



Assemblée générale

Distr. générale
17 juillet 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-huitième session

Point 25 b) de l'ordre du jour provisoire*

**Développement social, y compris les questions
relatives à la situation sociale dans le monde
et aux jeunes, aux personnes âgées, aux personnes
handicapées et à la famille**

Rôle des coopératives dans le développement social

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Soumis en application de la résolution [76/135](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport décrit les principales politiques publiques et mesures susceptibles d'aider les coopératives à réaliser pleinement leur potentiel de soutien aux États Membres dans la réalisation des objectifs de développement durable, notamment en créant des emplois décents, en contribuant à l'élimination de la pauvreté et en favorisant la durabilité environnementale. Suivant un cadre analytique fondé sur l'écosystème entrepreneurial, il vise à rendre compte de l'application de la résolution [76/135](#) et à proposer des lignes directrices que les États Membres pourront décider d'adopter en vue de soutenir les coopératives en tant qu'entreprises commerciales viables et prospères.

* [A/78/150](#).



I. Introduction

1. Du fait de leurs valeurs et principes, les entreprises coopératives présentent un intérêt direct pour le développement durable, comme l'Assemblée générale l'a constaté dans ses résolutions successives sur le rôle des coopératives dans le développement social, dont la plus récente est la résolution 76/135. Les valeurs des coopératives sont l'entraide, la responsabilité personnelle, la prise de décision participative, l'égalité, l'équité, la solidarité et la responsabilité sociale. Pour ce qui est des principes, on peut citer l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives, et l'engagement envers la collectivité¹. Guidées par ces valeurs et principes, les coopératives peuvent contribuer à toutes les dimensions du développement durable.

2. Dans sa résolution 76/135, l'Assemblée décrit les coopératives comme étant des entreprises commerciales viables et prospères contribuant directement à la création d'emplois décents, à la lutte contre la pauvreté et contre la faim ainsi qu'à l'éducation, à la protection sociale, notamment à la couverture sanitaire universelle, à l'inclusion financière et à la création de logements abordables, dans des secteurs économiques variés. En outre, elle encourage les gouvernements à revoir le cadre juridique et réglementaire national en vigueur afin de le rendre plus favorable à la création et au développement des coopératives.

3. Le soutien aux coopératives en tant qu'entreprises commerciales viables et prospères exige la création de conditions favorables par la mise en place de règles et de réglementations claires et de services tels que des infrastructures matérielles et immatérielles, des financements à des taux abordables et des réseaux d'entreprises.

4. Le présent rapport donne une vue d'ensemble du rôle actuel des coopératives dans le développement durable. À l'aide de l'approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial, il analyse les composantes qui créent des conditions favorables et rend compte de l'application de la résolution 76/135. Il souligne qu'il importe d'améliorer les données et les statistiques sur les coopératives et formule des recommandations à l'attention des États Membres sur les moyens de soutenir les coopératives en tant qu'entreprises viables et prospères.

II. Rôle des coopératives dans le développement durable

5. À l'échelle mondiale, il existe environ 3 millions de coopératives, et 10 % des travailleurs y sont employés ou y travaillent et en sont propriétaires. Les 300 plus grandes coopératives du monde génèrent plus de 2 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires et offrent nombreux biens et services essentiels. Les coopératives contribuent pour beaucoup à l'économie de nombreux pays, en remédiant aux défaillances du marché, en donnant des moyens d'agir aux personnes marginalisées, en créant des possibilités d'emploi et en soutenant le développement durable^{2, 3, 4}.

¹ Pour une description complète des valeurs et des principes des coopératives, voir l'annexe de la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives publiée en 2002 par l'Organisation internationale du Travail.

² Voir <https://www.ica.coop/fr/coopératives/faits-et-chiffres>.

³ Jeffrey Moxom *et al.*, *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: The role of cooperative organisations in facilitating SDG implementation at global, national and local levels* (2019).

⁴ Linda Shaw, Sarah Alldred et Arielle Romenteau, *Building Inclusive Enterprises in Africa: cooperative case studies* (2019).

6. Les travailleurs et les membres des coopératives ont souvent un statut socioéconomique plus élevé par rapport à la moyenne nationale, comme le montrent plusieurs études sur les coopératives au Kenya, au Pérou, aux Philippines et en Pologne⁵. Les femmes faisant partie d'une coopérative ont généralement un statut économique nettement plus élevé, car elles ont souvent plus de chances de bénéficier équitablement des investissements que les coopératives réalisent dans le capital humain de leurs membres. Au-delà des avantages financiers, elles bénéficient aussi de possibilités de renforcement des capacités, y compris par l'éducation et la formation à des compétences essentielles telles que la gestion financière.

7. Les coopératives font aussi partie intégrante des politiques régionales lancées récemment en Europe, telles que le plan d'action de l'Union européenne pour l'économie sociale et l'Action mondiale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la promotion des écosystèmes de l'économie sociale et solidaire, financée par l'instrument de partenariat de l'Union européenne et s'étendant à plus de 30 pays⁶. Plusieurs initiatives internationales, comme le Comité pour la promotion et le progrès des coopératives et le Groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur l'économie sociale et solidaire, rassemblent des entités des Nations Unies et d'autres organisations en vue d'instaurer une concertation sur les mesures à prendre.

8. Si les coopératives sont de plus en plus considérées comme des acteurs économiques et sociaux importants, elles continuent toutefois à se heurter à de sérieuses difficultés qui les empêchent de réaliser pleinement leur potentiel. Dans de nombreuses régions, les données disponibles ne permettent pas d'avoir des traces écrites de l'ensemble de la contribution des coopératives au développement social et économique des pays. Plus généralement, on constate un manque de connaissances et de formation sur le modèle d'entreprise coopératif. Il est parfois difficile de s'y retrouver dans le cadre juridique et réglementaire applicable aux coopératives, ce qui empêche ces entités d'accéder aux ressources financières. Pour ces raisons, il importe d'adopter un cadre analytique permettant d'évaluer les différentes difficultés et de soutenir la création de conditions favorables au développement et à la réussite des coopératives.

III. Approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial

9. L'approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial est communément utilisée pour évaluer la viabilité des start-ups et déterminer leurs chances de survie et de prospérité. Elle est de plus en plus souvent appliquée à des coopératives, tant dans les pays développés^{7, 8} que dans les pays en développement⁹.

⁵ Judith A. Hermanson, Leah Marie Lucas et Nicholas Hung, *What difference do cooperatives make?* (Washington, Overseas Cooperative Development Council, 2021).

⁶ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Promoting social and solidarity economy ecosystems*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/oecd-global-action/>.

⁷ Les données et informations figurant dans la présente section proviennent d'un article intitulé « Mondragon through an Entrepreneurial Ecosystem Framework » présenté par Iñigo Albizuri à l'occasion de la réunion du groupe d'experts sur le rôle joué par les coopératives dans le développement social organisée du 30 mai au 1^{er} juin 2023 par la Division du développement social inclusif. Voir <https://social.desa.un.org/issues/cooperatives/events/egm-cooperatives-social-development>.

⁸ Jason Spicer et Michelle Zhong, « Multiple entrepreneurial ecosystems? Worker cooperative development in Toronto and Montréal », *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(4), 611–633 (2022).

⁹ Nazik Beishenaly et Frédéric Dufays, « Entrepreneurial ecosystem for cooperatives: The case of Kyrgyz agricultural cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics* (2023).

10. Par écosystème entrepreneurial, on entend un ensemble d'acteurs, d'organisations, d'institutions et de mécanismes qui, parce qu'ils sont interdépendants, rapprochent des entreprises, facilitent les relations entre elles et influencent leur performance au sein d'un environnement local donné¹⁰. Quatre aspects de l'écosystème entrepreneurial peuvent faire l'objet de politiques publiques : a) les acteurs entrepreneuriaux ; b) les fournisseurs de ressources entrepreneuriales (pouvoirs publics, bailleurs de fonds) ; c) les médiateurs entrepreneuriaux (clubs, associations) ; d) l'orientation entrepreneuriale, y compris les perceptions de la culture de coopération ou de concurrence des coopératives. La configuration de l'écosystème peut varier en fonction du contexte social et économique dans lequel s'inscrit le processus entrepreneurial.

11. Si les premières recherches sur les écosystèmes entrepreneuriaux portaient principalement sur les pays occidentaux développés, des études récentes ont examiné la situation dans les pays en développement, qui présentent les particularités suivantes : lacunes institutionnelles liées notamment à l'absence de services centraux d'accompagnement des entreprises, manque de clarté et de cohérence des politiques publiques, rareté des ressources financières, pénurie de capital humain et insuffisance des infrastructures qui freine l'émergence d'une culture de travail coopérative et de réseaux personnalisés¹¹. La prédominance du secteur informel fait que l'entrepreneuriat est souvent synonyme d'emploi indépendant et de petites entreprises. On observe aussi parfois des différences d'un secteur à l'autre : par exemple, les écosystèmes du secteur agricole se caractérisent par un accès difficile aux ressources et aux marchés, ainsi que par un manque d'infrastructures appropriées¹².

12. L'approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial a été largement utilisée pour appréhender l'entrepreneuriat régional et émergent^{13, 14}. Bien que chaque écosystème soit composé d'éléments spécifiques, les écosystèmes entrepreneuriaux de coopératives se distinguent des écosystèmes qui mettent l'accent sur la croissance, la compétitivité et la rentabilité. Il est donc nécessaire de comprendre les particularités des écosystèmes d'entreprises non traditionnelles et d'élaborer des stratégies pour déterminer comment et par quels mécanismes les politiques publiques peuvent donner à ces entreprises les moyens d'être encore plus utiles à la collectivité.

13. Pour favoriser l'écosystème entrepreneurial coopératif, il conviendrait de prendre des mesures concernant le cadre d'action et le cadre réglementaire, l'éducation et le renforcement des capacités, la culture de la coopération, les financements et autres questions financières, et la mise en place de réseaux et de partenariats. La réglementation et les politiques publiques relatives aux coopératives

¹⁰ Colin Mason et Ross Brown, « Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship », article rédigé en vue de l'atelier sur les écosystèmes entrepreneuriaux et l'entrepreneuriat axé sur la croissance, organisé en novembre 2013 à La Haye par le programme de l'OCDE pour le développement économique et la création locale d'emplois et le Ministère de l'économie du Royaume des Pays-Bas.

¹¹ Zhe Cao et Xianwe Shi, « A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies », *Small Business Economics*, vol. 57 (2021) ; Leandro Pereira Morais et Miguel Juan Bacic, « Social and solidarity economy and the need for its entrepreneurship ecosystem: current challenges in Brazil », *CIRIEC-España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 98 (2020).

¹² Morgan P. Miles et Mark Morrison, « An effectual leadership perspective for developing rural entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics*, 54(4), 933–949, (2020).

¹³ Kevin McKague, Leslie J. Wardley et Chad Saunders, « Nova Scotia's Entrepreneurial Ecosystem: A Global Entrepreneurial Ecosystem Report » (Global Entrepreneurship Monitor et Université du Cap-Breton, Canada, 2021).

¹⁴ OCDE, « Local entrepreneurship ecosystems and emerging industries ». Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/localentrepreneurshipecosystemsandemergingindustries.htm>.

sont établies sous la conduite des pouvoirs publics, en consultation avec les coopératives et les organisations qui les représentent. Les textes peuvent viser expressément les coopératives ou porter plus généralement sur l'économie sociale et solidaire, dont les coopératives sont les principaux acteurs.

14. En mai 2021, le Département des affaires économiques et sociales a mené une enquête auprès des États Membres et des entités des Nations Unies pour recueillir des informations sur les activités menées durant l'Année internationale des coopératives en 2012 dans les domaines suivants : cadre d'action et cadre réglementaire se rapportant aux coopératives, activités de renforcement des capacités des coopératives, activités d'éducation et de formation à l'intention des coopératives et au sujet de celles-ci, et plans en faveur de l'accélération du développement des coopératives. Il ressort des résultats de l'enquête que l'écosystème entrepreneurial comprend cinq grandes composantes pouvant faire l'objet de politiques ciblées, décrites ci-après.

A. Composante n° 1 : lois, politiques publiques et institutions de soutien aux coopératives

15. Dans sa résolution [76/135](#) sur le rôle des coopératives dans le développement social, l'Assemblée invite notamment les gouvernements à « revoir le cadre juridique et réglementaire national en vigueur afin de le rendre plus favorable à la création et au développement des coopératives ». La loi britannique de 1852 sur les sociétés industrielles et les associations de secours mutuel est considérée comme le premier exemple de droit des coopératives. Il existe incontestablement une corrélation positive entre le développement de ce droit au fil des ans et la croissance et le développement des coopératives. Cette corrélation a été consacrée par une série de textes juridiques internationaux, dont les plus notables sont le projet de directives visant à créer un environnement propice au développement des coopératives ([A/56/73-E/2001/68](#), annexe) et la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives publiée en 2002 par l'Organisation internationale du Travail (OIT).

16. Les lois sur les coopératives respectent généralement les principes énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale et cadrent avec la déclaration sur l'identité coopérative adoptée par cette dernière en 1995 et la recommandation n° 193 de l'OIT. Cela étant, les systèmes juridiques régissant les coopératives varient grandement, notamment d'une sous-région à l'autre. Aux États-Unis, plusieurs lois fédérales, lois d'État et règlements régissent le fonctionnement et la fiscalité des coopératives selon le secteur. En Europe, plusieurs règles et règlements transnationaux ont été adoptés par la Commission européenne.

17. Dans de nombreux pays d'Afrique, on trouve à la fois des lois générales sur les coopératives et des lois qui régissent tel ou tel secteur. Dans les pays d'Asie, une pratique répandue veut qu'il y ait une loi par type de coopérative. Enfin, en Amérique latine, les lois générales sur les coopératives sont souvent complétées par une ou plusieurs lois propres à certains types de coopératives, principalement aux coopératives de travailleurs ou de crédit.

Évolution récente du droit des coopératives¹⁵

18. L'Argentine possède l'une des plus anciennes lois sur les coopératives d'Amérique latine. Promulgué en 1973, ce texte peut être actualisé régulièrement, en

¹⁵ La plupart des informations figurant dans la présente section proviennent de l'article intitulé « Legislative developments in Latin America and the Caribbean » présenté par Dante Cracogna à l'occasion de la réunion du groupe d'experts sur le rôle joué par les coopératives dans le développement social organisée du 30 mai au 1^{er} juin 2023 à New York. Voir également les

fonction des besoins, sans qu'il faille adopter une nouvelle législation. Par exemple, pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), il a été modifié pour permettre la tenue en ligne des réunions des conseils d'administration de coopératives. La loi a porté création d'un institut national chargé de l'enregistrement, de la supervision et de la promotion des coopératives, qui est dirigé par un conseil composé de représentants de l'État et de représentants des coopératives. Au Brésil, une loi sur la passation de marchés publics a été modifiée pour favoriser la participation des coopératives et une loi de 2022 sur les coopératives de crédit facilite et rationalise la création de ce type de coopératives.

19. Le Parlement britannique examine actuellement une loi qui permettrait aux coopératives et aux sociétés d'assurance mutuelle et de secours mutuel d'introduire des restrictions juridiques autorisant l'utilisation de leurs actifs uniquement à des fins déterminées. Cette loi vise à protéger les coopératives des pressions exercées par la démutualisation et la transformation en sociétés anonymes.

20. Au Chili, la loi générale sur les coopératives a été modifiée en 2016 pour favoriser la représentation équilibrée des genres à la tête des coopératives et promouvoir d'autres mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de ces entités. Depuis 2020, la Colombie prévoit des dispositions relatives aux coopératives dans ses programmes d'aide publique aux employeurs, ainsi que dans ses politiques de financement du logement.

21. Le Costa Rica, l'Équateur, le Honduras, le Pérou et le territoire américain de Porto Rico ont récemment adopté des lois élargissant le champ d'action des coopératives d'épargne et de crédit, et Cuba a révisé sa constitution en 2019, introduisant de nombreuses références aux coopératives. L'Équateur a également adopté une législation autorisant la création de coopératives de santé, d'assurance et de tourisme. Le Paraguay a quant à lui approuvé en 2022 une loi introduisant l'éducation coopérative dans les écoles primaires et secondaires.

22. Les Fidji procèdent actuellement à une révision complète de leur loi de 1996 sur les coopératives, qui pourrait servir de modèle à d'autres pays de la région du Pacifique. Elles cherchent également à mettre en place un centre de formation dont les coopératives de la région pourraient tirer parti. Le Gouvernement indonésien a chargé un comité interministériel d'examiner le projet de loi sur les coopératives. Le Japon a adopté une législation reconnaissant les coopératives de travailleurs. Auparavant, ces entités n'avaient pas de statut juridique propre et devaient s'immatriculer comme organisations à but non lucratif ou comme petites et moyennes entreprises.

23. La République de Corée a adopté en 2012 sa loi-cadre sur les coopératives, qui permet à ces dernières d'exercer leur activité dans tous les secteurs de l'économie sans être assujetties aux restrictions prévues dans les lois sectorielles. Ce changement a engendré une multiplication rapide du nombre de coopératives dans des secteurs toujours plus variés. La loi exige des pouvoirs publics qu'ils assurent la planification pluriannuelle des actions en faveur des coopératives et la mise en place d'un écosystème propice à cette fin.

24. Le Maroc a adopté une loi autorisant les coopératives à commercialiser et à exporter à des fins industrielles et médicales du cannabis et des produits dérivés. La Pologne a adopté une nouvelle loi sur les coopératives de logement, qui prévoit des mesures d'incitation à la construction par des acteurs locaux. En Jordanie, un projet de loi prévoit d'autoriser les non-ressortissants à devenir membres de coopératives,

travaux du Comité sur le droit coopératif de l'Alliance Coopérative Internationale, disponibles à l'adresse suivante : <https://www.ica.coop/fr/bienvenu-page-du-comite-droit-cooperatif-cdc-aci-laci>.

de renforcer la représentation des coopératives et d'améliorer l'intégration des femmes et des jeunes.

25. Aux États-Unis, l'État de Washington a adopté une loi qui soutient les entreprises détenues par leurs salariés (ou coopératives de travailleurs) : il suit une approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial et met en relation des entreprises avec un réseau de conseillers techniques et de prestataires de services, parmi lesquels des associations professionnelles et commerciales, des établissements financiers, des syndicats, des centres de promotion des petites entreprises et des organisations de développement économique et de perfectionnement de la main-d'œuvre.

26. En Uruguay, le Parlement examine des projets de loi accordant un traitement préférentiel aux coopératives dans les procédures de passation de marchés publics et favorisant une plus grande représentation des femmes dans les coopératives. En Ouganda, des projets de loi visant à placer les coopératives d'épargne et de crédit sous la supervision de la banque centrale ont été rédigés, l'objectif étant d'améliorer la confiance dans le secteur.

B. Composante n° 2 : éducation et renforcement des capacités

27. Les dirigeants de coopératives en général et de petites coopératives associatives en particulier doivent développer leurs compétences de gestion, de direction et de comptabilité. Les besoins en formation ne se limitent pas aux coopératives et, comme l'a préconisé l'Assemblée dans ses résolutions sur la question, cet enseignement devrait être inscrit dans les programmes scolaires à tous les niveaux afin de faire connaître le modèle d'entreprise coopératif à un plus grand nombre de personnes.

28. Les initiatives d'éducation et de renforcement portent généralement sur les domaines suivants : gestion coopérative, gouvernance, travail dans les coopératives, travail décent, valeurs liées à la coopération, solidarité, mutualisme, entrepreneuriat, inclusion, égalité des genres et emploi des jeunes.

29. Le Département des affaires économiques et sociales organise des ateliers de renforcement des capacités visant à fournir un appui aux coopératives qui le demandent et à leurs organes de décision. En septembre 2022, il a organisé, en collaboration avec le Gouvernement ougandais, un atelier destiné aux coopératives qui fournissaient ou avaient l'intention de fournir des services de santé à leurs membres. À l'issue de l'atelier, un plan d'action visant à généraliser en Ouganda la prestation de services de santé de qualité à un coût abordable a été élaboré. Dans le cadre d'un autre atelier de formation, organisé en 2021 par le Département en collaboration avec le Gouvernement brésilien, des membres d'organes de décision de coopératives et des représentants d'autorités responsables de la réglementation des coopératives venus d'Argentine, du Brésil, du Paraguay, de l'Uruguay et de République bolivarienne du Venezuela, ont élaboré un plan d'action sur la façon dont les coopératives pourraient aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable.

30. L'alliance américaine Overseas Cooperative Development Council mène des projets de développement axés sur le renforcement des capacités des coopératives dans plus de 70 pays et gère le groupe International Cooperative Research Group, dont les travaux portent principalement sur la recherche coopérative, l'éducation et la diffusion des idées et sont menés en étroite collaboration avec des organisations de développement des coopératives et des chercheurs locaux. Ces études produisent des données qui alimentent la prise de décision fondée sur des preuves et qui offrent une

plateforme de dialogue sur les questions de croissance inclusive et généralisée, dirigée par les bénéficiaires eux-mêmes¹⁶.

31. Publié par le Bureau international du Travail (BIT) en 2005, le manuel de formation au leadership à l'intention des dirigeantes de coopératives s'appuie sur les outils de l'OIT en matière d'analyse des questions de genre, d'égalité et de développement. Les thèmes abordés traitent globalement des questions suivantes : rudiments des coopératives, sensibilisation aux questions de genre et autotransformation, leadership et gestion des difficultés, de l'organisation et de l'entreprise¹⁷. L'OIT met aussi à disposition toute une série de ressources en ligne ayant trait au renforcement des capacités et à la formation dans le domaine des coopératives et des entités de l'économie sociale et solidaire au sens large¹⁸.

32. L'Association des coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique organise régulièrement des activités d'éducation et de formation à l'intention des membres des conseils d'administration, de la direction et du personnel des associations qui la composent. La formation vise à renforcer les compétences des employés des coopératives afin de leur permettre de continuer à améliorer la vie de leurs membres grâce au modèle d'entreprise coopératif, en tenant compte des dynamiques culturelles et économiques régionales.

33. L'Institut rwandais des coopératives, de l'entrepreneuriat et de la microfinance propose des formations de courte durée visant à améliorer les compétences des dirigeants et des gestionnaires de coopératives en matière de gouvernance, de gestion de sociétés coopératives et de microfinance. Le Kenya et la République-Unie de Tanzanie se sont tous deux dotés d'universités coopératives proposant des cours pratiques et théoriques jusqu'aux programmes de troisième cycle.

C. Composante n° 3 : culture de la coopération

34. Les aspects culturels sont liés à des facteurs historiques et sociaux et déterminent les conditions dans lesquelles les coopératives peuvent prospérer. En utilisant les dimensions de la théorie des valeurs et normes culturelles de Hofstede, il est possible de savoir quels pays et sociétés sont plus propices au développement des coopératives¹⁹. Parmi les principales conclusions, il apparaît que le degré de réussite ou d'échec du modèle coopératif dans tel ou tel pays dépend de la position des institutions sur le spectre des normes, valeurs, attitudes, règles, habitudes et routines, ainsi que des éléments historiques, sociaux, culturels, juridiques, politiques et économiques qui, pris ensemble, forment le cadre institutionnel.

35. Le modèle de Hofstede évalue les pays à l'aune de six dimensions culturelles : la distance hiérarchique, l'individualisme, le contrôle de l'incertitude, la masculinité, l'orientation à long terme et l'indulgence. Considérés à travers le prisme de la distance hiérarchique, les pays les plus propices à l'épanouissement des coopératives sont ceux où les populations vulnérables et défavorisées n'acceptent pas une répartition inégale du pouvoir et ont leur mot à dire et une certaine marge de manœuvre. Pour ce qui est du contrôle de l'incertitude, les coopératives ont moins de

¹⁶ Judith A. Hermanson et Susan Schram, *From the ground up: partnering with cooperatives on locally led development* (Overseas Cooperative Development Council, 2022).

¹⁷ Organisation internationale du Travail (OIT), *Leadership Training Manual for Women Leaders of Cooperatives* (Bureau international du Travail, Genève, 2005).

¹⁸ Ressources de l'OIT pour le renforcement des capacités et la formation sur les coopératives et autres entreprises de l'économie sociale et solidaire, disponibles à l'adresse suivante : https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_782846/lang--fr/index.htm.

¹⁹ Hans Groeneveld, *Doing Co-operative Business Report: Methodology and exploratory application for 33 countries* (Alliance Coopérative Internationale, 2016).

chances de prospérer dans les situations où de nombreuses personnes se trouvent dans un état d'incertitude sociale et économique, étant donné que leur réussite repose sur la confiance mutuelle et la collaboration.

36. Les coopératives ont aussi moins de chances de se développer dans les pays où les liens communautaires sont faibles et où l'on s'attend essentiellement à ce que les gens s'occupent avant tout d'eux-mêmes et de leur famille. En revanche, elles ont de fortes chances de prospérer dans les sociétés où l'intérêt du groupe passe avant l'intérêt personnel, en particulier dans celles où le degré d'égalité des genres est élevé. Dans les coopératives, l'orientation à long terme prime sur le profit à court terme. La coopération y est aussi encouragée, l'un des principes clés étant l'autogestion démocratique, qui permet à chaque membre de s'exprimer sur un pied d'égalité. Il peut donc arriver que cette culture de la coopération gagne progressivement du terrain et déteigne sur les normes sociétales en général.

D. Composante n° 4 : financements et autres questions financières

37. Le renforcement des liens entre les institutions financières coopératives et les autres types de coopératives, ainsi que l'accès à de nouvelles sources de financement, sont essentiels pour la croissance et le développement des coopératives.

38. Il faut absolument déterminer la solvabilité des coopératives pour favoriser le financement à grande échelle des petites coopératives, parmi lesquelles les petits exploitants agricoles. Les technologies financières jouent un rôle important à cet égard. En Inde, Sat Sure Sage, une entreprise de technologie de rupture dans le domaine de l'intelligence décisionnelle, a développé des applications qui aident les établissements de crédit à prendre des décisions concernant l'octroi de prêts agricoles sur la base d'informations sur les petits exploitants, telles que l'historique de leurs cultures, les détails de leur cadastre et leurs interactions antérieures avec les banques. L'entreprise a recours à l'intelligence artificielle associée à des données satellitaires et à la géolocalisation pour rassembler rapidement toutes les informations nécessaires, ce qui permet aux prêteurs d'étendre leur activité et de répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'agriculteurs tout en réduisant leurs dépenses de fonctionnement par agriculteur.

39. Rabobank, une banque coopérative multinationale dont la maison mère est aux Pays-Bas, mène un programme de renforcement des institutions financières coopératives visant à améliorer l'inclusion financière en Colombie, en Éthiopie et dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. En Colombie, le programme collabore avec la fédération nationale des institutions financières coopératives pour intégrer les petites entreprises en militant en faveur d'une plus grande efficacité et du partage des connaissances. En Afrique de l'Ouest, il se concentre sur la manière dont les institutions financières coopératives peuvent fournir des produits et services financiers compétitifs à plus de 4 millions de membres. En Éthiopie, il soutient le renforcement de la coopération et la numérisation, l'objectif étant de faire des économies d'échelle et d'améliorer la prestation de services.

40. Le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit a mis en place plusieurs projets internationaux d'inclusion financière, dont l'un consiste à envoyer des employés de banque en mission dans les communautés rurales qui n'ont guère accès au numérique pour leur offrir directement des services bancaires et financiers²⁰. Il rassemble plus de 84 000 coopératives implantées dans 118 pays, ce qui représente 375 millions de membres et 3 200 milliards de dollars d'actifs. En Afrique subsaharienne, près de 100 millions de personnes ont recours à des méthodes

²⁰ Voir www.woccu.org/documents/preview/11-5_Field_Officer_Banking_tool_V6.

d'épargne et de crédit associatives en raison de l'accès limité aux financements commerciaux²¹.

41. Parmi les autres exemples de soutien aux coopératives pour l'accès au crédit, on peut citer le programme de soutien à l'économie sociale et le programme de soutien au développement de l'économie sociale du Portugal, qui offrent une ligne de crédit subventionnée de 12,5 millions d'euros, avec un financement maximum de 100 000 euros par entité. Au Mexique, l'institut national de l'économie sociale facilite l'accès à l'épargne, au crédit, à l'assurance et à d'autres services financiers. En 2019, il a octroyé 830 subventions à 238 coopératives d'épargne et de crédit, pour une enveloppe totale de 264,6 millions de pesos. Par l'intermédiaire de son Ministère de la production, du commerce extérieur, de l'investissement et de la pêche, le Gouvernement équatorien a mis au point un mécanisme de financement spécial qui renforce le fonds de garantie national pour les coopératives et met ces dernières en relation avec des organismes de financement, y compris des banques privées²².

E. Composante n° 5 : réseaux et partenariats

42. Les coopératives travaillent dans le cadre de partenariats multipartites ainsi que de collaborations bilatérales avec des organismes publics, des établissements d'enseignement et de recherche, des intermédiaires privés, des organisations internationales et d'autres groupes et réseaux coopératifs.

43. Indissociables de l'identité coopérative, les réseaux coopératifs ne sont toutefois pas toujours faciles à coordonner et à maintenir et requièrent donc une attention particulière et des ressources propres. La coopération et la collaboration sont très bénéfiques pour l'économie sociale et solidaire et au-delà, à la fois parce qu'elles contribuent au développement d'économies coopératives et parce qu'elles apportent des réponses aux grandes préoccupations qui entourent les possibilités de transition vers des systèmes durables.

44. Dans le domaine du commerce équitable et coopératif, les communautés autochtones d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie mettent le modèle d'entreprise coopératif au service du développement économique durable, ainsi que de l'autonomie et de la préservation de l'environnement et de la culture locale. Par le biais de réseaux d'entreprises intercoopératives et ancrés dans l'économie sociale et solidaire, elles pratiquent le commerce équitable avec des pays plus industrialisés. Les relations tout au long de la chaîne de valeur sont ancrées dans des valeurs communes d'entraide, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité, qui permettent de construire des partenariats économiques, sociaux et culturels.

45. Parmi les réussites, on peut citer la coopérative ghanéenne de producteurs de cacao Kuapa Kokoo Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union Limited, créée sous la forme d'une coopérative agricole en 1993. En 1997, les membres de cette coopérative ont voté pour la création de leur propre entreprise de production de chocolat. La Day Chocolate Company (Divine Chocolate) a vu le jour l'année suivante au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la propriété de l'entreprise étant partagée entre une organisation non gouvernementale et Kuapa Kokoo. Pendant une vingtaine d'années, la Divine Chocolate Company et Kuapa Kokoo ont travaillé main dans la main pour faire en sorte que les agriculteurs aient

²¹ Organisation internationale du Travail, *Faire avancer l'agenda 2030 grâce à l'économie sociale et solidaire* (OIT, Genève, 2022).

²² Article intitulé « Entrepreneurial ecosystems for coopératives » présenté par Nazik Beishenaly à l'occasion de la réunion du groupe d'experts sur le rôle joué par les coopératives dans le développement social, 30 mai-1^{er} juin 2023.

leur mot à dire dans l'industrie et qu'ils aient accès à une formation de qualité, et pour faciliter la gouvernance démocratique de l'organisation. Aujourd'hui, Kuapa Kokoo est une entreprise florissante qui compte près de 100 000 membres et produit une part importante du cacao exporté par le Ghana²³.

46. On peut aussi citer l'exemple de Yomol A'tel (Mexique), un groupe de cinq entreprises autochtones ancrées dans l'économie sociale et solidaire de la région du Chiapas au Mexique, qui permettent à des centaines de familles et à une centaine de travailleurs de tirer leur subsistance de la chaîne de valeur du café, du miel et d'autres produits de base. Deux partenaires de Yomol A'tel sont également des coopératives : Tsumbal Xitalha SPR (société coopérative de production rurale), détenue par des producteurs de café et de miel, et Jun Pajal Otanil SC PR, une coopérative de femmes produisant du savon et des cosmétiques à partir de plantes indigènes. Yomol A'tel regroupe ces entreprises, en veillant à appliquer les principes de solidarité et d'intercoopération d'une manière adaptée au contexte et à la culture autochtones.

1. Étude de cas n° 1 : Mondragon dans le cadre de l'écosystème entrepreneurial

47. Mondragon est le plus grand groupe industriel coopératif au monde, avec un chiffre d'affaires total de plus de 11,5 milliards d'euros en 2021. Le groupe englobe 95 coopératives qui emploient plus de 80 000 personnes.

48. L'origine du groupe remonte à 1941, année où José Maria Arizmendiarieta, un prêtre catholique, est arrivé à Mondragón, une petite ville du Pays basque espagnol alors dévastée par la guerre civile, pour y fonder un établissement d'apprentissage en vue de transmettre des compétences de base à la population et de contribuer à la création d'emplois décents. Un fort sentiment de cohésion persiste à ce jour et s'exprime dans la gestion de la structure salariale du groupe, selon laquelle le salaire le plus élevé ne doit pas être plus de six fois supérieur au salaire le plus bas.

49. **Culture de la coopération.** La résolution de problèmes communs par la collaboration et la coopération se développe généralement en temps de crise, comme on l'a vu pendant la période de l'après-guerre civile. La région était marquée par un sentiment d'appartenance à la collectivité émanant de l'identité collective basque, avec sa propre langue et ses traditions profondément enracinées. Ces traditions provenaient en grande partie du secteur agricole, où il était souvent plus efficace de collaborer avec d'autres membres de la collectivité pour accomplir certaines tâches titanesques.

50. La Constitution espagnole de 1978 confie notamment aux pouvoirs publics le devoir de soutenir les coopératives. L'expérience Mondragon montre que des conditions favorables peuvent être mises en place dans le sillage de la création et du développement de coopératives pour donner plus d'ampleur à l'activité et offrir de nouvelles possibilités de croissance. Produit du contexte historique qui l'a vu naître, le groupe a prospéré au point d'exercer une influence sur le cadre législatif, l'étroite cohésion culturelle de la région constituant un facteur déterminant à cet égard.

51. **Réseaux et partenariats.** Les coopératives qui forment le vaste réseau du groupe Mondragon travaillent en étroite collaboration. Le groupe dispose d'un système de solidarité sociale, appelé Lagunaro, dont l'une des fonctions est de mettre en relation les travailleurs du réseau avec des emplois en cas de réduction des effectifs ou de fermeture d'une coopérative. Mondragon a également ouvert des bureaux et développé des activités industrielles dans plus de 150 pays à travers le monde. Ces

²³ Article intitulé « Cooperative to cooperative collaboration and its impact on value chains » présenté par Sonja Novkovic à l'occasion de la réunion du groupe d'experts sur le rôle joué par les coopératives dans le développement social, 30 mai-1^{er} juin 2023.

activités internationales ont rendu le groupe plus compétitif en le rapprochant des marchés internationaux et des chaînes d'approvisionnement.

52. **Éducation et formation.** Mondragon s'est doté d'un programme de formation coopérative dans lequel l'institut d'études universitaires coopératives Lanki et le centre de gestion et de développement coopératif Otalora jouent un rôle clé. La gouvernance coopérative est essentielle pour assurer une bonne gestion de l'entreprise, tout comme le modèle d'entrepreneuriat développé par l'université. Tous les gestionnaires ainsi que les membres des conseils d'administration et des conseils sociaux suivent des formations coopératives à différents stades afin de garantir le bon fonctionnement de la coopérative.

53. **Financement.** Mondragon a ses propres services financiers, à commencer par Caja Laboral, fondée en 1960, qui a pour mission de fournir aux coopératives industrielles des services sociaux, économiques et commerciaux. La Corporation Mondragon a été créée en 1991 pour restructurer les entreprises et offrir aux membres des services communs, y compris des services financiers. En outre, de nombreux fonds communs ont été créés pour promouvoir de nouvelles initiatives commerciales, parmi lesquels Mondragon Investments, Mondragon Promotion Funds et Mondragon Foundation.

54. En conclusion, Mondragon est devenu le plus grand groupe de coopératives au monde et a créé un écosystème complet et performant qui réunit toutes les composantes essentielles de l'écosystème coopératif.

2. Étude de cas n° 2 : les kibboutz dans l'écosystème entrepreneurial

55. Si la création du premier kibboutz sous la forme d'une communauté coopérative polyvalente remonte à 1910, le mouvement kibboutznik actuel a quant à lui vu le jour en 1999. Il comprend 279 kibboutz répartis dans tout Israël et est à l'origine de 66 % de la production agricole du pays. Les kibboutz ont deux fonctions principales : d'une part, fournir des services sociaux et politiques et des orientations à leurs membres, y compris des conseils concernant le développement et la gestion des kibboutz, les services sociaux et l'éducation ; d'autre part, établir et entretenir des alliances et des partenariats²⁴.

56. **Cadre d'action et cadre réglementaire.** Le passage du modèle traditionnel de kibboutz égalitaire au modèle de kibboutz moderne s'est fait grâce à une réglementation favorable, ayant servi de tremplin. Tout au long des années de transition, le rôle du mouvement kibboutznik a été d'harmoniser les cadres internes nouvellement créés, en constante évolution, avec des dispositions réglementaires révisées. Le mouvement a participé au processus législatif de modernisation du modèle et transmis ses résultats aux kibboutz. Dans le cadre de ses fonctions de représentation, il plaide en faveur d'initiatives politiques et réglementaires visant à améliorer la capacité des kibboutz de répondre aux demandes et aux changements internes et externes, en tenant compte de la multiplicité des règles auxquelles ils sont soumis du fait de leur nature municipale, sociale, agricole et économique.

57. **Éducation, compétences et connaissances.** Composé de coopératives et communautés multigénérationnelles reposant sur l'adhésion de nouveaux membres et sur les compétences et les connaissances de leurs membres, le mouvement des kibboutz favorise la création de connaissances et leur diffusion auprès des responsables et des membres des kibboutz. Des outils d'apprentissage sont mis au

²⁴ Article intitulé « Configurations on the entrepreneurial ecosystem in the Israeli kibbutz movement: social and economic value creation » présenté par Merav Niv à l'occasion de la réunion du groupe d'experts sur le rôle joué par les coopératives dans le développement social, 30 mai-1^{er} juin 2023.

point à partir des informations disponibles et des expériences, et selon les besoins, de sorte que les kibboutz ont recours à divers mécanismes internes d'apprentissage leur permettant de dispenser un enseignement à leurs membres, à leurs dirigeants et aux personnes qui y exercent un métier. Les entreprises régionales servent de relais aux politiques agricoles du gouvernement et collaborent avec le mouvement kibboutznik pour concevoir et mettre en place des formations professionnelles et des groupes de pairs.

58. **Environnement du marché.** Entité économique, le kibboutz opère dans un environnement de marché qui l'oblige à se développer et à s'améliorer en permanence. Les traditions agricoles et les infrastructures existantes des kibboutz constituent un terreau favorable aux innovations progressives, durables et radicales dans le domaine des technologies alimentaires et agricoles. Les entreprises régionales et le mouvement kibboutznik aident les kibboutz à créer des moteurs de croissance durables et compétitifs grâce à la mise en place de centres d'innovation et d'accélérateurs et d'incubateurs d'entreprises, ainsi que de partenariats avec l'industrie et les centres de recherche.

59. **Culture.** Une fois la modernisation de son modèle achevée, le mouvement kibboutznik s'est concentré en 2019 sur la conceptualisation des composantes essentielles de l'identité des kibboutz. Avec la propagation de l'épidémie de COVID-19 dans le monde et en Israël, le mouvement a mené des enquêtes en ligne afin de cartographier et d'évaluer les répercussions de la pandémie sur les kibboutz et leurs membres. Il en ressort que les kibboutz ont pu, grâce à leur infrastructure organisationnelle centrée sur les valeurs, conserver et préserver la cohésion sociale, la solidarité, la responsabilité mutuelle, le leadership local et une démocratie active, ce qui montre que les valeurs et les principes fondamentaux qui les guident restent d'actualité.

60. **Réseaux et partenariats.** Ayant pour objectif la création de valeur sociale, culturelle et éducative dans toute la société israélienne, le mouvement kibboutznik s'emploie à entretenir des liens de partenariat avec des associations culturelles, des établissements d'enseignement et des musées, et à exécuter, en collaboration avec des organismes publics, des programmes relatifs à la formation des adultes, au volontariat et aux affaires sociales. L'infrastructure communautaire existante permet aux kibboutz de mettre en place et de gérer des programmes et des projets sociaux tels que la mise à disposition de logements communautaires adaptés aux besoins des personnes handicapées. Les jeunes adultes nés dans les kibboutz ont la possibilité de faire du bénévolat dans le cadre d'une collaboration entre le département de l'éducation du mouvement kibboutznik et de multiples organisations d'aide sociale et d'enseignement, tandis que l'unité de responsabilité sociale du mouvement kibboutznik entretient des réseaux de bénévolat social, encourageant les kibboutz et leurs membres à prendre part à des activités de bénévolat.

IV. Améliorer les données et les statistiques sur les coopératives

61. Pour que l'écosystème entrepreneurial reste dynamique, il est essentiel de disposer de données statistiques, qui devraient par ailleurs être comparables au niveau international, sur les coopératives. L'adoption des Directives concernant les statistiques des coopératives par la Conférence internationale des statisticiens du travail et l'OIT en 2018 a constitué une avancée majeure dans cette direction. Les Directives décrivent les concepts, les classifications, les unités statistiques et les définitions nécessaires aux fins de l'établissement de statistiques sur les coopératives, conformément aux normes internationales en matière de statistiques économiques et de statistiques du travail.

62. L'OIT mène actuellement un projet visant à piloter le lancement des Directives dans cinq pays (Costa Rica, Italie, République de Corée, République-Unie de Tanzanie et Türkiye). Ces pays ont été sélectionnés en raison de leurs ambitieuses politiques publiques sur les coopératives, pour la diversité régionale et parce qu'ils sont à des stades de développement différents. Parmi les principales conclusions, il apparaît que la capacité à établir des statistiques nationales sur les coopératives dépend de l'existence d'un écosystème solide facilitant la mise en place de partenariats efficaces faisant intervenir une multitude de parties prenantes. Les résultats complets de l'initiative seront présentés à la vingt et unième Conférence internationale des statisticiens du travail, qui se tiendra en 2023.

63. Les Directives normalisent l'établissement de statistiques sur les coopératives destinées à mettre en évidence la contribution de ces entités au Programme 2030. L'importance des Directives et des statistiques sur les coopératives en général n'est cependant pas suffisamment mesurée par les parties prenantes, y compris par les organismes nationaux de statistique et les coopératives elles-mêmes. Il importe également que les organisations internationales continuent à promouvoir et à soutenir l'établissement de statistiques sur les coopératives. Par exemple, le contenu des Directives devrait être intégré aux principaux documents de l'Organisation des Nations Unies, notamment le Manuel sur les institutions à but non lucratif dans le Système de comptabilité nationale.

V. Conclusions et recommandations

64. Il a été établi que les coopératives favorisent le développement économique et social de toutes les personnes, y compris les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées et les peuples autochtones. Elles contribuent à l'inclusion sociale et à la lutte contre la pauvreté et la faim. Nombre d'entre elles ont fait preuve de résilience, en particulier en période de crise sociale et économique. Elles favorisent en outre le développement durable dans ses trois dimensions que sont le développement social, le développement économique et la protection de l'environnement. Bien que considérées par les États Membres comme des partenaires essentiels pour le développement durable, elles continuent de jouer un rôle secondaire dans le tableau général des politiques et pratiques économiques et sociales, alors qu'elles peuvent grandement y contribuer.

65. Le soutien et le renforcement des coopératives en tant qu'entreprises commerciales prospères renforceront la capacité qu'ont ces entités de soutenir le développement durable et d'accroître le bien-être économique et social. Le présent rapport présente l'approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial comme un moyen susceptible d'aider les coopératives à réaliser leur potentiel. Compte tenu de ce qui précède, les États Membres souhaiteront peut-être examiner les recommandations de politique générale qui suivent :

a) Les pouvoirs publics devraient soutenir les coopératives en tant qu'entreprises commerciales prospères en suivant l'approche fondée sur l'écosystème entrepreneurial et encourager les activités de recherche sur l'écosystème favorable aux coopératives dans différents contextes géographiques et dans différents secteurs sociaux et économiques, l'objectif étant de bâtir des fondations solides pour l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes ;

b) Les pouvoirs publics devraient poursuivre le renforcement de leurs capacités de collecte de données internationales complètes et comparables sur le rôle des entreprises coopératives dans le développement économique et social et dans la réalisation des objectifs de développement durable, en renvoyant aux

méthodes disponibles comme les Directives concernant les statistiques des coopératives, l'objectif étant d'inclure les coopératives dans les mesures de l'activité économique nationale ;

c) Les pouvoirs publics devraient promouvoir le potentiel des coopératives, quel que soit le niveau de développement du pays, en intégrant cet aspect dans les plans nationaux de développement et dans les processus d'établissement de rapports sur la réalisation des objectifs de développement durable, ainsi que dans les consultations nationales sur les politiques sociales et économiques, et en soulignant les contributions de ces entités aux examens nationaux volontaires soumis dans le cadre du forum politique de haut niveau pour le développement durable ;

d) Le système des Nations Unies et les autres organisations nationales et internationales qui travaillent sur les questions liées aux coopératives devraient continuer à fournir des analyses des politiques, un soutien technique et une aide au renforcement des capacités afin de que les coopératives continuent de se développer pour le développement durable.
