Editions Ishango - UAC
Revue Internationale Multidisciplinaire Etincelle

Article

Diagnostic du management de la coopérative centrale du Nord-Kivu

Daniel Tsongo Mukirania*

Faculté de Sciences de Développement, Université de l'Assomption au Congo, Butembo, B.P. 104, République Démocratique du Congo

* Correspondant : tsongomukirania8@gmail.com

Abstract: L'évaluation du management de la coopérative centrale du Nord-Kivu a débouché sur la mise en évidence des atouts et contraintes structurels inhérents au fonctionnement de cette coopérative pendant l'exercice social 2021-2022. De notre étude, il ressort que l'épineux problème est que le financement des activités de la COOCENKI dépend largement de l'appui des partenaires à plus de 63,9%. Il est cependant possible de relever ce défis au regard d'énormes potentialités humaines, financières, organisationnelles et législatives qui sont à sa portée. Il est donc du devoir des animateurs de la COOCENKI de s'approprier les conclusions de cet article et forger ainsi un leadership responsable et volontariste capable de booster effectivement, les activités génératrices de revenu en vue de l'émergence financière de l'institution. La prise de conscience par les dirigeants de la nécessité d'instaurer la bonne gouvernance s'impose afin de pallier urgemment ce déséquilibre financier. Cette initiative est de nature à épargner la coopérative des effets néfastes de l'ingérence éventuelle des certains bailleurs des fonds dans sa politique de gestion interne. Cette approche d'autonomisation financière n'exclut pas la COOCENKI de partenariats fructueux à son actif au niveau local, national et International.

Mots clés: Coopérative, Gestion, Diagnostic, bonne gouvernance, entrepreneuriat, autofinancement, partenariat et rédevabilitéMarché.

Citation: Mukirania, D.T. Diagnostic du management de la coopérative centrale du Nord-Kivu. *Etincelle*, 2024, Vol. 25, no. 2. https://doi.org/10.61532/rime252112

Reçu : 03/01/2023
Accepté : 21/08/2024
Publié : 06/09/2024

Note de l'éditeur: Ishango-uac reste neutre en ce qui concerne les revendications juridictionnelles dans les cartes géographiques publiées et les affiliations institutionnelles des auteurs.

Copyright: © 2024 par l'auteur. Soumis pour une publication en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Introduction

En parlant de développement des personnes et des peuples, on entend quelque chose de global qui comprend non seulement des aspects économiques et financiers. Le développement embrasse toutes les dimensions de la personne humaine et toutes les couches sociales avec un accent particulier sur le sort des pauvres et des exclus de la société. Il s'agit d'un développement humain intégral, global, solidaire et durable (Kouevi, 2013).

Le sous développement des peuples peut s'expliquer particulièrement par une déficience de gestion. Cette dernière implique la planification, de l'organisation et du contrôle. Elle se traduit par un engagement où la coopérative s'affirme, produit des résultats et donne satisfaction aux membres (La Flamme et al., 1993). En traitant la question du diagnostic du management de la coopérative centrale du Nord-Kivu en sigle COOCENKI, il s'agit d'une part d'examiner en profondeur le degré d'efficacité et d'efficience du système de gestion interne de ladite coopérative. D'autre part, notre souci est de savoir comment la COOCENKI en tant que coopérative du second degré fédère les efforts des membres actifs dans les coopératives primaires. Dans une première optique, quelles sont les leviers de la gouvernance interne qui font de la COOCENKI une institution d'appui crédible vis-à-vis des partenaires ? Et, dans une seconde lecture, il sied de dégager la

capacité opérationnelle de la COOCENKI consécutive de sa force d'autonomie financière et administrative en vue d'implémenter une dynamique coopérative durable et efficace des coopératives primaires qui lui sont affiliées en province du Nord-Kvu.

Il est donc convenable de répondre clairement à la préoccupation majeure des acteurs impliqués, à savoir : à quelle hauteur la COOCENKI remplit-elle ses missions institutionnelles dans son rapport hiérarchique avec les coopératives primaires qu'elle fédère en province du Nord-Kivu ?En guise de réponses anticipatives à ce questionnement, il s'avère que la COOCENKI comme toutes les institutions socio économiques formelles en RDC s'est dotée d'une gamme variée d'instruments juridiques et administratifs, jetant ainsi les bases d'une gouvernance crédible de ses circuits internes et externes. Par ailleurs, il se pourrait que la coopérative centrale du Kivu éprouve d'énormes difficultés d'ordre éthique et financier, structurel pour remplir valablement son cahier de charge à l'égard de ses membres.

Cet article est fondé sur enquête documentaire du rapportage intra et extra institutionnel des activités réalisées par la COOCENKI pendant l'exercice social 2021-2022. Les données du rapportage des activités réalisées sur le terrain sont consolidées par des éclaircissements apportés par sept informateurs professionnels désignés à l'occasion par l'institution en qualité de points focaux respectifs des organes politiques et services techniques de la COOCENKI.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons capitalisé la méthode analytique. Cambien (2007) soutient que la méthode analytique est utilisée dans les sciences naturelles et sociales pour le diagnostic de problèmes et la génération d'hypothèses qui permettent de les résoudre. En vue d'analyser complètement le management de la coopérative centrale du Nord-Kivu, la méthode analytique est soutenue par l'approche dialectique; évoquant ainsi le franchissement par notre pensée un double écran, celui de ses propres limitations et contradictions, ensuite celui de l'incohérence des choses (Grawitz, 2001).

Dans cette perspective méthodologique, il est alors possible d'analyser et établir les responsabilités des acteurs qui constituent le système fonctionnel de la COOCENKI. En conséquence, des options sont levées en guise de solution palliative aux obstacles éventuels qui entravent le bon fonctionnement de la COOCENKI. Les considérations susmentionnées nous ont permis d'articuler cet article autour de trois points :

1° Le diagnostic stratégique du management de la cooperative ;

2° l'appropriation des principes cooperatives ;

3° et l'appréciation du style de management de la COOCENKI.

2. Diagnostic stratégique du management de la coopérative

En interne, le diagnostic stratégique vise à établir un état de lieu des ressources de l'entreprise et de ses compétences distinctives afin de prendre des décisions stratégiques plus adaptées (Lolekonda et al., 2016). Pour Gonzallez et al. (2022), dégager un bon diagnostic et mettre en œuvre les actions identifiées dans l'analyse des forces et faiblesses peut permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché. De ce qui précède, il ressort que le diagnostic stratégique du management de la coopérative notamment la COOCENKI est un rapport d'analyse futuriste réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses de l'entité socio économique ainsi que les opportunités et les menaces à capitaliser et/ou à affronter sur le marché compétitif externe.

De l'avis de Fernandez (2022), le management de l'entreprise englobe toutes les notions nécessaires pour gérer une organisation selon une direction donnée tout en assurant le niveau de performance voulue. A cet effet, sur le plan stratégique, le management efficace repose sur la collaboration harmonieuse et durable des acteurs des pôles du quadrilatère coopératif, à savoir les membres (I), les dirigeants élus (II), le Gérant (III) et les

travailleurs (IV) comme le suggère Henri Desroche du collège coopératif de Paris (Tchami, 2004).

De l'analyse de Marc Hérail (2000), il convient de noter que le conflit entre les valeurs de l'économie sociale et les intérêts économiques de coopérative et de leurs membres perturbent sans nul doute le bon fonctionnement des coopératives, l'interprétation des principes coopérative, manquant de clarté. Au contraire, Volon (2019) souligne l'importance pour les entreprises d'affirmer qu'elles possèdent une gouvernance d'entreprise saine. Les mécanismes que les entreprises mettent en place, en ce qui concerne la gouvernance, permettront d'améliorer leur gestion quotidienne. Et, d'ajouter que cela leur permettra de refléter une bonne image au monde extérieur et peu parfois permettre d'attirer, de financeurs publics ou privés (Volon, 2019).

3. Appropriation des principes coopératifs par le leadership de la COOCENKI

La société coopérative est constituée et gérée selon les principes coopératifs universellement reconnus (Acte uniforme, 2010). Autrement dit, selon Alexandra Wilson, at.al (2021), les coopératives se distinguent des autres entreprises par sept principes opérationnels qui expriment les valeurs coopératives et éthiques. Dans le présent article, nous examinons l'application desdits principes dans la gouvernance de la coopérative centrale du Nord-Kivu.

3.1. L'adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres et sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion (Tchami, 2004). Par rapport au membership, la COOCENKI regroupe les coopératives agricoles œuvrant en milieu rural en province du Nord-Kivu. Ses membres sont les coopératives primaires qui regroupent des petits exploitants agricoles familiaux. Actuellement, 26 coopératives primaires et 15 pré coopératives membres de la COOCENKI encadrent 1465 ménages agricoles avec une moyenne de 7 personnes par ménage ont volontairement souscrit l'adhésion à la COONCENKI (Plan opérationnel de la COOCENKI, 2022).

3.2. Le pouvoir démocratique exercé par les membres

Attouch et Amria (2016), cités par Komlan (2023), s'accordent que le principe démocratique vient pour assoir la spécificité de la coopérative vis-à-vis des entreprises classiques en matière de gouvernance. A ce sujet, le manuel des procédures administratives, financières et comptable de la COOCENKI renforce les dispositions statutaires et réglementaires en prévoyant l'élection au suffrage universel direct de tous les animateurs des organes politiques, à savoir l'assemblée générale des délégués, le conseil d'administration, le conseil de surveillance pour un mandat démocratique de cinq ans, une fois renouvelable.

3.3. La participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable à la constitution du capital de leurs coopératives et en ont démocratiquement le contrôle (Wilson, 2021). Pour matérialiser ce principe, les coopératives primaires membres de la COOCENKI ont des obligations de participations économique, entre autres : Le payement de 30 USD à l'adhésion en vue de participer au financement du fonctionnement du bureau du conseil d'administration, vendre les produits agricoles de ses membres par l'entremise de la COOCENKI, libérer le montant de la part sociale unique soit 2100 USD (Règlement d'ordre intérieur, 2018).

3.4. L'autonomie et l'indépendance

En faisant référence aux principes coopératifs édictés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), Tchami (2004) note que l'autonomie et l'indépendance impliquent que la conclusion des accords avec d'autres organisations y compris des gouvernements doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique reconnu aux membres. Dans cette perspective, a plus de la constitution du capital social, la COOCENKI a initié plusieurs unités de production dont la maïserie de KYAMBOGHO, le secrétariat public de KIRUMBA, etc en vue de consolider son autonomie et son indépendance financière.

3.5. L'éducation, la formation et l'information

En principe, les coopérateurs et le personnel ont droit à l'éducation et l'information pouvant leurs permettre la participation consciente et active à la gestion de la coopérative ainsi que la diffusion de son idéologie. Pour informer le grand public, une union coopérative à l'instar de la COOCENKI ne devrait pas se priver d'un service spécialisé en communication en usant des canaux d'information disponibles : radio, télévision, panneau publicitaire, banderole, affiches, réseaux sociaux, etc, contrairement à ce que nous avons constaté à l'issue de l'enquête (Interview, 2022). Par ailleurs, pour répondre a cet impératif, la COOCENKI se sert des circonstances et moyens disponibles pour vulgariser la doctrine coopérative et procéder à la promotion des ses activités. Ces moyens sont entre autres, la tenue des assemblées générales des délégués, les réunions de service à l'intention du personnel, la production et la distribution des dépliants, pagnes, T-shirt et chapeaux à l'intention des membres et non membre de la COOCENKI (Interview, 2022).

3.6. La coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales (Wilson, 2021).

L'ouverture de la COOCENKI au monde extérieur est manifeste. En effet, au niveau international, la COOCENKI est en partenariat avec la East African famers fédération (EAFF) basée à NAIROBI, et intervenant dans l'appui financier aux coopératives, le collectif stratégie Alimentaire (CSA/ASBL), une organisation de droit Belge intervenant dans le coaching et le renforcement des capacités institutionnelles des organisations paysannes à la base (Contact, 2022). La COOCENKI entretien également un partenariat technique et financier avec la FAO (Protocole d'accord, 2022). S'agissant du partenariat au niveau local, la COOCENKI est en coopération permanente avec les organisations susmentionnées.

Tableau 1. Organisations nationales partenaires de la COOCENKI

N°	Dénomination	Abréviation	Nature du partenariat
1	Fédération des organisations paysannes agricoles du Nord-Kivu	FOPAC	Plaidoyer fiscal au profit des membres de la COOCENKI.
2	Coopérative d'Epargne et de crédit Agricole des Femmes Paysannes	CECAFEP	Appui financier aux initiatives des femmes paysannes membres des coopératives primaires affiliées à la COOCENKI.
3	Syndicat de défense des Intérêts Paysans	SYDIP	Conseillerie juridique auprès des cours et tribunaux.

Source : Rapport annuel des activités de 2021

3.7. L'engagement volontaire envers la communauté

La coopérative a le devoir de réaliser des projets de développement au profit de la population de sa zone d'intervention. Des projets intégrateurs ainsi exécutés, constituent une force de cohésion entre la coopérative et la population riveraine. Malgré l'absence du département chargé des œuvres sociales, la COOCENKI contribue tant soit peu à la réduction du chômage dans la communauté par le canal de l'emploi salarié qu'elle offre à ses 36 travailleurs, agents et cadres sous contrat , l'encadrement des stagiaires et chercheurs et l'exécution des projets financés par les partenaires au bénéfice de la communauté entrent en ligne de compte (Rapport administratif et financier , 2022).

4. Appreciation du style de management de la COOCENKI

En considérant la gestion comme un processus de matérialisation de décisions, le contrôle de performance ou de la qualité de la gestion apparaît comme un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et la validité des actions entreprises. La démarche du contrôle est généralement basée sur la comparaison. Son rôle consiste à être un système sensoriel qui mesure les résultats et qui, s'ils sont mauvais, donne l'alerte et exige, une correction (Munker et al., 1994).

Les études qui ont été menées sur le diagnostic du processus de mangement des entreprises y compris les coopératives, les facteurs de la contre performance sont presque les mêmes, à savoir : des objectifs et une stratégie mal définis, l'absence de leadership, des membres peu engagés, des risques non identifiés ou minimisés, un financement insuffisant, une mauvaise communication (Koopmans, 2006). Eu égard de ce qui précède, ci-dessous des éléments du diagnostic du management de la COOCENKI à partir desquels, il ya lieu de prendre position sur la nature de ses forces et opportunités d'une part et d'autre part identifier les faiblesses et menaces plausibles inhibiteurs de son élan d'incubateur et de promotrice de coopératives primaires du secteur agricole en province du Nord-Kivu.

4.1. Des capacités d'autofinancement de la COOCENKI

4.1.1. Mobilisation des ressources financières

Les dirigeants coopératifs ont la responsabilité de préserver et d'accroitre la capacité d'autofinancement de l'institution que celle-ci émerge et satisfasse les besoins sociaux et économiques des membres.

Tableau 2. Apport des parties prenantes au financement du projet PASA-NK

N°	Parties prenantes	Montant prévisionnel	%	Montant réalisé	%
1	Fonds international de développement Agricole	245780USD	79,7	76381,6USD	24,7
2	Gouvernement de la RDC	29907USD	9,7		
3	Bénéficiaires	32630USD	10,6		
	TOTAL	**308317 USD**	**100**		

Source : Calculs de la recherche, novembre 2022

La lecture du tableau ci-haut renseigne que le projet PASA NK exécuté par la COOCENKI au premier trimestre 2021 sous financement des partenaires a été faiblement financé à hauteur de seulement 24,7% soit 76381,6USD sur un total attendu de 30817USD soit 100%. Dans ce projet, la contribution de la COOCENKI est nulle en discordance du 4ème principe consacrant l'autonomie et l'indépendance tant administrative que financière de la coopérative.

4.1.2. Niveau d'autonomisation budgetaire

La mobilisation de recettes propres pour le financement de son budget de fonctionnement ou d'investissement est l'un des indicateurs du management efficace et efficient de la coopérative.

Tableau 3. Degré d'autonomie du Budget du plan opérationnel 2022

N°	Contributeurs	Montant	Proportion
1	Partenaires nationaux et internationaux (Gouvernement de la RDC, FIDA et FAO)	227276USD	53,7%
2	COOCENKI	153027USD	36,1%
3	Coopératives primaires membres de la COOCENKI	43287USD	10,2%
	TOTAL	**423590USD**	**100%**

Source : Calculs de la recherche, novembre 2022

La capacité actuelle d'autofinancement de la COOCENKI à est faible à l'ordre de 36,1% étant donné que le montant de cofinancement attendu des partenaires potentiels est de 227276USD soit 53,7% sur un total de 423590USD soit 100% du financement global ; Toute chose restant égale par ailleurs il ya lieu que l'équipe dirigeante de la COOCENKI capitalise les ressources tant humaine et patrimoniales qui sont à sa portée pour accroître graduellement la capacité d'autofinancement de la dite coopérative. Le cas échéant, la volonté d'agir dans le but de changer positivement la perspective financière de la COOCENKI sera de nature à assoir la politique budgétaire de cette entreprise-association en adéquation avec le principe d'autonomie et indépendance de la coopérative.

4.2. Indicateurs basiques de l'état du management de COOCENKI

Par rapport à l'opérationnalisation de l'analyse FFOM (forces, faiblesses, menaces et opportunités) dans ce travail, les atouts institutionnels de la COOCENKI se rapportent essentiellement à l'identification de ses forces et opportunités d'impulsion de sa dynamique interne et externe. Par ailleurs, les contraintes institutionnelles à l'action de la COOCENKI se rapportent aux faiblesses et menaces susceptibles d'inhiber son action vis-à-vis de ses membres et des partenaires tant publics que privés. La photographie de la politique intégrale de gestion de la COOCENKI est une démarche logique fondée sur le repérage

des atouts et contraintes inhérents à l'existence et le fonctionnement de celle-ci en tant que coopérative du second degré dans ses rapports avec les coopératives primaires.

4.2.1. Atouts institutionnels de la COOCENKI

Découvrons dans la suite du texte du présent article, les forces et opportunités majeures relatives au management de la coopérative centrale du Nord-Kivu.

1° De la gouvernance

Les animateurs des organes politiques, à savoir : l'assemblée générale, le conseil de surveillance et le conseil d'administration sont élus démocratiquement et investis par les délégués des coopératives primaires. Par conséquent, la désignation des animateurs y compris ceux des commissions spécialisées, entre autre, le conseil des sages, le département des femmes, le département des jeunes agriculteurs est conforme aux dispositions des textes légaux, statutaires et réglementaires régissant la COOCENKI (Compte rendu de la 3ème assemblée générale ordinaire, 2020). Il est à noter aussi, l'effort consenti pour arrimer la gestion au respect des principes coopératifs officiellement adoptés par l'Alliance coopérative Internationale, A.C.I en sigle.

2° De l'administration et gestion du personnel

Les statuts et le règlement intérieur sont dûment signés et validés par les membres fondateurs. En plus, ils sont notariés par le notaire territorialement compétent. En effet, la COOCENKI a survécue depuis sa création (1980) à nos jours aux malaises qui ont gangréné le tissus socio économique, politique et juridique de la République Démocratique du Congo. Il est à noter la volonté manifeste d'épanouir la COOCENKI dans le chef de ses dirigeants en l'intégrant dans une dynamique juridique qui augure la compétitivité tant au niveau national qu'international. L'action palpable à ce sujet est la ratification de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, une initiative de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, OHADA en sigle (Plan opérationnel, 2022). Le classement systématique et organisé des documents et archives n'est pas du reste dans le cadre d'une évaluation de performances administratives de la COOCENKI.

Un atout de taille, c'est aussi, la gestion axée sur le résultat édictée par des outils de planification rigoureuse, à savoir : le manuel de procédures Administratives, financières et comptables (MAPAF), le plan stratégique décennal ainsi que le plan d'action opérationnel couvrant la période de 2021 à 2030 au même titre que le plan stratégique de la COOCENKI. S'agissant de la gestion du personnel, des avancés sont notables : l'affichage distinctif de l'horaire de travail et du règlement d'entreprise sur le valve, l'application de la législation et des conventions collectives en vigueur en RDC sur le congé de maternité, la signature par les 36 agents actifs de la COOCENKI du contrat de travail à durée déterminée de 12 mois renouvelables suivant la disponibilité des financements (Observation participative, 2022).

3°Des finances

Le capital social de la COOCENKI est constitué exclusivement par des parts sociales apportées par les membres. C'est le payement total du montant de la part sociale fixée à 2100USD qui confirme le membership de la coopérative primaire au sein de la COOCENKI (Statuts, 2016). En considérant que l'adhésion de 26 coopérative primaires s'est échelonnée pendant les quarante deux ans d'existence de l'union coopérative, la COOCENKI disposerait d'un capital social de puls ou moins 54600USD nécessaire pour garantir ses investissements, son fonctionnement et s'autonomie vis-à-vis des tiers. En outre, la gestion rationnelle et efficiente des unités de production tels que le secrétariat public de KIRUMBA, le moulin de LUSUKWE et la maïserie de KYAMBOGHO, etc, garantirait un

appui budgétaire substantiel à son autofinancement (Rapport du conseil de surveillance, 2022).

4° Du patrimoine

La COOCENKI est détentrice d'un patrimoine riche en biens meubles et immeubles dont 2 entrepôts d'une capacité de 200 tonnes chacune à Butembo, un entrepôt de 600 tonnes à KIWANJA, un entrepôt de 1000 tonnes à KYAMBOGHO, 4 bureaux administratifs à Butembo, 32 motos ; 2 véhicules land cruiser, un important lot des matériels et fournitures du bureau, sept exploitations agricoles disséminées dans son rayon d'action (Inventaire physique et tableau d'amortissement , 2021).

5° Du cadre législatif

Signalons enfin que le législateur en République Démocratique du Congo a promu l'action du mouvement coopératif au niveau national en ratifiant l'acte uniforme relatif au Droit des sociétés coopératives, une initiative de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des affaires (OHADA). En plus de l'institution du fonds national de développement agricole, les entreprises du secteur agricole bénéficie du régime douanier et fiscal avantageux (Loi n°11/022/ du 24 décembre, 2011).

4.2.2. Contraintes institutionnelles de la COOCENKI

Dans la seconde lecture de l'analyse F.F.OM, cette partie du travail est consacrée au repérage des faiblesses et menaces à l'action de la COOCENKI sur le terrain. A ce niveau, il ya lieu de relever d'abord le faible taux d'autonomie financière en raison respectivement d'une contribution nulle de la COOCENKI au financement du projet PASA-NK et d'une contribution à hauteur de 36,1% au financement des projets divers conformément aux résultats des tableaux 2 et 3 susmentionnés. Les malversations financières et les détournements des fonds décriés dans le chef de certains mandataires qui ont géré la COOCENKI ont plombé d'avantage l'élan de croissance de l'institution et de ce fait mettant en péril l'avenir des membres et celui du personnel (Rapport d'audit interne , 2017-2018). Il convient de signaler que l'incomplétude dans la numérotation exhaustive des biens meubles pose problème et viole les dispositions règlementaires régissant la COOCENKI (Réglement d'ordre intérieur, 2018).

En fin, l'absence d'une émission radio diffusée et/ou télé diffusée à l'intention du personnel, des membres actifs et potentiels est une faiblesse notoire en violation du cinquième principe de l'acte uniforme relatif au Droit de sociétés coopératives (Acte uniforme OHADA, 2010).

4.3. Menaces

Au regard de la faible capacité d'autofinancement devenu endémique jusqu'à l'horizon 2030, la COOCENKI court les risques suivants : (i) Rupture de confiance entre la COOCENKI et ses coopératives primaires au regard de la pesanteur dominatrice des financements extérieurs et ses corollaires sur le fonctionnement normal de la coopérative et le processus de prise de décision à son sein. (ii) Risque de débauchage des agents et cadres qualifiés et expérimentés par des entreprises et organisations concurrentes au regard d'une carrière professionnelle incertaine et tributaire de l'humeur des bailleurs des fonds ; (iii) Faible compétitivité sur le marché concurrentiel ; et (iv) Déviation d'objectifs statutaires, désintéressement des membres, faillite, rachat, fusion et/ou dissolution de l'union.

Le tableau 4 fait l'analyse FFOM des atouts et contraintes d'une entité sociale et économique à l'occurrence la COOCENKI repose sur examen minutieux des grandes

composantes systémiques à savoir les forces et faiblesse qui relèvent de l'environnement interne ; les opportunités et les menaces étant du ressort externe.

Tableau 4. Récapitulation de l'analyse FFOM de la COOCENK

THEMATIQUES	FORCES ET OPPORTUNITES	FAIBLESSES ET MENACES
Gouvernance	• Mise à place effective des organes des souveraineté (assemblée générale, conseil d'administration et comité de surveillance) • Conformité du processus de gestion à la législation à vigueur.	• Moindre capitalisation des recommandations palliatives émises par les auditeurs, experts indépendants internes et externes • Influence tacite des affinités familiales et collinnistes pendant le vote et/ou sélection des animateurs des organes et services clés.
Autofinancement	• Consistance du capital social (+54600 USD) • Activités génératrices du revenu opérationnelles sur les sites de MIGHOBWE LUSUKWE, KYAMBOGHO, KIWANJA ET BUTEMBO	• Opacité sur l'affectation et la rentabilité financière et sociale du montant des parts sociales libérées par les membres adhérents à l'union • Asphyxie des projets d'autofinancement par la recherche effrénée de financements extérieurs.
Patrimoine	• Quatre bureaux administratifs construits en dur et équipés pour l'ensemble des sites opérationnels : BUTEMBO, MIGHOBWE, KIWANJA et GOMA • Quatre entrepôts en dur d'une capacité de plus 1000 tonnes sont érigés sur les sites MIGHOBWE, KIWANJA, KYAMBOGHO et BUTEMBO	• Bureaucratie et paperasserie au détriment des projets concrets sur le terrain • Entrepôts souvent ravitaillés par des intermédiaires commerciaux que par les membres.
Financement et appui technique	• Activisme des partenaires (FAO, PASA-NK) en appui technique et financier.	• Possibilité d'ingérence des partenaires techniques et financiers dans la gestion interne de la COOCENKI • Conflit d'intérêt entre les acteurs internes et externes
Marché	• Présence d'un grand nombre des clients actifs et potentiels dans la zone d'intervention.	• Risque d'exploitation des producteurs agricoles et des clients suite à la multiplicité des intermédiaires dans le circuit de commercialisation
Concurrence	• Possibilité d'affiliation aux réseaux et plateformes coopératifs dans le milieu assortie des contrats de partenariat fructueux • Moins de concurrents présentant les mêmes atouts intra et extra institutionnels	• Concurrence déloyale (débauchage de la main d'œuvre qualifiée et expérimentée) • Léthargie et absence de compétitivité sur le marché. • Saturation du marché local et provincial par des produits importés
Environnement (politique, social et juridique)	• Institution non confessionnelle et apolitique • Existence des canaux de communication (télévision, radio) dans le milieu pour la visibilité de l'institution et l'attraction des clients • Fiscalité favorable au climat des affaires dans le secteur.	• Activité des membres et celles de l'union entravées par l'insécurité récurrente à l'Est de la RDC. • Précarité des actions de promotion de l'éducation des membres et celles des ventes à l'absence du service de vulgarisation-marketing spécialisé et outillé. • Inadaptation de certaines dispositions du décret du 24 mars 1956 sur les Coopératives indigènes du Congo Rwanda Burundi (époque coloniale) par rapport au contexte socio-économique et politique actuel.

Source : Résultats de l'enquête participative faite en 2022

4.4. Observation

L'émergence de la COOCENKI à moyen et long terme dépend de la capitalisation par ses animateurs des forces et opportunités répertoriées dans le tableau ci-haut. Ensuite, la mitigation des faiblesses et menaces est une nécessité pour que la COOCENKI réalise tant soit peu son objet socioéconomique au profit des ses membres (précoopératives et coopératives primaires affiliées).

5. Conclusions

La COOCENKI est une coopérative du second degré crée depuis 1980. Elle regroupe 26 coopératives agricoles et 15 précoopératives en cours de structuration. Sa vision est d'instaurer un monde paysan économiquement fort grâce à l'activité agropastorale et de la commercialisation des produits agro-industriels. Dans son rapport hiérarchique avec la base, l'union coopérative à l'occurrence la COOCENKI a la noble responsabilité de transformer les coopératives primaires membres en véritables entreprises agricoles viables sur le plan financier, technique, organisationnel, institutionnel et social.

Par ailleurs, la dépendance étroite vis-à-vis des bailleurs des fonds met en péril l'autonomie et l'indépendance de cette coopérative étant donné que le diagnostic du management de celle-ci révèle un niveau d'autofinancement moins reluisant de 36,1%. La conversion des faiblesses et menaces en atouts pour le développement de la COOCENKI est conditionnée par la mise à place d'une gouvernance efficace et efficience par rapport à l'objet socio économique de l'institution. Ou encore, les animateurs de la COOCENKI doivent l'arracher de la dépendance financière voire administrative des bailleurs des fonds étant donné que dans leur logique d'intervention, les coopératives sont des

entreprises-associations dont les membres ne comptent pas beaucoup sur des financements extérieurs.

Contributions: Conceptualisation, D.T.M.; méthodologie, D.T.M.; validation, D.T.M.; investigation, D.T.M.; ressources, D.T.M.; traitement des données, D.T.M.; écrire le manuscrit, D.T.M.; visualisation, D.T.M.; supervision, D.T.M.; correction du manuscrit, D.T.M. L'auteur a lu et approuvé la version publiée de ce manuscrit.

Sponsor financier: Cette recherche n'a reçu aucun soutien financier.

Disponibilité des données: Les données ne sont pas disponibles.

Remerciement: Non applicable.

Conflits d'intérêt: L'auteur déclare aucun conflit d'intérêt.

Références

1. Acte uniforme relatif au Droit des sociétés coopératives in journal officiel de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires. (2010), Lomé, éd.OHADA, article 6.
2. Cambien, A. (2007). Une introduction à l'approche systémique, appréhender la complexité, Lyon.
3. Compte rendu de la 3ème assemblée générale ordinaire de la COOCENKI. (2020). Mighobwe, inédit, articles 9 et 11.
4. Contract for implementing SAFE activities in coopérative centrale du Nord-Kivu. (2022). Butembo.
5. Fernandez, A. (2022, Septembre 8). Le management de l'entreprise. Piloter.org. https://www.piloter.org/management/management-entreprise.htm
6. Grawitz, M. (2001). Méthodes des Sciences Sociales, 11ème édition, Dalloz, Paris.
7. Hérail, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives, RECMA.
8. Interview avec le chargé de la logistique et passation des marchés de la COOCENKI, (2022), Butembo.
9. Interview et observation participative sur le terrain. (2022). Butembo.
10. Inventaire physique et tableau d'amortissement de la COOCENKI. (2021). Butembo, Inédit.
11. Komlan, A. (2023). Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit : un cadre théorique, Int. J. Econ. Stud. Manag., 3(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.7870056.
12. Koopmans R. (2006). Comment créer une coopérative, initiatives économiques des agriculteurs, Wagenigen, série agrodok, n° 38, 50-53.
13. Kouevi, P.L. (2013). Les mots de notre engagement, réponses à 100 questions brûlantes de société ,Kinshasa, éd. Afriques espoir.
14. La Flamme, M., & Akpla, B.C. (1993). La gestion de l'entreprise coopérative, 2ème éd, Sherbrooke.
15. Loi n°11/022/ du 24 décembre 2011 portant principes fondamentaux relatifs à l'agriculture en RDC. (2011). Kinshasa , articles 56-76.
16. Lolekonda, R., Bosman, S., et al. (2016). Ma première entreprise, manuel de l'enseignant, Kinshasa.
17. Manuel de procédures administratives, financières et comptables de la COOCENKI. (2016). Mighobwe, Inédit.
18. Melián-González, A., Batista-Canino, R., & Sánchez-Medina, A (2010). L'identification et l'évaluation des ressources utiles et des capacités fondamentales dans les organisations publiques. Revue Internationale des Sciences Administratives, 76, 105-122. https://doi.org/10.3917/risa.761.0105.
19. Munker, H-H., & Madjedje, E. (1994). Guide pour la gestion appropriée des coopératives de petits exploitants en Afrique francophone, Rome.
20. Observation directe des documents et archives du bloc administratif de la COOCENKI, (2022), Site de Butembo.
21. Plan opérationnel de la COOCENKI. (2022). Mighobwe, Inédit.
22. Protocole d'accord n°UNJP/DRC/078/PBF entre la FAO et la COOCENKI. (2022). Butembo.
23. Rapport administratif et financier de la COOCENKI. (2022). Butembo, Inédit.
24. Rapport annuel des activités de la COOCENKI. (exercice 2021). Butembo, Inédit.
25. Rapport d'audit interne de la COOCENKI. (exercice 2017-2018). Butembo, Inédit.
26. Réglement d'ordre interieur de la COOCENKI. (2018). Mighobwe, Inédit.
27. Statuts de la COOCENKI. (2016). Mighobwe, inédit, article 18.
28. Sythèse du rapport de suivi budgétaire du projet PASA Nord-Kivu. (2020). Butembo, Inédit.
29. Tchami, G. (2004). Manuel sur les coopératives à l''usage des organisations des travailleurs, services des coopératives, Genève.
30. Volon, P. (2019). Comment les coopératives recherchent-elles à satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes qui les composent ? Louvain School of Management.
31. Wilson A., et al. (2021). Examinons notre identité Coopérative. Document pour le 33ème congrès mondial des coopératives, Séoul.