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) avec facteur de classification, la moyenne. Dans le cadre de cette étude après avoir prédit ces scores à l'aide du logiciel stata, nous avons regroupé les producteurs en trois classes en fonction des scores de performance obtenus. Le tableau 7 présente les effectifs par classe ascendante de performance

Tableau 7. Classification ascendante des producteurs par niveau de performance de leur OP

Classe ascendante de performance	Description	Effectif	Pourcentage
Classe1	Performance faible	71	39.66
Classe2	Performance moyenne	92	51.4
Classe3	Bonne performance	16	8.94
Total		179	100

Le profil de succès des OP dans la zone est établi en prenant en compte pour chaque variables, les modalités révélées par l'analyse de donnée comme améliorant la performance pour chaque dimension définie. En rappelant qu'au total 6 dimensions de performance des OP avaient été définies à la base, nous ordonnons ces différentes dimensions de performance en fonctions de l'importance des contributions des modalités qui leurs sont reliées à la confection du premier axe factoriel.

Tableau 8. Profil de succès des OP et sensibilité de l'ICP

	Indicateurs de performance	Caractéristiques des OP performantes par ordre d'importance	% des producteur de la classe qui possède cette modalité		
			Classe1	Classe2	Classe3
1	Capacité organisationnelle ou gestion de l'OP	Les Membres du bureau sont sélectionnés en fonction de l'expérience	5.77	100	100
2	Capacité de gestion de l'OP	Le Président ou dirigeant a un probatoire ou plus	9.86	14.13	25
3	La performance économique et la diversification des ressources	Les ressources de l'OP proviennent d'activités diversifiées	0	3.26	56.25
4	Capacité de gestion de l'OP	Leadership bien structuré avec conseil d'administration	1.41	9.78	31.25
5	Capacité de gestion de l'OP	Leadership bien structuré bien que sans conseil d'administration	57.75	98.91	100
6	Motivation organisationnelle et représentativité	Le but de l'OP est de diversifier, stocker ou transformer	15.49	20.65	81.25
7	Motivation organisationnelle	Les adhérents sont satisfaits des services de leur OP	66.2	98.91	100
8	Représentativité	Le taux de participation effectif des adhérents > 50%	56.34	98.91	100
9	L'ouverture sur l'extérieur	L'OP a des financements extérieurs	45.07	77.17	93.75
10	Capacité d'adaptation de l'OP aux chocs extérieurs	Bonne gestion des chocs extérieurs (tels les sécheresses, inondation, changement climatique)	5.77	100	100
11	La performance économique	L'OP possède des fonds propres	69.01	98.91	93.75
12	La performance économique	L'OP met en valeur ses équipements à plus de 50%	59.02	87.21	75.51
13	Capacité organisationnelle	Organisation et tenue effective des activités de l'OP	66.2	90.22	93.75
14	Capacité de gestion de l'OP	Le dirigeant promeut son OP	70.42	91.3	100
15	Capacité de gestion de l'OP	Les membres du bureau sont formés	49.3	89.13	100

Le tableau précédant montre que la dimension première qui définit une OP à succès est celle de sa capacité organisationnelle ou de gestion. Ensuite, ce profil établit que la performance sur le plan économique et la diversification des ressources prend la seconde place suivie de la motivation organisationnelle et représentativité, l'ouverture à l'extérieur et en fin capacité d'adaptation aux chocs extérieurs. Nous n'avons pas classé la dimension impact socioéconomique sur l'environnement social car la variable y associée était invariant pour tous les OP de la base. Ce tableau présente également le pourcentage producteur par classe ayant eu une bonne performance pour chaque dimension de performance.

3.2.2 VÉRIFICATION DE LA ROBUSTESSE DE L'ICP

Dans le but vérifier la robustesse de cette indicateur ICP, [12] propose de vérifier de prime à bord la cohérence interne des variables qui ont servi à la confection de l'ICP. [28] exhortent quant à eux de faire une analyse de sensibilité dès l'ICP à chaque dimension de performance. La mesure de cohérence interne choisie est le coefficient alpha et Cronbach. Ce coefficient est recommandé pour s'assurer de la fiabilité des questions posées dans un questionnaire interrogeant sur des questions quantitatives. Il permet de voir si l'ensemble des variables mesurent le même phénomène. Ce coefficient prend une valeur entre 0 et 1. Lorsque ce coefficient de fiabilité a une valeur proche de 1 (corrélations inter-variables élevées), cela indique que l'ensemble des variables mesurent le même phénomène en l'occurrence la performance. 0,70 représente la valeur minimale acceptée habituellement dans la littérature ([12]). Les valeurs respectives de l'alpha de Cronbach pour les 2 axes de l'ACM sont de 0,76 (pour le premier axe) et 0,67 (pour le second axe), ce qui implique qu'il y'a une cohérence entre les variables de l'ACM et l'ICP.

Le deuxième indicateur de robustesse est celui de la sensibilité de l'ICP. L'idée ici est qu'au travers de l'ACM nous pouvons effectivement classer les individus en fonction de leur performance. Le **tableau 8** présente le pourcentage de producteur par classe ayant eu une bonne performance pour chaque dimension de performance. Ce tableau montre que ce pourcentage croit avec les classes d'ICP à l'exception de deux modalités (posséder des fonds propres et mettre en valeur les équipements) où la 2^{ème} classe un pourcentage plus élevé que la troisième. Il y'a également deux modalités ayant un pourcentage similaire au niveau de la deuxième et de la troisième classe à savoir la bonne gestion des chocs extérieurs et la sélection des membres du bureau sur la base de l'expérience.

3.3 LIEN ENTRE L'ICP ET LES FACTEURS SOCIO-ÉCOSYSTÉMIQUES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE

Un déterminant peut-être défini comme un facteur, qu'il s'agisse d'un évènement ou d'une caractéristique qui affecte décisivement la nature ou les résultats de quelque chose ([32]). Il peut s'agir des caractéristiques intrinsèques tels l'âge de l'OP, le nombre de membres dans l'OP; des facteurs liés aux choix structurels, et les facteurs relevant du contexte extérieur tel que les communautés ([33], [34]). Les caractéristiques intrinsèques retenus sont le sexe du dirigeant de l'OP, l'âge de l'OP et le nombre de membres de l'OP. Le facteur lié au choix structurel est la catégorie d'OP (groupement, GIC, union de GIC ou SCOOP). Les critères liés au contexte extérieur sont le milieu (urbain ou rural) et les contraintes auxquelles les membres des OP font face. Dans le but de déterminer si les facteurs suscités ont un lien avec notre ICP, nous adoptons deux approches: l'approche graphique et le test d'indépendance de chi2. L'approche graphique consiste à représenter sur un graphique la position des modalités des facteurs déterminants par rapport au premier axe. Le test d'indépendance de chi2 quant à lui est effectué entre les classes de performance et chaque facteur, l'hypothèse nulle étant qu'il y'a indépendance entre les classes d'ICP et les facteurs.

3.3.1 ICP ET SEXE DU DIRIGEANT DE L'OP

Le test d'indépendance montre que l'ICP et le sexe du dirigeant ne sont pas indépendants.

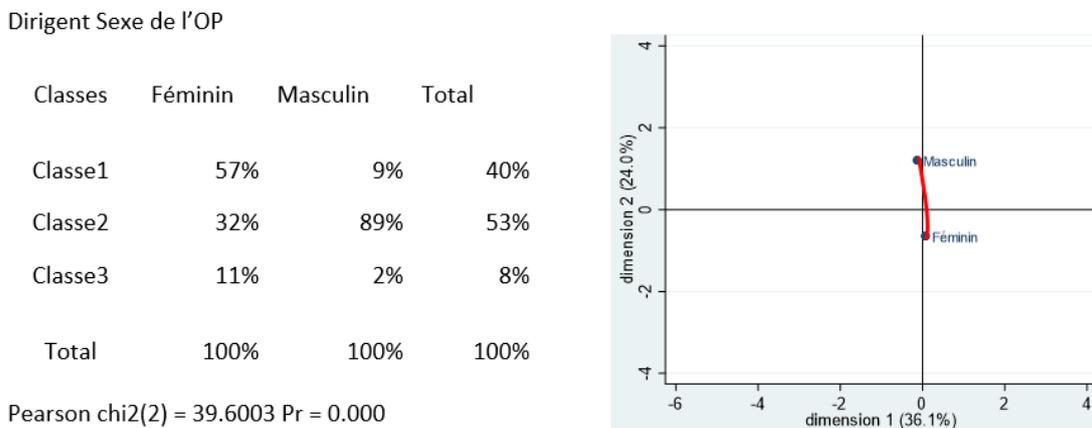
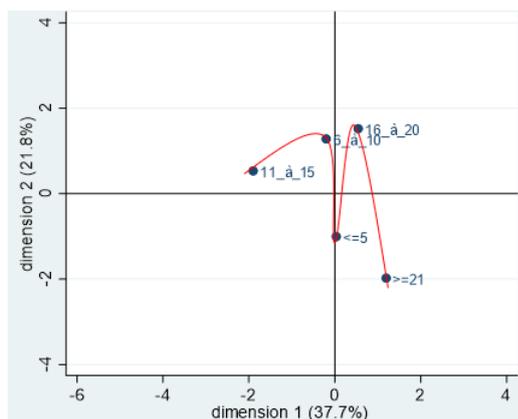


Fig. 3. ICP ET LE SEXE DU DIRIGEANT

La performance étant une fonction décroissante avec l'ICP, les valeurs négatives sur l'axe de performance démontrent une performance plus élevée que les valeurs positives. Ainsi les OP dirigées par les femmes sont plus atteints par le problème de performance que celles dirigés par les hommes. Le tableau de pourcentage montre que plus de la moitié des OP ayant une dirigeante femme sont dans la classe des moins performants contre seulement 9% pour les dirigeant hommes.

3.3.2 ICP ET NOMBRE D'ANNÉE D'EXISTENCE DE L'OP

L'axe de performance montre que les op dans la tranche d'âge de 11 à 15 ans sont les plus performantes et les moins performantes sont les op les plus âgées ayant plus de 21 ans d'âge. Le test d'indépendance confirme le fait que ICP et les tranches d'âge des op sont liés.



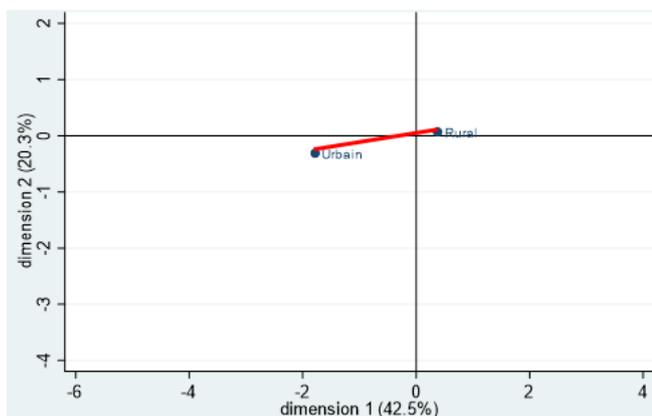
Tranche d'âge de l'OP	Classes			Total
	Classe1	Classe2	Classe3	
<=5	29%	71%	0%	100%
6 à 10	20%	71%	9%	100%
11 à 15	50%	0%	50%	100%
16 à 20	50%	50%	0%	100%
plus de 20	62%	38%	0%	100%
Total	38%	53%	9%	100%

Pearson $\chi^2(8) = 63.9139$ Pr = 0.000

Fig. 4. ICP ET NOMBRE D'ANNEE D'EXISTENCE DE L'OP

3.3.3 L'ICP ET LE MILIEU D'ÉTABLISSEMENT DE L'OP

L'axe de performance associe la zone rurale a une performance faible et la zone urbaine à une bonne performance. Le test de χ^2 confirme ce lien, 30% des OP en zone urbaine ont une performance élevée contre unique 4% dans la zone rurale.



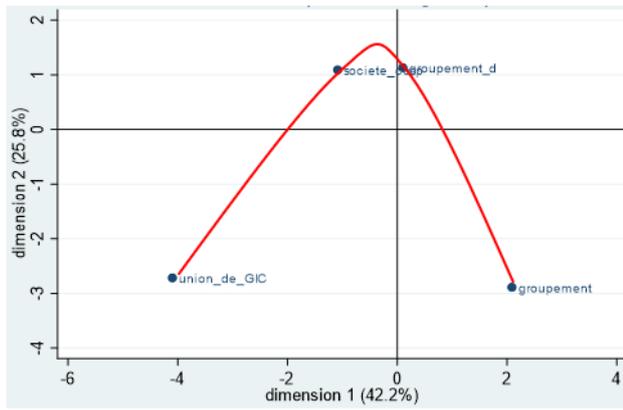
Classes	Milieu d'établissement de l'OP		Total
	Urbain	Rural	
Classe1	24%	43%	40%
Classe2	45%	53%	51%
Classe3	30%	4%	9%
Total	100%	100%	100%

Pearson $\chi^2(2) = 23.3641$ Pr = 0.000

Fig. 5. ICP ET LE MILIEU

3.3.4 L'ICP ET LES CATEGORIES D'OP

L'ICP isole les groupements et les unions de GIC aux deux extrêmes. Les groupements, sont les moins performantes, les GIC se rapprochent de l'axe de performance tandis que les coopératives, les unions de GIC sont performantes.



CATEGORIES OP	Classes			Total
	Classe1	Classe2	Classe3	
Groupements	100%	0%	0%	100%
Groupement d'intérêt commun (GIC)	32%	67%	2%	100%
union de GIC	6%	6%	88%	100%
Société coopérative (SCOOP)	6%	56%	0%	63%
Total	39%	52%	9%	100%

Pearson chi2(8) = 181.6113 Pr = 0.000

Fig. 6. ICP et les catégories d'OP

3.3.5 ICP ET NOMBRE DE MEMBRE DANS L'OP

Le test d'indépendance montre que l'ICP et le nombre de membre sont liés contrairement aux autres graphiques, dans les deux derniers graphiques de cette section l'ICP croit plutôt de la gauche vers la droite, les scores positifs décrivent les OP performantes et les scores négatifs décrivent le contraire. Ici, l'axe de performance dissocie les OP ayant moins de 50 membres à celles qui ont plus du dit seuil, les premières étant plus performantes que les dernières.

Nombre de membres dans l'OP	Classes			Total
	Classe1	Classe2	Classe3	
1 à 10	5%	95%	0%	100%
10 à 20	36%	45%	19%	100%
20 à 50	47%	53%	0%	100%
50 à 100	100%	0%	0%	100%
plus de 100	100%	0%	0%	100%
Total	40%	53%	7%	100%

Pearson chi2(8) = 63.9139 Pr = 0.000

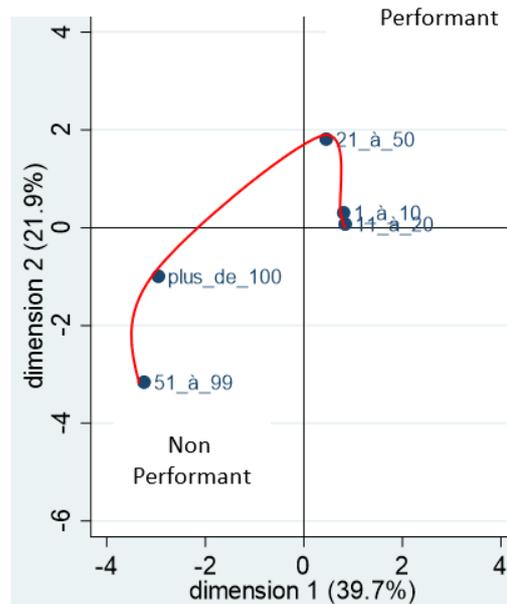


Fig. 7. ICP et le nombre de membre de l'OP

3.3.6 L'ICP ET LES CONTRAINTES

La recrudescence de contraintes plus ou moins exogènes pourrait déterminer la performance des OP, le test d'indépendance montre en effet que les classes d'ICP et les contraintes sont liés. Comme dans le graphique précédent la performance croit de gauche vers la droite. L'axe de performance confirme le tableau de répartition car la contrainte qui caractérise le mieux les OP non performantes est l'insuffisance du capital. 93% des OP ayant une faible performance font face à cette contrainte. Les autres contraintes associées aux OP non performantes sont, les inondations, le manque de semence amélioré et les sols pauvres. Ces contraintes sont d'avantage liées aux incapacités internes des OP. Pourtant les contraintes qui inquiètent les OP performantes sont d'avantage des facteurs exogènes, les bas prix, l'accès limité aux terres, la variabilité du climat et autre.

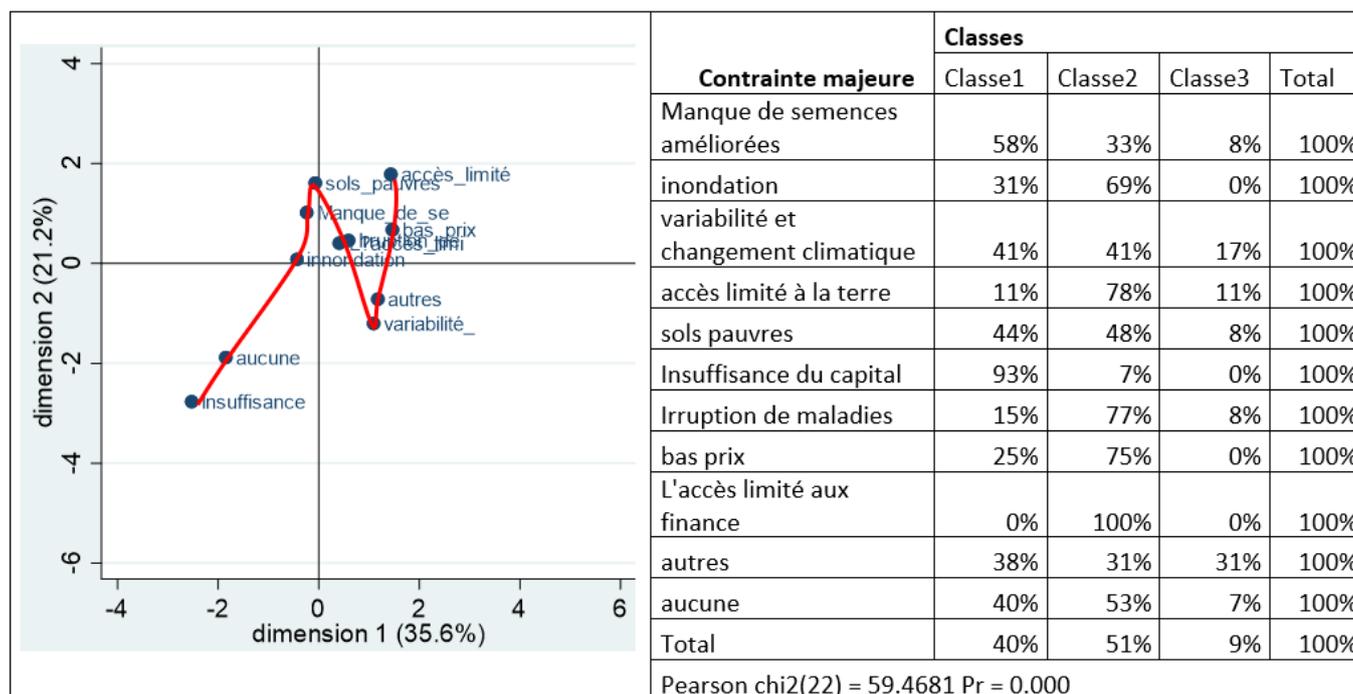


Fig. 8. ICP et les contraintes

4 DISCUSSIONS

L'analyse multidimensionnelle de la performance par la construction d'un indicateur composite fournit des informations intéressantes et pertinentes sur l'état des OP dans la région d'étude. Bien que cet indicateur permet d'évaluer uniquement la performance relative (un classement des données recueillies d'une enquête) et non la performance absolue, cet indicateur permet cependant de confirmer et/ou de définir un profil pour les OP dans la zone dans un contexte où de telles études sont peu existantes ou inaccessibles. Dans cette section nous discutons des résultats majeurs que nous avons obtenus après analyse en les confrontant à des études antérieures. En effet, il existe des études en Afrique Subsaharienne effectuées sur certains facteurs de performance et même des rapports de la réussite d'actions concrètes et ciblées pour améliorer ces critères de performance.

4.1 LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET DE GESTION

Les résultats de l'ACM montrent que les aspects qui contribuent majoritairement à la performance des OP c'est la capacité organisationnelle et de gestion des OP, avant même d'aborder la question de la performance économique. Ces résultats sont en ligne avec ceux de [18] qui ont fait une analyse du succès et de la résilience des coopératives agricoles dans la région de l'Ouest Cameroun après les grandes réformes et ont relevé l'importance d'une structure organisationnelle robuste comme facteur déterminant du succès de l'OP. Une étude pertinente est celle de [19] qui ont soutenu que les problèmes de croissance conduisant à des problèmes commerciaux et à la dégénérescence organisationnelle dans les coopératives africaines peuvent être attribués au manque de capital managérial. Ces auteurs sont allés plus loin dans l'analyse de ce facteur et ont défini des solutions de gestion clés pour contrebalancer les principes coopératifs dans le contexte de l'Afrique rurale. Ces solutions avaient été enseignées aux dirigeants et gestionnaires de 362 coopératives lors de quatre formations à Madagascar, au Malawi et deux fois en Ouganda. En utilisant un sous-échantillon ougandais de coopératives qui ont adopté ces solutions, ils ont montré que la formation se traduisait par des revenus plus élevés par membre générés par la commercialisation collective.

4.2 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET LA DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

Sur la base, des enquêtes diagnostiques effectuées en 2006 et 2007 dans les régions du Mayo Kebbi Ouest et Est au Tchad, [25] montrent que la quasi-totalité des OP sont démunies financièrement, gèrent mal leurs biens et disposent de peu d'appuis extérieurs. Ces auteurs concluent qu'il ne faudrait pas uniquement financer les OP mais il faudrait des programmes de formation technique et accompagner les organisations de producteurs de la zone de savanes du Tchad vers la performance et la professionnalisation des activités. [35] révèle que les défis des OP vont au-delà de l'insuffisance des moyens financiers, des infrastructures ou des équipements et comprennent les questions de viabilité économique (en termes de capacité), de pertinence technique et des capacités internes. Les résultats de notre

étude concordent avec ces deux études. En effet, les modalités qui contribuaient le plus à l'axe des performances étaient celles liées à la diversification des sources de revenus et celle liée au matériel. Le paradoxe était que les OP n'ayant pas de matériel collectif de production étaient plus performantes que celle qui en avaient. Et parmi celle qui possédaient du matériel c'est celles qui mettent mieux en valeur leur matériels qui sont plus performantes. Il s'agit alors véritablement d'une question de capacitation interne.

4.3 MOTIVATION ORGANISATIONNELLE, OBJECTIFS ET REPRÉSENTATIVITÉ

[18] relèvent aussi l'importance d'avoir des objectifs socioéconomiques bien définis pour garantir la survie des coopératives. [21] avait confirmé qu'au Cameroun la majorité des OP n'ont pas de claires missions ou d'activités et c'est ce fait qui affecte leur performance. [20] avaient quant à lui abordé la question de l'importance du choix des services que les coopératives devraient rendre. Ils montrent que lorsque les coopératives prônent la diversification des cultures, il y a une augmentation des revenus. Ainsi, les coopératives devraient être structurées de manière à fournir des services et des produits qui répondent directement aux inefficacités les plus urgentes du marché auxquelles sont confrontés les petits exploitants. Ces conclusions sont similaires à nos résultats, le profil des OP à succès que nous avons obtenus de l'analyse montre que les coopératives les plus performantes sont celles dont le but est la diversification d'activités, le stockage ou la transformation. Nos résultats montrent en outre que la motivation organisationnelle, et l'engagement des membres sont des facteurs importants. Ces résultats sont en ligne avec des études en Ethiopie, montrant que les OP qui ont pu offrir des motivations tangibles et appropriées à leurs membres ont pu augmenter le nombre de leurs adhérents, améliorer la portée de leurs activités, leur couverture géographique et assurer leurs viabilités organisationnelle et financière ([35]).

4.4 LA PERFORMANCE ET LES FACTEURS SOCIO-ÉCOSYSTÉMIQUES

[35] dans son document de référence sur le renforcement des organisations paysannes et des organisations de la société met une emphase sur le problème de genre comme un défi relevé par la dynamique des OP. Nos résultats montrent qu'il y a effectivement un lien entre le sexe du dirigeant et la performance des OP, dans cette étude les OP ayant dirigés par les femmes avaient relativement plus de problèmes de performance. [35] souligne que le problème existant est surtout la marginalisation des femmes paysannes et la faiblesse de leurs capacités. Selon le même auteur, un investissement dans l'extension de la productivité des cultures au profit des femmes donne deux fois plus de retour sur investissement qu'avec les hommes. Les résultats montrent aussi que le milieu d'établissement de l'OP est une caractéristique discriminante. Ces résultats pourraient s'expliquer en raison de la disponibilité des marchés en zone urbaines. [35] recommande la diversification des marchés de denrées alimentaires et des systèmes alimentaires comme réponse à l'urbanisation et comme moteur de croissance. En outre, nos résultats montrent que les OP qui sont plus âgées et plus grandes sont moins performantes. Le problème de la viabilité et de l'expansion des OP a été traité dans les ouvrages de [36] et [14]. Plusieurs contraintes organisationnelles affectent la croissance et la longévité des OP. Ces résultats également nous font penser à la courbe du cycle de vie d'une entreprise qui naît, croît, devient mature, décline et enfin est liquidé ou renaît.

De plus, les résultats ont clairement fait ressortir que le niveau de structuration des OP en lien avec l'environnement institutionnel dans la zone compte et affecte la performance des OP. En effet, les groupements majoritairement représentés dans les zones rurales et périurbaines au Tchad se sont révélés être les moins performants dans l'analyse. [35] souligne que l'un des défis majeurs réside dans le fait que dans certaines régions l'approche de développement des institutions paysannes a été jugée inappropriée. Au Tchad, il est urgent que les groupements migrent vers les formes de coopératives plus appropriées tels prévu dans le neuvième acte uniforme de la loi OHADA le 15 mai 2013 relatif aux coopératives. S'agissant des contraintes, plusieurs études expliquent que l'accès limité aux financements et le manque de services financiers appropriés est un défi pour les OP en Afrique Subsaharienne, ce qui justifie les résultats obtenus. En outre, comme mentionné dans la note introductive, il subsiste dans la zone d'étude de véritables contraintes écosystémiques (inondations, infertilité des sols, changements climatiques).

5 CONCLUSION

Les OP à l'extrême Nord au Cameroun et dans les zones périurbaines de N'Djamena au Tchad ont un grand potentiel qui devrait être développé. L'évaluation de la performance à l'aide de la MCA et des méthodes de classifications ascendantes hiérarchiques ont montré que rien que 8.94% des producteurs sont dans des OP ayant une bonne performance, 51.4% sont dans des OP à performance moyenne et 39.66% sont dans des OP ayant une faible performance. Pour améliorer la performance de ces OP, il est urgent que les politiques et les organes de développement soutiennent et accompagnent les OP en adoptant des mesures adaptées à chaque profil. Les zones d'intervention devraient être flexibles mais ciblées. En particulier par la formation et l'information afin de surmonter les problèmes d'organisation et de gestion. De plus, le temps de conception et de définition des objectifs de l'OP ne doit pas être pris à la légère, ceci implique la nécessité d'institution d'orientation spécialisée dans chaque région. En outre, il y a le problème d'adéquation entre les réglementations en vigueur et les réalités sur le terrain. Il devient impératif que les états Tchadien et Camerounais renforcent la mise en application des lois et prérogatives des OP dans la zone. Dans cette étude, nous nous sommes intéressés uniquement aux OP formés par les exploitants, des recherches qui étendent l'analyse aux interactions avec les autres types de coopératives agricoles (coopérative de fournisseurs, de revendeur etc.) pourraient affiner l'analyse en particulier dans le contexte Tchadien.

REFERENCES

- [1] P. Baret, « Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », in *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur, 2006, p. 135-152. doi: 10.3917/dbu.rose.2006.01.0135.
- [2] Z. Issor, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions »: », in *Projectics / Proyética / Projectique*, févr. 2018, vol. n°17, n° 2, p. 93-103. doi: 10.3917/proj.017.0093.
- [3] A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptab. Contrô Audit*, vol. 3, n° 1, p. 89-101, 1997, doi: 10.3917/cca.031.0089.
- [4] P. Helmlinger et S. Hoos, « Cooperative Enterprise and Organization Theory », *Am. J. Agric. Econ.*, vol. 44, n° 2, p. 275-290, 1962, doi: 10.2307/1235830.
- [5] I. V. Emelianoff, Éd., *Economic Theory of Cooperation: Economic Structure of Cooperative Organizations*. 1948. doi: 10.22004/ag.econ.143135.
- [6] M. Stockbridge, A. Dorward, et J. Kydd, « Farmer organisations for market access: briefing paper », 2003. Consulté le: 16 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: http://www.dfid.gov.uk/r4d/PDF/Outputs/R8275_040516_Bfg_Paper_FO_for_market_access.pdf
- [7] R. Rhodes, « The International Co-operative Alliance During War and Peace 1910-1950: Rita Rhodes: 9789290540014: Amazon.com: Books ». <https://www.amazon.com/International-Co-operative-Alliance-During-1910-1950/dp/9290540014> (consulté le 12 mars 2023).
- [8] C. LeVay, « AGRICULTURAL CO-OPERATIVE THEORY: A REVIEW* », *J. Agric. Econ.*, vol. 34, n° 1, p. 1-44, janv. 1983, doi: 10.1111/j.1477-9552.1983.tb00973.x.
- [9] R. J. Sexton, « The Formation of Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making, and Stability », *Am. J. Agric. Econ.*, vol. 68, n° 2, p. 214-225, 1986, doi: 10.2307/1241423.
- [10] C. Malherbe, A. S. Primaux, et J.-P. Prod'homme, « Des conditions de viabilité des groupements villageois au Togo. Rapport de synthèse de la première phase d'étude (Régions de la Kara, des Plateaux et des Savanes) ». Paris: Ministère de la coopération, 1990.
- [11] International Labour Organization, « Findings of the Assessment of Agricultural Cooperatives in West Bank: Challenges and Opportunities », 15 juillet 2014. http://www.ilo.org/beirut/information-resources/factsheets/WCMS_249766/lang-en/index.htm (consulté le 12 mars 2023).
- [12] W. Snaibi, « Évaluation de la performance des coopératives de gestion de l'espace pastoral moyennant la construction d'un indicateur synthétique », *Rev. Marocaine Sci. Agron. Vét.*, vol. 8, n° 3, sept. 2020, Consulté le: 12 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: https://agrimaroc.org/index.php/Actes_IAPH2/article/view/814.
- [13] P. Develtere, I. Pollet, F. Wanyama, International Labour Office, ILO Office in Dar es Salaam, et World Bank Institute, Éd., *Cooperating out of poverty: the renaissance of the African cooperative movement*. Dar es Salaam: ILO, 2008.
- [14] J. Schwettmann, « The role of cooperatives in achieving the sustainable development goals—the economic dimension », in *A Contribution to the UN DESA Expert Group Meeting and Workshop on Cooperatives the Role of Cooperatives in Sustainable Development for All: Contributions, Challenges and Strategies*, 2014, p. 8-10.
- [15] trad. Alfred Kuen, « 2 Timothée 2: 6 - La Bible du Semeur », *Bible Gateway*, 1992. <https://www.biblegateway.com/passage/?search=2%20Timoth%C3%A9%20%3A6&version=BDS> (consulté le 16 mars 2023).
- [16] S. Gustafson, « Le Changement Climatique et les Petits Exploitants Agricoles en Afrique au Sud du Sahara | Food Security Portal », 30 mars 2015. <https://ssa.foodsecurityportal.org/fr/blog/climate-change-and-smallholder-agriculture-africa-south-sahara> (consulté le 16 mars 2023).
- [17] Fao, « Les représentants de la FAO soulignent le rôle des coopératives dans l'élimination de la faim », *ICA*, 2015. <https://www.ica.coop/en/node/12273> (consulté le 16 mars 2023).
- [18] A. Jiotsa, T. M. Okia, et H. Yambene, « Cooperative Movements in the Western Highlands of Cameroon », *J. Alp. Res. Rev. Géographie Alp.*, n° 103-1, Art. n° 103-1, mai 2015, doi: 10.4000/rga.2764.
- [19] G. N. Francesconi et F. Wouterse, « BUILDING THE MANAGERIAL CAPITAL OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN AFRICA - FRANCESCONI - 2019 - Annals of Public and Cooperative Economics - Wiley Online Library ». <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12218> (consulté le 12 mars 2023).
- [20] E. Ofori, G. Sampson, et J. Vipham, « The effects of agricultural cooperatives on smallholder livelihoods and agricultural performance in Cambodia », *Nat. Resour. Forum*, vol. 43, nov. 2019, doi: 10.1111/1477-8947.12180.
- [21] P. M. Nji et F. D. Engwali, « Determinants of Success and Sustainability of Farmer Organizations in the North West Region of Cameroon | Semantic Scholar ». <https://www.semanticscholar.org/paper/Determinants-of-Success-and-Sustainability-of-in-of-Nji-Engwali/fc19915d576987bc108f6c6bd728283101499235> (consulté le 12 mars 2023).
- [22] E. Donkor et J. Hejkrlik, « Does commitment to cooperatives affect the economic benefits of smallholder farmers? Evidence from rice cooperatives in the Western province of Zambia », *Agrekon*, vol. 60, n° 4, p. 408-423, oct. 2021, doi: 10.1080/03031853.2021.1957692.

- [23] K. O. Olagunju, A. I. Ogunniyi, Z. Oyetunde-Uzman, et A. O. Omotayo, « Does agricultural cooperative membership impact technical efficiency of maize production in Nigeria: An analysis correcting for biases from observed and unobserved attributes | PLOS ONE ». <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0245426> (consulté le 12 mars 2023).
- [24] E. Fischer et M. Qaim, « Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya », *World Dev.*, vol. 40, n° 6, p. 1255-1268, 2012.
- [25] N. M. Gadjibet et A. T. Keilar, « Les organisations paysannes de la zone de savanes du Tchad : dynamiques d'émergence et modes de fonctionnement », présenté à Savanes africaines en développement : innover pour durer, avr. 2009, p. 7 p. Consulté le: 12 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: <http://hal.cirad.fr/cirad-00471539>.
- [26] NCBA, « Winter 2020 », *NCBA CLUSA*. <https://ncbaclusa.coop/journal/2020/winter/> (consulté le 16 mars 2023).
- [27] M. H. Ahmed et H. M. Mesfin, « The impact of agricultural cooperatives membership on the wellbeing of smallholder farmers: empirical evidence from eastern Ethiopia », *Agric. Food Econ.*, vol. 5, n° 1, p. 6, déc. 2017, doi: 10.1186/s40100-017-0075-z.
- [28] J. B. Ki, B. Faye, et S. Faye, « Pauvreté Multidimensionnelle AU Sénégal : Une Approche Non Monétaire Par Les Besoins De Base (Multidimensional Poverty in Senegal: A Non-Monetary Approach to Basic Needs) ». Rochester, NY, 1 octobre 2005. doi: 10.2139/ssrn.3173244.
- [29] Y. A. Noglo, « Inégalités dans la distribution de la richesse non monétaire au Togo: une application de la décomposition de Gini en valeur de Shapley », *Mondes En Dév.*, vol. 168, n° 4, p. 107-128, 2014, doi: 10.3917/med.168.0107.
- [30] J. J. Meulman, « The integration of multidimensional scaling and multivariate analysis with optimal transformations », *Psychometrika*, vol. 57, n° 4, p. 539-565, déc. 1992, doi: 10.1007/BF02294419.
- [31] B. Escofier et J. Pagès, *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs méthodes et interprétation*. Dunod, 2008, p. 328 p. Consulté le: 12 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: <https://hal.science/hal-00382085>.
- [32] F. Alla, « 3. Les déterminants de la santé », in *Traité de santé publique*, Cachan: Lavoisier, 2016, p. 15-18. doi: 10.3917/lav.bourd.2016.01.0040.
- [33] A. Angba et R. Nwakwasi, « Factors influencing role performance of community based organisations in agricultural development », p. 313-317, juin 2009.
- [34] H. Sseguya, M. Mangheni, A. Semana, et F. Oumo, « Factors affecting effective performance of rural producers' organizations in the Teso farming system, Uganda », *Uganda J. Agric. Sci.*, 2004, Consulté le: 12 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.semanticscholar.org/paper/Factors-affecting-effective-performance-of-rural-in-Sseguya-Mangheni/685d5bef755dd780834261e69dd40812311c3025>.
- [35] J. Rwelamira, « Strengthening Farmers Organizations and Civil Society Organizations », 2015. Consulté le: 14 mars 2023. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strengthening-Farmers-Organizations-and-Civil-Rwelamira/22b3f55dd83b391224f9478c8db6d02d93b65626>.