

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR  
SAÏDOU OUEDRAOGO  
B.Sc. Appliquées agronomiques**

**PARTICIPATION, COOPÉRATION ET DÉVELOPPEMENT:  
LE CAS DU RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES  
DU BURKINA FASO**

**NOVEMBRE 1994**



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*Ce mémoire est dédié:*

*À mes parents pour leur compréhension*

*et leurs encouragements,*

*À mon épouse et à nos enfants*

*pour leur affection et leur patience.*

## RÉSUMÉ

La gestion participative constitue de nos jours un outil de plus en plus utilisé dans les organisations pour amener les travailleurs à s'identifier à l'entreprise et, par ce fait même, accroître sa productivité. Dans les organisations coopératives, l'importance de la participation relève non seulement du souci de garantir la rentabilité économique mais surtout de la nécessaire application d'un principe de base qui est la démocratie coopérative. Malgré l'importance qui lui est accordée, la mise en application de la participation fait souvent face à des obstacles qu'il faut nécessairement surmonter.

La présente étude vise dans un premier temps à identifier, dans le contexte du Burkina Faso, les principaux paramètres qui affectent les attitudes de participation dans les caisses populaires. Dans un deuxième temps, elle se propose de dégager des voies d'action dont l'application entraînera une meilleure implication des membres dans l'orientation et dans la gestion des caisses populaires.

Pour accomplir ce travail, nous nous sommes appuyé sur un cadre d'analyse à quatre dimensions. Ce sont la satisfaction des besoins et attentes des membres, le système de récompense, le système gestionnaire et les caractéristiques personnelles. Ce modèle a été testé auprès de quarante-six dirigeants et douze gestionnaires de caisses populaires.

D'une façon générale, les résultats issus de cette étude nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui ont une influence significative sur les attitudes de participation dans les caisses populaires:

- insuffisance des activités d'éducation et de formation pour les membres, les dirigeants et les employés;
- inexistence d'un mécanisme adapté de communication et d'information;
- poids des Unions sur les caisses de base caractérisé par l'absence, d'une part, de mécanisme de consultation des membres et, d'autre part, par la détermination unilatérale des services offerts dans les caisses populaires;
- faible implication des caisses dans leur milieu et faible diversification des services;
- inadéquation de la démarche d'implantation et de développement des caisses populaires;
- absence de récompense pour la participation.

À la lumière des faiblesses décelées tout au long de l'étude, cinq recommandations ont été formulées. La première invite à la restructuration des services d'appui du RCPB pour tenir compte de sa double qualité de Mouvement et d'Institution financière. La deuxième va dans le sens de l'amélioration de la

démarche d'implantation et de développement des caisses. La troisième vise à améliorer le style de leadership. La quatrième recommandation préconise l'utilisation des médias (radio, télévision) comme moyen d'information et de formation des membres et du grand public. La cinquième et dernière recommandation invite le Réseau à s'impliquer dans les activités d'alphabétisation en faveur des membres.

## REMERCIEMENTS

Nombreuses sont les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. C'est pour nous un réel plaisir de témoigner à tous nos sentiments de reconnaissance et de remerciements.

Nous tenons particulièrement à remercier Monsieur Marc-Urbain PROULX, notre directeur scientifique qui, par un constant support académique et moral, a permis de mener à bien cette recherche. Nos remerciements vont également à Messieurs Antoine NTETU et Élie-Marie GAUDREAULT, tous deux professeurs à l'UQAC. Leur disponibilité et leurs précieux conseils ont contribué, au cours de cette étude, à aplanir bien des obstacles.

À Messieurs Alpha OUEDRAOGO et Errol LAPIERRE, respectivement coordinateur national du RCPB et chef de projet SDID au Burkina, nous disons merci pour tout l'appui dont nous avons bénéficié au moment de la cueillette des données.

Nous ne saurions passer sous silence l'importante contribution des Directeurs des Unions Régionales et leur personnel ainsi que celle des gérants et des dirigeants des caisses populaires. À tous nous témoignons notre gratitude.

Enfin, nous voudrions remercier l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et le Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) qui ont financé nos études.

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>page</b>
RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I: DOMAINE DE RECHERCHE.....	4
1.1 Participation: opportunités et contraintes.....	4
1.2 Objectifs de recherche.....	12
1.3 Questions de recherche .....	13
CHAPITRE II: CADRE D'ANALYSE.....	14
2.1 Définition des concepts .....	14
2.1.1 Coopérative et Caisse Populaire.....	14
2.1.2 Participation .....	16
2.1.2.1 Formes de participation.....	20
2.1.3 Motivation .....	21
2.1.3.1 Théorie des besoins .....	22
2.1.3.2 Théorie des attentes .....	23
2.1.3.3 Théorie de la rentabilité économique.....	24
2.2 Modèle d'analyse .....	25
2.2.1 Satisfaction des besoins et des attentes des membres.....	26
2.2.2 Récompense pour la participation.....	28
2.2.3 Efficacité du système gestionnaire .....	29
2.2.4 Caractéristiques personnelles.....	31

	page
2.3 Hypothèses de recherche.....	33
2.3.1 Hypothèse 1.....	34
2.3.2 Hypothèse 2.....	34
2.3.3 Hypothèse 3.....	34
2.3.4 Hypothèse 4.....	35
2.3.5 Hypothèse 5.....	35
2.3.6 Hypothèse 6.....	35
2.3.7 Hypothèse 7.....	35
 CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE .....	 36
3.1 Échantillonnage .....	36
3.1.1 Répondants.....	37
3.1.2 Procédure.....	38
3.2 Techniques de cueillette des données.....	38
3.2.1 Questionnaire .....	39
3.2.2 Étude documentaire .....	40
3.3 Traitement des données.....	40
 CHAPITRE IV: ANALYSE DESCRIPTIVE .....	 42
4.1 Résultats d'ensemble.....	42
4.1.1 Principaux traits de caractère .....	42
4.1.1.1 Caractéristiques principales des caisses .....	42
4.1.1.2 Profil général du dirigeant .....	46
4.1.1.3 Profil du gestionnaire.....	51
4.1.2 Satisfaction des besoins et attentes.....	53
4.1.3 Système de récompense.....	54
4.1.4 Système gestionnaire .....	55
4.1.5 Attitudes de participation .....	57
 CHAPITRE V: ANALYSE STATISTIQUE.....	 60
5.1 Relations entre le niveau d'instruction et les attitudes de participation.....	61

	<b>page</b>
5.2 Relations entre l'ancienneté dans l'organisation et les attitudes de participation.....	62
5.3 Attitudes des gestionnaires versus la caisse.....	63
5.4 Relations entre la satisfaction des besoins et les attitudes de participation .....	64
5.5 Relations entre les moyens d'information et les attitudes de participation .....	66
5.6 Relations entre la politique de formation et l'aptitude à diriger.....	68
5.7 Relations entre la maîtrise du dialecte local par le gestionnaire et les attitudes de participation.....	69
 CHAPITRE VI: SYNTHÈSE ET PISTES DE SOLUTIONS.....	 71
6.1 Synthèse de l'analyse .....	71
6.2 Pistes de solutions.....	75
6.3 Limites de l'étude et axes de recherche.....	79
6.4 Recommandations.....	80
CONCLUSION .....	83
BIBLIOGRAPHIE .....	86
 LISTE DES ANNEXES:	
Annexe A: Carte du Burkina Faso (localisation des Unions Régionales de Caisses Populaires) .....	91
Annexe B: Questionnaire d'enquête .....	93
Annexe C: Guide d'entrevue pour les intervenants du secteur coopératif .....	108
Annexe D: Liste des abréviations.....	114
Annexe E: Principaux résultats statistiques .....	116

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>page</b>
Tableau 1: Évolution des caisses populaires du Réseau.....	5
Tableau 2: Âge, taille et localisation des caisses.....	43
Tableau 3: Données financières des caisses .....	45
Tableau 4: Répartition des dirigeants par sexe: comparaison avec l'ensemble des coopérateurs du Réseau.....	47
Tableau 5: Caractéristiques personnelles des dirigeants .....	50
Tableau 6: Caractéristiques personnelles des gestionnaires.....	52
Tableau 7: Attitudes de participation.....	59
Tableau 8: Résultats de la corrélation entre les caractéristiques personnelles et les attitudes de participation.....	63
Tableau 9: Résultats de la corrélation entre la satisfaction des besoins et attentes et les attitudes de participation (groupe des dirigeants).....	65
Tableau 10: Résultats de la corrélation entre la satisfaction des besoins et attentes et les attitudes de participation (groupe des gestionnaires) .....	66
Tableau 11: Résultats de la corrélation entre les moyens d'information utilisés et les attitudes de participation.....	67
Tableau 12: Résultats de la corrélation entre le niveau de formation des dirigeants, leur initiation aux fonctions et l'aptitude à diriger..	69
Tableau 13: Résultats de la corrélation entre la maîtrise du dialecte local et les attitudes de participation .....	70

## LISTE DES FIGURES

	page
Figure I: Graphique Illustrant l'évolution des Caisses populaires du Réseau.....	5
Figure II: Modèle de référence.....	26
Figure III: Modèle d'analyse enrichi.....	33
Figure IV: Répartition des dirigeants selon l'âge.....	46
Figure V: Répartition des dirigeants selon le sexe.....	48
Figure VI: Répartition des dirigeants selon le niveau d'instruction .....	49
Figure VII: Appréciation des services offerts par les caisses.....	54
Figure VIII: Moyens d'information utilisés.....	56

## INTRODUCTION

Le mouvement des caisses d'épargne et de crédit est né en Allemagne vers les années 1850. Sous l'inspiration d'expériences allemandes et françaises, particulièrement celles se rapportant aux Caisses Raiffeisen, aux Banques Schulzen-Delitzsh et aux Caisses Durand, la première caisse populaire est créée au Québec en 1900. Elle a pour mission principale d'éliminer la pratique du prêt usuraire tout en rendant le crédit accessible à des taux d'intérêt raisonnables.

En Afrique où la paysannerie représente la plus grande partie de la population (entre 85% et 90% selon le cas), le coopératisme est un des outils utilisés pour favoriser un développement réel du secteur rural<sup>1</sup>. D'après Bassolé et Maingo (1981), le mouvement coopératif d'épargne et de crédit a été introduit dans ce continent par des missionnaires vers 1946. C'est dans les pays anglophones, notamment en Ouganda, en Tanzanie, au Nigéria et au Ghana que se développent les premières coopératives d'épargne et de crédit.

Au Burkina Faso, la première coopérative d'épargne et de crédit a vu le jour en 1969 sur l'initiative du Centre d'Étude Économique et Social de l'Afrique de l'Ouest (CESAO). De nos jours, on compte un nombre important de CEC dont la promotion est principalement assurée par trois mouvements:

---

<sup>1</sup> Les coopératives d'épargne et de crédit africaines: contexte et cas. SILLS, P. Sherbrooke, 1987 p. 46.

- l'Union des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burkina (UCECB),
- l'Association pour le développement de la région de Kaya (ADRK),
- le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB).

Le RCPB, cadre du présent travail, a plus de vingt ans d'existence par une de ses composantes. Depuis sa création , plus particulièrement à partir de 1987, ce mouvement n'a cessé de grandir, comptant de nos jours plus de 45000 membres. Cette évolution n'est pas sans poser quelques problèmes dont les principaux sont relatifs à la sécurité, la communication et la participation dans les caisses.

Dans un système essentiellement basé sur l'engagement bénévole, la confiance et la connaissance mutuelles, une faible participation des membres peut, à la longue, affecter le fonctionnement même du système. Ce problème, relevé dans des rapports et études du mouvement, constitue certainement une préoccupation majeure.

Le présent travail vise d'abord à inventorier les principaux facteurs limitants et à dégager des voies et moyens pour une meilleure participation dans les caisses. Il s'articule autour de six chapitres. Le premier chapitre situe la problématique et précise les objectifs et les questions de recherche. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique. Outre la définition des principaux concepts et variables, le modèle d'analyse y est présenté. Le troisième chapitre traite de la méthodologie de collecte et de traitement des données. Le quatrième chapitre est réservé à l'analyse descriptive des résultats.

Le chapitre 5 concerne l'analyse statistique. C'est dans ce chapitre que sont vérifiées les hypothèses de départ. Enfin, le sixième et dernier chapitre propose une synthèse des résultats de l'étude ainsi que des voies d'action susceptibles de relever le niveau et la qualité de la participation dans les caisses populaires.

## **CHAPITRE I**

### **DOMAINE DE RECHERCHE**

#### **1.1. PARTICIPATION: OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES**

Au Burkina Faso, la naissance du mouvement des caisses populaires est partie de l'expérience des "Crédits Unions" du Ghana, pays limitrophe. À la demande de la CIDR France (Compagnie Internationale de Développement Rural), CIDR Canada aujourd'hui SDID (Société de Développement International Desjardins) entreprend une action d'animation et de sensibilisation qui conduit à la mise en place des premières caisses populaires dans le sud du pays (région de la Bougouriba) en 1972. À la faveur de l'intérêt porté par les populations aux caisses populaires, le mouvement gagne du terrain et couvre actuellement sept provinces<sup>2</sup>. Le Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso compte environ 47 500 membres répartis dans 32 caisses de base et mobilise plus de 1,3 milliard de francs CFA d'épargne (Tableau 1).

---

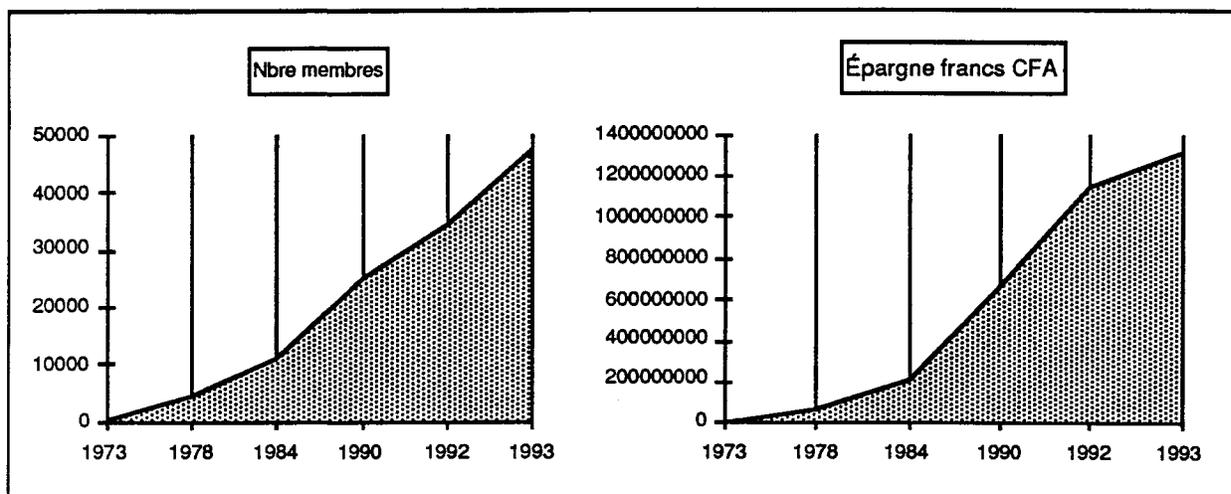
<sup>2</sup> Voir Provinces touchées sur la carte du Burkina en Annexe A.

**Tableau 1: Évolution des Caisses populaires du Réseau**

ANNÉE	NOMBRE DE CAISSES	NOMBRES DE MEMBRES	ÉPARGNE (en Francs CFA)
1973	7	658	682 640
1978	7	4 945	69 390 060
1984	11	10 845	204 608 754
1990	22	25 158	663 489 653
1992	31	34 516	1 141 860 754
1993	32	47 562	1 320 273 080

Équivalence: 1 \$ canadien = 389 Francs CFA

**Figure I: Graphique illustrant l'évolution des Caisses populaires du Réseau**



Au plan organisationnel, le RCPB se présente sous forme de structure à trois paliers:

- La Caisse Populaire est la structure de base. Elle a pour mission essentielle la collecte de l'épargne des membres et sa distribution sous forme de crédit. Le territoire de la caisse de base ou zone d'attraction territoriale recouvre un ou plusieurs villages. Son rayon d'action est de cinq à dix kilomètres, dans une limite accessible aux paysans à pied ou à bicyclette;
- L'Union Régionale est la structure médiane. Le réseau en compte trois dont la mission est d'appuyer les caisses de base dans leur développement (Appui technique, Gestion de liquidités). Elles peuvent regrouper 15 à 25 caisses de base situées dans un rayon de 100 km;
- L'Unité Centrale, structure de 3<sup>e</sup> niveau, est l'émanation des Unions Régionales. Elle assure un appui au développement des Unions Régionales et Caisses de base par la surveillance, l'inspection et la vérification, la définition des orientations du mouvement, l'établissement des normes et procédures.

Selon Tang-essomba (1989) l'établissement de caisses populaires vise trois objectifs:

- 1) éduquer les populations paysannes au phénomène de l'argent afin de les amener à sécuriser leur argent et à épargner pour prévenir les mauvais jours;

- 2) faciliter l'accès des paysans aux services bancaires (épargne et crédit) par la simplification des procédures, le faible coût et la proximité des services;
- 3) favoriser la réutilisation dans le milieu local de l'épargne mobilisée par l'octroi de prêts agricoles, commerciaux, sociaux et le financement de projets communautaires.

Dans les caisses populaires, comme dans tout projet de développement coopératif, les membres ne peuvent parvenir à l'autonomie que par un double engagement dans la participation:

- 1) engagement à avoir part à la propriété, au pouvoir, aux résultats. Cet aspect de la participation est garanti par la loi et les règlements:
  - \* souveraineté de l'assemblée générale;
  - \* égalité des voix des membres;
  - \* élection démocratique des dirigeants;
  - \* contrôle démocratique du mandat des dirigeants par l'assemblée générale;
  - \* transparence de l'administration;
  - \* droit d'accès des membres à l'information.
- 2) engagement à prendre part à la constitution du capital, à la définition des objectifs et des moyens d'action à mettre en oeuvre, au fonctionnement de l'organisation et à la réalisation des activités. Cela sous-entend une implication active des membres à l'obtention de quelque chose.

Une étude de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins de Québec réalisée en 1992 souligne qu'une grande partie de la valeur et de la finalité de l'action coopérative se trouve non seulement dans le résultat économique, mais aussi dans le processus mis en oeuvre pour y arriver, d'où l'importance de la participation à l'action. Cette participation, tout en permettant à l'action de produire les biens et services répondant aux besoins communs, entraîne l'éducation, la formation et la transformation des agents mêmes de cette action: au "self-help", à l'action, à l'initiative, à la responsabilité individuelle et collective, à l'équité, à la rigueur et à l'efficacité, à la solidarité et à la fraternité, à l'innovation, à l'audace, à la créativité, etc...

Bien que l'évolution des caisses populaires au Burkina Faso laisse croire à un intérêt des populations pour ce type d'institution, les résultats d'une étude réalisée par Thomas et Mathieu (1984) ont permis d'identifier trois problèmes principaux de participation: 1) faible participation des membres aux assemblées générales, 2) faible participation des membres aux postes électifs de direction et 3) absence des caisses locales aux projets de développement communautaires.

Pour pallier à ces problèmes, trois recommandations ont été formulées:

- 1) accroître et améliorer la qualité de la participation des membres à leur coopérative;
- 2) accroître la compétence technique et organisationnelle des dirigeants et du personnel des caisses populaires et des unions régionales;

- 3) accorder l'expansion des institutions coopératives aux orientations de développement de la communauté d'où elles émergent.

Dabiré (1987), dans son document intitulé "Les caisses populaires de la Bougouriba", insiste sur la nécessité de trouver une solution au problème de la faible implication des membres qui, selon lui, est due à certaines exigences de responsabilité et à l'analphabétisme.

Avec la mise sur pied d'une structure de coordination du Réseau en 1987, des efforts sont déployés afin que les sociétaires participent davantage à la vie de leurs institutions. Cette philosophie du Réseau rejoint la préoccupation des responsables politiques du pays qui accordent de plus en plus d'importance à la participation des populations aux actions de développement.

Cette politique a eu comme résultat une plus grande affluence des membres aux assemblées générales. Ce résultat, quoique encourageant, est loin d'être satisfaisant étant donné son caractère passif. En effet, si l'assemblée générale constitue le lieu d'expression de la souveraineté des membres sur leur entreprise, son déroulement dans les caisses du Burkina manque de dynamisme. De l'avis de certains responsables, les débats enregistrés au cours des assemblées générales sont faibles. C'est généralement les quelques élites, notamment les fonctionnaires, les commerçants et les notables qui entretiennent ces débats. Les paysans qui constituent la grande majorité des membres se contentent d'écouter et d'approuver les rapports présentés par le bureau de séance. Cette attitude passive perçue par certains responsables comme un

indice de satisfaction des membres constitue en notre sens, une faiblesse d'autant plus qu'elle dénote un manque de participation de ces derniers à l'orientation et à la gestion de l'entreprise dont ils sont copropriétaires.

Ce phénomène est d'ailleurs dénoncé par certains auteurs. Ainsi, Mothé (1980) fait remarquer qu'une assemblée générale où les participants dépassent la vingtaine rend impossible la communication entre les participants; seules quelques personnes s'expriment et cette inégalité d'expression est d'autant plus grande que le groupe est important. Mermoz (1978) va jusqu'à affirmer qu'une assemblée générale peut être aliénante: "Quand on acquiesce à quelque chose par un vote, il faut que ce soit réel; pour que ce soit réel, il faut que le monde s'exprime et ceci n'est possible qu'en petits groupes". Selon Demoustier (1981), les assemblées générales ne sont pas toujours des lieux de débats importants; elles permettent souvent de ratifier des décisions préparées antérieurement.

De plus, la littérature est assez claire quant au sens à donner au mot participation. La participation passive est synonyme "d'avoir part" à quelque chose alors que la participation active ou "prendre part" signifie une implication active à l'obtention de quelque chose (Petit, 1986; Laflamme et Roy, 1975).

Dans une étude réalisée auprès de gestionnaires de caisses populaires des régions de Québec et de l'Estrie, Petit (1986) s'est intéressé à la participation bénévole des membres en milieu coopératif et aux moyens que les dirigeants utilisent pour la stimuler. Les résultats auxquels il a abouti montrent que:

- 1) les gestionnaires perçoivent des avantages ou bénéfices de deux ordres au fait de "faire participer" les membres: avantages du niveau gestionnaire c'est-à-dire reliés à son rôle de gestionnaire (rendre la gestion plus efficace, exprimer des valeurs démocratiques, assurer la crédibilité) et avantages du niveau personnel (enrichissement personnel, support moral, se sentir utile).
- 2) trois gestionnaires sur quatre (75%) justifient l'importance de la participation des membres en se basant sur les valeurs et les buts reliés à la dimension association de personnes qu'à la dimension entreprise économique de la coopérative.
- 3) deux fois plus de gestionnaires prônent des moyens actifs de participation (postes d'administrateurs, rencontres de groupe, assemblées générales, projets communautaires...) qui favorisent et stimulent l'engagement direct des membres. Les gestionnaires du milieu urbain ont une tendance plus forte à choisir des moyens passifs tels que l'information et l'offre de bons services qui dénotent une approche du style marketing.

Dans le cas du Burkina, le fait que l'assemblée générale se tienne une fois l'an et l'absence de débats importants pourraient entraîner à la longue une lassitude des membres face à la monotonie de cette instance. De plus, limiter l'appréciation à la seule manifestation de la participation en assemblée générale est insuffisante. La participation dans les caisses populaires doit se traduire par une implication constante et permanente des membres dans son orientation et sa

gestion. L'attitude passive observée dans les caisses du RCPB risque à la longue de se traduire par une désaffection et un manque d'intérêt des membres. La recherche d'une plus grande implication des membres évitera aux caisses du RCPB de connaître les mêmes problèmes que ceux du Cameroun (Tang-essomba, 1989): 1) faiblesse de l'épargne; 2) non-remboursement des prêts; 3) insuffisance de contrôle interne et 4) inactivité des comptes. Ces problèmes ont eu pour conséquences la perte de crédibilité du mouvement camerounais et la cessation d'activité de plusieurs caisses.

Forte de ce constat, la présente étude se propose de dégager les principaux facteurs qui limitent la participation des membres à l'orientation et à la gestion des caisses populaires et de proposer des mesures susceptibles d'entraîner une plus grande implication de ceux-ci.

## **1.2. OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Face à cette problématique, notre recherche vise trois objectifs:

- 1) Identifier, dans le contexte burkinabé, les obstacles majeurs à la participation active des membres à l'orientation et à la gestion des caisses populaires;
- 2) Identifier les stratégies développées par le Réseau pour intéresser les sociétaires à l'orientation des activités et à la gestion de leurs coopératives;

- 3) Formuler des recommandations susceptibles de conduire à une meilleure implication des membres.

### **1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE**

Les principales questions qui ont retenu notre attention sont:

- 1) Y a-t-il des obstacles à la participation des membres à l'orientation et à la gestion des caisses populaires? Si oui, lesquels?
- 2) Comment surmonter ces obstacles et garantir une implication réelle des membres à la vie de leur coopérative?

## CHAPITRE II

### CADRE D'ANALYSE

#### 2.1. DÉFINITION DES CONCEPTS

##### 2.1.1 Coopérative et Caisse populaire

Une coopérative est une entreprise possédée et contrôlée par une association de personnes. Les membres de la coopérative sont à la fois les propriétaires et les usagers de l'entreprise qu'ils ont organisée en fonction de leurs besoins et de leurs aspirations, pour la mettre à leur service et au service de la communauté. Dans une coopérative, les membres-usagers assument collectivement la propriété de l'entreprise, participent démocratiquement à son contrôle et s'en répartissent les bénéfices en fonction de l'utilisation qu'ils ont faite de ses services<sup>3</sup>. Pour Petit (1986, p. 34), une coopérative se définit comme étant à la fois une entreprise économique et une association de personnes, formée par les membres/propriétaires-usagers qui utilisent les services de leur coopérative, qui l'orientent et la contrôlent démocratiquement et s'en partagent, s'il y a lieu, les résultats selon un mode particulier. L'objectif de la coopérative n'est pas celui du rendement sur le capital, mais la saine gestion de biens ou de services.

---

<sup>3</sup> "Naissance, théorie et développement de la coopération", COMTOIS, G. UQAC, 1986.

À l'instar de Fauquet , nous identifions, des différentes définitions sur la coopérative, deux caractéristiques essentielles: il s'agit d'une organisation à caractère social et économique. Voici textuellement ce que Fauquet (1965, p. 40) écrit à ce sujet:

On devra distinguer deux éléments conjoints dans l'institution coopérative, l'un social et l'autre économique: 1) une association de personnes qui ont reconnu et continuent de reconnaître, d'une part, la similitude de certains de leurs besoins et, d'autre part, la possibilité de mieux satisfaire ces besoins par une entreprise commune que par des moyens individuels; 2) une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire.

La clarification étant faite sur le concept de coopérative, la caisse populaire peut être définie comme une coopérative de type particulier ayant pour objet la mobilisation de l'épargne et sa redistribution sous forme de prêts aux membres qui en expriment le besoin. La définition suivante proposée par la SDID met en relief le caractère spécifique de cette institution:

La Caisse Populaire est un intermédiaire financier privé et coopératif. L'adhésion y est ouverte et volontaire. Elle appartient à ses membres, qui la gèrent démocratiquement. Elle constitue ainsi le creuset de l'éducation économique et coopérative des ses membres. Elle vise à répondre aux besoins financiers de tous ses adhérents - hommes/femmes, vieux/jeunes, riches/pauvres - par l'incitation à l'épargne, par des prêts aux membres ou toute autre modalité décidée par eux. Afin d'être en mesure d'assurer la satisfaction la meilleure et la plus durable à ses membres, la caisse populaire se préoccupe de sa stabilité financière propre et pour ce faire, doit atteindre une gestion profitable sur une base permanente (excédent des revenus sur les dépenses).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> La coopérative d'épargne et de crédit: structure, fonctionnement, enjeux, SDID, cahier 2, 1992.

### 2.1.2. Participation

La participation peut être définie comme l'ensemble des contributions, des apports d'une personne en terme d'énergie, d'argent, d'idées, de conseils à une organisation dont elle est membre et au sein de laquelle elle peut collaborer en vue d'améliorer le bien-être du groupe.

Une définition proposée dans un rapport intitulé "Law in alternative strategies of rural development", et citée par Bourret (1989, p.185), présente le concept de participation de façon plus complète. Voici en quels termes cette définition traduite de l'anglais est formulée:

La participation comme valeur fondamentale est un processus actif dans lequel les gens prennent des initiatives et des actions qui sont stimulées par leur propre mode de pensée et de délibération et sur lesquels ils peuvent avoir un contrôle effectif. Des discussions continues et un dialogue, un respect pour le point de vue de chacun et un désir de ne pas imposer leurs décisions aux autres, mais d'essayer d'en arriver à un consensus (ou encore: décision prise par la majorité) sont des éléments vitaux dans un processus de participation. La participation est requise pas seulement pour des raisons morales, mais parce que c'est le moyen le plus viable et le plus effectif d'achever le développement humain, car c'est la seule méthode par laquelle l'énergie créative des individus peut être libérée et que leur personnalité collective peut se développer. Les gens seront motivés pour participer entièrement dans un processus dans lequel ils peuvent avoir confiance et qui répond à tous les besoins qu'ils sentent. L'action collective et la participation sont des phénomènes inséparables. Dans un processus de développement basé sur l'individu même, les gens construisent leurs propres organisations participatives pour libérer leurs initiatives et leur spontanéité.

D'après les conclusions de l'étude de Anselme (1979), la participation est la diffusion de la responsabilité politique, d'une part, et du pouvoir économique, d'autre part; mais c'est la participation au niveau politique qui est primordiale. Selon ce dernier auteur, les modalités d'intervention des pouvoirs publics et des organismes para-publics doivent être rénovées pour prendre le chemin qui conduit aux méthodes éprouvées qui, dans le secteur économique, permettent de rapprocher les décisions des besoins réels. Il est indispensable que s'engage la concertation entre les services publics ou para-publics et ceux qu'ils ont la charge de servir car, c'est en donnant au citoyen les moyens de s'exprimer qu'il pourra participer à l'édification de sa cité. La participation économique n'est pas non plus à sous-estimer mais elle doit être une diffusion de l'ensemble des pouvoirs économiques et non pas une dilution des pouvoirs de l'entreprise. En effet, la première est bénéfique pour les individus comme pour l'économie alors que les expériences prouvent que la dilution des pouvoirs conduit irrémédiablement à l'échec.

Dans un rapport de consultation, Münkner (1982) précise que dans une coopérative, il y a conjugaison d'une entreprise économique et d'une institution sociale et de ce fait le succès de sa gestion ne se mesure pas seulement à l'efficacité de son organisation sur le plan commercial, mais aussi à la qualité des prestations qu'elle est en mesure d'assurer aux membres. Il ajoute que, selon le principe de la gestion démocratique de la coopérative, chaque adhérent se doit de participer effectivement à la prise décision et de veiller à l'application correcte, rapide de ces décisions dans l'intérêt bien compris de l'entreprise.

D'après McGregor (1976, p.101), la participation est une certaine forme de philosophie de la direction qui doit englober, pour qu'il y ait effectivement participation, la confiance des dirigeants dans les capacités des subordonnés, la conscience de dépendance à l'égard de la base et la volonté d'éviter les conséquences qui résulteraient d'une surestimation de l'autorité personnelle. Elle consiste fondamentalement à donner aux individus des occasions, dans les conditions favorables, de participer aux décisions qui les concernent. Likert (1961, p.99) mentionne que la participation sert de moyen pour établir les objectifs de l'organisation en tenant compte de l'intégration des besoins et des tendances de tous les membres de l'organisation et des personnes qui y sont rattachées. Traitant de la participation à l'organisation, Hanlon (1968) est d'avis que l'énergie humaine déployée est proportionnelle au degré d'engagement personnel.

Pour sa part, Ouédraogo, B. (1992) considère que le concept de participation qui paraît conforme à l'appropriation fait appel à une évolution graduelle vers un moyen de faciliter le développement des populations par elles-mêmes et tient compte des paysans dans l'identification et la définition souvent imparfaites et émotives des situations, des problèmes, des priorités et des solutions. Cette forme de participation est exigeante pour l'intervenant extérieur, elle lui demande d'écouter et de saisir la manière dont les différentes situations sont définies par ceux-là même qui les vivent. Elle est une attitude d'ouverture aux perceptions et sentiments de l'autre, une préoccupation de l'importance qu'un projet peut revêtir dans la vie des gens et une reconnaissance de ce que l'autre peut apporter comme contribution au processus de son propre développement.

De ce qui précède, il se dégage qu'une grande importance est accordée à la participation dans les organisations, particulièrement dans celles à caractère coopératif dont la particularité se retrouve dans leur double dimension (association de personnes et entreprise économique). En considérant la dimension "association de personnes", la participation constitue la manifestation délibérée des membres de s'associer dans le but de satisfaire leurs besoins individuels et/ou collectifs, un moyen d'atteindre la mission et les objectifs de leur organisation. Prise sous l'angle économique, la participation des membres dans une coopérative est une garantie nécessaire pour la rentabilité économique de l'entreprise (promotion, rentabilité financière, intensité de l'activité économique) donc de la survie de l'entreprise.

Dans son étude exploratoire, Petit (1986) a dégagé les raisons fondamentales qui expliquent, selon la perception des gestionnaires, l'importance de la participation des membres. Ces raisons, énumérées par ordre d'importance, sont:

- 1) pour la dimension association de personnes: la copropriété, le fondement de la coopérative, la connaissance des besoins et idées des membres, la conservation et l'augmentation du sentiment d'appartenance;
- 2) pour la dimension entreprise économique: la rentabilité financière, la promotion-publicité, l'appui des membres.

### 2.1.2.1. Formes de participation

On peut distinguer plusieurs formes de participation. Saint-Pierre (1975) en identifie cinq:

- 1) la participation-contribution: cette forme met l'accent sur l'action à entreprendre, le rôle et l'apport de l'individu dans l'atteinte des buts visés;
- 2) la participation par intégration: elle s'efforce à intégrer l'individu aux objectifs de l'organisation pour le rendre moins marginal, moins isolé;
- 3) la participation par insertion: ici, la participation est considérée comme une manière d'être qui ouvre l'organisation à l'individu et lui facilite l'entrée. L'individu est admis comme participant dans l'organisation de manière à ce qu'il s'implique réellement au point de vue objectifs, décisions, évolution, taux de croissance et ouverture au milieu;
- 4) la participation-engagement qui s'observe à travers l'engagement lucide et responsable de l'individu dans la réalisation des objectifs collectifs;
- 5) la participation par la prise en charge personnelle et responsable: elle implique la prise en charge de la gestion responsable des "avoirs", des "vouloirs" et des "pouvoirs".

Dans la présente étude, nous nous intéressons à cette dernière forme de participation qui, en plus de son caractère actif, est plus responsabilisante du fait qu'elle sous-entend l'implication continue des membres dans la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de la coopérative.

Selon Laflamme et Roy (1975, p. 172), la réalisation de cette forme de participation nécessite un certain nombre de prérequis: volonté consciente et engagée de participer, dialogue dans la recherche des solutions aux problèmes, accessibilité à l'information, formation des membres en vue d'accroître l'efficacité de la participation.

### 2.1.3. Motivation

Le concept de motivation est défini par plusieurs auteurs et, d'après Toulouse et Poupart (1976), on rencontre habituellement chez le gestionnaire, trois sens au mot "motivation": certains diront qu'une personne est motivée si elle est intéressée par une tâche ou une activité; d'autres diront que la motivation, c'est l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement et d'autres enfin diront que motiver une personne, c'est la convaincre de faire telle action, de s'engager dans telle activité.

D'après Likert (1961), pour qu'un individu soit très motivé, il doit sentir que les objectifs de l'organisation lui sont significatifs et que sa tâche particulière

contribue de façon non équivoque à leur accomplissement. La motivation parmi les membres d'un groupe est positivement proportionnelle à la loyauté des membres du groupe vis-à-vis celui-ci. Selon Levasseur (1987, p. 162), la motivation est "l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps". Pour Gourdeau (1983, p. 111), la motivation est "l'état intérieur qui incite l'individu à chercher à satisfaire un besoin qu'il ressent, à prendre des mesures en vue de réduire un état de tension et de retrouver un état d'équilibre". Quant à Lee-Gosselin et collaborateurs (1985), la motivation n'est autre chose que ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut faire. Ces derniers affirment que les participants auront envie d'accomplir une tâche, de se former, quand ils seront motivés, quand ils auront une raison valable de le faire.

#### **2.1.3.1. Théorie des besoins**

La théorie des besoins part du principe que "l'être humain se développe, grandit, s'actualise et prend toute sa dimension à travers le processus de réponses adéquates à des besoins correctement identifiés" (Petit, 1986, p.38). Le comportement humain est donc motivé par la satisfaction d'un ou de plusieurs besoins.

Maslow (1954) identifie cinq catégories de besoins humains et les classifie selon le principe d'une hiérarchie à cinq niveaux. Selon cette théorie, les besoins

sont dynamiques et interreliés. L'individu cherche d'abord à satisfaire les besoins du niveau le plus bas, et c'est seulement une fois ces derniers satisfaits, qu'il se préoccupe de satisfaire ceux immédiatement supérieurs, le premier n'étant plus source de motivation.

Appliquée au contexte des caisses populaires, la notion de besoins primaires correspond aux besoins qui ont poussé l'individu à adhérer: besoins de sécurisation de l'épargne et besoins d'emprunter. Dès que les membres se sont donné une structure et des mécanismes permettant de combler ces besoins primaires, ils deviennent de moins en moins enclins ou motivés à investir leur énergie. Seuls les besoins d'un autre type les motiveront à maintenir leur participation active: ce sont les besoins secondaires (Tang-essomba, 1989).

#### **2.1.3.2. Théorie des attentes**

La théorie des attentes est le fruit des travaux de Vroom (1964). Elle postule qu'avant d'agir, la personne fera un choix quant au meilleur moyen à prendre pour arriver à ses fins. Les attentes chez l'individu sont définies comme la croyance qu'un comportement spécifique sera suivi d'une conséquence donnée. Comme le dit Vroom, "l'attente est une association entre l'action et ses conséquences".

À propos des attentes, Charles Gide cité par Bérenger (dans Trames, p. 41) écrit:

Celui qui donne par solidarité, tel le syndicaliste, le mutualiste, le coopérateur, attend quelque chose en retour: il donne un peu de son argent, un peu de sa peine, un peu de ses soirées, un peu de temps qu'il devrait passer avec sa femme et ses enfants, non pas seulement pour en recevoir l'équivalence, mais dans l'attente d'un régime économique où il trouvera plus d'indépendance, ou plus de sécurité, ou un niveau de vie plus élevé. Il échange un bien présent contre un bien éventuel....

Ces propos de Gide mettent en exergue l'importance des attentes individuelles dans la motivation à participer.

#### **2.1.3.3. Théorie de la rentabilité économique**

Cette théorie part du postulat selon lequel l'individu, même en groupe, cherche avant tout à servir au mieux ses intérêts. Il n'agira que lorsque le bénéfice découlant de son acte est au moins égal aux coûts assumés. Migué (1971) écrit à cet effet:

Les individus, les gens adoptent des comportements rationnels. Cela veut dire qu'ils n'entreprennent d'initiatives, qu'ils n'agissent que dans la mesure où les gestes qu'ils posent ou les engagements qu'ils prennent sont présumés engendrer des bénéfices assez grands pour compenser l'effort qu'ils ont à fournir, c'est-à-dire les coûts qu'ils ont à encourir.

D'après Mancur Olson (1978), la participation individuelle à l'atteinte des objectifs communs n'est possible qu'à deux conditions: la sanction contre la non participation et la récompense sélective pour la participation. Il affirme à cet effet:

Les membres n'entreprendront rien qui permette de se rapprocher de l'objectif commun sinon contraints et forcés ou si

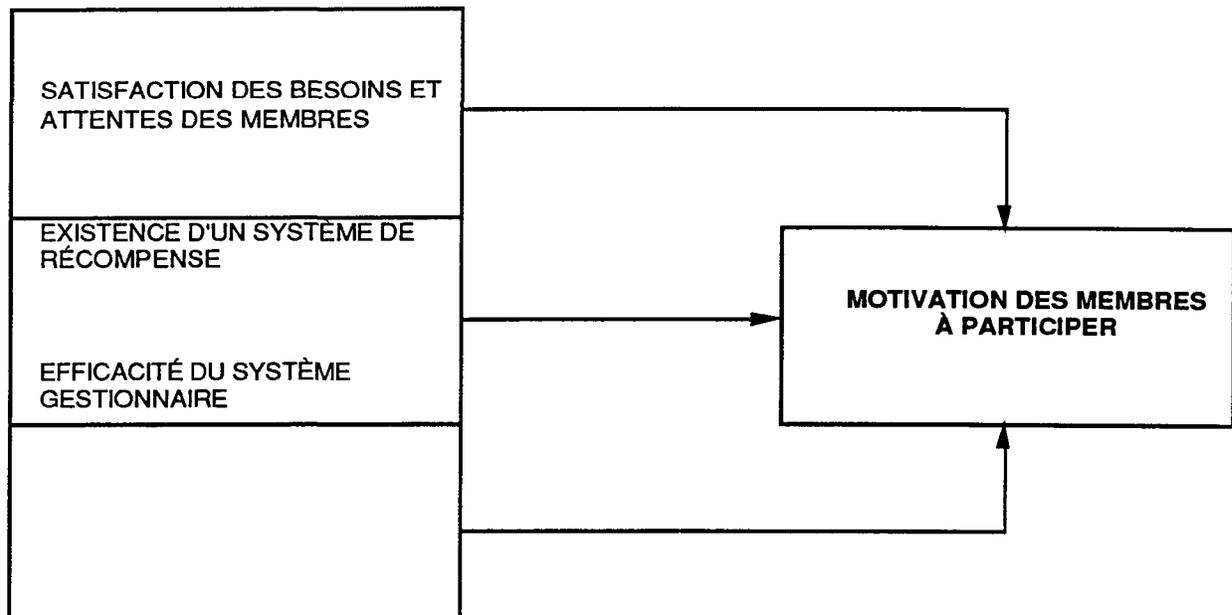
s'offrent à eux certaines stimulations, distinctes de la poursuite du but collectif, en échange contre leur consentement à supporter une part des charges et des coûts qu'entraîne la réalisation des buts du groupe.

Pour d'autres types d'organisations, la sanction pourrait à la limite donner des résultats acceptables, mais dans le cas des coopératives qui doivent promouvoir la démocratie à travers la participation, la sanction paraît inappropriée. Au contraire, cette solution entraînerait la perte d'intérêt des membres. Pour les entreprises coopératives, c'est plutôt les stimulations de nature économique et/ou psychologique qui conviendraient. Olson apporte justement cette précision lorsqu'il écrit (1978, p.83): "les mobiles économiques ne sont évidemment pas les seuls qui existent: les individus sont souvent motivés par une soif de prestige, de respect, des amitiés et autres objectifs psychologiques". Dans le même ordre d'idées, Jean Robidoux écrit: "En raison de la rémunération limitée du capital et de la répartition éventuelle aux sociétaires du trop perçu, la motivation de ses derniers est prioritairement reliée aux avantages qui sont dévolus aux sociétaires usagers...".

## **2.2. MODÈLE D'ANALYSE**

Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons comme modèle de base celui développé par Tang-essomba dans son étude sur la participation bénévole des membres des caisses populaires au Cameroun (1989). Ce modèle présenté dans la figure II identifie trois dimensions qui influencent la motivation des membres à participer: la satisfaction des besoins et attentes des membres, l'existence d'un système de récompense et l'efficacité du système gestionnaire.

**Figure II: Modèle de référence**



SOURCE: Tang-essomba, la participation des membres des caisses populaires de la mefou-sud au Cameroun: son importance, les causes d'échec et les essais de solution, juin 1989.

### **2.2.1. Satisfaction des besoins et des attentes des membres**

À la lumière de la théorie des besoins et de celle des attentes, il y a lieu d'affirmer que la satisfaction des besoins et attentes des membres conditionne leur comportement participatif à l'orientation et à la gestion de leur coopérative. Pour reprendre les propos de Amadou Lamine Bousso (1982, p.17), "le coopérateur satisfait est plus motivé à participer aux décisions, transactions et fonctionnement de la coopérative". Selon Barnard (1948, pp. 140-255), "la satisfaction découle d'une confrontation entre les avantages et les désavantages

d'une situation au sein de laquelle les avantages sont plus nombreux; elle a comme fonction principale de servir de critère à l'efficience, elle-même définie comme la satisfaction des besoins personnels".

L'humain, du fait de sa nature profonde et du milieu dans lequel il vit, présente à chaque étape de sa vie des besoins nouveaux. Pour satisfaire les besoins des membres, il est indispensable que les gestionnaires de la caisse mettent en place des dispositifs permettant d'identifier clairement les besoins de ces derniers et qu'ils les traduisent en services.

Les variables de mesure retenues pour la satisfaction des besoins primaires sont:

- 1) la sécurisation de l'épargne: il s'agit de savoir si les répondants croient ou non au caractère sécuritaire de leur caisse;
- 2) l'accessibilité au crédit: cette variable permet de mesurer le niveau de satisfaction de répondants par rapport au volet crédit.

S'agissant de la mesure de la satisfaction des besoins secondaires, les variables suivantes sont retenues:

- 1) la reconnaissance: c'est le désir que l'individu a de voir les autres se considérer comme redevables envers lui du fait de son implication;
- 2) le prestige qui représente ici l'influence que lui confère son statut ou sa responsabilité;

- 3) l'acquisition de nouvelles connaissances: cette variable désigne le désir de formation de l'individu.

### **2.2.2. Récompense pour la participation**

Dans l'étude de la théorie de la rentabilité économique, nous avons écarté la coercition comme moyen pour stimuler la participation dans une coopérative. Reste le recours aux méthodes incitatives pour compenser l'effort et les coûts (énergie, temps) que fournit le membre en s'impliquant.

Saint-Onge, Tremblay et Toulouse (1992) distinguent quatre formes d'incitation: les récompenses intangibles, les récompenses concrètes, la réprobation sociale et la satisfaction de soi. La récompense intangible est le fait de gagner l'estime et le respect de son entourage, d'avoir l'occasion d'acquérir plus d'expérience et de développer des habiletés et des capacités. Les récompenses concrètes sont faites sous forme de primes, d'augmentation de salaire, de promotion, de privilèges (congrès, voyages d'étude etc...). La réprobation sociale est le fait d'être l'objet de remarques désobligeantes de la part de ses subalternes, d'être mis de côté par ses collègues ou d'être réprimandé par son supérieur. La satisfaction de soi est le sentiment d'avoir accompli quelque chose qui en valait la peine.

Dans ce travail, la mesure du système de récompense est faite à l'aide d'une question ouverte qui permet aux répondants d'indiquer toute forme d'incitation utilisée.

### **2.2.3. Efficacité du système gestionnaire**

L'efficacité d'un système de gestion ne s'obtient pas seulement par l'application des quatre éléments du processus de gestion (planification, organisation, direction et contrôle). À l'instar de Tang-essomba, nous pensons qu'il est possible de concilier les impératifs de gestion avec les impératifs démocratiques. Pour réaliser cette conciliation, le gestionnaire devra favoriser la décentralisation, la circulation de l'information et la participation aux décisions. Quatre variables permettront de tester cette dimension:

- 1) le style de leadership: c'est une variable qui permet de déterminer, à partir de la perception des répondants, le mode d'administration et les relations interpersonnelles qui prévalent aux différents paliers du mouvement;
- 2) la communication: il s'agit d'identifier les moyens de communication utilisés;
- 3) la politique de formation est une variable qui vise à déterminer l'importance accordée à la formation au sein du mouvement et à identifier les diverses catégories d'acteurs (membres, dirigeants, employés) qui bénéficient de cette formation;
- 4) le contrôle: par cette variable, il est question de vérifier l'activité des diverses instances de contrôle (SIV, Contrôle régional, Comité de contrôle de la caisse de base).

À partir de nos lectures, nous avons jugé nécessaire d'enrichir le modèle de Tang-essomba en y ajoutant une quatrième dimension qui, bien que liée à la satisfaction des besoins, permettra de mieux comprendre les attitudes de participation des membres. Cette dimension intitulée caractéristiques personnelles a l'avantage de permettre la mesure de certains facteurs internes et externes de l'individu et susceptibles d'influencer sa motivation à participer. Des recherches dans le domaine de la participation bénévole ont démontré que les participants actifs ont des niveaux d'instruction et d'information plus élevés par comparaison aux autres membres. Bien que le gestionnaire n'ait pas de contrôle sur le niveau d'instruction des membres, il peut agir sur le niveau d'information pour favoriser une plus grande participation (Petit, 1986). De même, la décision d'une jeune personne à participer peut être guidée par des besoins différents de ceux d'une personne d'un âge plus avancé, d'où l'intérêt de tenir compte de ce facteur pour créer des conditions qui aideront à satisfaire des besoins différents. L'expérience et la compétence peuvent aussi jouer sur la motivation à participer. Les individus ayant vécu des expériences non satisfaisantes (cas des coopératives datant des premières années d'indépendance des pays francophones d'Afrique) seront méfiants quant à leur implication. De même, les membres qui se savent ou se disent incompetents ou inaptes à exercer certaines fonctions seront moins intéressés à participer. Ainsi, la connaissance des antécédents de participation et des compétences permet de prendre des mesures susceptibles de redonner confiance aux membres.

#### 2.2.4. Caractéristiques personnelles

La littérature distingue dans le vocable caractéristiques personnelles deux aspects: les caractéristiques sociologiques et les caractéristiques psychologiques. Les caractéristiques sociologiques encore appelées traits de personnalité ou caractéristiques externes regroupent l'âge, la religion, le niveau d'éducation, l'expérience de travail, l'ethnicité et les antécédents familiaux. Les caractéristiques psychologiques ou caractéristiques internes désignent les attitudes, les valeurs et les croyances qu'entretiennent les individus au sujet de certains concepts (Tremblay, 1968; Toulouse, 1979 et Lalonde, 1985). Les variables retenues dans le contexte de la présente étude pour mesurer les caractéristiques personnelles sont:

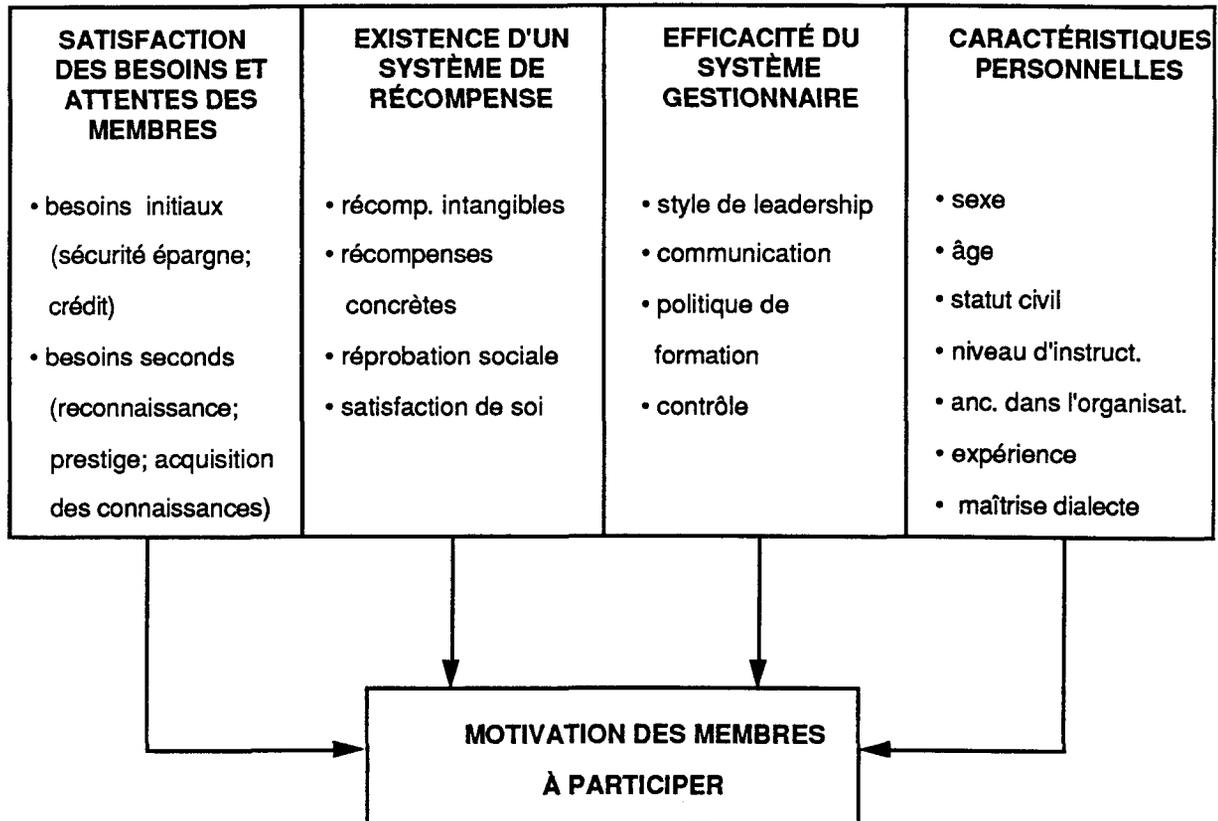
- 1) le sexe: cette variable binaire détermine l'élément masculinité-féminité des répondants;
- 2) l'âge: il s'agit de faire ressortir les tranches d'âge dans lesquelles se situent les répondants;
- 3) le statut civil précise la situation matrimoniale des répondants soit: célibataire (1), marié (2);
- 4) le niveau d'instruction: il désigne le niveau de scolarité atteint par les répondants en terme de cycle de scolarité. La question proposée pour mesurer cette variable permet aux répondants des deux groupes d'indiquer le niveau atteint sur une échelle de trois. Ainsi, avec le mode

de codification retenu, les dirigeants ont le choix entre: non alphabétisé (1), primaire (2), secondaire (3). Pour les gestionnaires, les choix proposés sont: primaire (1), secondaire (2) et universitaire (3);

- 5) l'ancienneté dans l'organisation: il s'agit, pour les dirigeants, de préciser le nombre d'années passées comme membres de la caisse populaire. Chez les gestionnaires, c'est le nombre d'années passées en tant qu'employés du mouvement;
- 6) l'expérience: cette variable vise à déterminer l'expérience acquise en terme de responsabilités dans une fonction autre que celle assumée à la caisse populaire;
- 7) la maîtrise du dialecte local: cette variable mesure chez les gestionnaires, le niveau de maîtrise de la langue nationale la plus parlée dans le territoire de la caisse populaire qu'ils gèrent. Le mode de codification correspondant est: faible (1), moyen (2) et bon (3).

La figure III ci-après représente le modèle final d'analyse comportant les quatre dimensions dont il a été fait mention plus haut.

Figure III: Modèle d'analyse enrichi



### 2.3. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Selon Aktouf (1987), l'hypothèse est une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. Suivant Lalonde (1985), l'hypothèse de recherche est un énoncé vérifiable empiriquement et impliquant une relation entre deux ou plusieurs variables. Il s'agit, en fait, d'un argument heuristique destiné à

expliquer les raisons pour lesquelles les variables devraient être reliées d'une certaine façon.

Le modèle de recherche conçu sur la base des écrits et proposé plus haut suggère un cadre d'investigation des relations possibles entre les variables considérées. Aussi, pouvons-nous nous permettre de soutenir l'hypothèse générale suivante: les attitudes de participation des membres à la vie des caisses populaires sont fonction du niveau de satisfaction de leurs besoins, de certains facteurs individuels qui les caractérisent, du système de récompense et des pratiques de gestion appliqués au sein du mouvement.

### **2.3.1. Hypothèse 1**

Le niveau d'instruction des membres constitue une barrière à leur implication dans les activités de leurs caisses.

### **2.3.2. Hypothèse 2**

L'ancienneté dans l'organisation des dirigeants a une influence sur les attitudes de participation des membres.

### **2.3.3. Hypothèse 3**

L'attitude des gestionnaires est plus orientée vers la dimension économique que vers la dimension associative de la caisse.

#### **2.3.4. Hypothèse 4**

La participation des membres varie en fonction du niveau de satisfaction de leurs besoins.

#### **2.3.5. Hypothèse 5**

Le degré d'implication des membres dans les caisses varie en fonction des moyens d'information utilisés.

#### **2.3.6. Hypothèse 6**

L'absence d'une politique de formation appropriée fait que les dirigeants sont très peu outillés pour assumer leurs fonctions.

#### **2.3.7. Hypothèse 7**

La maîtrise du dialecte local par les gestionnaires favorise la participation des membres à la vie des caisses populaires.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1. ÉCHANTILLONNAGE**

La population d'enquête ou population-mère est définie par Aktouf (1987) comme étant l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations. Les individus extraits de cette population (échantillon) doivent répondre à certaines caractéristiques précises afin de constituer un groupe représentatif.

La population-mère faisant l'objet de cette étude est constituée, d'une part, par tous les dirigeants (administrateurs bénévoles) des caisses du RCPB et, d'autre part, par tous les gestionnaires (gérant-e-s et caissier-e-s) en poste dans ces caisses. À cet échantillon, nous avons ajouté quelques intervenants du secteur coopératif oeuvrant au niveau national et régional. Pour constituer notre échantillon, nous avons fait appel à la méthode empirique. Selon Gravel (1988, p. 26), cette méthode permet au chercheur de sélectionner son échantillon en s'appuyant sur son propre jugement.

Le RCPB qui regroupe 32 caisses compte plus de 300 dirigeants bénévoles et 60 gestionnaires. Ces 32 caisses créées entre 1972 et 1993 sont localisées aussi bien en zones rurales qu'en zones urbaines. Ainsi, les critères ayant prévalu pour la constitution de l'échantillon sont les suivants:

- 1) la date de création de la caisse d'où est issu le dirigeant ou le gestionnaire;
- 2) le type de caisse (caisse urbaine, caisse rurale);
- 3) la localisation géographique de la caisse à travers l'Union Régionale à laquelle elle appartient.

### **3.1.1. Répondants**

Les répondants sont issus de onze caisses localisées en milieux urbains (quatre) et en zones rurales (sept) dans trois régions différentes du pays. On y retrouve des dirigeants et des gestionnaires de caisses anciennes (1972-1980), de caisses d'âge moyen (1981-1989) et de caisses de création récente (1990-1992). Parmi quarante-six dirigeants retenus, on compte 40 hommes et six femmes. Les gestionnaires sont au nombre de douze avec une répartition de trois hommes contre neuf femmes. Au plan national et régional, douze cadres ont été interviewés parmi lesquels l'ancien directeur de l'URCPB.

### **3.1.2. Procédure**

Pour la cueillette des données, nous avons opté pour le questionnaire auto-administré. Cette opération a eu lieu au siège de chaque caisse populaire et a permis, tout au long de son déroulement, d'éclaircir certains éléments qui pouvaient être obscurs pour le répondant et de le rassurer quant à l'usage de l'information demandée. S'agissant des cadres, ils ont été rejoints à leurs lieux de travail pour les entrevues. Le temps moyen de remplissage du questionnaire était de 70 minutes pour le premier volet avec un minimum de 50 minutes et un maximum de 90 minutes. Pour le deuxième volet du questionnaire, la moyenne était de 45 minutes avec un minimum de 35 minutes et un maximum de 60 minutes. Avant d'être administré, le questionnaire a été pré-testé auprès de dix dirigeants et cinq gérants.

Les lettres d'information, rédigées par le Coordinateur de l'Unité Centrale et le Directeur National de la Promotion Coopérative et Mutualiste et transmises aux principaux intéressés, ont eu pour effet de mettre ces derniers en confiance et de faciliter par ce fait même le travail de l'enquêteur.

### **3.2. TECHNIQUES DE CUEILLETTE DES DONNÉES**

Les techniques utilisées pour la cueillette des données dans le cadre de cette étude sont le questionnaire (voir Annexe B) et l'étude documentaire.

### **3.2.1. Questionnaire**

Destinés aux dirigeants et gestionnaires de caisses populaires, les deux volets du questionnaire comportent chacun quatre principales parties représentant les quatre dimensions du modèle: la satisfaction des besoins et attentes des membres, l'existence d'un système de récompense, l'efficacité du système gestionnaire et les caractéristiques personnelles.

La première partie est destinée à recueillir les renseignements personnels (âge, sexe, statut, niveau d'instruction, expérience) permettant de dresser le profil type du dirigeant et celui du gestionnaire actuel de la caisse populaire, ainsi que leurs perceptions de la participation dans les caisses. La deuxième partie devrait permettre de connaître la nature des besoins des membres ainsi que leur niveau de satisfaction actuel. La partie 3 du questionnaire visait à obtenir des renseignements sur la pertinence, la nature et la provenance des récompenses offertes aux coopérateurs pour leur participation. Enfin, la dernière partie visait à évaluer le système gestionnaire à travers les pratiques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle tant au niveau des caisses de base que dans les structures d'appui telles l'Union Régionale et l'Unité centrale.

En plus des questions contenues dans ces quatre parties, des questions d'ordre général devraient permettre de mieux cerner la perception des répondants quant à l'importance de la participation et leurs raisons de participer ou de faire participer selon qu'ils sont dirigeants ou gestionnaires.

Outre ce questionnaire à deux volets, un guide d'entrevue a été élaboré pour recueillir les données auprès des cadres en poste dans les organismes publics et para-publics chargés de la promotion coopérative. L'objet de ce guide était de permettre d'obtenir des promoteurs régionaux et nationaux, leur appréciation de la participation, les pratiques de gestion actuelles ainsi que les mesures à préconiser pour une meilleure participation des coopérateurs.

### **3.2.2. Étude documentaire**

L'étude documentaire a consisté en la consultation de documents permettant de comprendre la situation organisationnelle dans laquelle les caisses évoluent et de recueillir certaines statistiques nécessaires à la compréhension et à l'interprétation des données obtenues.

### **3.3. TRAITEMENT DES DONNÉES**

Les données recueillies au moyen des instruments décrits plus haut ont été codifiées (chaque code exprimé en chiffre correspondant à une catégorie de réponse) et compilées en fonction des groupes de répondants et des choix de réponses. Les lots de données compilées ont été soumis à un traitement statistique informatisé avec le logiciel Statview.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse descriptive des données recueillies afin d'en observer les tendances générales (moyenne,

mode, fréquence). Ensuite, les données ont été soumises à l'analyse statistique. L'analyse de corrélation qui permet de mesurer le niveau d'association des variables a été utilisée pour infirmer ou confirmer nos hypothèses de départ.

## **CHAPITRE IV**

### **ANALYSE DESCRIPTIVE**

#### **4.1. RÉSULTATS D'ENSEMBLE**

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'ensemble des résultats obtenus sur l'échantillon de 46 dirigeants et 12 gestionnaires de caisses populaires. Il devrait faire ressortir les principaux traits de caractère de l'échantillon ainsi que les résultats globaux relatifs aux autres dimensions du modèle, lesquels résultats serviront de point de référence lors de l'interprétation des résultats obtenus sur les hypothèses énoncées au chapitre 2.

##### **4.1.1. Principaux traits de caractère**

###### **4.1.1.1. Caractéristiques principales des caisses**

###### **a) Age, taille et localisation géographique**

Tel que prévu dans l'approche méthodologique, la représentativité de notre échantillon vis-à-vis la population-mère réside dans l'âge, la taille et la localisation géographique des caisses dont ils sont membres. Le tableau 2

présente l'ensemble des caisses étudiées selon l'âge, la taille et la localisation géographique.

**Tableau 2: Âge, taille et localisation des caisses étudiées**

CAISSE	LOCALISATION	ÂGE	TAILLE (Nombre de membres)			
			Hommes	Femmes	Groupes	Total
Cissin		6	4271	1828	397	6496
Dassasgo	ZONE	3	1258	963	117	2338
Gounghin	URBAINE	1	773	547	88	1408
Ouahigouya		3	698	188	59	945
SOUS-TOTAL			7000	3526	661	11187
MOYENNE		3,25				2796,7
Founzan		12	890	116	138	1144
Gourcy		3	328	86	104	518
Koper	ZONE	21	1576	753	346	2675
Koti	RURALE	2	357	162	62	581
Ramsa		6	483	221	71	775
Thyou		1	89	15	13	117
Yako		2	319	69	69	457
SOUS-TOTAL			4042	1422	803	6267
MOYENNE		6,7				895,3
TOTAL GÉN.			11042	4948	1464	17454
MOY. GÉN.		5,45				1586,7

Le tableau 2 révèle que quatre caisses sont localisées en milieu urbain et regroupent 64% des membres avec une moyenne de 2 796 membres/caisse tandis que les caisses rurales au nombre de sept ne regroupent que 895 membres en moyenne chacune soit 36% du total. Ce phénomène s'explique par le fait que le milieu urbain, en plus d'offrir un bassin de recrutement plus large, constitue un environnement favorable à la comparaison des avantages de la caisse vis-à-vis d'autres institutions financières (facilité d'accès aux services, garanties, etc...).

La répartition selon l'âge confère aux caisses urbaines une relative jeunesse avec 3,25 ans de moyenne d'âge contre 6,7 ans pour les caisses rurales. Ceci est d'autant plus vrai qu'à ses débuts, le mouvement des caisses populaires a concentré son expérience en milieu rural.

#### b) Données financières des caisses étudiées

Au niveau des données financières présentées au tableau 3, on note une épargne moyenne par membre de 31 935 Francs. Ce ratio, en régression par rapport à celui de 1992 qui était de 35 429 Francs pour le même échantillon, peut être interprété à tort comme une baisse de la confiance du membre en sa caisse. Il traduit en fait un accroissement de l'adhésion de membres issus des couches les plus pauvres. Le taux d'épargne réutilisée de 29% est inférieur à la norme de 40% établie par la politique de crédit. En dehors de la caisse de Founzan qui enregistre un taux de 58%, toutes les autres caisses rurales affichent un taux inférieur à 30%. Ces chiffres semblent traduire une inadéquation de la politique

de crédit au niveau des caisses rurales. L'observation du nombre de prêts et du montant moyen accordé par type de caisse permet de comprendre que le crédit est accessible à un plus grand nombre en milieu urbain alors que le peu de membres qui satisfont aux conditions en zone rurale empruntent de gros montants.

**Tableau 3: Données financières des caisses**

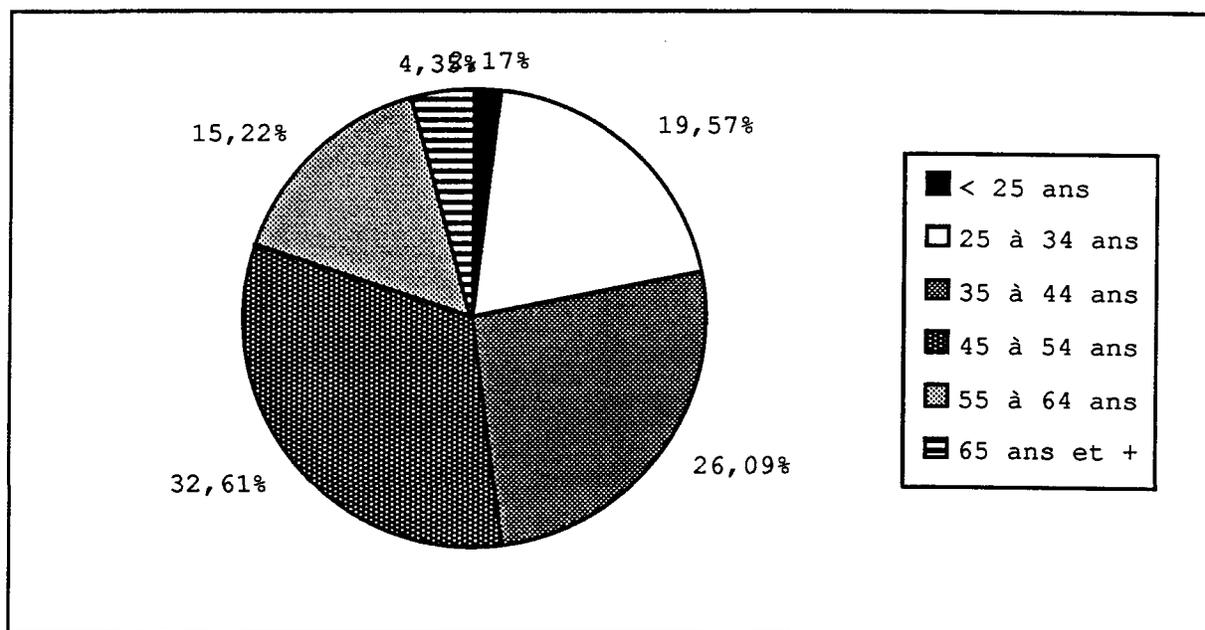
CAISSE	LOCALI- SATION	ÉPARGNE (F. CFA)		PRÊTS			ÉPARGNE RÉUTILISÉE
		Total	Moy/mbre	Total	Nombre	Moy/prêt	
Cissin		272309810	41910	86378930	282	306308	32%
Dassasgo	ZONE	63727812	27257	20179692	66	305753	32%
Gounghin	URBAINE	38606962	27420	14685959	57	257648	38%
Ouahigouya		39018559	41289	8194792	70	117068	21%
S/TOTAL		413663143		129439373	475		
MOYENNE			36977			272504	31,3%
Founzan		22966419	20076	13285079	111	119685	58%
Gourcy		34902150	67379	1205407	18	66967	03%
Koper	ZONE	43462410	16248	10478608	139	75386	24%
Koti	RURALE	3934472	6772	0	0	0	-
Ramsa		8617326	11119	2453356	42	58413	28%
Thyou		5827450	49807	0	0	0	-
Yako		24013328	52546	5027165	36	139643	21%
S/TOTAL		143723555		32449615	346		
MOYENNE			22933,4			93785	22,6%
TOT. GÉN.		557386698		161888988	821	197185	
MOY. GÉN.			31934,6				29%

#### 4.1.1.2. Profil général du dirigeant

##### a) Âge et statut civil

Les résultats observés sur l'échantillon de 46 dirigeants montrent qu'ils sont tous mariés et majoritairement âgés entre 35 et 54 ans (58,7%). Dans la culture Burkinabé, particulièrement en milieu rural, la maturité d'un individu s'exprime en terme d'âge et de statut civil. Il n'est donc pas étonnant de constater que les postes de responsabilité soient confiés à cette catégorie de personnes d'âge mûr.

**Figure IV: Répartition par âge des dirigeants**



## b) Sexe

La répartition des dirigeants selon le sexe donne 40 hommes (87%) et 6 femmes (13%). On peut, à prime abord, s'inquiéter de ce rapport homme-femme, craignant que ces dernières soient tenues à l'écart des postes de responsabilité. Il en est autrement si l'on procède à la comparaison entre la distribution de l'échantillon et celle de l'ensemble des coopérateurs. Ce test dont les résultats sont présentés au tableau 4 est fait au moyen de la distribution des probabilités  $\chi_p^2$  en nous servant de la formule suivante:

$$\chi_p^2 = \sum (O-E)^2/E \quad \text{où } O = \text{Fréquence observée}$$

et  $E = \text{Fréquence théorique}$

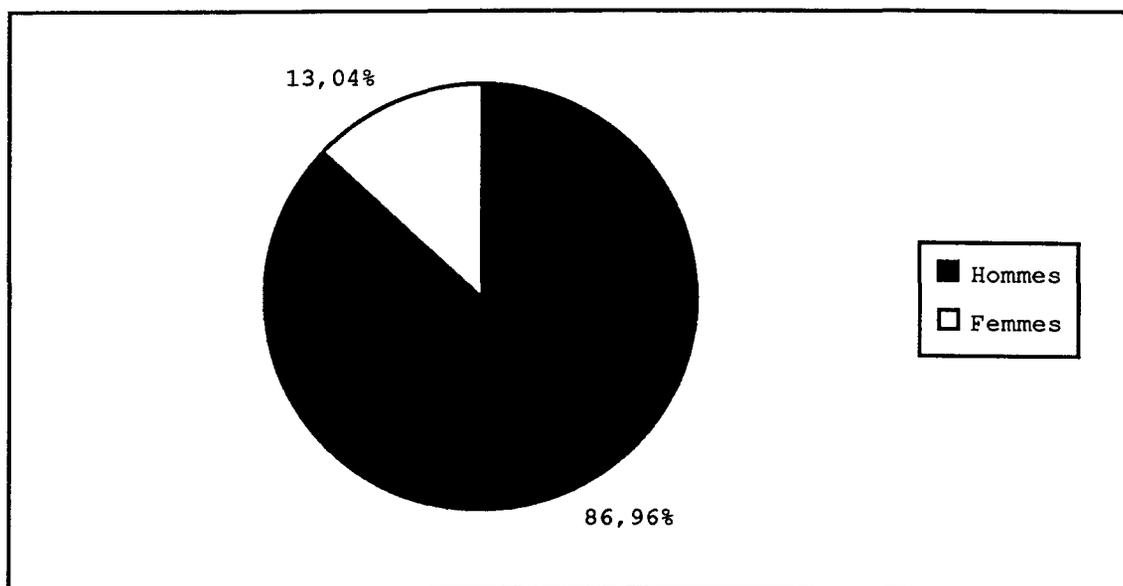
**Tableau 4: Répartition des dirigeants par sexe:  
Comparaison avec l'ensemble des coopérateurs du Réseau**

SEXE	ÉCHANTILLON		COOPÉRATEURS DU RÉSEAU	
	O	FR	FR	E
Hommes	40	87	71.6	33
Femmes	06	13	28.4	13

$\chi_p^2$  calculé = 5,25

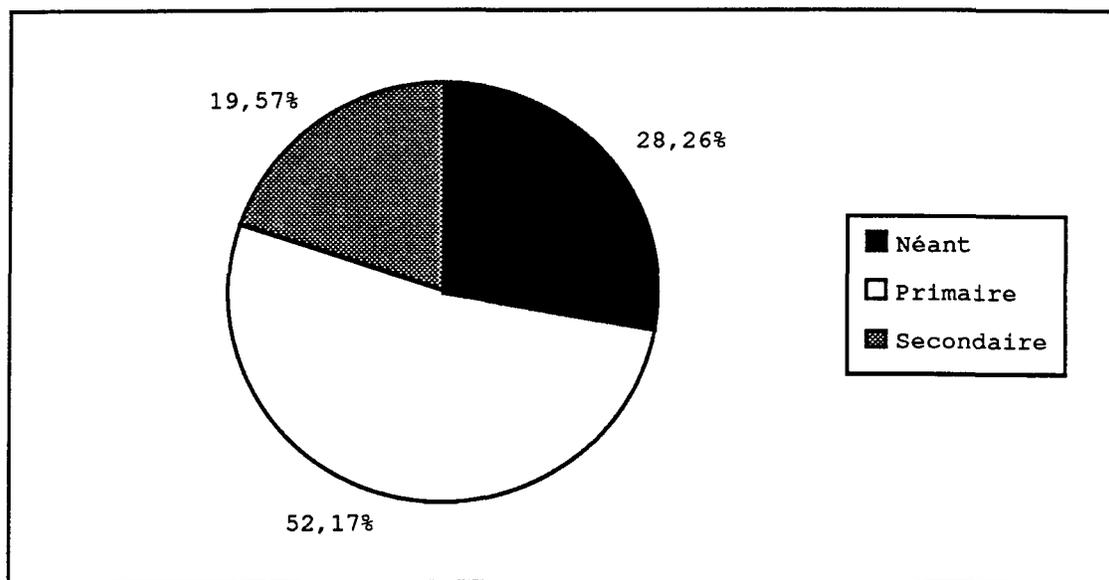
Pour  $dl = 1$  et  $\alpha = .01$ , la valeur critique de  $\chi_p^2$  est 6,63

$\chi_p^2$  calculé (5,25) étant inférieur à la valeur critique au seuil de .01, nous sommes à mesure d'affirmer que la distribution par sexe des dirigeants n'est pas différente de celle de l'ensemble des coopérateurs du Réseau.

**Figure V: Répartition par sexe des dirigeants****c) Niveau d'instruction**

Les dirigeants interrogés se caractérisent par un niveau d'instruction relativement bas: neuf seulement d'entre eux (19,6%) ont atteint le niveau secondaire; 13 soit 28,3% ne savent ni lire ni écrire; les 24 autres (52,2%) sont du niveau primaire dont sept alphabétisés en langue nationale et 17 en français.

**Figure VI: Niveau d'instruction des dirigeants**



En outre, il est ressorti que 41 répondants (près de 90%) avaient déjà assumé des fonctions de dirigeants dont 35 (76%) dans des groupements pré-coopératifs.

**Tableau 5: Caractéristiques personnelles des dirigeants  
(n=46)**

CARACTÉRISTIQUES	FA	FR
<b>SEXE</b>		
masculin	40	87,0*
féminin	6	13,0
<b>ÂGE</b>		
moins de 25 ans	1	2,2
25 à 34 ans	9	19,6
35 à 44 ans	12	26,1
45 à 54 ans	15	32,6*
55 à 64 ans	7	15,2
65 ans et plus	2	4,3
<b>STATUT CIVIL</b>		
célibataire	0	0,0
maridé	46	100,0*
<b>NIVEAU D'INSTRUCTION</b>		
non alphabétisé(e)	13	28,2
primaire	24	52,2*
secondaire	9	19,6
<b>ANC. dans ORGANISATION</b>		
moins d'1 an	3	06,5
1 à 3 ans	21	45,7*
4 à 6 ans	8	17,4
7 ans et plus	14	30,4
<b>ANC. au POSTE</b>		
moins d'1 an	8	17,4
1 à 3 ans	27	58,7*
4 à 6 ans	6	13,0
7 ans et plus	5	10,9
<b>TYPE DE POSTE(organe)</b>		
conseil d'adm.	23	50,0*
comité de crédit	15	32,6
comité de surv.	8	17,4
<b>EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE</b>		
néant	5	10,9
politique	3	6,5
religion	3	6,5
org. de type coop.	35	76,1*

\*= Mode

#### 4.1.1.3. Profil du gestionnaire

Les résultats obtenus sur les caractéristiques personnelles des gestionnaires de l'échantillon sont présentés au tableau 6. On retient de ces résultats que les gestionnaires sont majoritairement de sexe féminin (75%), que leur âge moyen se situe à 29,75 ans et l'âge médian de 30 ans. Au plan de la scolarité, on note que 83% des gestionnaires ont atteint le niveau secondaire. Toutefois, aucun d'eux n'a fait des études universitaires. L'ancienneté dans l'organisation (expérience de travail), atout important en matière de gestion, reste faible. La tendance au niveau du réseau de favoriser le recrutement du personnel féminin explique ce faible niveau d'expérience qui concorde parfaitement avec le pourcentage de femmes de l'échantillon: les femmes seraient plus aptes à imprimer une forte solidarité et une forte entraide entre les membres des caisses et dans les quartiers face aux problèmes sociaux par leur participation et représentation (cotisations, mariages, baptêmes, funérailles....). Toutefois, la politique de promotion interne entreprise actuellement dans le réseau va certainement permettre d'accroître le nombre de gestionnaires ayant une longue pratique du métier.

Tableau 6: Caractéristiques personnelles des gestionnaires (n=12)

CARACTÉRISTIQUES	FA	FR	Moy	Méd
<b>SEXE</b>				
masculin	3	25,0		
féminin	9	75,0*		
<b>ÂGE</b>			29,75	30
moins de 30 ans	6	50,0*		
30 à 34 ans	2	16,7		
35 ans et plus	4	33,3		
<b>STATUT CIVIL</b>				
célibataire	6	50,0*		
marié	6	50,0*		
<b>NIVEAU D'INSTRUCTION</b>				
primaire	2	16,7		
secondaire	10	83,3*		
universitaire	0	0		
<b>ANC. dans ORGAN.</b>			2,75	2
moins d'1 an	1	8,3		
1 à 3 ans	8	66,7*		
4 à 6 ans	3	25,0		
7 ans et plus	0	0		
<b>ANC. au POSTE</b>				
moins de 2 ans	16	50,0*		
2 à 4 ans	3	25,0		
5 ans et plus	3	25,0		
<b>TYPE DE POSTE</b>				
gérant(e)	9	75,0*		
caissier(e)	3	25,0		
<b>MAÎTRISE DIALECTE</b>				
faible	0	0		
moyenne	3	25,0		
bonne	9	75,0*		

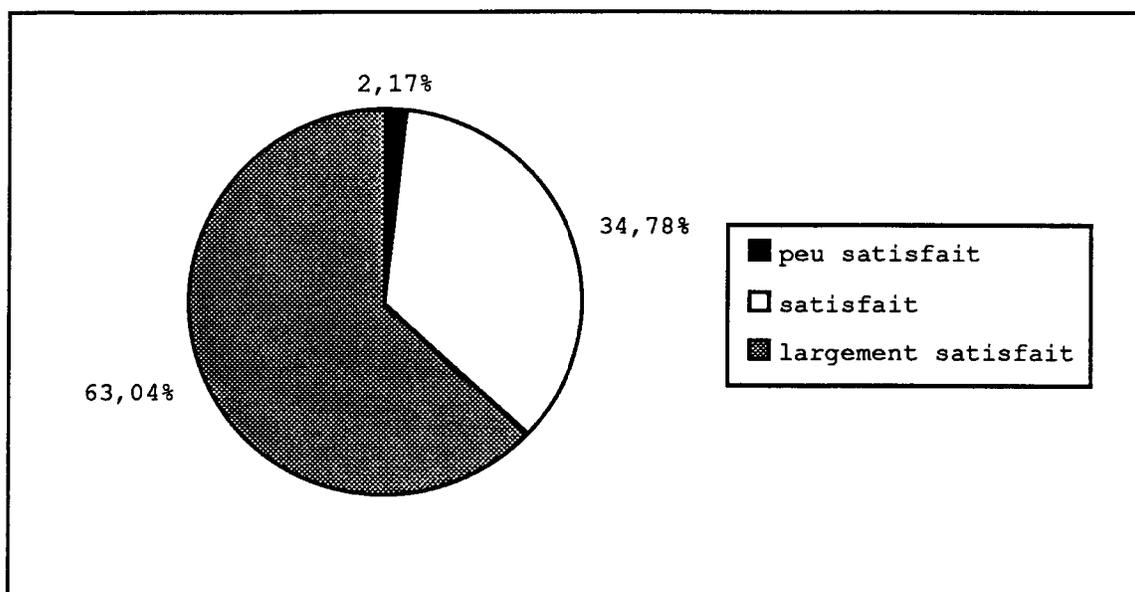
\* = Mode

#### 4.1.2. Satisfaction des besoins et attentes

Le comportement du coopérateur vis-à-vis son institution est fonction de la satisfaction des besoins et attentes qui étaient à la base de son adhésion. Avant d'être un responsable, le dirigeant est avant tout un membre au même titre que ses co-sociétaires. Ce faisant, son adhésion à la caisse a été guidée par des besoins qui s'expriment en terme de sécurité de l'épargne, de facilité des transactions, de facilité d'accès au crédit. En acceptant d'assumer des responsabilités, le dirigeant a d'autres préoccupations que nous qualifierons de besoins secondaires: prestige, acquisition de connaissances, se rendre utile.

Selon les résultats illustrés à la figure VII, l'appréciation des services offerts par les caisses populaires est, du point de vue des dirigeants, satisfaisante. En effet, parmi les 46 répondants, 16 (34,8%) ont déclaré être satisfaits et 29 (63%) largement satisfaits; 89% soit 41 répondants ont trouvé que les conditions d'accès aux services étaient à la portée des membres.

L'occupation d'un poste de responsabilité a été jugée bénéfique par 43 des 46 répondants et 39 de ceux-là soit 90% se disent prêts à assumer un nouveau mandat. Les 10% restant désirent céder leurs places à d'autres membres qui pourront faire aussi leurs preuves. Au niveau des avantages acquis durant leur mandat, 21 dirigeants (45,7%) ont mentionné l'acquisition de connaissances, 18 (39%) le prestige et une seule personne a reconnu avoir acquis des connaissances et du prestige.

**Figure VII: Appréciation des services offerts**

Bien que les services actuellement offerts dans les caisses soient satisfaisants, près de 70% des répondants sont en attente de nouveaux services ou d'amélioration de services existants de la part de leurs caisses. Ces attentes portent essentiellement sur:

- le service crédit pour les caisses de création récente;
- le service inter-caisses, et le relèvement du plafond des prêts pour les anciennes caisses.

#### **4.1.3. Système de récompense**

Les gestionnaires de caisses, les cadres des unions régionales et de l'unité centrale, qui ont été approchés, sont unanimes à reconnaître l'absence d'un système adéquat de récompense pour la participation à la vie du mouvement.

En effet, en dehors du remboursement de certains frais spéciaux (frais de déplacement et de séjour de service) engagés par les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions, ceux-ci ne reçoivent ni jetons de présence lors des réunions de comités de gestion ni primes d'encouragement en fin d'exercice. Concernant les récompenses d'ordre psychologique et/ou intellectuel, elles se limitent aux quelques nouvelles connaissances acquises lors des rares formations organisées à leur intention.

#### **4.1.4. Système gestionnaire**

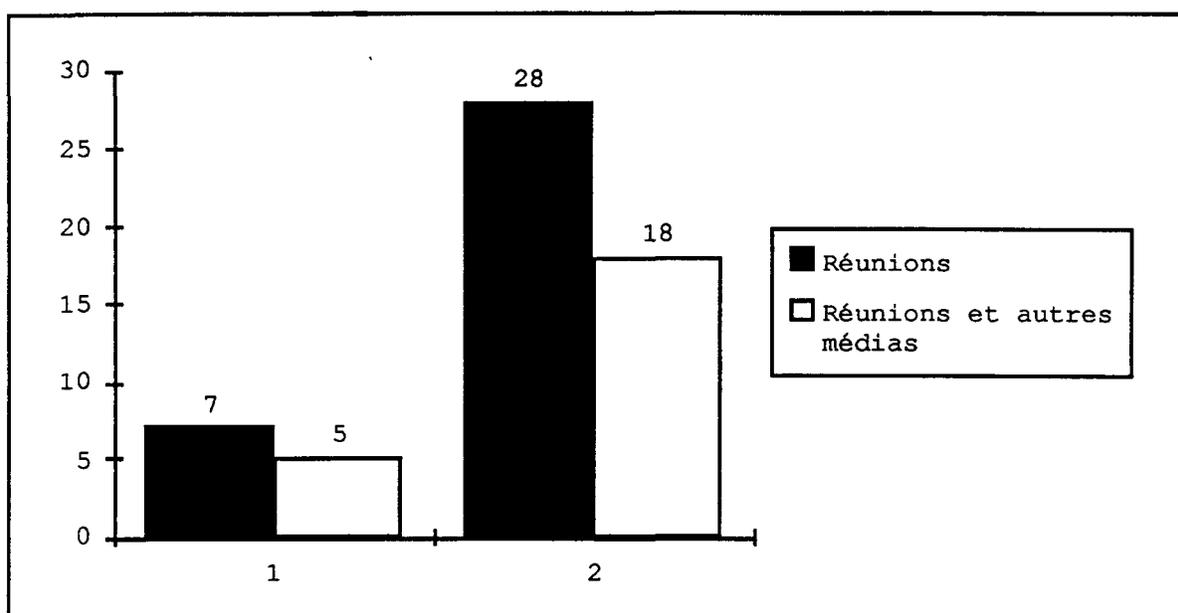
Les résultats concernant le système gestionnaire portent essentiellement sur les procédures et moyens mis en oeuvre en matière de planification, de communication, de formation et de suivi-contrôle.

S'agissant des activités de planification, les résultats obtenus auprès des gestionnaires de l'échantillon révèlent que l'évaluation des besoins des membres est faite dans 83% des cas par sondage auprès de l'ensemble des membres. Selon 75% des gestionnaires, les services offerts aux membres sont déterminés par l'Union régionale.

Au niveau de la communication, la figure VIII montre bien que les réunions périodiques sont le moyen le plus utilisé pour informer les membres. En effet, ce moyen est cité par sept des 12 gestionnaires soit 58,3%. Outre les réunions, d'autres moyens tels la radio, les affiches, les griots, ont été mentionnés par cinq

gestionnaires. Chez les dirigeants, la même question totalise 28 réponses soit près de 61% pour les réunions périodiques contre 18 réponses (39%) pour l'association de réunions, radio, affiches et griots. À ces résultats, il convient d'ajouter que les affiches sont libellées en français, ce qui limite leur accessibilité à la majorité des membres à cause de leur méconnaissance du français.

**Figure VIII: Moyens d'information utilisés: point de vue des gestionnaires (1) et des dirigeants (2)**



Au niveau des activités de formation, 41% des dirigeants ont déclaré n'avoir jamais été initiés à leurs fonctions, près de 46% ont une mauvaise connaissance des organes de la caisse et 52% ne connaissent pas leurs attributions au sein du comité de gestion. Le niveau global de formation a été jugé insuffisant par 85% des dirigeants. L'emphase semble avoir été mise sur la

formation des membres des comités de crédit comme moyen de les initier au traitement des dossiers de prêt.

Concernant le suivi-contrôle, sa pratique est relativement faible au niveau interne du fait de l'inaptitude des comités de surveillance à jouer leur rôle. Cette activité est menée par le service technique de l'union régionale à raison d'une visite minimum par mois et par caisse. En plus du contrôle régional, le réseau s'est doté d'un Service central d'Inspection-Vérification (S.I.V) en vue d'assurer son intégrité et sécuriser l'ensemble des liquidités des caisses et unions régionales. La fréquence des contrôles du S.I.V est d'une visite par caisse et par an.

#### **4.1.5. Attitudes de participation**

Comme il a été indiqué plus haut, les attitudes de participation ont été mesurées à partir de l'appréciation que les dirigeants ont du degré de leur propre implication et de celui de leurs co-sociétaires dans la vie des caisses populaires. Pour ce faire, nous nous sommes servi d'une échelle à trois niveaux. Le niveau "1" correspond à peu, le niveau "2" à moyennement et le niveau "3" à beaucoup. Pour valider ces résultats, nous avons aussi recueilli le point de vue des gestionnaires sur le degré de participation des membres en Assemblée Générale et celui des dirigeants aux réunions des Comités de Gestion.

En se référant aux chiffres du tableau 7, le niveau de participation totalise un score moyen de 2.309, soit 77%. Ce niveau de participation est jugé

satisfaisant, étant supérieur à 2. Toutefois, en considérant individuellement chaque variable dépendante, cette participation ne semble pas se traduire par une implication réelle puisque près du tiers des répondants admettent que les participants observent une attitude passive au cours des réunions (28% pour l'implication des dirigeants en réunion et 26% pour la participation des membres aux débats).

D'après les dirigeants, les interventions des membres au cours des assemblées générales sont surtout axées sur des besoins d'informations.

**Tableau 7: Attitudes de participation**

ATTITUDES	FA	FR	MOYENNE
<b>1. Point de vue des dirigeants</b>			
Implication des dirigeants/réunion			
peu	13	28,3	
modérément	14	30,4	2,130
beaucoup	19	41,3*	
Participation des membres aux débats			
peu	12	26,1	
modérément	16	34,8	2,130
beaucoup	18	39,1*	
Participation mbres/prise de décisions			
peu	3	6,5	
modérément	34	73,9*	2,130
beaucoup	9	19,6	
Fréquence participation aux réunions			
rarement	1	2,2	
quelquefois	5	10,9	
régulièrement	40	86,9*	2,847
Score moyen			2,309
<b>2. Point de vue des gestionnaires</b>			
Degré de Participation en AG			
peu	0	0	
modérément	3	25,0	2,75
beaucoup	9	75,0*	
Degré de Participation aux CG			
peu	2	16,7	
modérément	6	50,0*	2,167
beaucoup.	4	33,3	
Score moyen			2,458

\* = Mode

## CHAPITRE V

### ANALYSE STATISTIQUE

Selon Bertrand (1986), l'interprétation d'un coefficient de corrélation doit nécessairement tenir compte de la taille de l'échantillon. Ainsi, Bhushan (1978) donne les valeurs minimales de R pour que la corrélation soit significative au seuil de signification

$\alpha = .05$  selon la taille (n) de l'échantillon choisi:

<u>Taille de l'échantillon (n)</u>	<u>Valeur minimale de R</u>
6	.811
12	.576
18	.468
24	.404
30	.361
36	.329
42	.304
46	.291
48	.284
50	.279
etc	

Notre échantillon étant composé de 46 dirigeants et de 12 gestionnaires, nous avons considéré comme étant significatifs au seuil de signification  $\alpha = .05$ :

- 1) les coefficients de corrélation ayant une valeur supérieure ou égale à .291 lorsqu'il s'agit de vérification d'hypothèses au niveau des dirigeants
- 2) ceux ayant une valeur supérieure ou égale à .576 pour la vérification au niveau des gestionnaires.

#### 5.1. RELATIONS ENTRE LE NIVEAU D'INSTRUCTION ET LES ATTITUDES DE PARTICIPATION

Suivant l'énoncé de l'hypothèse 1, le niveau d'instruction des membres constitue une barrière à leur implication dans les activités de leurs caisses. Considérant que les dirigeants sont avant tout des membres de la caisse populaire, la vérification de cette hypothèse a été effectuée à partir des données recueillies auprès de ce groupe. Les résultats du tableau 8 ne permettent pas de confirmer cette hypothèse, même si d'autres recherches antérieures (Petit, 1986) ont démontré que le niveau d'instruction avait une influence significative sur l'implication des membres dans les activités de leurs coopératives. À partir du groupe de 46 dirigeants, les coefficients de corrélation entre le niveau d'instruction et les attitudes de participation au seuil de .05 sont respectivement de -.123, -.057, .021 et -.159, tous inférieurs à la valeur minimale acceptable: ils sont donc statistiquement non significatifs. On peut déduire qu'il n'y a pas de relation significative entre le niveau d'instruction et les attitudes de participation des membres. Cette absence de corrélation significative pourrait s'expliquer par

le pourcentage élevé de dirigeants de niveau primaire (52,2%) comparativement aux analphabètes et à ceux du niveau secondaire (19.6% et 28.3% respectivement). Une telle concentration peut masquer la relation existante.

## **5.2. RELATIONS ENTRE L'ANCIENNETÉ DANS L'ORGANISATION ET LES ATTITUDES DE PARTICIPATION**

La deuxième hypothèse postule que les attitudes de participation des membres varient en fonction de leur ancienneté dans l'organisation. Les résultats statistiques font ressortir que l'ancienneté dans l'organisation a une influence significative sur une seule des variables qui caractérisent les attitudes de participation. Comme le montre le tableau 8, l'implication des dirigeants en réunion est expliquée dans 40% des cas par leur ancienneté dans l'organisation. L'amélioration progressive des connaissances vis-à-vis leurs rôles dans l'organisation explique probablement cette corrélation significative ( $r=.400$ ) entre l'implication des dirigeants en réunion et l'ancienneté dans l'organisation. Plus longue est leur ancienneté, plus grande est leur motivation à contribuer activement.

Les coefficients de corrélation obtenus entre l'ancienneté dans l'organisation et les trois autres variables de la participation (fréquence de participation des dirigeants aux réunions, participation des membres aux débats et participation à la prise de décisions) sont statistiquement non significatifs. De ce fait, ces variables ne sont pas influencées par l'ancienneté dans l'organisation.

**Tableau 8: Résultats de la corrélation entre les attitudes de participation et les caractéristiques personnelles.**  
(n= 46)

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	ATTITUDES DE PARTICIPATION							
	Fréquence de participation dirig/réunions		Implication dirigeants en réunion		Participation des membres aux débats		Participation des mbres/ prise de décisions	
	Indice	Signif	Indice	Signif	Indice	Signif	Indice	Signif.
Niveau d'instruction	-.123	ns	-.057	ns	.021	ns	-.159	ns
Ancienneté dans l'organisation	.055	ns	.400	s	.048	ns	-.059	ns

$$\alpha = .05, \quad r_t = .291$$

### 5.3. ATTITUDES DES GESTIONNAIRES VERSUS LA CAISSE

L'hypothèse 3 stipule que l'attitude des gestionnaires est plus orientée vers la dimension économique que la dimension associative de la caisse. La vérification de cette hypothèse s'est basée sur les résultats descriptifs de deux variables : vision du gestionnaire vis-à-vis la caisse et avantages attendus de la participation des membres. Au niveau de la première variable, 75% des gestionnaires ont une vision d'entreprise et 25% seulement ont une vision d'association. Concernant les avantages attendus de la participation des membres, les résultats sont de 50% pour l'amélioration de la gestion, 41.7% pour le développement de valeurs démocratiques et 8.3% pour la conformité à des normes. Cette attitude entrepreneuriale des gestionnaires n'est pas surprenante puisque la structuration du réseau (Unité centrale et Unions régionales) est

essentiellement centrée sur la rentabilité financière. Les activités éducatives à l'endroit du personnel et des membres sont délaissées au profit des activités de consolidation financière du réseau (contrôle de gestion, actions de sensibilisation axées sur le rôle économique de la caisse).

#### **5.4. RELATIONS ENTRE LA SATISFACTION DES BESOINS ET LES ATTITUDES DE PARTICIPATION**

La quatrième hypothèse à l'étude postule que la participation des membres varie en fonction des niveaux de satisfaction de leurs besoins. Pour évaluer cette hypothèse, nous avons observé les résultats du test de corrélation avec les deux groupes de l'échantillon, c'est-à-dire les 12 gestionnaires et les 46 dirigeants. Les résultats statistiques consignés dans les tableaux 9 et 10 montrent, en partie, que le niveau de satisfaction influence la participation des membres. En effet, au niveau des dirigeants de l'échantillon, il existe une corrélation significative mais modérée (indice de .294) entre le nombre de services utilisés par les membres et leur participation aux débats. La participation du membre aux débats en Assemblée tend à croître avec le nombre de services qu'il utilise au niveau de sa caisse. En d'autres termes, le membre qui bénéficie de plusieurs services se sent concerné par les activités de sa caisse ou cherche à préserver ses intérêts.

Contrairement aux résultats issus du groupe de dirigeants, les résultats statistiques avec les 12 répondants chez les gestionnaires font ressortir des indices négatifs à l'effet que la participation des dirigeants aux comités de gestion est influencée négativement par la nature des services offerts par la caisse (indice de -.612).

Un certain nombre de facteurs sont certes de nature à expliquer cette influence négative. D'une part, il y a le manque de diversité dans les services qui fait que le membre n'a que des relations d'affaires avec sa caisse. D'autre part, la faible implication des caisses dans leurs milieux par des projets communautaires ainsi que l'absence d'activités éducatives ne sont pas de nature à cultiver le sentiment d'appartenance.

**Tableau 9: Résultats de la corrélation entre la satisfaction des besoins et attentes et les attitudes de participation (Groupe des dirigeants; n = 46).**

SATISFACTION DES BESOINS ET ATTENTES	ATTITUDES DE PARTICIPATION							
	Fréquence de participation dirig/réunions		Implication des dirigeants en réunion		Participation des membres aux débats		Participation membres/prise de décision	
	<u>Indice</u>	<u>Signif</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif.</u>
Nombre de services utilisés	.082	ns	.026	ns	.294	s	-.172	ns
Appréciation des services offerts	.124	ns	-.281	ns	.121	ns	-.137	ns
Accessibilité des services.	.105	ns	.109	ns	.112	ns	-.103	ns

$\alpha = .05, \quad r_t = .291$

**Tableau 10: Résultats de la corrélation entre la satisfaction des besoins et attentes et les attitudes de participation (Groupe des gestionnaires; n = 12).**

SATISFACTION DES BESOINS ET ATTENTES	ATTITUDES DE PARTICIPATION			
	Participation des dirigeants aux CG		Participation des membres en Assemblée	
	<u>indice</u>	<u>signif.</u>	<u>indice</u>	<u>signif.</u>
nature des services	-.612	s	.069	ns
nature des activités	-.300	ns	-.143	ns

$$\alpha = .05 , \quad r_t = .576$$

#### 5.5. RELATIONS ENTRE LES MOYENS D'INFORMATION ET LES ATTITUDES DE PARTICIPATION

L'hypothèse 5 cherche à vérifier si les moyens d'information utilisés ont une influence sur les attitudes de participation des membres. Les résultats obtenus avec le groupe de dirigeants de l'échantillon font ressortir que les moyens d'information influencent en partie les attitudes de participation.

Les chiffres apparaissant au tableau 11 montrent que les moyens d'information ont une influence significative sur l'implication des dirigeants en réunion (indice de .360) et la participation des membres aux débats (indice de .316). L'association de moyens actifs (réunions) et passifs (affiches, radio) incite probablement les dirigeants et les membres à s'intéresser aux activités de leurs coopératives. Ces résultats, quoique partiels, peuvent toutefois être comparés à ceux obtenus par Petit (1986). L'étude réalisée auprès de 26 gestionnaires de

caisses populaires a généré des résultats permettant à Petit de conclure qu'une participation réelle des membres repose sur un bon dosage des moyens actifs et passifs.

Dans le même tableau, on constate que la fréquence de participation des dirigeants et la participation des membres à la prise de décisions ne sont pas significativement influencées par les moyens d'information. Les indices dégagés (-.135 et -.031) sont négatifs mais jugés faibles pour être statistiquement significatifs.

**Tableau 11: Résultats de la corrélation entre les moyens d'information utilisés et les attitudes de participation**  
n = 46

	ATTITUDES DE PARTICIPATION							
	Fréquence participation dirig/réunions		Implication dirigeants en réunion		Participation des membres aux débats		Participation membres/prise de décision	
	<u>Indice</u>	<u>Signif.</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif.</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif.</u>	<u>Indice</u>	<u>Signif.</u>
Moyens d'information	-.135	ns	.360	s	.316	s	-.031	ns

$$\alpha = .05 \quad r_t = .291$$

#### 5.6. RELATIONS ENTRE LA POLITIQUE DE FORMATION ET L'APTITUDE À DIRIGER

Dans l'hypothèse 6, on affirmait que l'absence d'une politique de formation appropriée est à l'origine de l'inaptitude des dirigeants à assumer leurs fonctions. Pour tester cette hypothèse, il a été décidé de mettre en relation, d'une part, l'aptitude des dirigeants avec leur niveau de formation et, d'autre part, avec l'initiation à leurs fonctions.

Comme on peut le constater au tableau 12, l'aptitude à diriger est significativement influencée par le niveau de formation et l'initiation aux fonctions. En effet, des indices de .295 et .358 ont pu être établis entre l'aptitude et ces deux variables à un niveau de signification de .05. Les dirigeants qui ont un niveau de formation suffisant ou qui ont été initiés à leurs fonctions sont vraisemblablement plus aptes à accomplir leurs tâches.

En regard du pourcentage élevé de dirigeants non initiés (41.3%) et de ceux qui jugent leur niveau de formation insuffisant (84.8%), il n'y a pas de doute quant à l'inexistence de politique de formation appropriée. Ceci est d'autant plus vrai que le plan de formation conçu en 1992 n'est pas encore en application.

**Tableau 12: Résultats de la corrélation entre le niveau de formation des dirigeants, leur initiation aux fonctions et l'aptitude à diriger n= 46**

	APTITUDE À DIRIGER	
	<u>indice</u>	<u>signification</u>
Niveau de formation	.295	s
Initiation aux fonctions	.358	s

$$\alpha = .05 \quad r_t = .291$$

#### 5.7. RELATIONS ENTRE LA MAÎTRISE DU DIALECTE LOCAL PAR LE GESTIONNAIRE ET LES ATTITUDES DE PARTICIPATION

L'hypothèse 7 postule que la maîtrise du dialecte local par le gestionnaire favorise la participation des membres de sa caisse. À ce niveau, nous n'avons pas trouvé de corrélation significative entre la maîtrise du dialecte local et les deux variables dépendantes que sont la participation des dirigeants aux comités de gestion et la participation des membres en AG. En effet, les résultats statistiques (tableau 13) révèlent des indices positifs de .140 et .111 mais ils sont faibles pour permettre de soutenir notre hypothèse. Le fait que l'étude ne permet pas de confirmer cette hypothèse s'explique par le bon niveau de maîtrise du dialecte local par les gestionnaires de l'échantillon.

**Tableau 13: Résultats de la corrélation entre la maîtrise du dialecte local par le gestionnaire et les attitudes de participation**

**n=12**

	<b>ATTITUDES DE PARTICIPATION</b>			
	<u>Participation Dirig/CG</u>		<u>Participation membres/AG</u>	
	<u>indice</u>	<u>signif.</u>	<u>indice</u>	<u>signif.</u>
Maîtrise du dialecte local	.140	ns	.111	ns

$\alpha = .05$   $r_t = .576$ .

## **CHAPITRE VI**

### **SYNTHÈSE ET PISTES DE SOLUTIONS**

Dans cette partie du rapport, nous présenterons dans un premier temps les principaux résultats de notre étude. Dans un deuxième temps, nous identifierons quelques pistes de solutions pouvant aider à l'amélioration qualitative de la participation dans les caisses populaires. Bien que cette étude permette de répondre à certaines interrogations, il convient de souligner qu'elle a, comme tant d'autres, ses limites. Ainsi allons-nous consacrer quelques lignes pour préciser la nature de ces limites et proposer quelques axes de recherche.

#### **6.1. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE**

La présente étude avait pour objectif général l'identification des paramètres influençant les attitudes de participation des membres des caisses populaires et la recherche de voies d'action en vue de leur amélioration.

L'étude s'est appuyée sur un cadre d'analyse composé de quatre dimensions qui sont: la satisfaction des besoins et attentes, le système de récompense, le système gestionnaire et les caractéristiques personnelles. Sur la base de ce modèle à quatre dimensions, sept hypothèses ont été énoncées et vérifiées.

La première hypothèse devait permettre de vérifier si le niveau d'instruction des membres avait une influence sur leur implication dans les activités de la caisse. Les résultats obtenus n'ont pas permis de confirmer cette assertion selon laquelle le niveau d'instruction influence la participation du membre aux activités de sa caisse. Aucune corrélation significative n'a été observée entre le niveau d'instruction et les quatre variables caractérisant les attitudes de participation des membres. Cette absence de relations significatives pourrait s'expliquer non seulement par la distribution des répondants (13/46 sont analphabètes, 24/46 ont le niveau primaire et 9/46 le niveau secondaire) mais aussi par le fait que, au plan de l'instruction, les dirigeants de l'échantillon ne sont pas représentatifs de l'ensemble des membres.

La deuxième hypothèse mettait en relation l'ancienneté dans l'organisation du membre et ses attitudes de participation. Cette hypothèse n'est que partiellement vérifiée dans la mesure où seule l'implication des dirigeants en réunion est influencée de façon significative par l'ancienneté dans l'organisation.

La troisième hypothèse portait de l'appréhension que les gestionnaires des caisses ont une attitude plus orientée vers la dimension économique que la dimension associative de la caisse. Cette appréhension a été confirmée avec les résultats obtenus auprès des gestionnaires de l'échantillon. Sur 12 gestionnaires interrogés, neuf ont reconnu avoir une vision d'entreprise vis-à-vis de la caisse. De plus, six gestionnaires, soit 50%, attendent de la participation

des membres une amélioration de la gestion alors que cinq d'entre eux estiment pouvoir développer des valeurs démocratiques. Ce comportement "entrepreneurial" des gestionnaires est supporté à notre avis par les structures d'appui du réseau qui privilégient dans leurs interventions, la rentabilité financière des caisses.

La quatrième hypothèse voulant que la participation des membres varie en fonction du niveau de satisfaction de leurs besoins a été aussi partiellement vérifiée. En effet, il semble que plus le nombre de services utilisés par le membre augmente, plus ce dernier participe aux débats sur les activités de sa caisse. En plus, les résultats montrent que la participation des dirigeants aux comités de gestion est influencée de façon négative par la nature des services et activités offerts par la caisse. De même, la nature des services offerts influence négativement la participation des membres en assemblée.

Ceci laisse croire que ces relations inverses trouvent leurs justifications dans la faible diversification des services et l'absence d'activités éducatives. Du reste, la littérature (Maslow 1954, Tang-essomba 1989) soutient qu'une fois leurs besoins initiaux satisfaits, les individus sont de moins en moins motivés à participer, il faut des besoins d'un autre type pour les motiver à maintenir leur participation active.

L'hypothèse 5 qui cherchait à vérifier si les moyens d'information utilisés ont une influence sur les attitudes de participation des membres s'est avérée partiellement supportée. Les résultats statistiques ont montré que les moyens

d'information influencent de façon significative deux des quatre variables caractérisant les attitudes de participation à savoir l'implication des dirigeants en réunion et la participation des membres aux débats.

L'hypothèse 6 qui postulait que l'absence d'une politique de formation appropriée est à l'origine de l'inaptitude des dirigeants à assumer leurs fonctions a été significativement supportée par les résultats obtenus. Il n'est pas étonnant de constater une insuffisance marquée de la formation des dirigeants puisque le premier plan de formation du réseau, conçu en 1992, n'a pas encore connu de début d'exécution.

La dernière hypothèse mettait en relation la maîtrise du dialecte local par le gestionnaire avec la participation des membres. Les résultats obtenus, quoique positifs, se sont avérés insuffisants pour supporter cette hypothèse. Le niveau de maîtrise du dialecte local par les gestionnaires de l'échantillon semble suffisamment bon pour masquer toute corrélation significative.

La présente étude révèle un certain nombre de liaisons permettant de situer les principaux facteurs qui limitent la participation des membres dans les caisses populaires. Ces facteurs sont, entre autres:

- 1) l'insuffisance des activités d'éducation et de formation pour les simples membres, les dirigeants et les gestionnaires;

- 2) l'inexistence d'un mécanisme adapté de communication et d'information;
- 3) le poids des unions sur les caisses de base caractérisé par l'absence, d'une part, de mécanisme de consultation des membres et, d'autre part, la détermination unilatérale des services à offrir aux membres;
- 4) la faible diversification des services et la faible implication des caisses dans leur milieu;
- 5) l'inadéquation de la démarche d'implantation et de développement des caisses populaires;
- 6) l'absence de récompense pour la participation.

## **6.2. PISTES DE SOLUTIONS**

Au travers de la présente étude, il appert que la complexité de la participation dans les caisses origine de la multiplicité et du caractère associatif des facteurs motivationnels à considérer.

Cette section ne prétend pas proposer une "potion magique" permettant de résoudre tous les problèmes de participation mais d'énoncer quelques voies d'action qui prennent en compte les faiblesses relevées tout au long de l'étude et susceptibles de contribuer à l'amélioration du degré et de la qualité de la participation dans les caisses populaires. Ces mesures vont dans le sens du développement du sentiment d'appartenance des membres, du développement

chez les employés de la notion de service et des valeurs coopératives, d'une plus grande implication de la caisse dans son milieu, enfin de la création de centres de motivation pour les membres, dirigeants et employés.

Le développement du sentiment d'appartenance des membres, condition essentielle à leur participation, nécessite l'instauration d'une politique adaptée de communication, d'information et de formation. Cette politique devrait se concrétiser tout d'abord par la mise en place d'un système d'information à double sens. Pour que l'information circule efficacement dans les deux sens, les moyens suivants pourraient être utilisés: réunions, affiches libellées en français et en langues nationales, radio, télévision. De plus, des rencontres périodiques devraient être organisées par sections pour tenir compte de la taille et des spécificités de chaque caisse. En milieu urbain, on pourrait utiliser le créneau des catégories socio-professionnelles (petits commerçants, artisans, ouvriers etc...) pour passer les informations et recueillir en retour les commentaires et critiques spécifiques à ces groupes.

Dans les zones rurales, les membres associent généralement agriculture, élevage et petit commerce, mais des considérations d'ordre culturel laissent peu de place aux femmes et aux jeunes quant à l'expression de leurs points de vue dans un groupe hétérogène. Les rencontres par sexe et par groupe d'âge seraient plus efficaces dans ces milieux. L'instauration de boîtes à suggestion dans chaque caisse permettra en plus de recueillir à tout moment les commentaires et observations des membres.

En outre, la formation devrait constituer la pierre angulaire du développement du sentiment d'appartenance. En effet, l'efficacité du système d'information préconisé dépendra de la capacité des acteurs à traiter l'information reçue, à l'analyser et à fournir sous forme de feed-back une décision, un commentaire ou une observation. Comme l'a fait remarquer Camille Laurin, lors de la conférence socio-économique sur la coopération tenue à Montréal, en février 1980<sup>5</sup>: "... il n'est de bon coopérateur qui ne soit solidement éduqué, qui n'ait un sens des valeurs... base essentielle pour l'efficacité et le développement d'une coopérative."

Les actions de formation et d'éducation coopérative pourraient se centrer sur:

- 1) la sensibilisation des membres et du grand public aux principes essentiels de la coopération;
- 2) la formation des dirigeants sur leurs rôles et responsabilités;
- 3) la formation des employés sur la notion de service et les valeurs coopératives;
- 4) la vulgarisation des textes réglementaires par leur traduction en langues nationales et la production de dépliants.

---

<sup>5</sup> cf: L'éducation coopérative: utopie ou réalité, 1982 p. 54

L'implication des caisses populaires dans leur milieu est un signe évident de leur sensibilité aux besoins sociaux et communautaires de leur milieu. Elle est en fait une forme de ristourne collective qui pourrait se manifester par le soutien à une initiative particulière du milieu ou le financement de projets communautaires (construction de centre d'alphabétisation ou de puits, don de matériels ou de fournitures scolaires aux écoles, équipement du dispensaire...). Le financement de telles opérations pourrait se faire avec des fonds recueillis lors d'activités récréatives auxquelles seraient associés des thèmes reliés à la caisse populaire (théâtre, cinéma, journées "portes ouvertes", kermesse, semaine de la caisse, sport, ...).

Concernant la création de centres de motivation, il convient de rappeler qu'elle vise tout aussi bien la satisfaction des besoins économiques que celle des besoins psychologiques et intellectuels des membres, dirigeants et employés. Les actions envisageables dans ce sens seraient:

- 1) la prise en charge de certaines dépenses engagées par les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions;
- 2) la valorisation des dirigeants et employés par des voyages d'études, des lettres de félicitations et/ou l'institution de prix en fin d'exercice (prix du meilleur dirigeant, gérant, caissier...);
- 3) la valorisation collective des membres par l'institution du prix de la meilleure caisse et la célébration d'anniversaires institutionnels.

### 6.3. LIMITES DE L'ÉTUDE ET AXES DE RECHERCHE

Deux types de faiblesses ont fortement limité le degré de liaisons possibles dans la présente étude. La première limite est d'ordre échantillonnal. En effet, pour des raisons pratiques, notamment de temps et de finance, nous avons assimilé le simple membre au dirigeant quant aux variables de mesure. Ainsi, nous avons seulement retenu dans la composition de l'échantillon les dirigeants et les gestionnaires. Ce choix s'est avéré préjudiciable à l'expression de certaines relations qui au départ semblaient évidentes. La deuxième limite se rapporte à l'absence de procès-verbaux à jour dans les caisses visitées. Nous ne pouvions que nous fier à la sincérité des répondants.

Malgré ces quelques faiblesses, l'étude a permis de confirmer l'existence de facteurs limitant la participation active dans les caisses populaires du Burkina. Il reste néanmoins que les résultats générés par la présente étude laissent entrevoir d'autres axes de recherche. Premièrement, il serait intéressant de chercher à vérifier avec les simples membres, si le niveau d'instruction a une influence sur leurs attitudes de participation. Il convient de voir à ce niveau si une différence peut être décelée, d'une part, entre les membres alphabétisés en français et ceux alphabétisés en langue nationale, et d'autre part, entre alphabétisés en langue nationale et analphabètes. Comme deuxième voie de recherche, il pourrait s'avérer intéressant de se pencher sur le contenu à donner aux assemblées générales et les moyens matériels et techniques à utiliser pour les rendre plus dynamiques, intéressantes et productives dans le contexte du Burkina Faso.

#### **6.4. RECOMMANDATIONS**

À la lumière des faiblesses décelées tout au long de la présente étude, nous formulons ici quelques recommandations qui pourront aider les responsables des structures d'appui du réseau dans la recherche d'une participation active des membres dans les caisses populaires.

##### **Recommandation N° 1: Restructuration des services d'appui**

Les structures d'appui du réseau (Unité centrale et Unions régionales) devraient tenir compte de sa double qualité de Mouvement et d'Institution financière. Sans remettre en cause la nécessité d'une consolidation financière, nous pensons qu'il est temps que les responsables de l'Unité centrale et des Unions régionales se préoccupent davantage des actions d'éducation et de formation en créant un service chargé de la mise en application du plan de formation conçu en 1992. En plus de l'ouverture du service d'éducation coopérative et de formation, la restructuration devra favoriser l'émergence dans les Unions de mécanismes de consultation adaptés à la taille et au type de caisse en vue de mieux cerner les besoins des membres et les traduire en services.

**Recommandation N° 2: Amélioration de la démarche d'implantation et de développement des caisses.**

Il s'agit ici de travailler à l'amélioration du contenu de la sensibilisation, principal outil utilisé pour l'implantation et le développement des caisses. La sensibilisation ne doit pas avoir pour but d'augmenter le nombre de coopérateurs mais de préparer des coopérateurs conscients. Elle ne doit pas prendre la forme d'une publicité commerciale mais montrer les exigences et les contraintes d'une caisse populaire ainsi que les responsabilités de chaque membre.

**Recommandation N° 3: Amélioration du style de gestion.**

Comme l'a souligné Taillefert (1985), l'esprit coopératif doit commencer par être vécu par les animateurs du système. C'est pourquoi les rapports hiérarchiques doivent être atténués, notamment dans les Unions régionales. L'accaparement du pouvoir par rétention d'informations doit être exclu pour favoriser une cohésion de l'équipe.

**Recommandation N° 4: Utilisation des Médias**

La radio et, dans une moindre mesure, la télévision constituent, dans le contexte burkinabé, un moyen efficace d'information et d'éducation coopérative du grand public. Au lieu de continuer de travailler dans l'anonymat, le réseau devrait utiliser ces moyens pour faire connaître le mouvement.

**Recommandation N° 5: Contribution à l'alphabétisation des membres.**

Dans un pays où la majorité de la population a un faible niveau de scolarité, toute structure de développement devrait se préoccuper du relèvement du taux d'alphabétisation. Même si notre étude n'a pas permis de démontrer l'influence du niveau d'instruction sur la participation des membres, une enquête menée par Kalmogo, Konaté et Savadogo en 1993 a révélé l'ardent désir des coopérateurs d'être alphabétisés. À ce propos, ils ont déclaré ce qui suit:

L'alphabétisation nous permettrait de communiquer aisément par écrit, échanger avec les autres caisses du Burkina et d'ailleurs... Le fait de savoir lire et écrire nous ouvre l'esprit sur d'autres horizons, nous renseigne sur le fonctionnement des autres coopératives, nous motive et éveille en nous un esprit d'initiative...

Fort de ces résultats, il serait souhaitable que le Réseau entreprenne des démarches auprès des institutions spécialisées pour l'ouverture de centres d'alphabétisation dans les localités où sont implantées les caisses. Comme l'a fait remarquer Kodjovi, lors du colloque sur la participation dans les Coopératives d'Épargne et de Crédit tenu à KIGALI en septembre 1985<sup>6</sup>: "N'est-ce pas une aberration que de demander à un paysan analphabète de lire un bilan, d'approuver un budget?" S'il est vrai que l'alphabétisation ne confère pas de facto au bénéficiaire l'aptitude nécessaire à la lecture d'un bilan, elle facilite la mise en place d'une instrumentation simple et accessible à un plus grand nombre de membres.

---

<sup>6</sup> cf: Revue Communautés n° 77, Juillet-Septembre 1986, p. 85

## CONCLUSION

La problématique qui sous-tend la présente recherche a été élaborée sur la base d'études antérieures et de constats personnels sur la participation dans les caisses populaires du Burkina Faso. La non-participation des membres à l'orientation et à la gestion des caisses populaires est préjudiciable à la survie du mouvement. Plusieurs auteurs ont déjà mis en évidence les conséquences de l'absence de participation dans les coopératives et dégagé les principaux obstacles liés à cette insuffisance (Petit, 1986; Tang-essomba, 1989).

Le présent travail visait à identifier, à partir d'un échantillon de 46 dirigeants et 12 gestionnaires, les principaux facteurs qui influencent les attitudes de participation dans les caisses populaires du Burkina Faso et dégager des voies d'action pour une participation plus active en créant des centres de motivation pour les membres, les dirigeants et les employés.

L'étude s'est appuyée sur un cadre d'analyse qui s'articule autour de la satisfaction des besoins des membres, du système de récompense et des pratiques de gestion appliqués au sein du Réseau ainsi que des caractéristiques personnelles des individus de l'échantillon retenu.

Ce cadre théorique a servi de base à la formulation de l'hypothèse générale suivante: les attitudes de participation dans les caisses populaires sont fonction du niveau de satisfaction des besoins, de facteurs personnels, du système de récompense et des pratiques de gestion appliqués au sein du mouvement.

Les résultats de l'étude ont permis de dégager un certain nombre de facteurs qui ont une influence significative sur les attitudes de participation dans les caisses populaires:

- insuffisance des activités d'éducation et de formation pour les membres, les dirigeants et les employés;
- inexistence d'un mécanisme adapté de communication et d'information;
- poids des Unions sur les caisses de base caractérisé par l'absence, d'une part, de mécanisme de consultation des membres et, d'autre part, par la détermination unilatérale des services offerts dans les caisses populaires;
- faible implication des caisses dans leur milieu et faible diversification des services;
- inadéquation de la démarche d'implantation et de développement des caisses populaires;
- absence de récompense pour la participation.

Les principales recommandations formulées vont dans le sens du développement du sentiment d'appartenance des membres, du développement de la notion de service et des valeurs coopératives chez les employés, d'une plus grande implication des caisses dans leur milieu, enfin de la création de centres de motivation pour les membres, les dirigeants et les employés.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université du Québec, 1992.
- ANSELME, M., La participation, pourquoi faire? 1979.
- AUGER, J., Analyse factorielle et évaluation de l'attraction des sites récréatifs, 1974.
- AYOTTE, E. R., La motivation intrinsèque. Traduction de l'OTIM en langue française et étude portant sur la fidélité. UQAC, 1977.
- BEAUCHAMP, M., La communication et les organisations coopératives: le cas du Mouvement des caisses Desjardins. Gaétan Morin éditeur, 1989.
- BÉDARD, G., Argent chaud et argent froid: mobilisation de l'épargne locale par les institutions coopératives et son impact sur le développement local. Synthèse de sept études de cas africains. Série: Cahier de l'UCI N° 7, 1986.
- BÉDARD, G., L'épargne et le crédit comme instruments d'un développement autonome des populations défavorisées: innovations et synergies. Compte rendu d'un atelier international, Feldafing, Janvier 1988.
- BERGERON, J-L., CÔTÉ LÉGER, N., JACQUES, J., BÉLANGER, L., Les aspects humains de l'organisation. Gaétan Morin éditeur, 1979.
- BERGERON, P. G., La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. Chicoutimi, GAÉTAN Morin éditeur, 1986.
- BHUSHAN, V., Les méthodes en statistiques. Les Presses de l'Université Laval, 1989.
- BLAIS, R., La gestion participative et les relations de travail. Document de travail 91-82, Université Laval (Québec), Octobre 1991.
- BOUCHARD, R., Les caisses populaires Desjardins au Saguenay-Lac-Saint-Jean: 77 ans de coopération, 1989.

- BOURRET, Y., Le sujet et le greffon: l'implantation et l'applicabilité du modèle coopératif dans les cultures africaines. Collection "Essais" No 2 Sherbrooke, Septembre 1989.
- COMTOIS, G., "Naissance, théorie et développement de la coopération". UQAC, 1986.
- COMTOIS H. N., COMTOIS G. J. P., Effet multiplicateur qualitatif de la formation coopérative: une utopie ou une réalité. 1981.
- CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS de Québec, Participation des membres et assemblées générales dans les caisses Desjardins: Analyse de la situation et pistes d'action. Juin 1992.
- CONSEIL NATIONAL DU PLAN, Deuxième plan quinquennal de développement populaire 1991-1995. Ouagadougou, Mai 1991.
- CÔTÉ, D., DESROCHERS, S., L'efficacité des organisations participatives: propositions théoriques et études empiriques. Centre de gestion des coopératives, HEC, 1990.
- DABIRÉ D., Les caisses populaires de la Bougouriba. Janvier 1987.
- DELL'ANIELLO, P., LIZÉE, M., COTÉ, N., La participation aux assemblées générales annuelles: cas de quelques grandes caisses de l'île de Montréal. Cahier de la Chaire de Coopération Guy-Bernier, N° 0491-037.
- DERROM M., Les organisations paysannes, intermédiaires dans la mobilisation de l'épargne rurale. ESSEC-Ouagadougou, Septembre 1991.
- DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DE L'ACTION COOPÉRATIVE, Étude socio-économique pour l'implantation de coopératives d'épargne et de crédit dans la province du Yatenga. Ouagadougou, 1987.
- DIRECTION DE LA PROMOTION COOPÉRATIVE ET MUTUALISTE, 2e table ronde des intervenants dans le secteur Coopératif de l'Épargne et du Crédit au Burkina Faso: Consolidation des Coopératives d'Épargne et de Crédit au Burkina. 1992.
- FAYOSSEWO, A. A., Quand les paysans participent.... La relance du mouvement coopératif au Mali, DDA/FAO 1979.
- GIGUERE, P., BLAIS, G., Guide d'implantation de coopératives d'épargne et de crédit en milieu ouest africain. Janvier 1993.

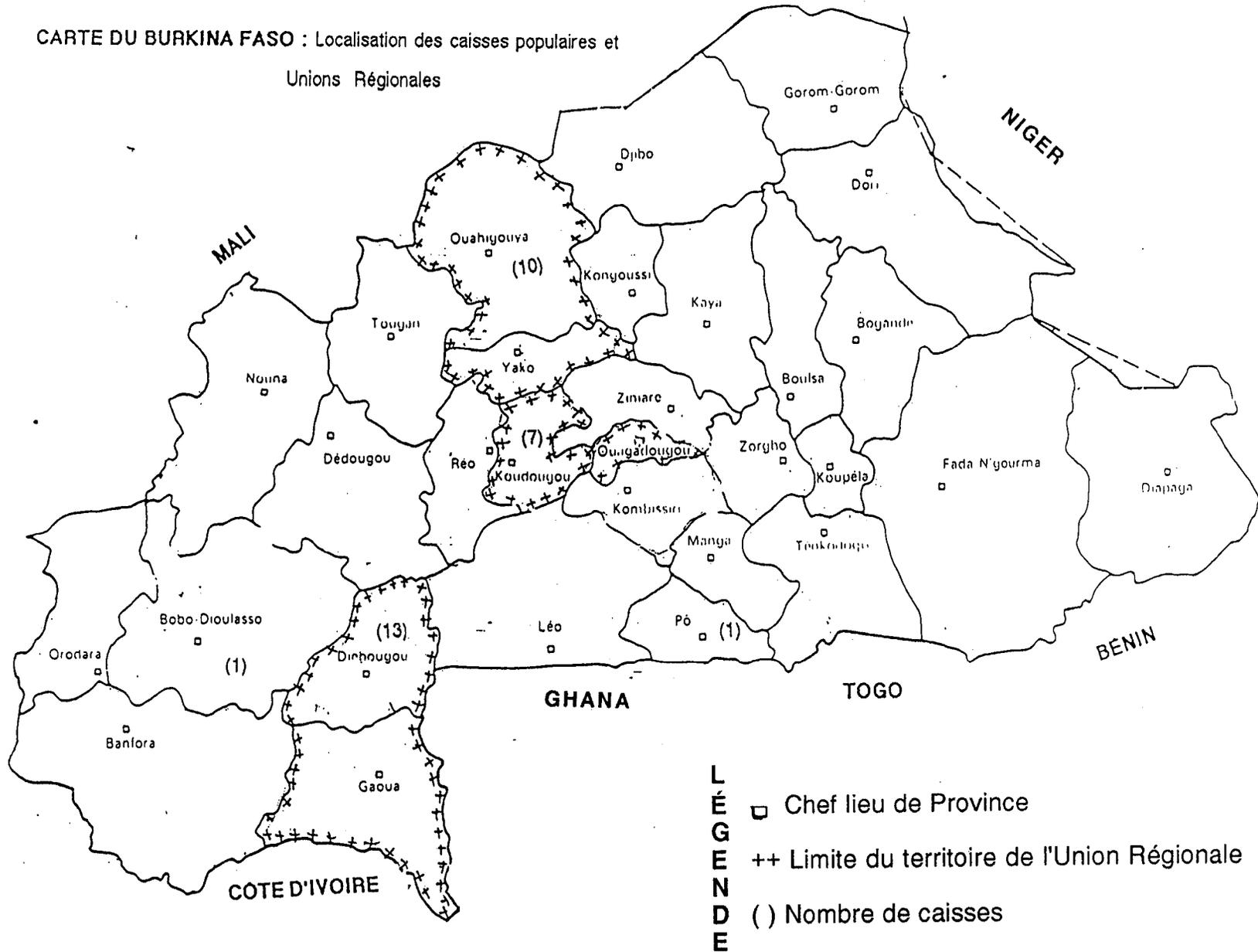
- GRACIA, M., MUNYESHEMA, F., La participation dans les coopératives d'épargne et de crédit, dans Communautés. Archives des Sciences Sociales de la Coopération et du Développement, No 77, 1986 (pp. 14-49).
- INADES-FORMATION, Conditions de participation du milieu rural. Actes du colloque international sur Démocratie et Développement en Afrique, Bingerville, Juillet 1992.
- JOBIN, G. Problèmes administratifs dans le système coopératif. Mai 1966.
- KALMOGO, B., KONATÉ, S. D., SAVADOGO M., Alphabétisation et fonctionnement des Coopératives d'Épargne et de Crédit, Mai 1993.
- KODJOVI, N., Le mouvement coopératif d'épargne et de crédit au Togo, dans Communautés. Archives des Sciences Sociales de la Coopération et du Développement, No 77, 1986 (pp. 68-85).
- LALONDE, C., Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: une étude en contexte régional au Québec. Janvier 1985.
- LAMARCHE, J-A., Les caisses populaires. 1967.
- LAPORTE, J. P., Les syndicats et la gestion participative. Agence d'Arc inc. 1983.
- La Revue Desjardins No 5, Deux défis: les alliances, la formation, 1993.
- LE BOTERF, G., LESSARD, P., L'ingénierie des projets de développement. Gestion participative et développement institutionnel. Lévis, SDID, 1989,
- LEBOEUF, M. A., Les pratiques autogestionnaires dans les organismes de type coopérative de travailleurs: une revue de littérature. HEC 1983.
- LIKERT, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise. 1974.
- LIKERT, R., New patterns of management. New York, McGraw Hill, 1961.
- MACE, G., Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Les Presses de l'Université Laval, Québec 1988.
- McGREGOR, D., La dimension humaine de l'entreprise. Paris, 1976
- MÜNKNER, H. H. Les systèmes de gestion appropriée des coopératives de petits exploitants agricoles. Décembre 1982.

- OUÉDRAOGO, A., Développement d'un système de crédit des coopératives d'épargne et de crédit au secteur informel. ENAP-Québec, Mai-Juin 1990.
- OUÉDRAOGO, A., Document d'information institutionnelle du Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso, Juin 1993.
- OUÉDRAOGO, H. B. L'appropriation des projets de développement: le cas des micro-réalisations du Burkina Faso. UQAR, 1992.
- OUÉDRAOGO, H. B., Mise en place d'une stratégie de participation et d'appropriation des projets par les paysans. ENAP-Québec, Juin 1989.
- OUÉDRAOGO, M., KABORÉ, M. et OUÉDRAOGO, A., Recherche de nouvelles lignes d'action et de stratégie pour un développement coopératif propre à l'Afrique de l'Ouest. ACI/BRAO, Décembre 1985.
- OUÉDRAOGO, S., Regard critique sur quelques organisations paysannes au Burkina Faso, Décembre 1987.
- PERRIEN, J., CHÉRON, J. E., ZINS, M., Recherche en marketing: méthodes et décisions. Gaétan Morin éditeur, 1983.
- PETIT, M., Recherche exploratoire: La participation en milieu coopératif. Collection "Essai" Sherbrooke, Juin 1986.
- POIRIER Y., BOUCHER, R. C., Fondements conceptuels de l'administration et de l'organisation: analyse de concepts présentés par quinze théoriciens de l'administration et de l'organisation, 1991.
- PRÉVOST, C., Prise de décision dans les coopératives et développement régional. UQAC, Juin 1982.
- RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES du Burkina, Rapport annuel 1991. Ouagadougou, Avril 1992.
- RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES du Burkina, Rapport d'évaluation du programme triennal du Réseau des Caisses Populaires du Burkina Faso (1990-1993). Décembre 1992.
- RÉSEAU DES CAISSES POPULAIRES du Burkina, Rapports statistiques trimestriels, 1990-1993.
- RUBENSON, K., Obstacles à la participation des adultes à l'éducation. Université de la Colombie Britannique, Mars 1983.

- SAINT-ONGE, S., TREMBLAY, M., TOULOUSE, J-M., La perception du lien entre le rendement et diverses formes d'incitation: une étude comparative auprès de cadres du secteur privé et du secteur public. HEC, Cahier de recherche 92-13, 1992
- SANOU, S. M., La politique de crédit et de récupération des prêts dans les caisses populaires. Rapport de stage, FDSP, Ouagadougou, 1992.
- SIDIBÉ, M. L., BAH, M., SIDIBÉ, B., SAMOURA, D. K., Recherche de nouvelles lignes d'action pour la promotion des coopératives. ACI/DSE, Décembre 1985.
- SILLS, P., Les coopératives d'épargne et de crédit africaines: contexte et cas. Collection "essai" No 10, Sherbrooke, Juin 1987.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS, La coopérative d'épargne et de crédit: structure, fonctionnement, enjeux. Cahier n° 2, Janvier 1992.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS, Programme d'expansion des coopératives d'épargne et de crédit du Burkina Faso (1985-1990), Mai 1986.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS, Séminaire Épargne-Crédit: recueil des textes des présentations. Projet Afrique de l'Ouest. Ouagadougou, 7 au 12 Février 1993.
- TAILLEFERT, B., Introduction à quelques problèmes de participation, in Communautés. Archives des Sciences Sociales de la Coopération et du Développement, No 77, 1986 (pp. 5-12).
- TANG-ESSOMBA, A. C., La participation bénévole des membres de caisses populaires de la Méfou-sud au Cameroun: son importance, les causes d'échec et les essais de solution. ENAP, Juin 1989.
- THOMAS, F. P., MATHIEU, L. P., Les caisses populaires de la région de la Bougouriba: Actualisation des résultats d'une recherche-action-formation, 1981-1982. Septembre 1984.
- UVIN, P., PIGUET, F., Le rôle des systèmes d'épargne et crédit dans le processus de développement dans ITINÉRAIRES No 3 (Pratique et réflexion). Genève.

**ANNEXE A**  
**CARTE DU BURKINA FASO**

CARTE DU BURKINA FASO : Localisation des caisses populaires et Unions Régionales



**ANNEXE B**

**QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE**

**A. DIRIGEANT-E-S**

Cher (e) dirigeant (e)

Nous effectuons présentement une recherche sur la participation des membres à l'orientation et la gestion des caisses populaires.

Pour que notre recherche reflète le plus possible la réalité, nous avons jugé utile de nous adresser aux principaux acteurs que vous êtes. Nous souhaitons que vous nous fassiez confiance et acceptiez de nous parler, en toute liberté, des services que vous offre votre caisse, de votre degré de satisfaction, de votre implication dans sa vie et de vos rapports avec les gestionnaires.

Nous vous assurons que vos réponses ne serviront que pour les fins de la présente étude et demeureront anonymes.

Merci de votre collaboration.

## 1. Image et perception de la caisse populaire

- Depuis quand êtes-vous membre de la caisse populaire?.....
- Comment êtes-vous devenu membre de la caisse populaire? (Cocher)
  - . par l'intermédiaire des dirigeants \_\_\_\_\_
  - . par l'intermédiaire d'autres membres \_\_\_\_\_
  - . au cours d'une campagne de recrutement (sensibilisation) \_\_\_\_\_
  - . en assistant de temps en temps à  
des réunions de la caisse \_\_\_\_\_
  - . autre (préciser) .....
- Pourquoi êtes-vous devenu membre? (Cocher)
  - \* pour la sécurité de votre argent \_\_\_\_\_
  - \* pour la facilité d'accès au crédit \_\_\_\_\_
  - \* pour l'acquisition de savoir faire \_\_\_\_\_
  - \* pour la simplicité des procédures \_\_\_\_\_
  - \* pour plaire au chef de village \_\_\_\_\_
  - \* pour plaire à d'autres personnalités influentes \_\_\_\_\_
  - Lesquelles? (Préciser).....
  - \* pour plaire à des parents et/ou amis qui  
étaient déjà membres \_\_\_\_\_
- Que pensez-vous des services offerts par votre caisse (Cocher)?
  - \* largement satisfaisants \_\_\_\_\_
  - \* satisfaisants \_\_\_\_\_
  - \* peu satisfaisants \_\_\_\_\_
  - Pourquoi?.....

- Lesquels de ces services avez-vous utilisé?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

- Les conditions requises sont-elles acceptables? (Cocher)

OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_

- Y a t-il des services que votre caisse ne vous offre pas et que vous souhaiteriez avoir (Cocher)? OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_

Si oui, lesquels(Citer)

.....  
 .....  
 .....  
 .....

- Selon vous, à qui appartient la caisse? .....

Pourquoi? .....

.....

## 2. Participation

- Depuis quand êtes-vous responsable à la caisse populaire (Cocher)?

\* moins de 6 mois \_\_\_\_

\* entre 7 et 12 mois \_\_\_\_

\* entre 13 et 24 mois \_\_\_\_

\* plus de 24 mois(préciser).....

- Quelle est votre fréquence de participations aux réunions ?

. régulièrement \_\_\_\_\_

. quelquefois \_\_\_\_\_

. rarement \_\_\_\_\_

Pourquoi?.....

- Quelle fonction occupez-vous?.....

- Quels sont les pouvoirs et devoirs que vous confère votre responsabilité?

(Énumérer)

.....

.....

.....

.....

- Avez-vous été préparé à votre tâche (Cocher)? OUI \_\_\_\_\_ NON \_\_\_\_\_

Si oui, dites comment:.....

Si non, dites pourquoi:.....

- Comment avez-vous été élu?

. candidature \_\_\_\_\_ Pourquoi?.....

. proposition \_\_\_\_\_ Par qui?.....

- Comment trouvez-vous cette expérience?

. stimulante \_\_\_\_\_ Pourquoi?.....

. frustrante \_\_\_\_\_ Pourquoi?.....

- Qu'avez-vous tiré de votre implication dans la direction de votre caisse populaire?.....

- Si on vous offrait un nouveau mandat, accepteriez-vous encore de l'assumer? OUI \_\_\_\_\_ NON \_\_\_\_\_

Pourquoi? .....

.....

- Croyez-vous qu'une telle fonction devrait obtenir une compensation (Cocher)? OUI \_\_\_\_\_ NON \_\_\_\_\_

Si oui:

. sous quelle forme?.....

. d'où doit provenir cette compensation?.....

- Quels sont les sujets et problèmes discutés au cours des Assemblées Générales qui vous intéressent le plus et pourquoi?

.....

.....

- Prenez-vous la parole lors de ces discussions? (Cocher)

. régulièrement \_\_\_\_\_

. quelquefois \_\_\_\_\_

. jamais \_\_\_\_\_

Pourquoi? .....

.....

- Est-ce que les membres autres que les dirigeants participent aux discussions?

(Cocher)

. régulièrement \_\_\_\_\_

. quelquefois \_\_\_\_\_

. jamais \_\_\_\_\_

Pourquoi? .....

.....

- Êtes-vous informé des activités de votre caisse? OUI\_\_\_\_NON\_\_\_\_

Si oui:

. par quels moyens?.....

. dans quelles circonstances?.....

. les messages sont-ils clairs?.....

- En dehors des circonstances ci-dessus citées, cherchez-vous à vous informer?

OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_

. pourquoi?.....

Si oui:

. comment?.....

### 3. Système de gestion

- Connaissez-vous le gérant de votre caisse?.....

- Quelle est l'union à laquelle est affiliée votre caisse?.....

- Connaissez-vous le directeur de l'union (Cocher)? OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_

Si non, pourquoi?.....

- Comment votre caisse est-elle représentée à l'union?.....
- Êtes-vous satisfaits des dirigeants actuels de votre caisse?
  - . oui \_\_\_\_ Pourquoi?.....
  - . non \_\_\_\_ Pourquoi?.....
- Comment les membres de votre équipe ont-ils accédé aux postes de dirigeants?
  - . par élection? \_\_\_\_
  - . par imposition? \_\_\_\_ De qui?.....
- Tous les dirigeants sont-ils capables d'organiser les services de la caisse (Cocher)? OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_  
Si non, pourquoi?.....
- Avez-vous tous reçu une formation suffisante pour diriger la caisse?
  - . Oui \_\_\_\_
  - . Non \_\_\_\_ Si non, pourquoi?.....
  - .....
- Tous les dirigeants sont-ils dévoués à leurs tâches?  
OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_
- Votre caisse coopère-t-elle avec les autres services ou organismes de la localité?
  - . toujours \_\_\_\_
  - . quelquefois \_\_\_\_
  - . jamais \_\_\_\_
  - Pourquoi?.....
  - .....

- Les membres sont-ils souvent consultés avant la prise de décision?
  - . OUI\_\_\_\_ Pourquoi?.....
  - . NON\_\_\_\_ Pourquoi?.....
- Si oui, comment se fait cette consultation?.....
- Les membres simples sont-ils informés des activités de la caisse?
  - . jamais \_\_\_\_\_
  - . au cours des réunions périodiques \_\_\_\_\_  
(Préciser la périodicité).....
  - . autres (préciser).....
- Désirent-ils en être informés? OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_
- Comment les dirigeants réagissent-ils aux idées nouvelles émises par certains membres pour améliorer le fonctionnement, la gestion ou les services de la caisse?.....  
.....
- Comment doit être un bon gérant? . .....  
.....  
.....  
.....
- Pensez-vous que votre argent est en sécurité à la caisse populaire (Cocher)? OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_
  - . qu'est-ce qui vous le fait dire?.....
- Avez-vous déjà participé à une (ou plusieurs) session(s) de formation? OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_

Si oui, comment l'avez-vous trouvée?

- . bénéfique \_\_\_\_\_
- . peu bénéfique \_\_\_\_\_
- . sans intérêt \_\_\_\_\_

- Qu'est-ce qui vous attire le plus dans la caisse populaire?

- . sécurité de l'épargne \_\_\_\_\_
- . accès au crédit facile \_\_\_\_\_
- . crédits aux meilleures conditions \_\_\_\_\_
- . possibilité d'être élu \_\_\_\_\_
- . être informé régulièrement de la progression de la caisse \_\_\_\_\_
- . la qualité du service \_\_\_\_\_
- . avoir de nouveaux services \_\_\_\_\_

#### 4. Propositions

- Quelles seraient selon vous, les actions à entreprendre au niveau de votre caisse populaire pour que vous participiez davantage?

- \* améliorer la qualité des services \_\_\_\_\_
- \* élargir les services ou activités actuelles \_\_\_\_\_

Lesquels par exemple.....

- \* améliorer les réunions en donnant plus de possibilité à tous les membres de discuter des problèmes de la caisse? \_\_\_\_\_
- \* améliorer ou instaurer des relations avec les autres services et organisations de la localité \_\_\_\_\_

## 5. Informations personnelles

- Age du répondant (Cocher):
  - \* moins de 25 ans \_\_\_\_\_
  - \* entre 25 et 34 ans \_\_\_\_\_
  - \* entre 35 et 44 ans \_\_\_\_\_
  - \* entre 45 et 54 ans \_\_\_\_\_
  - \* entre 55 et 64 ans \_\_\_\_\_
  - \* 65 ans et plus \_\_\_\_\_
- Sexe du répondant: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_
- Statut civil: Marié(e) \_\_\_\_\_ Célibataire \_\_\_\_\_
- Nombre d'enfants à charge:.....
- Niveau d'instruction:
  - . analphabète \_\_\_\_\_
  - . primaire:
    - en langue nationale \_\_\_\_\_
    - en français \_\_\_\_\_
  - . secondaire \_\_\_\_\_
- Activité principale exercée:.....
- Activité secondaire exercée:.....
- Autres responsabilités assumées en dehors de la caisse populaire?
  - .....
  - .....

**.GESTIONNAIRES**

Cher (e) gestionnaire,

Présentement, je prépare un mémoire en vue de l'obtention d'une maîtrise en Gestion des P M O. Le sujet de ma recherche porte sur la participation dans les caisses populaires.

En consacrant un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire, vous m'aidez à identifier les principaux facteurs qui limitent la participation des membres et à dégager des voies d'action en vue de son amélioration.

Je vous remercie à l'avance pour votre aide précieuse.

## 1. Perception de la participation des membres

- Comme gestionnaire, pensez-vous qu'il est important que les membres participent à la vie de la caisse populaire (Cocher)?

OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_

Pourquoi?.....

- La participation des membres est requise:

. à quel moment?.....

. sous quelle(s) forme(s)?.....

- Quelles sont, selon vous, les organes dans lesquelles les membres participent et à quel degré?

. Assemblée Générale: Beaucoup \_\_\_\_ Peu \_\_\_\_ Très peu \_\_\_\_

Pourquoi?.....

. Conseil d'administration: Beaucoup \_\_\_\_ Peu \_\_\_\_ Très peu \_\_\_\_

Pourquoi?.....

. Comité de crédit: Beaucoup \_\_\_\_ Peu \_\_\_\_ Très peu \_\_\_\_

Pourquoi?.....

. Comité de surveillance: Beaucoup \_\_\_\_ Peu \_\_\_\_ Très peu \_\_\_\_

Pourquoi?.....

- Les membres sont-ils informés des activités de leur caisse

(Cocher)? OUI\_\_\_\_ NON\_\_\_\_

Si oui, comment?.....

- Quels avantages pouvez-vous, en tant que gestionnaire, tirer de la participation des membres à la vie de la caisse populaire?
  - . mieux connaître les besoins et les opinions des membres \_\_\_\_\_
  - . développer un sentiment d'appartenance \_\_\_\_\_
  - . partager le pouvoir \_\_\_\_\_
  - . augmenter le nombre de membres (publicité) \_\_\_\_\_

## 2. Identification des besoins des membres et des services à offrir.

- Par quels procédés évaluez-vous les besoins des membres? (Cocher):
  - . sondage \_\_\_\_\_
  - . réunions avec le CA \_\_\_\_\_
  - . réunions avec tout le comité de gestion \_\_\_\_\_
  - . en AG \_\_\_\_\_
  - . autre (Préciser).....
- Comment les services offerts par la caisse sont-ils déterminés? (Cocher):
  - . ils sont déterminés par l'Union Régionale \_\_\_\_\_
  - . ils sont arrêtés en association avec les membres ou leurs représentants (CA, Comité de crédit...) \_\_\_\_\_
  - . autre (Préciser).....
- Quels sont les services et activités offerts par votre caisse populaire?(Citer):
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

- Quels avantages un membre peut-il tirer de sa participation:

- . à l'AG.....
- . au CA.....
- . au Comité de crédit.....
- . au comité de surveillance.....

### 3. Recommandations

- En tant que gestionnaire, que proposez-vous pour renforcer la participation des membres?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

### 4. Informations personnelles

- Depuis quand êtes-vous employé du Réseau?.....

- Quel poste occupez-vous? (Cocher) Gérant(e) \_\_\_\_\_ Caissier(e)\_\_\_\_\_

. Depuis combien de temps?.....

- Âge:..... Sexe:.....

- Statut civil (Cocher): Marié(e)\_\_\_\_\_ Célibataire \_\_\_\_\_

- Niveau de scolarité:

- . Primaire: \_\_\_\_\_
- . Secondaire: \_\_\_\_\_
- . Universitaire: \_\_\_\_\_

- Maîtrise du dialecte local (Cocher):

- . bonne \_\_\_\_\_
- . moyenne \_\_\_\_\_
- . faible \_\_\_\_\_

**ANNEXE C**

**GUIDE D'ENTREVUE POUR LES INTERVENANTS  
DU SECTEUR COOPÉRATIF**

# **GUIDE D'ENTREVUE POUR LES INTERVENANTS DU SECTEUR COOPÉRATIF**

## **A. NIVEAU UNITÉ CENTRALE**

1. Quelle appréciation faites-vous de la participation dans les caisses populaires?

\* participation aux assemblées générales

- présence des membres

- participation des membres aux débats

\* participation aux postes électifs de direction

\* participation des caisses locales aux projets de développement communautaire

2. Comment se fait:

\* l'identification des besoins des membres?

\* la détermination des services à offrir?

3. Philosophie, politiques et pratiques de formation.

\* Comment fonctionne la structure de formation?

\* À quels publics sont destinées les sessions de formation?

\* Durée, lieu et langue utilisés par public-cible

\* Fréquence des formations par public-cible

\* Thèmes développés

#### 4. Recrutement et promotion du personnel des caisses

- \* Critères de recrutement
- \* Formation et développement du personnel
- \* Plan de carrière

#### 5. Politique de contrôle

- \* Fonctionnement de la structure de contrôle
- \* Fréquence des contrôles
- \* Dispositions prises pour les cas de malversation

#### 6. Récompense pour la participation

- \* Quelle(s) forme(s) de récompense les membres tirent-ils de leur participation?

#### 7. Mesures préconisées pour améliorer la qualité de la participation.

## B. UNIONS RÉGIONALES

1. Quelle appréciation faites-vous de la participation dans les caisses de l'Union?

- \* participation aux assemblées générales
  - présence des membres
  - participation des membres aux débats
- \* participation aux postes électifs de direction
- \* participation des caisses locales aux projets de développement communautaires

2. Comment se fait:

- \* l'identification des besoins des membres?
- \* la détermination des services à offrir?

3. Philosophie, politiques et pratiques de formation.

- \* Comment fonctionne la structure de formation?
- \* À quels publics sont destinées les sessions de formation?
- \* Durée, lieu et langue utilisée par public-cible
- \* Fréquence des formations par public-cible
- \* Thèmes développés

4. Politique de contrôle

- \* Fonctionnement de la structure de contrôle
- \* Fréquence des contrôles
- \* Dispositions prises pour les cas de malversation

5. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à la participation dans les caisses de l'Union?

- \* Obstacles d'ordre organisationnel
- \* Obstacles d'ordre culturel
- \* Obstacles d'ordre géographique
- \* Obstacles liés au niveau d'instruction des membres

6. Mesures préconisées pour améliorer la qualité de la participation dans les caisses populaires.

### **C. AUTRES ORGANISMES DE PROMOTION**

1. En tant que responsable d'un service de promotion coopérative, pourquoi la participation des membres est-elle importante dans une coopérative?
  
2. Quelle sont, selon vous, les principaux obstacles à la participation dans les coopératives de la région?
  
3. Que faites-vous présentement dans votre structure pour promouvoir la participation dans les coopératives?
  
4. Recommandations pour améliorer la qualité de la participation dans les coopératives, notamment dans les caisses populaires.

## **ANNEXE D**

### **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ADRK:	Association pour le Développement de la Région de Kaya
AG:	Assemblée Générale
CEC:	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CESAO:	Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Afrique de l'Ouest
CG:	Comité de Gestion
CIDR:	Compagnie Internationale de Développement Rural
FA:	Fréquence Absolue
FR:	Fréquence Relative
RCPB:	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
SDID:	Société de Développement International Desjardins
SIV:	Service d'Inspection-Vérification
UCECB:	Union des Coopératives d'Épargne et de Crédit du Burkina
URCPB:	Union Régionale des Caisses Populaires de la Bougouriba
URCPPC:	Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central
URCPY:	Union Régionale des Caisses Populaires du Yatenga

## **ANNEXE E**

### **PRINCIPAUX RÉSULTATS STATISTIQUES**

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: INSTRUCT. Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR/RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.036	-.123	.015

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: ANCIENNETÉ/ORGANISAT<sup>2</sup> Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR/RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.023	.055	3.037E-3

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: INSTRUCT. Y<sub>1</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.033	-.057	3.233E-3

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: ANCIENNETÉ/ORGANISAT<sup>2</sup> Y<sub>1</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNI...**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.327	.4	.16

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: INSTRUCT. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.012	.021	4.3029E-4

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: ANCIENNETÉ/ORGANISAT<sup>2</sup> Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.038	.048	2.271E-3

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: INSTRUCT. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.055	-.159	.025

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: ANCIENNETÉ/ORGANISAT<sup>2</sup> Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISI...**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.029	-.059	3.501E-3

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: SERV. UTILISÉS Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR/RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.021	.082	6.663E-3

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: APPRÉC./SERV. Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR/RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.028	.124	.015

**Coeff. corr. X<sub>3</sub>: ACCES SERV. Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR./RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.021	.105	.011

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: SERV. UTILISÉS Y<sub>1</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.014	.026	6.859E-4

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: APPRÉC./SERV. Y<sub>1</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.126	-.281	.079

**Coeff. corr. X<sub>3</sub>: ACCES SERV. Y<sub>1</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.043	.109	.012

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: SERV. UTILISÉS Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.147	.294	.086

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: APPRÉC./SERV. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.052	.121	.015

**Coeff. corr. X<sub>3</sub>: ACCES SERV. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.043	.112	.013

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: SERV. UTILISÉS Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.053	-.172	.029

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: APPRÉC./SERV. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.037	-.137	.019

**Coeff. corr. X<sub>3</sub>: ACCES SERV. Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.024	-.103	.011

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MOYENS D'INFORMAT<sup>2</sup> Y<sub>1</sub>: FRÉQ. DIR/RÉUNIONS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-.028	-.135	.018

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MOYENS D'INFORMAT<sup>2</sup> Y<sub>2</sub>: IMPLICAT<sup>2</sup> DIR./RÉUNION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.148	.36	.129

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MOYENS D'INFORMAT<sup>2</sup> Y<sub>3</sub>: PARTIC. MBRES/DÉBATS**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.126	.316	.1

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MOYENS D'INFORMAT<sup>2</sup> Y<sub>4</sub>: PARTIC. MBRES/DÉCISION**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	-7.729E-3	-.031	9.844E-4

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: NIVEAU FORMATION Y<sub>1</sub>: APTITUDE À DIRIGER**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.051	.295	.087

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: INITIAT<sup>2</sup> AUX FONTIONS      Y<sub>1</sub>: APTITUDE À DIRIGER**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
46	.085	.358	.128

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: NATURE SERVICES      Y<sub>1</sub>: PARTIC. DIR./CG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	-.348	-.612	.375

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: NATURE ACTIVITÉS      Y<sub>1</sub>: PARTIC. DIR./CG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	-.227	-.3	.09

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: NATURE SERVICES      Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/AG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	.023	.063	4.016E-3

**Coeff. corr. X<sub>2</sub>: NATURE ACTIVITÉS      Y<sub>1</sub>: PARTIC. MBRES/AG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	-.068	-.143	.02

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MAITRISE/DIALECTE      Y<sub>1</sub>: PARTIC. DIR./CG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	.045	.14	.02

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: MAITRISE/DIALECTE      Y<sub>2</sub>: PARTIC. MBRES/AG**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
12	.023	.111	.012