STRATEGIE DU DEVELOPPEMENT COOPERATIF EN AFRIQUE 2013-2016

International
Co-operative
Alliance

ACI-AFRIQUE
NOVEMBRE 2013

CONTENTS

AVANT PROPOS....1

CHAPITRE PREMIER : INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA STRATÉGIE....7

INTRODUCTION....7

1.2 L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE....7

1.3 L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE-AFRIQUE....8

1.4 OBJECT DE LA STRATÉGIE....9

1.5 DEFINITION DU CHAMP D'APPLICATION DE LA STRATÉGIE....9

1.6 APPROCHE DE L'ELABORATION DE STRATEGIE....11

1.7 L'ANALYSE MACROÉCONOMIQUE DE L'ACI-AFRIQUE....11

1.8 ANALYSE FFOM DE ACI-AFRIQUE....12

CHAPITRE II : VISION STRATEGIQUE ET PRINCIPES DIRECTEURS....15

2.1 VISION STRATÉGIQUE....16

2.2 : PRINCIPES DIRECTEURS DE LA STRATEGIE :
LE PLAN DIRECTEUR 2020....16

2.3 INTERVENTIONS STRATEGIQUES....18

2.3.1 STRATÉGIE 1 : PARTICIPATION :
PRÉSENCE SOUS-RÉGIONALE ET
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS....18

2.3.2 STRATÉGIE 2 :
DURABILITÉ : DÉVELOPPEMENT SECTORIEL....19

2.3.3 STRATÉGIE 3 : IMAGE ET IDENTITÉ COOPÉRATIVE :
COMMUNICATION EFFICACE ET EFFICIENTE....19

2.3.4 STRATÉGIE 4 : CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE :
ACTIVITÉS DE PARTENARIATS ET DE LOBBYING....21

2.3.5. STRATÉGIE 5 : CAPITAL COOPÉRATIF :
MOBILISATION DE RESSOURCES INTERNE,
EXTERNE, ET FORMATION DE COLLABORATIONS....21

CHAPITRE III: MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE 27
3.1 Plan de Travail 27
3.2 CADRE INSTITUTIONNEL.....36
3.3 CADRE DE MISE EN ŒUVRE.....37
CHAPITRE IV : SUIVI ET EVALUATION 43
Principales hypothèses du plan stratégique.....43
Plan d'action pour le résultat 1 45
Plan d'action pour Résultat 2.....47
Plan d'action pour Résultat 3.....50
Plan d'action pour Résultat 4.....52
Plan d'action pour Résultat 5.....53
Annexe 1 : 55
Tableau I Segmentation du marché ACI-Afrique 55
Carte de l'Afrique 66

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1. Tableau d'analyse FFOM de l'ACI-Afrique 14
Tableau 2 : Interventions Stratégiques.....24
Tableau 3 : Plan de travail 28
Tableau 4 : Indicateurs du Cadre stratégique.....44

TABLEAUX DE CHIFFRES

Schéma 1 : Stratégie du principe directeur : Plan directeur 2020 17
Schéma 2 : Modalités de mise en œuvre de la Stratégie de développement ACI-Afrique 2013 -2016 38
Schéma 3 : ACI-AFRIQUE- Structure de mise en œuvre de la Stratégie.....42

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGRA	–	Alliance pour une révolution verte en Afrique
UA	–	Union africaine
BSC	–	Balanced Score Card
EFC	–	Etablissements financiers coopératifs
COMESA	–	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CEEAE	–	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'est
CEDEAO	–	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
ACI	–	L'Alliance coopérative internationale
OIF	–	Organisation internationale de la Francophonie
ICP	–	Indicateurs clés de performance
NEPAD	–	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
CDP	–	Comité directeur du projet
CDR	–	Comité directeur régional
SADC	–	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
CDSR	–	Comité directeur sous-régional
ONU	–	Organisation des Nations Unies
PNUE	–	Programme des Nations Unies pour l'environnement
ONUDI	–	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Tunisia
Algeria
Western Sahara
Mauritania
Mali
Niger
Senegal
Gambia
Guinea Bissau
Guinea
Burkina Faso
Ghana
Benin
Nigeria
Sierra Leone
Ivory Coast
Liberia
Togo
Cameroon
Equatorial Guinea
Sao Tome and Pricipe
Gabon
Congo
ATLANTIC OCEAN

AVANT PROPOS

Au nom du Conseil d'administration et de la direction du Bureau régional de l'Alliance coopérative internationale de l'Afrique, j'aimerais saisir cette occasion pour partager avec toutes les parties prenantes nos rêves et aspirations pour le développement du mouvement coopératif dans la région au cours des quatre prochaines années (2013-2016).

La Stratégie de développement coopératif africain a été conçue pour consolider les gains réalisés en 2012 lors de la célébration de l'Année internationale des coopératives de l'ONU. L'enthousiasme et l'intérêt suscité au cours de l'année nous ont donné de l'élan à la poursuite d'une approche plus pragmatique pour la promotion et le développement du mouvement coopératif concernant tous les aspects sociaux et économiques du développement humain sur le continent.

La Stratégie de développement coopératif en Afrique est structurée en fonction du Plan d'action pour la Décennie de développement coopératif 2011-2020. Ce Plan d'action met l'accent sur cinq piliers à savoir : participation, durabilité, identité coopérative, cadre juridique et capital coopératif qui stimulera le développement et incitera l'adoption du modèle d'entreprise coopérative en tant que modèle de choix en fin de la décennie.

En particulier, la stratégie vise à répondre aux objectifs spéciaux de développement du mouvement coopératif africain pour améliorer la situation socio-économique des membres en misant sur les avantages d'une entreprise coopérative. A cet égard, le thème adopté pour 2013-2016 est «Tirer partie des avantages d'une entreprise coopérative» tout en assurant la cohérence dynamique des politiques au sein des institutions robustes constituant un tremplin pour des actions menées par les coopératives et leurs adhérents.

Nous saisissons cette occasion pour solliciter le soutien auprès de tous nos partenaires au développement, gouvernements, organisations coopératives et leurs adhérents afin d'adopter le plan et de faciliter sa mise en œuvre intégrale. Il nous faudra des ressources financières pour appuyer la mise en œuvre du plan. Dans le cadre des initiatives et des résultats, une ligne budgétaire spéciale sera consacrée à chaque activité. Nous lançons donc un appel à l'engagement et à l'implication de toutes les parties prenantes à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de ce Plan.

C'est ensemble que nous construirons un grand mouvement coopératif sur le continent qui offrira des avantages tangibles à ses membres et permettra de bâtir les économies du continent.

Merci,

Stanley Muchiri

Président de l'ACI Afrique

Tunisia
Algeria
Western Sahara
Mauritania
Mali
Niger
Senegal
Gambia
Guinea Bissau
Guinea
Burkina Faso
Ghana
Benin
Nigeria
Sierra Leone
Ivory Coast
Liberia
Togo
Cameroon
Equatorial Guinea
Sao Tome and Pricipe
Gabon
Congo
ATLANTIC OCEAN

AVANT-PROPOS

Il est largement admis que les coopératives constituent un moyen essentiel de lutte contre la pauvreté et, de ce fait, elles contribuent au développement en Afrique. C'est la raison pour laquelle les coopératives sont favorisées dans pratiquement tous les pays africains depuis la période coloniale.

Par conséquent, nous avons connu une croissance importante du mouvement coopératif. Selon les statistiques récentes, sur 100 Africains, y compris enfants et personnes âgées, au moins sept sont membres d'une coopérative et le nombre total des coopératives dans la plupart des pays continue de croître (Develtere, Pollet et Wanyama, 2008). Toutefois, seuls 29 coopératives ou organismes d'appui aux coopératives en Afrique sont membres à part entière ou associés d'ACI-AFRIQUE, ce qui représente 17 pays africains sur 54.

La plupart des entreprises coopératives offrant du soutien à d'autres organisations coopératives sont confinées dans différents pays et ne possèdent par d'orientation régionale, par conséquence, elles ne bénéficient pas des avantages du réseautage régional. En outre, ces entreprises se trouvent à différents niveaux du développement coopératif national.

Alors que les coopératives sur le continent s'efforcent de soutenir le développement humain, elles sont confrontées à plusieurs défis, notamment la faible capacité des ressources humaines, une fondation économique fragile, une dépendance importante à l'égard de sources de financement extérieures, manque de capacités internes ainsi que, occasionnellement, des cas de mauvaise gouvernance, entre autres. Malgré ces défis, le secteur dispose d'un potentiel de croissance élevé. C'est dans ce potentiel que l'ACI entend puiser au cours des quatre prochaines années afin de transformer le secteur en le dotant de la capacité de jouer un rôle moteur dans le développement socio-économique et favoriser la croissance.

Structurellement, cette stratégie est composée de quatre chapitres. Le premier chapitre passe en revue l'évolution et l'impact du mouvement coopératif aux niveaux local, national, régional et international et définit le champ d'application de la Stratégie.

Le deuxième chapitre développe le thème de la stratégie relative à de grandes déclarations politiques du passé et le programme mondial de l'ACI. Par ailleurs, il présente les visions et les principes directeurs derrière la stratégie et des détails sur les interventions stratégiques. Ces dernières reflètent la continuité et la cohérence de l'ACI en matière de développement humain.

Le chapitre 3 fournit le cadre de mise en œuvre que nous avons développé afin de réaliser des objectifs de cette stratégie. Afin de nous assurer que nous gardons le cap, le chapitre quatre renferme la stratégie de suivi-évaluation de toutes activités devant être entreprises dans les trois chapitres précédents.

Le thème de la décennie, «Tirer parti des avantages d'une entreprise coopérative », ne se limite pas seulement à une simple déclaration de transformation socio-économique et de croissance mais fait également partie intégrale du plan global de l'ACI qui se résume en éléments suivants : participation, durabilité, identité coopérative, cadre juridique et capital coopératif. La «participation» par le biais des multiples facettes d'appropriation, de création d'emplois et de planification en matière de main-d'œuvre, «durabilité» au niveau de termes du positionnement des coopératives en tant que partenaires fiables dans les initiatives de renforcement de moyens de subsistance, «image et identité» en tant que mouvement responsable qui s'acquitte de ses responsabilités envers ses membres, tandis que le «cadre juridique de coopération et le capital » cultive un environnement propice à la croissance et au développement durable. Cela fait de cette Stratégie le cadre de construction et de renforcement du mouvement coopératif en Afrique comme moteur du développement humain et de l'entreprise et constitue également le capital nécessaire à la création de richesses et d'emplois.

Puisant dans les commentaires de divers intervenants clés et s'inspirant du Plan d'action 2020 de la Stratégie globale de l'ACI, voici la vision et la mission souhaitées du développement ACI-AFRIQUE : un Mouvement coopératif dynamique et démocratique menant à un Processus de transformation sociale qui soutient et stimule le développement et la croissance économiques. Par conséquent, dans le cadre de ce Plan, ACI-Afrique s'efforcera de promouvoir, de développer, de protéger et de renforcer le mouvement coopératif et de fournir des services efficaces et efficients dans la région par le biais de partenariats et de collaborations. ACI-Afrique cherche à promouvoir et à enrichir la participation des membres et la gouvernance en positionnant des coopératives comme architectes de la durabilité ; en construisant l'image coopérative, en sécurisant l'identité coopérative et en assurant un cadre juridique favorable pour la croissance des coopératives. Les interventions stratégiques relatives à ces préoccupations sont décrites dans le chapitre 2 de cette stratégie.

La mise en œuvre de ces interventions stratégiques constitue une entreprise vaste, nécessitant la coordination des activités de plusieurs intervenants clés et un budget d'environ 44 millions de dollars qui sera financé par la mobilisation de ressources tant internes qu'externes. Les projections du budget global pour la mise en œuvre complète de la stratégie sont dévoilées dans les Résultats du Plan d'action 1-5.

Tel qu'il est présenté, le plan de financement de la mise en œuvre de cette Stratégie requiert le soutien des donateurs, des partenaires de développement

et des parties prenantes soucieux du développement du mouvement coopératif dans la région. Cela demandera aussi une priorisation et régulation substantielles pour garantir la réalisation de toutes les activités de manière satisfaisante et avec des ressources suffisantes ainsi que leur impulsion par les activités antérieures dont elles sont dépendantes. Un certain nombre d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux sont bien positionnés et prêts à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie intégrée.

Cette stratégie repose sur la production d'un seul résultat : avoir des coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux fournissant des services efficaces et durables à leurs membres. L'atteinte de ce résultat sera surveillée de près à travers une série d'indicateurs qui seront mesurés au niveau de référence au début de l'année 2013 et suivis périodiquement pour jauger les progrès vers cet objectif. Ces indicateurs seront affinés d'ici fin 2015 et comprennent des mesures clés de l'efficacité (par exemple, niveaux d'adhésion, chiffre d'affaires total, nombre de projets réalisés avec succès, transfert de connaissances, résultats de recherche, impact sur les questions de genre) ainsi que l'efficience et la durabilité (par exemple, financier, performances sociale et environnementale).

Etant donné que cette stratégie est unique par rapport à l'approche intégrée en matière des programmes du développement, elle exige une approche particulière dans sa mise en œuvre. A cet effet, le Bureau régional de l'ACI-Afrique prendra les mesures appropriées pour veiller à ce que cette approche soit bien comprise par toutes les parties prenantes et en particulier, celles chargées de sa mise en œuvre. D'abord le Bureau régional mettra en place un système de suivi et d'évaluation pour non seulement garantir que nous restions sur la bonne voie dans la réalisation des buts et objectifs de cette Stratégie mais aussi que les pays d'accueil ne soient pas compromis. Deuxièmement, grâce aux Plans opérationnels pays, le Bureau régional veillera à ce que les projets et programmes soient générés et mis en œuvre de manière efficace. Enfin, on mettra en place une plus grande collaboration avec les fédérations et les alliances nationales pour garantir que les ressources disponibles soient engagées dans des programmes et projets prioritaires.

Dr Chiyoge B Sifa
Directrice régionale
ACI-Afrique

Tunisia
Algeria
Western Sahara
Mauritania
Mali
Niger
Senegal
Gambia
Guinea Bissau
Guinea
Burkina Faso
Ghana
Benin
Nigeria
Sierra Leone
Ivory Coast
Liberia
Togo
Cameroon
Equatorial Guinea
Sao Tome and Pricipe
Gabon
Congo
ATLANTIC OCEAN

CHAPITRE PREMIER : INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA STRATÉGIE

INTRODUCTION

Selon la publication Vital Signs du World Watch Institute, 22 février 2012, plus d'un milliard de personnes à travers le monde sont adhérents des mouvements coopératifs. Selon la publication, Exploring the Co-operative Economy du World Co-operative Monitor, les 300 plus grandes coopératives ont réalisé un chiffre d'affaires annuel total de 2 milliards de dollars en 2010. En Inde seulement, les besoins en consommation de 67% des ménages ruraux sont couverts par des coopératives, tandis que 40% des ménages africains adhèrent à une coopérative, (BIT 2011 - Agriculture rurale centrée sur la personne).

Toutefois, seuls 29 coopératives ou organismes d'appui aux coopératives en Afrique sont membres à part entière ou associés de l'Alliance Coopérative Internationale – Afrique, ce qui représente 7 pays africains sur 54.

1.2 L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

L'ACI est une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et soutient les coopératives du monde entier. L'Alliance a été fondée en 1895. L'ACI conserve la définition internationalement reconnue d'une coopérative dans sa Déclaration sur l'identité coopérative. L'ACI représente 248 fédérations et organisations coopératives dans 92 pays (7 octobre 2010).

L'Alliance coopérative internationale confédère les coopératives du monde entier. Elle joue le rôle de dépositaire des valeurs et des principes coopératifs et plaide pour un modèle économique fondé sur la valeur distinctive qui fournit aux individus et communautés des instruments d'auto-assistance et d'influence sur leur développement. L'ACI défend les intérêts et le succès des coopératives, propage les meilleures pratiques et savoir-faire, renforce les capacités et surveille la performance et le progrès des individus et communautés au fil du temps.

L'ACI cherche à être reconnue comme organisation de référence offrant non seulement une voix mondiale efficace et efficiente mais servant également de forum pour de connaissances, d'expertise et d'une action coordonnée pour et sur les coopératives.

En décembre 2009, l'Organisation des Nations Unies a déclaré 2012 comme Année internationale des coopératives. D'après l'Assemblée générale de l'ONU, l'Année internationale des coopératives était censée marquer le début d'une campagne mondiale pour élever le modèle d'entreprise coopérative à un niveau supérieur.

En janvier 2013, l'ICA a lancé le Plan directeuur pour une décenie coopérative. Ce projet ambieux du plan directeur, 'Vision 2020 » montrera que le modèle d'entreprise coopérative 2020 est :

- le leader incontesté en matière de viabilité économique, sociale et environnementale
- le modèle d'entreprise préféré des populations
- le modèle d'entreprise jouissant de la plus forte croissance

La Vision 2020 vise à consolider les acquis de l'Année internationale des coopératives et la résilience démontrée par le mouvement coopératif depuis la grande débâcle financière. En poursuivant la stratégie exposée dans le Plan directeur, l'ACI vise à rendre 2011-2020 comme une décennie coopérative jouissant d'une forte croissance.

L'ACI est composée d'un Conseil d'administration de 20 membres, d'une Assemblée générale, de quatre bureaux régionaux (ACI-Afrique, ACI-Amériques, ACI-Asie-Pacifique erACI-Europe,), des Organisations sectorielles et des Comités thématiques. Voici les quatre régions : ACI-Asie - Pacifique, ACI-Afrique, Coopératives Europe, et ACI Amériques

1.3 L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE-AFRIQUE

L'ACI est une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et soutient les organisations membres de l'ACI en Afrique. ACI-AFRIQUE favorise et renforce les coopératives autonomes et viables dans toute la région en :

- servant de forum d'échange d'expériences et de source d'informations sur le développement coopératif, recherche et statistiques ;
- fournissant une assistance technique pour le développement coopératif ; et
- tissant des liens avec les gouvernements nationaux, les organisations onusiennes ainsi que les organisations régionales africaines.

L'ACI-Afrique s'efforcera de promouvoir et de renforcer le mouvement coopératif dans la région et fournira des services aux coopératives avec les objectifs suivants

- Promouvoir le mouvement coopératif en Afrique.
- Promouvoir et protéger les valeurs et principes coopératifs ;
- Faciliter le développement des relations mutuellement bénéfiques économiques et autres entre les organisations membres ;

- Promouvoir le développement humain durable et favoriser le progrès socio-économique des citoyens, contribuant ainsi à la paix et à la sécurité en Afrique ;
- Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans toutes les décisions et activités au sein du mouvement coopératif ;
- Faire du lobbying en faveur d'un environnement favorable au développement coopératif en Afrique.

Un Conseil d'administration régional élu et un Bureau régional composé d'un directeur régional appuyé par une équipe de professionnels, assurera la gestion d'ACI-Afrique. ACI-Afrique compte aujourd'hui 29 organisations membres issues de 17 pays.

1.4 OBJECT DE LA STRATÉGIE

La Stratégie du développement intégré présente la voie à suivre pour assurer le développement des entreprises coopératives en Afrique au cours des quatre années à venir (c.-à-d. 2013 - 2016). Il s'agit du résultat d'un processus approfondi d'examen, de consultation, de recherche et de raffinement, et prend en compte le contexte socio-économique en mutation.

Cette stratégie est fondée sur les résultats du Plan stratégique ACI-Afrqiue 2009-2012 et les délibérations des assemblées régionales tenues en 2008, 2010 et 2012, les conférences ministérielles de 2009 et de 2012 et les réunions des partenaires de 2010 et 2011. Elle met en œuvre les expériences et enseignements tirés des meilleures pratiques à la fois sur le continent et au niveau internationale en matière de promotion des entreprises coopératives, tout en répondant aux perspectives soulevées par les intervenants au sein du mouvement coopératif africain lui-même, des gouvernements, du secteur privé et de la société civile. En particulier, la stratégie vise à répondre aux objectifs spécifiques de développement du mouvement coopératif africain pour améliorer la situation socio-économique des membres en misant sur les avantages d'une entreprise coopérative.

1.5 DEFINITION DU CHAMP D'APPLICATION DE LA STRATÉGIE

La définition internationale d'une coopérative élaborée par l'Alliance coopérative internationale est: « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Cette stratégie intégrée est conçue pour répondre aux besoins de développement des coopératives africaines existantes et potentielles à tous les niveaux, y compris

les coopératives primaires, les syndicats et fédérations, ainsi que les acteurs clés au niveau de soutien et réglementaire dans le mouvement coopératif sur le continent.

Cette stratégie est axée sur tous les types de coopératives en raison de leur grand impact dans l'amélioration du statut socio-économique des populations. Cependant, on a accordée une attention particulière à certains secteurs spécifiques de coopération en raison des besoins actuels des Etats membres telles que les coopératives agricoles, les coopératives de logement, les FCI, les coopératives bancaires et d'assurance, les coopératives industrielles, artisanales et des travailleurs ainsi que celles des secteurs spécialisés.

Ces domaines sont décrites ci-dessous;

i) **Les coopératives industrielles, artisanales et des travailleurs** : La vision à long terme de l'ACI-Afrique est de renforcer les capacités de la base industrielle locale de façon à relever les défis en matière de lutte contre la pauvreté par le biais des activités productives. En se concentrant sur ce domaine, on permettra de canaliser les ressources visant à initier les coopératives à mobiliser l'individu ainsi que la participation de la communauté dans le commerce et l'industrie. Les coopératives de ce secteur faciliteront la création d'emplois et de la richesse aux membres en apportant la valeur ajoutée. Il y aura un effet multiplicateur qui profitera aux jeunes et à la communauté.

ii) **Les coopératives des secteurs spécialisés** : Une attention particulière sera accordée aux secteurs inexploités jusque-là, y compris l'exploitation minière, la fourniture d'électricité et d'autres services publics, le tourisme, les soins de santé, etc. sur une base coopérative.

iii) **Les Coopératives agricoles :** On convient que l'agriculture constitue le pilier de l'économie de nombreux pays subsahariens. L'ACI Afrique envisage un secteur agricole dynamique organisé autour des institutions coopératives de manière à avoir un impact sur la vie des petits exploitants agricoles africains ainsi que les agriculteurs commerciaux en milieu rural.

iv) **Les Coopératives de logement** : Le logement constitue un droit humain fondamental. L'absence d'abri représente un défi majeur en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de vie sur le continent et sape les efforts de nombreux pays dans la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement.

1.6 APPROCHE DE L'ELABORATION DE STRATEGIE

Les sources suivantes ont été utilisées dans l'élaboration du document de stratégie:

- des études de cas de l'ACI International
- un rapport d'étude de faisabilité réalisée par Ernst and Young et le Cabinet de conseil Ericson sur l'ACI-Afrique
- Consultations auprès d'experts africains dans le domaine des coopératives
- des discussions avec les parties prenantes dans le Système coopératif africain et au siège social : y compris les assemblées générales, conférences ministérielles, forums de membres et réunions des partenaires.

1.7 L'ANALYSE MACROÉCONOMIQUE DE L'ACI-AFRIQUE

L'Afrique est le deuxième continent au monde par sa population et le deuxième par sa superficie. À environ 30,2 millions de km ² (11,7 millions de miles carré) y compris les îles adjacentes, dont Madagascar et divers archipels, le continent couvre six pour cent de la surface totale de la terre et 20,4 pour cent de la superficie totale des terres. Avec une population de 1,0 milliards d'habitants, elle représente environ 15% de la population humaine de la planète. L'Afrique compte 54 États souverains pleinement reconnus (« pays »), 9 territoires et trois États de facto jouissant d'une reconnaissance limitée.

De 1995 à 2005, le taux de croissance économique du continent a atteint une moyenne de 5%. Par rapport au niveau mondial, Il est estimé que le continent détient 90% des gisements de cobalt, 90% de platine, 50% des gisements aurifères, 98% de chrome, 70% de tantalite, 64% de manganèse et un tiers des gisements d'uranium. Etant donné que la croissance du continent a été surtout pilotée par le secteur des services et non pas par le secteur manufacturier ou agricole, on peut parler de croissance sans emplois et sans réduction des niveaux de pauvreté. En fait, la crise de la sécurité alimentaire de 2008 qui aura suivi de près la crise financière mondiale a replongé 100 millions de personnes dans l'insécurité alimentaire.

Bien qu'elle dispose de ressources naturelles abondantes, l'Afrique reste le continent le plus pauvre et le moins développé du monde. Cette situation s'explique par une variété de causes. Selon le Rapport des Nations Unies sur le développement humain de 2003, vingt pays les plus pauvres (du 151e à 175e) sont tous africains.

La pauvreté, l'analphabétisme, la malnutrition et l'insuffisance de l'approvisionnement en eau et de services d'assainissement ainsi que de nombreuses maladies touchent une grande proportion d'habitants du continent Africain. En août 2008, la Banque mondiale a annoncé des estimations révisées du taux de pauvreté dans le monde basées sur un nouveau seuil de pauvreté international fixé à 1,25 dollar par jour (par

rapport au taux précédent de 1 $). 80,5% de la population de l'Afrique subsaharienne vivaient avec moins de 2,50 dollar (par personne et par jour) en 2005, par rapport à 85,7% pour l'Inde.

Les nouveaux chiffres confirment que l'Afrique subsaharienne est la région la moins performante du monde en matière de réduction de pauvreté (1,25 dollar par jour), avec environ 50% de la population vivant dans la pauvreté en 1981 (200 millions de personnes), un chiffre qui est passé à 58 % en 1996 avant de retomber à 50% en 2005 (380 millions de personnes). Une personne pauvre en Afrique subsaharienne subsiste en moyenne avec 70 cents par jour. En 2003, l'Afrique subsaharienne était plus pauvre qu'en 1973, indiquant des taux de pauvreté croissants dans certaines régions. Certains de ces taux de pauvreté sont attribués aux programmes infructueux de libéralisation économique menés par des entreprises et des gouvernements étrangers, mais d'autres études et rapports attribuent plutôt cette pauvreté croissante à de mauvaises politiques gouvernementales qu'aux facteurs externes.

Une étude menée par le professeur Calestous Juma a montré que l'Afrique pourrait parvenir à l'autarcie alimentaire en faisant la transition de l'importation à l'autosuffisance. « L'agriculture africaine se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins», explique le docteur Juma. Le docteur Juma affirme également : «Nous arrivons au terme d'un siècle de politiques ayant favorisé l'exportation de matières premières du continent et l'importation de produits alimentaires vers le continent. L'Afrique commence à se focaliser sur l'innovation agricole en tant que nouveau moteur clé du commerce et de la prospérité au niveau régional.

Néanmoins, l'expansion socio-économique durable de l'Afrique ne peut être garantit que par l'augmentation des solutions locales telles que les entreprises d'économie sociale ancrées dans la culture africaine, Le modèle d'affaires coopératif s'est révèlé être une telle entreprise.

1.8 ANALYSE FFOM DE ACI-AFRIQUE

La composition actuelle est tirée de 29 organisations coopératives en Afrique. Ces institutions sont confinées dans différents pays et manquent l'orientation régionale, ce qui fait qu'elles ne bénéficient pas des avantages d'un réseau régional. Deuxièmement, ces institutions sont à différents niveaux de développement coopératif national.

Dans le cadre de la gestion de ses activités, le Bureau régional a abordé le marché en tant qu'unité homogène, dans laquelle les programmes de développement sont gérées et diffusées au profit de toutes les organisations membres sans tenir compte de leur caractère unique, de leurs besoins de développement et l'unicité de l'économies de leur pays.

En second lieu, le Programme coopératif par biais duquel les décisions politiques importantes sont prises suite à des délibérations entreprises au niveau de différents blocs économiques et politiques, à savoir, la Commission économique pour l'Afrique (CEA), le NEPAD, l'AGRA , la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Est (la CEEAE), Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (le CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique Australe (SADC) et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, (la COMESA) n'a pas trouvé sa place dans l'environnement commercial africain en pleine évolution.

Cela est dû en raison de la démarche de sensibilisation stratégique limitée et la capacité institutionnelle limitée.

L'ACI doit donc segmenter son marché et adopter une démarche basée sur le développement si elle veut occuper une place pertinente au sein des structures de coopération économique existantes.

De l'autre côté, le secteur coopératif est confronté à plusieurs défis, notamment la faible capacité en ressources humaines, une base économique faible, une vaste dépendance financière externe, un manque de capacités internes et parfois de questions de mauvaise gouvernance, entre autres. Malgré ces défis, le secteur dispose d'un potentiel de croissance élevé.

La capacité de l'ACI en matière de réalisation de son plan stratégique dépendra de la façon dont elle gèrera, à la fois son l'environnement interne et extérieur. Ces aspects sont examinés dans le tableau 1 suivant

Tableau 1. Tableau d'analyse FFOM de l'ACI-Afrique

FFOM	DESCRIPTION
Forces	La fondation de la stratégie sera basée sur les points forts du Bureau régional. L'ACI-Afrique jouit d'une image forte au sein du secteur en Afrique ; Non seulement elle implique les acteurs du secteur mais elle est également considérée comme le point focal régional en matière d'initiatives politiques de coopération. L'ACI-Afrique a établi des liens solides avec les gouvernements et les décideurs politiques sur le continent. Elle entretient également des liens étroits avec des institutions de coopération, des chercheurs et des partenaires au développement impliqués dans le développement du secteur en Afrique.
Faiblesses	Pour miser sur ses points forts, le Bureau devra surmonter certaines faiblesses influant sur ses activités. Il s'agit notamment de la grande dépendance par rapport aux financements extérieurs. Pour pouvoir conduire ses activités, le bureau s'appuie, depuis des années, notamment sur les cotisations des membres et le soutien des partenaires au développement. De plus le Bureau n'a pas suffisamment de personnel pour initier et gérer ses activités sur le continent de manière efficace et établir sa présence physique. La méthodologie générale des activités de développement constitue une approche homogène pour le développement coopératif sans devoir tenir compte de la spécificité des coopératives dans différentes régions d'Afrique
Opportunités	Parmi les opportunités dont dispose l'ACI-Afrique, on peut citer les liens avec les initiatives de développement économique des blocs économiques régionaux, notamment la COMESA, la Commission économique de l'UA, la CEDEAO, SADC et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'est. Cela permettra au Bureau d'élaborer des programmes et des politiques favorables au développement des coopératives en tenant compte des activités économiques uniques de ces institutions régionales
Menaces	La pertinence des services offerts aux membres justifiera leur participation aux activités de l'ACI-Afrique. Cela sera déterminé par les avantages que tireront les membres individuels de l'effet de ruissellement provenant des programmes que l'ACI-Afrique met en place au profit des coopératives

CHAPITRE II : VISION STRATEGIQUE ET PRINCIPES DIRECTEURS

La stratégie ACI-AFRIQUE puise dans les principes directeurs mondiaux du Plan 2020 résumés en cinq questions interdépendantes et thématiques connexes de la stratégie issues du Plan 2020, à savoir, **la participation, la durabilité, l'image et identité coopérative, le cadre juridique et le capital coopératif**. Pour concrétiser la Vision 2020, la stratégie du Plan 2020 consiste donc à se concentrer sur ces 5 thèmes essentiels interdépendants et d'établir des stratégies de mise en œuvre en relation avec chacun d'eux.

Le thème de la stratégie actuelle «TIRER PARTIE DES AVANTAGES D'UNE ENTERPRISE COOPERATIVE » n'est pas entièrement nouveau. Il s'agit plutôt d'une synthèse des efforts antérieurs et des thèmes de la Vision 2020 de l'ACI. Elle prévoit que les rôles et responsabilités spécifiques et complémentaires soient pris en charge par l'ACI-Afrique et ses 29 filiales dans leurs capacités d'entreprise et individuelles dans leur quête d'amélioration de la qualité de vie pour tous. Le principe qui sous-tend ce thème est la notion de responsabilité sociale mutuelle telle qu'elle est exposée dans les principes coopératifs ainsi que dans le Plan directeur 2020 ACI et la relation réciproque entre la participation et la responsabilisation.

Bien que la philosophie de notre développement reste inchangée, cette Stratégie représente une réorientation majeure de la politique et des priorités en vue de mettre l'accent sur la présence sous-régionale et le renforcement des capacités, le développement sectoriel, la communication efficace, le renforcement de partenariats et des réseaux, et activités de lobbying et de plaidoyer.

D'abord les grands axes de cette Stratégie se trouvent dans la révision et la refonte de la marque de «participation» pour s'assurer que les droits soient atteints et maintenus. Cela repose sur le besoin de corriger et de remodeler les politiques, les stratégies et les mécanismes qui, par le passé, n'ont pas su favoriser l'inclusion, la responsabilisation et la participation en tant que composantes essentielles du développement coopératif. Dans le cadre de cette orientation, des changements institutionnels majeurs seront entrepris afin de soutenir la formation de capital pour atténuer l'insuffisance des ressources financières et des capitaux disponibles pour le développement. Deuxièmement, cette stratégie adoptera une approche intégrée en matière de planification et de mise en œuvre. Cela signifie prendre essentiellement en considération les questions de développement de manière intersectorielle

de sorte qu'un ensemble de questions soit abordé en même temps par tous les secteurs. Cela permettra de rechercher des solutions et de donner la priorité aux grands enjeux du mouvement coopératif, y compris une meilleure gestion des ressources disponibles, la maximisation de la production, la formation de capital plus efficiente et efficace, etc. Cette approche facilitera le processus actuel de révision des contraintes possibles au développement et mettre en place des mesures en vue de surmonter ces contraintes.

2.1 VISION STRATÉGIQUE

Puisant dans les commentaires de divers intervenants clés et s'inspirant du Plan d'action 2020 de la Stratégie globale de l'ACI, voici la vision et la mission souhaitées du développement ACI-AFRIQUE:

Vision

Être le leader africain en matière de promotion du mouvement coopératif dynamique et démocratique conduisant le processus de la transformation sociale et du développement d'une economie et d'une croissance durables.

Mission

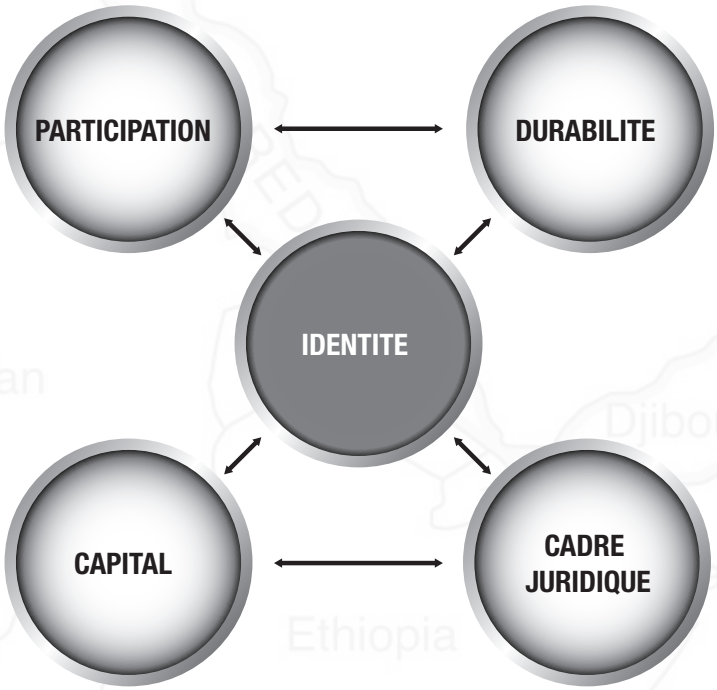
L'ACI-Afrique doit s'efforcer de promouvoir, développer, protéger et renforcer le mouvement coopératif dans la région et de fournir des services efficaces et efficients grâce aux partenariats et collaborations. Elle s'efforcera également d'accroitre la participation des membres et d'améliorer la gouvernance au sein des coopératives en tant que bâtisseurs de la durabilité, agents de renforcement de l'image coopérative et garants de l'identité coopérative en assurant des cadres juridiques favorables à la croissance coopérative, garantissant les capitaux coopératifs fiables tout en garantissant le contrôle des membres.

2.2 : PRINCIPES DIRECTEURS DE LA STRATEGIE : LE PLAN DIRECTEUR 2020

Objectifs de l'ACI-Afrique

Les cinq thèmes du Plan directeur interdépendants et connexes représentent un domaine prioritaire pour l'ACI-Monde ainsi que pour l'ACI-Afrique. En coopérant, en travaillant donc ensemble sur ces dimensions thématiques, la communauté des coopératives se met aux commandes de la poursuite de sa Vision 2020. Les thèmes du Plan directeur de la Vision 2020 sont récapitulés dans le schéma 1.

Schéma 1 : Stratégie du principe directeur : Plan directeur 2020



L'ACI Afrique a pour but d'aider les organisations coopératives et leurs membres à poursuivre efficacement leurs intérêts sociaux, économiques respectueux de l'environnement par le biais du modèle d'affaires coopératif. La vision du Plan directeur 2020 vise à générer des avantages acceptables aux membres organisations d'ACI en s'efforçant d'accroitre la participation des membres et d'améliorer la gouvernance au sein des coopératives en tant que bâtisseurs de la durabilité, agents de renforcement de l'image coopérative et garants de l'identité coopérative en assurant des cadres juridiques favorables à la croissance coopérative, garantissant les capitaux coopératifs fiables tout en garantissant le contrôle des membres.

Les objectifs spécifiques sont, entre autres:

- la promotion du mouvement coopératif en Afrique
- la promotion et la proctection des valeurs et principes coopératifs ;
- la facilitation du développement des relations mutuellement bénéfiques économiques et autres entre les organisations membres ;
- la promotion du développement humain durable et favoriser le progrès socio-économique des citoyens, contribuant ainsi à la paix et à la sécurité en Afrique ;
- la promotion de l'égalité entre hommes et femmes dans toutes les décisions et activités au sein du mouvement coopératif ;
- faire office d'agent de plaidoyer en faveur d'un environnement favorable au développement coopératif en Afrique.

2.3 INTERVENTIONS STRATEGIQUES

Pour atteindre les objectifs fixés, les cinq interventions stratégiques suivantes seront mises en œuvre conformément à la vision du Plan directeur 2020.

2.3.1 STRATÉGIE 1 : PARTICIPATION : PRÉSENCE SOUS-RÉGIONALE ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Prestation à travers une participation accrue

L'expérience de l'ACI-Afrique dans la région lui offre une base et une capacité essentielles dans la prestation des activités stratégiques envisagées. L'expansion de la présence physique dans la région vise à assurer une prestation de services aux points géographiques les plus proches. Au cours de la durée prévue du Plan, ACI-Afrique cherchera à acquérir les compétences nécessaires qui lui permettront de s'acquitter de son mandat.

L'ACI-Afrique s'efforcera de créer une présence dans toutes les sous-régions, à savoir l'Afrique du Nord, l'Afrique de l'ouest, l'Afrique centrale, l'Afrique de l'est et l'Afrique australe, par le biais des Comités de pilotage et Bureaux sous-régionaux de manière à superviser la mise en œuvre de la stratégie de développement ACI-AFRIQUE dans les sous-régions, avec les objectifs suivants :

i. stimuler la croissance coopérative et développer un réseau et collaboration au niveau régional, l'ACI effectuera une structure d'évaluation et un classement qui s'appliquera à toutes les coopératives dans la région
ii. faire en sorte que toutes les organisations membres disposent de plans bien intégrés visant à influencer chaque politique de développement coopératif des pays individuels en conformité avec le Plan directeur 2020
iii. L'ACI-Afrique mettra également en place une initiative de développement coopératif visant à aider les organisations membres dans la création et le développement des institutions coopératives. Ces systèmes d'appui de jeunes organisations coopératives dans des domaines stratégiques jusqu'alors inexploités, en particulier la prestation et la fourniture d'équipements sociaux / services sociaux, la gestion de l'environnement, l'électrification des zones rurales, l'approvisionnement en eau, de services d'assurance médicale et sanitaires en milieu rural.

2.3.2 STRATÉGIE 2 : DURABILITÉ : DÉVELOPPEMENT SECTORIEL

La deuxième stratégie de développement consiste en la mise en place d'institutions de coopération sectorielles dans la région. Chaque sous-région de l'Afrique a un avantage compétitif dans les activités économiques spécifiques. L'ACI étudiera et cherchera à établir des institutions régionales et sous-régionales de coopération qui serviront de moteurs et influeront sur les questions politiques et de développement. L'objectif global est d'établir un modèle d'entreprise coopérative qui pilotera le développement des économies africaines.

Une enquête de référence qui sera menée dans chaque sous-région permettra d'indiquer les domaines d'intérêt de l'ACI-Afrique.

La stratégie sectorielle se concentrera sur le développement de chaque secteur et servira les principaux intérêts de chaque organisme membre. Pour ce faire, on mettra l'accent sur l'avantage compétitif de chaque sous-région, tout en collaborant avec les partenaires au développement ainsi qu'avec les organisations économiques / commerciales sous-régionales telles que CEA, SADC, CEDEAO etc.

Les organisations sectorielles seront structurées en conformité avec les Comités/ organisations sectoriels de l'ACI-Global dans les principaux domaines socio-économiques et stratégiques. Il s'agira notamment des : a) organisations coopératives agricoles, b) organisations coopératives de prestations services financiers et d'assurance, (c) organisations coopératives de développement immobilier, (d) coopératives des secteurs spécialisés, (e) organisations coopératives industrielles et de travailleurs.

Tel qu'indiqué ci-dessus, nouer des liens de collaboration avec les organisations économiques et commerciales régionales permettra à l'ACI-Afrique d'adapter ses programmes de développement économique existants pour assurer un développement intégré.

L'ACI-Afrique travaillera de concert avec les deux membres actuels les membres potentiels dans leurs pays et régions respectifs afin de ainsi qu'avec des blocs gouvernementaux et socio-économiques régionaux dans leurs régions respectives pour renforcer cette stratégie.

2.3.3 STRATÉGIE 3 : IMAGE ET IDENTITÉ COOPÉRATIVE : COMMUNICATION EFFICACE ET EFFICIENTE

Dans la mise en œuvre du plan stratégique, l'ACI-Afrique mettra l'accent sur la communication et la sensibilisation au profit de membres et des autres parties prenantes. Ces initiatives comprendront:

L'Identité Coopérative.

En tant qu'entreprise spéciale dirigée par ses membres, le modèle d'affaires coopératif est unique. La Stratégie vise à renforcer l'image et à consolider la situation économique du secteur dans la région. Cela se fera en s'assurant que les coopératives cultivent une image de fiabilité et de force afin de se positionner en tant que promoteurs fiables des catalyseurs de développement économique et social.

Activités spécifiques de marketing

Les activités de marketing comprennent quatre grandes catégories, à savoir, positionnement, sensibilisation, ciblage et conservation.

Positionnement:

L'ACI-Afrique prend la pôle position dans le développement coopératif en Afrique. Elle s'efforcera d'être le point focal industriel en matière de toutes les activités liées au développement coopératif. Elle identifiera et garantira plus d'opportunités visant à accroitre le nombre d'adhérents et de collaboration avec les décideurs africains. La mise en place d'un important portail de recherche et de données coopératives sera un élément clé de cette stratégie.

Sensibilisation:

Grâce à la publicité, aux relations publiques et aux campagnes de sensibilisation, l'ACI-Afrique créera des opportunités de participation et de collaboration pour les membres, les gouvernements, les partenaires et les organismes spécialisés du secteur pour leur permettre de s'approprier le processus et de participer de manière efficace.

Ciblage:

Le marché ACI-Afrique sera segmenté et différencié selon les blocs économiques régionaux et sectoriels. Les activités de marketing spécifiques et pertinentes seront concentrées à l'intérieur de cette segmentation. Cela aura pour objectif d'accroître la valeur et les avantages au profit des membres des coopératives individuelles.

Rétention:

Poursuivre la collaboration avec les membres et les autres parties prenantes, y compris les activités pertinentes pour les membres existants ainsi que pour les membres potentiels.

2.3.4 STRATÉGIE 4 : CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE : ACTIVITÉS DE PARTENARIATS ET DE LOBBYING

Un accent particulier sera mis sur les éléments constitutifs du développement coopératif dans la région. Cela impliquera la collaboration avec les gouvernements des États membres et des institutions d'enseignement supérieur pour influencer les politiques et programmes de développement du secteur.

ACI-Africa fournira de précieuses ressources aux membres par le biais d'experts en politique issus des secteurs clés tout en essayant de synchroniser le développement des coopératives dans les programmes de développement national. Cela permettra de créer un environnement propice de développement pour les coopératives africaines.

Dans la foulée de la Décennie des coopératives 2020, l'ACI-Afrique se positionnera comme point focal principal en matière de politique et de développement coopératif en Afrique. En reconnaissant le caractère unique du développement économique de l'Afrique et les plans sous-régionaux, l'ACI-Afrique plaidera en faveur de l'utilisation des institutions coopératives en matière d'intégration économique régionale. L'ultime objectif est de générer des bénéfices tangibles pour les organisations membres et promouvoir la prospérité socio-économique de chacun des membres.

En consolidant sa position, l'ACI Afrique demandera le statut d'observateur auprès de l'UA et d'autres commerciaux régionaux, des blocs économiques et nouera des collaborations avec les agences onusiennes ainsi qu'avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

2.3.5. STRATÉGIE 5 : CAPITAL COOPÉRATIF : MOBILISATION DE RESSOURCES INTERNE, EXTERNE, ET FORMATION DE COLLABORATIONS

Les projections financières proposées a pour objectif de propulser l'ACI-Afrique au rang d'une structure indépendante à part entière et sont présentées en deux formats à savoir état de la situation financière et compte de résultat consolidé.

Les composantes

Cela comprendra les :

i. **Fonds de capital-risque :** Les fonds de capital seront composés d'un Fonds d'affectation spéciale, fonds d'exploitation et les cotisations des membres.

ii. **Fonds d'affectation spéciale :** les Fonds d'affectation spéciale constitueront la composante principale des sources de financement. Il est à prévoir que ces fonds connaitront une croissance de 15% par an.

iii. **Fonds d'exploitation :** Il s'agira ici des réserves générales en capitaux de l'ACI.

iv. **Subventions reçues :** les subventions et dons devraient accroître à un taux moyen de 16% au cours de la durée du Plan. Ces fonds seront sollicités auprès des partenaires de développement social et des institutions mondiales spécialisées du secteur.

v. **Cotisations des membres :** Les cotisations des membres accroitront à raison de deux pourcent de la valeur de l'actif total d'ACI-Afrique par an.

vi. **Cotisations des membres :** Les cotisations des membres accroitront à raison de deux pourcent de la valeur de l'actif total d'ACI-Afrique par an.

vii. **Propriété et équipement**

L'expansion de la présence régionale permettra l'établissement de cinq bureaux sous-régionaux. Cela implique l'acquisition de plus d'équipements de systèmes d'informations de gestion (SIG) pour les cinq bureaux tandis qu'un Centre de communication ACI-Afrique sera basé dans le Siège régional. Il est prévu que le Siège régional travaillera sur l'établissement d'un siège permanent avant la fin de la durée du Plan. Une fois que les bureaux sous-régionaux seront mis en place, les immobilisations progresseront de 4% par an.

Sources de revenus :

Cette composante sera composée de :

viii. Ventes / hébergement du domaine COOP-Net : estimation services de conseil :
ix. augmentation du bénéfice de 10%
x. conférences : augmentation de 5%
xi. placements financiers :
xii. 3% des dépôts de la fin de chaque exercice
xiii. droits d'accès sur les ventes en ligne : estimation
xiv. inscription des services en ligne : estimations
xv. divers : estimations
xvi. programme de formation des cadres : estimations

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation seront indexées à 5% des actifs totaux prévus. Elles seront composées des éléments suivants (personnel 39%, gouvernance 5%, administration -11%, marketing 36%, dépréciation 10%).

Excédent / (Déficit) de l'exercice

Il est prévu qu'un excédent d'exploitation soit atteint à la fin de l'exercice 2016. Les autres sources de financement seront garanties en collaborant avec d'autres organismes de même sensibilité, par exemple, les gouvernements, les ONG, etc.

Coopération stratégique : avantages des initiatives stratégiques

L'ACI-Afrique adoptera une approche holistique dans la mise en œuvre du Plan stratégique en intégrant toutes les politiques pertinentes ainsi qu'en impliquant tous les partenaires au développement. Cette approche présente un double avantage. Tout d'abord, le développement du secteur coopératif sera ancré dans le développement socio-économique des pays, et d'autre part les membres de l'ACI-Afrique joueront un rôle crucial dans le développement de la politique économique des pays. D'autre part, l'approche stratégique permettra d'assurer une concentration ciblée des efforts et des ressources à des initiatives spécifiques et quantifiables dont l'impact sur les membres des coopératives individuels sera tangible.

Alors que les entreprises coopératives africaines appartiennent au secteur privé, (étant donné que les coopératives sont centrées sur l'humain) les coopératives opèrent dans un espace attractif pour les acteurs souhaitant influencer la société. Il s'agit notamment des gouvernements, ONG et bailleurs de fonds sociaux, etc.

Ces autres acteurs peuvent disposer de ressources avec lesquelles ils pourraient perturber l'espace de l'entreprise coopérative.

- Ils pourraient être utiles à l'entreprise coopérative s'ils utilisent le modèle coopératif pour assurer le bien-être collectif.
- Ils pourraient disposer des compétences qui enrichiront le modèle d'affaires coopératif.
- Le modèle d'affaire coopératif pourrait atteindre à des résultats entièrement bénéfiques pour tous les acteurs

Dans la mesure où travailler avec ces organisations s'avère bénéfique et pour que cela puisse se faire dans le cadre des valeurs et des principes coopératifs, les entreprises coopératives seront encouragées de tisser des collaborations avec d'autres acteurs économiques.

Les partenaires de développement et sociaux, dont les organisations internationales de développement concrétiseront les possibilités créées dans le développement des secteurs spécifiques tel qu'élaboré dans le plan.

- Les blocs économiques régionaux seront disposés et prêts à collaborer et à nouer des partenariats avec l'ACI-Afrique.

Tableau 2 : résumé des interventions stratégiques en fonction de leur objectif principal et motivation

Tableau 2 : Interventions Stratégiques

MOTIVATION	OBJECTIF CLE	STRATEGIE
1.**Participation** Les coopératives sont plus compétentes parce qu'elles ouvrent la voie à la participation grâce à l'appropriation, ce qui les rend intrinsèquement plus attrayantes, plus productives et à la fois plus utiles et plus pertinentes dans le monde contemporain	Les coopératives sont plus compétentes parce qu'elles ouvrent la voie à la participation grâce à l'appropriation, ce qui les rend intrinsèquement plus attrayantes, plus productives et à la fois plus utiles et plus pertinentes dans le monde contemporain.	Présence sous-régionale et Programme de renforcement des capacités
2. **Durabilité** Les coopératives sont mieux placées parce que leur modèle d'affaires crée une plus grande durabilité socio-économique et environnementale. Elles représentent un modèle d'entreprise qui place l'homme au cœur des processus de prise de décision économique et qui apporte un plus grand sens d'équité à l'économie mondiale	Positionner les coopératives en bâtisseurs de la durabilité.	Développement sectoriel 1. Formation d'organisations coopératives agricoles régionales 2. Formation des coopératives bancaires, d'assurance et de finances 3. Formation d'une coopérative régionale de logement 4. Formation de coopératives du secteur spécialisé (Santé, écoles, services publics, construction de routes, technologies appropriées de TIC pour les marchés de la consommation au détail) 5. Formation des coopératives industrielles, artisanales et de travailleurs
3. **L'image et identité coopérative** L'image et identité coopérative – se définit par les valeurs fondamentales et principes de coopération. Cela doit être communiqué par un message fort et distinctif pour s'assurer que la notion des coopératives soit perçue et comprise de tout le monde - des décideurs au grand public.	Cultiver l'image et sécuriser l'identité coopérative. Cela a pour objectif de développer notre identité externe. Il s'agit donc non seulement de construire le message coopératif et de sécuriser l'identité coopérative, mais de disposer également d'une valeur intrinsèque et d'un modèle coopératif respectueux clairement établi et d'une identité et proposition distinctives.	Communication and awareness creation through all forms of media

4. **Cadre juridique** Co-operatives in every jurisdiction sit within a legal framework. This framework is critical to the viability and existence of co-operatives	Assurer des cadres juridiques favorables à la croissance des coopératives. L'ACI vise à assurer des cadres juridiques favorables à la croissance des coopératives	Partenariats et lobbying
5. **Capital coopératif** Pour établir, faire croitre et prospérer les coopératives, il est nécessaire que ces dernières aient accès à des capitaux.	Mobiliser suffisamment de capitaux coopératifs tout en en garantissant le contrôle par les membres.	Renforcer la mobilisation et la gestion des ressources internes et externes ainsi que la collaboration avec tous les partenaires économiques et sociaux de façon à tirer partie des ressources rares et d'éviter les doubles emplois

Tunisia
Algeria
Western Sahara
Mauritania
Mali
Niger
Senegal
Gambia
Guinea Bissau
Guinea
Burkina Faso
Ghana
Benin
Nigeria
Sierra Leone
Ivory Coast
Liberia
Togo
Cameroon
Equatorial Guinea
Sao Tome and Pricipe
Gabon
Congo
ATLANTIC OCEAN

CHAPITRE III: MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

3.1 PLAN DE TRAVAIL

La mise en œuvre de ces interventions stratégiques sera une entreprise vaste, nécessitant la coordination des activités de plusieurs intervenants clés et un budget d'environ 44 millions de dollars américains. Ce budget sera financé à la fois par une mobilisation de ressources internes et externes. Le budget global pour la mise en œuvre complète de la stratégie est décrit pour chaque plan d'action et résultat 1-5. Cela nécessitera un plan de financement des partenaires au développement, des organisations membres et des parties prenantes. Il faudra aussi prioriser et échelonner les activités de façon à en assurer la réalisation et mettant l'accent sur les ressources. Ces activités seront propulsées par des activités antérieures dont elles sont tributaires. Les plans d'action ci-dessous énoncent les résultats qui découleront de la réalisation de chaque initiative stratégique et des activités clés (ainsi que le calendrier approximatif) qui seront entreprises pour atteindre chacun des résultats escomptés.

Les résultats contribueront collectivement à un seul objectif. D'autres activités et facteurs dépassant le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie contribueront également à ce résultat. Les étapes et objectifs décrits ci-dessous pour chaque produit, résultat et impact serviront d'indicateurs qui permettront d'évaluer la gestion de la mise en œuvre de la Stratégie et d'effectuer des corrections nécessaires de manière à s'assurer que toutes les activités soient menées efficacement pour atteindre les produits, résultats et impact prévus.

Ces plans d'action seront traduits de manière détaillée en plans de travail annuels et organisés en fonction des cinq interventions stratégiques et leurs produits associés. La mise en œuvre de ces plans de travail sera supervisée par des comités directeurs sectoriels, sous-régionaux et régionaux tel qu'il est décrit dans la section suivante.

ACI-Afrique se focalisera sur l'identification des Objectifs clés pour la réalisation de la mission / vision de l'organisation. Il définira ensuite les Objectifs devant être atteints pour répondre à ces Objectifs clés ainsi que les Mesures / Cibles et les Activités nécessaires pour atteindre les objectifs

ACI Afrique reconnaît qu'il existe des risques dans le milieu des affaires. Ceux-ci comprennent, mais ne sont pas limités à l'adoption et le soutien des acteurs et membres potentiels. L'implication prévue des parties prenantes stratégiques et pertinentes dans des activités spécifiques permettra également de s'assurer que les compétences et expérience requises soient obtenues et transférées directement aux membres individuels pour garantir la durabilité des activités prévues.

Tableau 3 : Plan de travail

OBJECTIF CLÉS PARTICIPATION

Stratégie

Présence sous-régionale et programme de renforcement de capacitéss

Activités

1. Appuyer l'analyse de l'état actuel de participation dans les coopératives, y compris les pratiques des médias sociaux en ligne.
2. Aider à l'élaboration d'études de cas et l'identification des pratiques exemplaires ou prometteuses. Les membres seront engagés dans l'élaboration de l'analyse.
3. Appuyer la création d'un Cercle de leadership de 10-15 coopératives pour favoriser la participation au Global 300 (300 plus grandes coopératives mondiales) et à la sélection de ressources pour les stratégies du Plan directeur.
4. Appuyer l'établissement d'une université coopérative virtuelle au profit des membres et au grand public soucieux d'apprendre davantage au sujet des coopératives.
5. Appuyer la mise en place d'un programme d'enseignement coopératif reconnu dans le monde entier. Le programme conçu permettra de former entre 20 et 25 cadres et ainsi que Conseil d'administration pour une semaine à l'Université d'Oxford.
6. Appuyer l'élaboration d'un programme de certification en matière de gouvernance. Examiner les programmes existants, par exemple ACI-Amériques, ACI-logement.
7. Mise en place d'un système d'assistance en matière de création de coopératives
8. Examiner les plans de développement des coopératives de chaque pays sur une base annuelle

9. Effectuer des recherches continues au niveau des pays pour identifier les lacunes faisant obstacle au développement des coopératives dans les domaines d'intérêt particulier dans les secteurs sous-développés afin de créer l'élan nécessaire.
10. Diriger les efforts de planification et de génération de revenus et de sources de revenues pour financer les activités du bureau sous-régional et régional ainsi que des comités sectoriels et thématiques.
11. Établir des liens avec les partenaires de développement soucieux du développement des coopératives et des domaines connexes dans la région.
12. Fournir un environnement propice aux partenaires et organismes de développement de façon à ce que ceux-ci puissent s'acquitter de leur mandat dans le cadre de la structure ACI-Afrique.
13. Créer un groupe de réflexion pour le développement des coopératives dans la région. Coordonner les programmes régionaux dans la recherche et le développement du leadership.
14. Développer et coordonner les programmes d'échanges et de visites d'étude.
15. Coordonner la gestion et la diffusion d'informations scientifiques entre les parties prenantes.
16. Coordonner et appuyer l'élaboration des programmes de coopération communs dans les institutions d'enseignement supérieur dans la région.
17. Elaborer un programme de renforcement des capacités des institutions nationales et des coopératives.

OBJECTIF CLÉS DURABILITE

Stratégie

Développement sectoriel

1. Formation d'organisations coopératives régionales
2. Formation des coopératives bancaires, d'assurance et de finances
3. Formation d'une coopérative régionale de logement
4. Formation de coopératives spécialisées

   (Santé, écoles, services publics, construction de routes, technologies appropriées de TIC pour les marchés de la consommation au détail)
5. Formation des coopératives industrielles et de travailleurs

Activités

Activités au plan mondial:

1. Apporter son soutien au Document de référence sur la redéfinition de la croissance et l'efficacité ainsi que la mise en oeuvre du document de référence pour en faciliter la distribution aux groupes de réflexion sur le sujet de la durabilité coopérative.
2. Aider au processus d'examen de la Vie et du modèle de développent de l'entreprise coopérative.
3. Apporter de l'appui dans l'analyse des engagements coopératifs durables
4. Participer à l'élaboration des objectifs de développement durable en fonction de secteur
5. Piloter le processus d'élaboration du plan Co-operative Africa
6. Participer à l'élaboration d'un Plan d'intervention coopératif aux catastrophes naturelles.
7. Participer au recueil de données pour le développement des coopératives financières et agricoles en Afrique. Obtenir le soutien de l'OIT, de la FAO et des institutions connexes.
8. Appuyer l'évaluation de l'impact des coopératives sociales et de la faisabilité de l'initiative sectorielle.

Développement du secteur agricole

1. Mettre en réseau toutes les organisations coopératives agricoles
2. Réaliser des études de référence sur les enjeux du secteur dans les cinq sous-régions
3. Promouvoir la création d'une chaîne de valeur des coopératives agricoles dans les sous-régions afin d'accroître la sécurité alimentaire et d'améliorer la production et la distribution des produits agricoles ;
4. Promouvoir et encourager les coopératives agricoles, en particulier dans toutes les sous régions ainsi que les économies en transition et identifier, le cas échéant, des sources de financement pour leur établissement.
5. Recenser les problèmes touchant les coopératives agricoles dans différents pays et formuler des recommandations par rapport aux solutions potentielles
6. Créer des liens avec des organisations d'exploitants agricoles cherchant à s'impliquer dans la production alimentaire et agricole.
7. Encourager les pratiques commerciales équitables dans le commerce des produits agricoles
8. Mobiliser les coopératives et les organisations paysannes en réseaux régionaux des produits de base

9. Mettre en place des démarches de certification de pratiques agricoles

Développement du secteur bancaire et de l'assurance

1. Faciliter la promotion des valeurs coopératives distinctives des coopératives bancaires, d'assurances, de placement et financières aux niveaux international et régional ; (ce qui est un impératif commercial)
2. Favoriser et encourager l'échange d'informations entre les membres sur les coopératives clés dans les domaines bancaires / financières et d'assurances.
3. Appuyer les comités régionaux et leurs membres, que ce soit au niveau individuel ou collectif
4. Encourager l'inter-coopération avec d'autres types de coopératives
5. Créer des liens entre les divers organes d'ACI-Afrique et ACI. Promouvoir les rapports avec les autres comités afin de créer une synergie d'efforts

Développement du secteur de l'habitation coopérative

1. Unir les organisations coopératives de logement et des groupes d'entraide aux niveaux régional et international par le biais de l'adhésion au Comité ACI chargé de l'habitation ;
2. Représenter les mouvements coopératifs et d'entre-aide d'habitations en soutenant leurs membres aux niveaux local, régional et mondial ;
3. Servir de forum d'échange de connaissances pour nos membres.
4. Promouvoir l'utilisation des technologies appropriées de construction
5. Organiser des conférences annuelles pour les organisations membres afin d'établir de la cohésion et discuter des questions communes de manière critique
6. Appuyer la mobilisation de fonds pour les organisations membres pour leur permettre d'exécuter divers projets sous-régionaux.
7. Créer des banques de financement du logement

Développement du secteur des coopératives spécialisées

1. Définir la stratégie sectorielle, coordonner et soutenir les structures sectorielles des coopératives de consommateurs régionales dans leur travail sur diverses questions pertinentes
2. Faire office de catalyseur pour la promotion des coopératives de services publics dans chaque sous-région et chaque pays
3. Promouvoir l'appropriation des travailleurs en tant que type spécifique d'entreprise et organisation syndicale ;
4. Promouvoir l'utilisation des technologies appropriées de production et de fabrication
5. Promouvoir le développement des coopératives de santé

6. Promouvoir les coopératives de tourisme et de pêche
7. Promouvoir coopératives impliquées programmes d'électrification

Coopératives artisanales et industriels de travailleurs

Appuyer la promotion du mouvement coopératif dans le secteur industriel, artisanal, et de services en apportant :

1. un appui technique dans le développement de nouveaux produits
2. des compétences en matière d'entreprise et de mise en œuvre coordonnée de projets
3. un accès facile à des programmes de numérisation pour les organisations membres
4. des capacités pour bâtir des ressources technologiques

OBJECTIF CLÉS COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

Stratégie

Communication and awareness creation

Activités

1. Appuyer le développement et le lancement d'une image/enseigne visuelle coopérative commune. Cette image ou marque remplacera l'image/emblème de l'Année internationale des coopératives. Il/Elle pourrait constituer le socle d'un logo amélioré de l'ACI.
2. Mener une campagne en faveur de la mise en œuvre d'une image commune au sein de la région.
3. Participer au lancement d'une campagne de communication interne (au sein de la communauté coopérative) afin de renforcer la compréhension et l'engagement pour la réalisation du Plan directeur.
4. Participer à la relance de la campagne de communication externe. Faire publier des articles de fond dans les principaux médias mondiaux.
5. Evaluer l'état de l'enseignement supérieur à l'aide du modèle coopératif dans la région
6. Participer à la rédaction d'une législation sur les coopératives et sur le programme d'études d'affaires.
7. Faciliter l'inclusion programme de cours coopératif qui sera intégré dans les programmes d'institutions principales, en conformité avec le premier niveau métrique (à déterminer).

8. Faciliter la diffusion des notes d'orientation sur les principes de coopération dans la région.
9. Faciliter le processus de nouvelles offres commerciales dans le domaine coopératif. Ces offres seront pilotées de manière à permettre des coopératives à tirer profit des économies inexploitées et de travailler avec des coopérateurs individuels.
10. Aider à l'élaboration d'un document de réflexion sur la mise en place d'un Centre de la pensée coopérative et au lancement ce celui-ci. Ce centre servira de cellule de réflexion coopérative virtuelle. Créer un profil initial de recherche.
11. Aider à la rédaction du Plan d'affaires pour la mise en place d'une agence de conseil et au recrutement d'un groupe central de consultants au niveau régional.
12. Piloter les agences de conseil au sein de la région
13. Aider à l'élaboration de la liste du Patrimoine coopératif mondial. Cette liste serait conçue de manière à exposer la contribution des entreprises coopératives au niveau mondial et moduler les références existantes historiques anglo-centriques.

OBJECTIF CLÉS CADRE JURIDIQUE

Stratégie

Partenariat et lobbying

Activités

1. Aider au développement du cadre « Doing Co-operative Business » afin d'explorer les pratiques discriminatoires. Ce rapport serait calqué sur « Doing Business » réalisé par la Banque mondiale. Ce rapport permettra de classer différentes juridictions en fonction de l'assistance et de l'appui que celles-ci apportent aux coopératives. Il serait utilisé pour soutenir la définition de la stratégie politique.
2. Participer au lancement du programme d'inscription des agences gouvernementales et du marché en tant que membres associés de l'ACI-Afrique. Apporter un soutien à ces membres en termes de d'activités de réseautage.
3. S'appuyer sur l'expérience de l'Association parlementaire d'Amérique latine pour établir un réseau de parlementaires coopératifs africains.

4. Apporter son aide au lancement officiel du réseau lors du Sommet des Coopératives
5. Créer une base de données initiale
6. Évaluer la contribution des coopératives au développement des institutions démocratiques en se servant d'un modèle démocratique réussie en Afrique.
7. Aider à l'élaboration d'une déclaration de cas de politique en matière d'efficacité du modèle coopératif. Ce document (conçu pour les décideurs) serait une adaptation de recherche dans le domaine de la stratégie de développement durable.
8. Adapter la recherche menée en première année pour créer des documents d'information d'ordre pratique. Ces documents auraient pour effet de soutenir l'intégration du programme coopératif au sein des organes décideurs intergouvernementaux, par exemple, le G8, le G20.
9. Soutenir le processus de coopératives qui sera représenté au B20 du Conseil commercial du G20.

OBJECTIF CLÉS CAPITAL COOPERATIF

Stratégie

- Mobilisation des ressources interne, externe et collaboration
- Renforcer la mobilisation des fonds au niveau interne. Renfoncer la gestion ainsi que la collaboration avec tous les partenaires économiques et sociaux de manière à tirer parti des ressources limitées pour éviter tout double emploi

Activités

1. Apporter son assistance à l'enquête sur les avantages et inconvénients des moyens existants sur le financement de la croissance des coopératives (par secteur), y compris les entraves d'impôts et de fiscalité.
2. Participer à la conception d'instruments de financement du capital de croissance des coopératives.
3. Obtenir le soutien des Organisations intergouvernementales (OIG) comme instrument de financement à l'intérieur de la région.
4. Piloter les instruments de financement
5. Soutenir l'enquête « Réflexion novatrice » sur les startups coopératives locales.

6. Aider à la mise en place de la première tranche de prêts du Fonds global de développement coopératif
7. Obtenir le soutien des Organisations intergouvernementales pour le Fonds mondial des coopératives pour le développement, par exemple, la FAO et autres organisations bilatérales dans la région.
8. Se servir des valeurs d'efficacité et de durabilité comme base pour établir le rapport sur le «Retour total sur le capital investi» des capitaux des membres coopératifs.
9. Gérer l'indice du taux de rendement du capital investi des coopératives.
10. Mobiliser davantage de ressources pour le Fonds d'affectation spéciale pour la région d'ACI-Afrique
11. Créer une plus grande collaboration avec les bailleurs de fonds sociaux.

3.2 CADRE INSTITUTIONNEL

La mise en œuvre de ces interventions stratégiques sera une entreprise d'envergure. Toute une gamme d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux sont bien positionnés et prêts à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie intégrée. Cette partie passe en revue la diversité des acteurs, et décrit l'approche qui sera adoptée par l'ACI-Afrique dans son ensemble afin de renforcer et orienter l'essentielle coordination des activités des acteurs dans les années à venir. En conclusion, cette partie présente un cadre de mise en œuvre à travers laquelle la mise en œuvre de la stratégie sera coordonnée.

La collaboration avec les organisations économiques et commerciales régionales permettra à l'ACI-Afrique d'adapter ses activités aux programmes de développement économique existants. L'ACI-Afrique s'engage à travailler avec les membres existants dans leurs régions respectives pour renforcer cette stratégie.

Toutes les interventions doivent être axées sur la demande et répondre aux besoins et perspectives des organisations coopératives, des membres et des dirigeants:

Coopératives

Les coopératives à tous les niveaux dans la région sont les principaux acteurs de cette stratégie. C'est aux coopératives et aux hommes et femmes coopérateurs de s'assurer que l'entreprise coopérative soit le modèle d'entreprise coopérative le plus participatif et le plus durable tout en préservant l'identité et reflétant l'image d'une véritable coopération et d'autonomie dans sa structure de capital et disposant d'un cadre juridique autonomisant.

Organisations gouvernementales

Les principales parties prenantes internes des coopératives issues d'organismes gouvernementaux joueront le rôle d'organismes de coopération des gouvernements nationaux. ACI-Afrique soutiendra chaque bureau d'exécution pour élaborer un plan d'action détaillé et un cadre de travail à travers laquelle ses activités de mise en œuvre seront entreprises.

Les principaux intervenants externes des coopératives issus d'organismes gouvernementaux sont, entre autres, les ministères et les institutions nationales d'enseignement supérieur tels que les collèges et universités coopératives.

Organisations non gouvernementales / multilatérales / bilatérales

Il existe de nombreuses organisations non-gouvernementales (ONG) fournissant du soutien aux coopératives sous diverses formes. Ces ONG jouent plusieurs rôles:

donateurs, concepteurs et chercheurs. Quelques unes des ONG particulièrement actives dans le secteur coopératif en Afrique sont les suivantes :

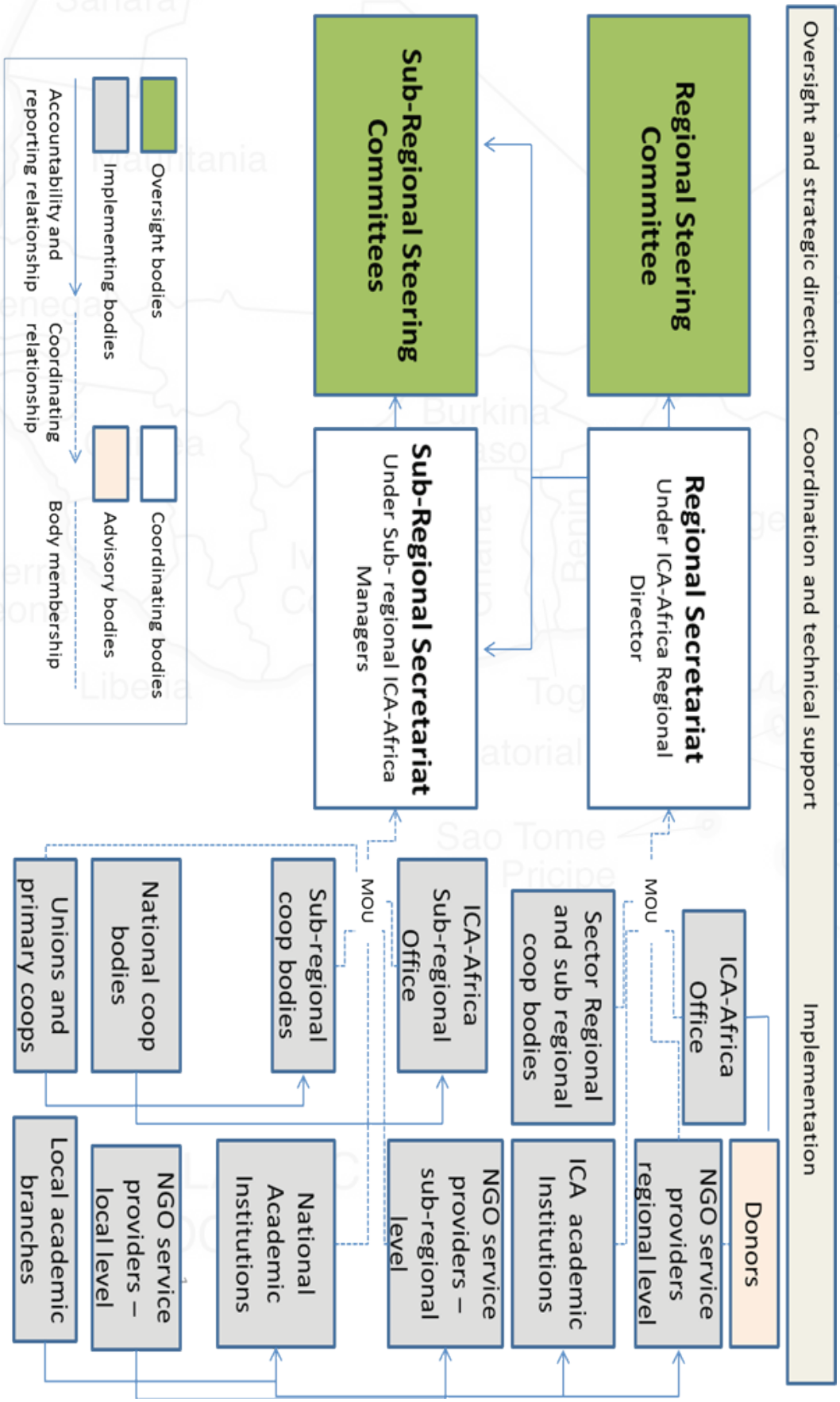
- des partenaires au développement : Le bureau mondiale de l'ACI, des gouvernements, des agences onusiennes, CCA, SCA, USAID, entre autres ;
- exécutants : ACDI / VOCA, SNV, Agriterra, TechnoServe, Oxfam, ONG locales, etc.
- chercheurs : centres GCRAI, universités et autres établissements d'enseignement supérieur, etc.

Le soutien apporté par les ONG inclue souvent le renforcement des capacités à travers les activités de formation et de développement professionnel, l'aide financière sous forme de fonds renouvelable, la fourniture de capitaux d'amorçage, etc. Les questions clés constatées au cours de la préparation de cette stratégie avec le soutien des ONG incluent le manque de coordination, durée et intérêt limités par rapport aux problèmes à court terme.

3.3 CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Afin de coordonner et de gérer la mise en œuvre de la stratégie intégrée, les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux dans le secteur coopératif doivent être bien conseillés et coordonnés. Le cadre suivant sera utilisé pour la consultation et la coordination à différents niveaux .

Schéma 2 : Modalités de mise en œuvre de la Stratégie de développement ACI-Afrique 2013 -2016



Le cadre de mise en œuvre comprend les structures et les rôles suivants:

Le Comité directeur régional

Un Comité régional de pilotage du projet (CPP) assurera la supervision et la mise en œuvre de la Stratégie intégrée au niveau régional et établira un rapport sur ses progrès au Bureau régional. Ce comité gérera la mise en œuvre annuelle et quinquennale des plans de travail de la Stratégie, en tenant pour responsables les agences d'exécution et le Secrétariat régional par rapport aux éléments du plan pour lesquels ils sont responsables. Le Comité se réunira sur une base trimestrielle, à compter du début 2013. Lors de chaque réunion, les étapes et progrès clés seront examinés, problèmes non-résolus et les goulets d'étranglement seront discutés et résolus. Les principales activités futures seront également préparées. Le Comité directeur régional sera composé des membres suivants:

- Comité directeur (CD) sera présidé par un président élu. En son absence, celui-ci peut déléguer un représentant à la présidence.
- Le secrétaire du Comité sera le directeur régional de l'ACI-Afrique. Il sera également chargé de la gestion quotidienne du Secrétariat régional. L'ACI-Afrique disposera de deux membres au sein du Comité directeur régional : à la fois le directeur et l'un des responsables.
- D'autres partenaires clés peuvent être cooptés comme membres du Comité, le cas échéant.

Les Comités directeur sous-régionaux

Les Comités directeurs sous-régionaux assureront la gestion de la mise en œuvre de la Stratégie intégrée dans chacune des cinq sous-régions africaines (le Sud, le Centre, l'Est, l'Ouest et le Mahgreb) et sera redevable devant le Comité régionale. Les Comités sous-régionaux tiendront pour responsables des agences d'exécution locales et les secrétariats régionaux par rapport aux éléments de la mise en œuvre de la Stratégie pour lesquels ils sont responsables. Les Comités sous-régionaux des cinq sous-régions se réuniront tous les mois, une à deux semaines avant les réunions des Comités régionaux de sorte à ce que les résultats des réunions sous-régionales puissent être remontés aux réunions régionales, de façon appropriée. Comme au niveau national, chaque réunion prendra en compte les questions de suivi des étapes et progrès clés, aborderont les problèmes non résolus et aux goulets d'étranglement, et la préparation pour les principales activités futures.

Les Centres sous-régionaux seront composés des membres suivants :

- un président : - chaque Comité sous-régional sera présidé par un président élu. Il sera redevable au Secrétaire du Comité régional.

- un secrétaire : chef du Comité sous-régional, il sera élu par les membres du Comité sous-régional. Il sera responsable de plusieurs éléments lors de la mise en œuvre de la stratégie dans chaque sous-région et supervisera les activités quotidiennes du Secrétariat sous-régional.
- des représentants des syndicats et d'autres organismes nationaux seront membres des Comités sous-régionaux.
- des ONG et institutions des organisations d'enseignements supérieurs, plusieurs organisations non gouvernementales joueront un rôle important dans le renforcement du secteur des coopératives dans les régions, notamment à travers le renforcement des capacités, le financement et le soutien d'autres éléments de cette stratégie intégrée. Les Comités sous-régionaux, en coordination avec d'autres sous dirigeants gouvernementaux régionaux, recommanderont les ONG de mise en œuvre de la Stratégie dans leurs régions comme membres du Comités régional, éventuellement sur une base de rotation ou temporaire. Ces ONG concluront des protocoles d'entente avec les Comités directeurs sous-régionaux en ce qui concerne leur rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie. Ces Comités directeurs sous-régionaux assureront le suivi du déroulement des activités de mise en œuvre et permettront de régler des questions de façon appropriée.
- Le secteur privé non-coopératif – (ONG, le secteur privé non-coopératif) peut aussi jouer un rôle dans divers éléments de mise en œuvre et du soutien de la stratégie intégrée, en particulier en ce qui concerne les investissements dans les infrastructures de commercialisation et d'approvisionnement et la demande en activités de coopération. Les Sous-comités directeurs régionaux, en coordination avec le Comité directeur régional, recommandera des acteurs non-coopératifs concernés du secteur privé comme membres de la du Comité directeur régional, sur une base de rotation ou temporaire.

Le Secrétariat régional

Bien que le Comité directeur régional de projet se réunisse chaque trimestre, un secrétariat régional à l'ACI-Afrique assurera la coordination de mise en œuvre des projets sur une base journalière et sera basé dans les bureaux de l'ACI région Afrique. Ce Secrétariat coordonnera la mise en œuvre des différents objectifs stratégiques au niveau régional, la mise en œuvre des plans de travail annuels plus détaillé qui seront supervisés par le Comité régional de mise en œuvre de projets. Le secrétariat régional sera initialement composé de six gestionnaires (employés d'ACI-Afrique) qui seront responsables envers le directeur régional.

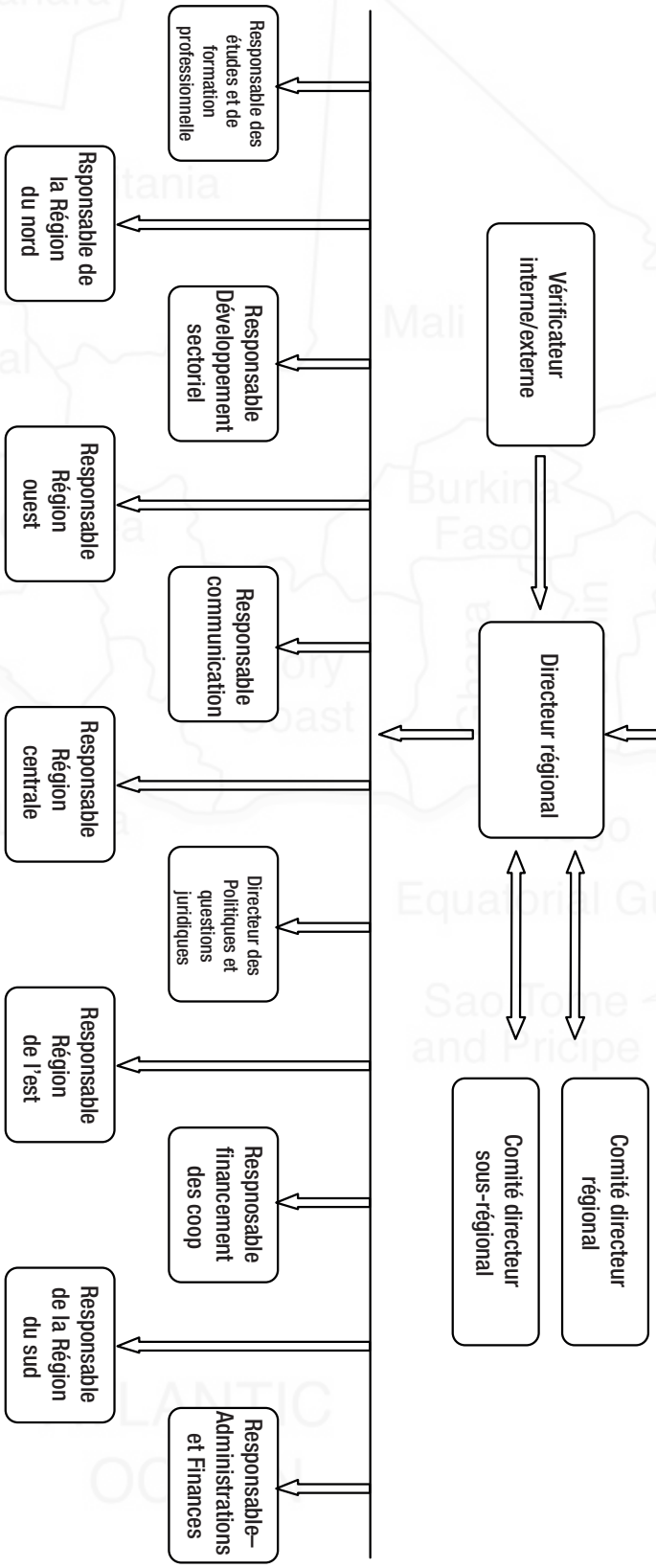
Les six premiers membres du secrétariat régional seront les suivants :

- **Directeur d'éducation et formation professionnelle** - coordonnera toutes les activités de mise en œuvre associées à la stratégie de participation.
- **Directeur du développement sectoriel** - coordonnera toutes les activités de mise en œuvre associées à l'intervention stratégique de durabilité coopérative.
- **Directeur - Communication de l'entreprise, image et identité** - coordonnera toutes les activités de mise en œuvre associées à l'intervention stratégique de l'image et à l'identité coopérative.
- **Directeur - Politique et questions juridiques** - coordonnera toutes les activités de mise en œuvre liées à l'intervention stratégique relative aux cadres juridiques coopératives.
- **Directeur – Financement des coopératives** - coordonnera toutes les activités de mise en œuvre liées à l'intervention stratégique relative au capital coopératif.
- **Directeur – Questions administratives et gestion des finances** - ce membre coordonnera toutes les activités de mise en œuvre liées à l'organisation du bureau et à la gestion des finances.

Les secrétariats sous-régionaux existent dans chacune des cinq sous-régions pour coordonner les activités quotidiennes de mise en œuvre de toutes les interventions dans leurs régions. Les directeurs sous-régionaux travailleront en étroite collaboration avec le Secrétariat régional, et seront responsables devant le directeur régional de l'ACI-Afrique. Bien qu'une grande partie d'activités de mise en œuvre sur le terrain soit effectuée par une variété de coopératives à tous les niveaux, les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, les secrétariats sous-régionaux assureront la coordination, le suivi et le progrès de ces activités en fonction des échéances et des étapes-clés. Les sous-secrétariats régionaux achemineront également les problèmes au Secrétariat régional (questions de mise en œuvre quotidiennes) et au Directeur du Secrétariat régional (questions de leadership / prise de décisions). Chaque Secrétariat sous-régional sera initialement composé d'un gestionnaire à temps plein.

En bref, les modalités de mise en œuvre de la Stratégie du secteur impliquent un large éventail de parties prenantes, qui mèneront les activités de supervision, de coordination, de soutien et de mise en œuvre des différentes activités nécessaires à la réalisation de la vision de la Stratégie. Ces modalités d'exécution sont énoncées dans le Schéma 3.

Schéma 3 : ACI-AFRIQUE- Structure de mise en œuvre de la Stratégie



CHAPITRE IV : SUIVI ET EVALUATION

Cette stratégie a pris en considération les expériences positives aussi bien que négatives du mouvement coopératif aux niveaux international et local pour élaborer des objectifs stratégiques qui seront appliquées dans le contexte unique de l'Afrique afin de procurer des bénéfices à ses membres dans toute la région.

Une surveillance et évaluation systématiques, régulières et objectives (S & E) des progrès accomplis dans l'ensemble de la stratégie et ses différentes composantes sont essentielles. Des décennies de soutien apporté aux coopératives font apparaitre un bilan mitigé de succès à la fois en Afrique et dans le monde. Par conséquent, la stratégie exposée ici doit être surveillée pour en assurer l'efficience et l'efficacité tout au long du processus de mise en œuvre. Les corrections nécessaires doivent également y être apportées.

La réussite de cette stratégie sera évaluée en fonction de son impact de transformation sur le secteur coopératif en matière d'amélioration de la participation, de la durabilité, de l'image positive, de l'identité, du cadre juridique et du capital. Cette stratégie repose sur la production d'un seul résultat : disposer des coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux qui fournissent des services efficaces et durables à leurs membres. L'atteinte de ce résultat sera surveillée de près à travers une série d'indicateurs qui seront mesurés au niveau de référence au début de l'année 2013 et suivis périodiquement pour assurer les progrès vers cet objectif. Ces indicateurs seront affinés d'ici fin 2015 et comprennent des mesures clés en matière d'efficacité (par exemple, les niveaux d'adhésion, chiffre d'affaires total, nombre de projets réussis, transfert de connaissances probable, résultats de recherche et impact sur l'égalité des sexes) ainsi que l'efficacité et la durabilité (par exemple, financière, performance sociale et environnementale).

PRINCIPALES HYPOTHÈSES DU PLAN STRATÉGIQUE

Les hypothèses suivantes doivent être respectées pour garantir le succès de la Stratégie :

- la sortie de l'économie mondiale de la récession
- la diminution de conflits civils et de guerres en Afrique
- l'élimination de grandes catastrophes naturelles et environnementales en Afrique
- les partenaires au développement et le gouvernement appuieront le plan stratégique

Tableau 4 : Indicateurs du Cadre stratégique

Impact	Indicateur/cible d'impact
Accroissement de la durabilité sociale, économique et environnementale des nations à travers l'entreprise coopérative	Increased in social cohension, economic growth and environmental sustainability of African nations
Résultat	**Indicateur de résultats/cibles**
Coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux fournissant des services efficaces et durables pour ses nombreux membres	Amélioration du rendement des organisations coopératives africaines
Produit	**Indicateur de résultats/cibles**
1. Promouvoir et enrichir la participation des membres et la gouvernance.	Augmentation des adhésions au sein des coopératives, en particulier pour les femmes et les jeunes
2. Positionnement des coopératives en tant que bâtisseurs de la durabilité.	Une plus grande croissance de la durabilité économique, sociale et environnementale des pays africains
3. Image coopérative positive et identité coopérative sécurisé.	Augmentation des adhésions au sein des coopératives, en particulier pour les femmes et les jeunes
4. Cadres juridiques favorables à la croissance des coopératives.	Qualité et quantité accrue en matière de lois sur les coopératives et de politiques à travers le continent
5 Capital coopératif fiable tout en garantissant le contrôle des membres.	Cotisations, contributions au fonds de dotation et budgets des projets accrus

PLAN D'ACTION POUR LE RÉSULTAT 1

Impact	Durabilité sociale, économique et environnementale des nations accrue par le biais des entreprises coopératives
Résultat	Coopératives efficients et efficaces à tous les niveaux qui fournissent des services efficaces et durables au profit de nombreux membres
Produit 1	Promouvoir et enrichir la participation des membres et la gouvernance

Indicateur/cible	**Etapes clés**
Augmentation des adhésions au sein des coopératives, en particulier pour les femmes et les jeunes	1. Nombre de plans nationaux et régionaux examinés - recommandations faites 2. Nombre d'enquêtes et initiatives entreprises 3. Nombre de structures sous-régionales et bureaux formés 4. Partage et disponibilité d'information

Plan d'action	**Année**	**Budget Annual in USD**
1. Appuyer l'analyse de l'état actuel de participation dans les coopératives, y compris les pratiques des médias sociaux en ligne.	**2013**	**12,000**
2. Aider à l'élaboration d'études de cas et l'identification des pratiques exemplaires ou prometteuses. Les membres seront engagés dans l'élaboration de l'analyse.	**2013**	**12,000**
3. Appuyer la création d'un Cercle de leadership de 10-15 coopératives pour favoriser la participation au Global 300 et à la sélection de ressources pour les stratégies du Plan directeur.	**2013**	**12,000**
4. Appuyer l'établissement d'une université coopérative virtuelle au profit des membres et au grand public soucieux d'apprendre davantage au sujet des coopératives	**2013**	**12,000**
5. Soutenir la mise en place d'un programme d'enseignement coopératif reconnu dans le monde entier. Le programme conçu permettra de former entre 20 et 25 cadres et ainsi que Conseil d'administration pour une semaine à l'Université d'Oxford.	**2013**	**12,000**
6. Appuyer l'élaboration d'un programme de certification en matière de gouvernance. Examiner les programmes existants, par exemple ACI-Amériques, ACI-logementg	**2013**	**12,000**
7. Mise en place d'un système d'assistance en matière de création de coopératives	**2014**	**1,000,000**
8. Renforcer les capacités des organismes nationaux Apex et examiner les plans de développement des coopératives de chaque pays sur une base annuelle	**2014**	**1,350,000**

9. Effectuer des recherches continues au niveau des pays pour identifier les lacunes faisant obstacle au développement des coopératives dans les domaines d'intérêt particulier dans les secteurs sous-développés afin de créer l'élan nécessaire	**2013**	**2,700,000**
10. Diriger les efforts de planification et de génération de revenus et de sources de revenues pour financer les activités du Bureau régional ainsi que des comités sectoriels et thématiquess	**2013**	**100,000**
11. Établir des liens avec les partenaires de développement soucieux du développement des coopératives et des domaines connexes dans la région	**2013**	**12,000**
12. Fournir un environnement propice aux partenaires et organismes de développement de façon à ce que ceux-ci puissent s'acquitter de leur mandat dans le cadre de la structure ACI-Afrique	**2014**	**12,000**
13. Créer un groupe de réflexion pour le développement des coopératives dans la région. Coordonner les programmes régionaux dans la recherche et le développement du leadership	**2015**	**300,000**
14. Développer et coordonner les programmes d'échanges et de visites d'étude.	**2013**	**1,000,000**
15. Coordonner la gestion et la diffusion d'informations scientifiques entre les parties prenantes.	**2013**	**12,000**
16. Coordonner et soutenir l'élaboration des programmes d'études coopératives communs dans les institutions d'enseignement supérieur dans la région	**2015**	**12,000**
17. Création d'une base de données des partenaires de développement actifs	**2013**	**15,000**
18. Création d'une base de données d'experts	**2014**	**15,000**
19. Création d'une plateforme active d'échange d'informations	**2015**	**20,000**
20. Développement d'un système de classement des coopératives	**2014**	**100,000**
Budget Total		***6,720,000***

PLAN D'ACTION POUR RÉSULTAT 2

Impact	Accroissement de la durabilité sociale, économique et environnementale des nations à travers l'entreprise coopérative
Résultat	Coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux fournissant des services efficaces et durables pour ses nombreux membres
Produit 2	Positionner les coopératives en bâtisseurs de la durabilité

Indicateur/cible	**Etapes clés**
Amélioration de la cohésion sociale, croissance économique et durabilité environnementale des pays africains	1. Nombre de coopératives agricoles assistées et habilitées 2. Nombre des coopératives bancaires, d'assurance et de finances mises en réseau 3. Nombre de coopératives de logement assistées et habilitées 4. Nombre de coopératives spécialisées assistées et habilitées 5. Nombre de coopératives artisanales assistées et habilitées

Plan d'action	**Année**	**Budget Annual in USD**
Activités au plan mondial		
1. Apporter son soutien au Document de référence sur la redéfinition de la croissance et l'efficacité ainsi qu'à la mise en œuvre des recommandations du document de référence pour la distribution aux groupes de réflexion sur le sujet de la durabilité coopérative.	**2013**	**12,000**
2. Enquête de référence sur les enjeux du secteur dans les cinq sous-régions	**2014**	**1,000,000**
3. Aider au processus d'examen de la Vie et Modèle de développement de l'entreprise coopérative.	**2013**	**12,000**
4. Soutenir l'analyse des engagements coopératifs durables	**2013**	**12,000**
5. Participer à l'élaboration des objectifs de développement durable en fonction des secteurs	**2013**	**12,000**
6. Piloter le processus d'élaboration du plan Co-operative Africa	**2013**	**20,000**
7. Participer à l'élaboration d'un Plan d'intervention coopératif aux catastrophes naturelless	**2013**	**12,000**
8. Participer au recueil de données pour le développement des coopératives financières et agricoles en Afrique. Obtenir le soutien de l'OIT, de la FAO et des institutions connexes.	**2013**	**12,000**
9. Soutenir l'évaluation de l'impact des coopératives sociales et de la faisabilité de l'initiative sectorielle.	**2013**	**12,000**

ACI-AFRIQUE : Développement d'activités du secteur agricole		
10. Promouvoir la création d'une chaîne de valeur des coopératives agricoles dans les sous-régions afin d'accroître la sécurité alimentaire et d'améliorer la production et la distribution des produits agricoles	**2013**	**25,000,000**
11. Promouvoir et encourager les coopératives agricoles, en particulier dans toutes les sous régions ainsi que les économies en transition et identifier, le cas échéant, des sources de financement pour leur établissement.	**2013**	**50,000**
12. Recenser les problèmes touchant les coopératives agricoles dans différents pays et formuler des recommandations par rapport aux solutions potentielles	**2013**	**54,000**
13. Créer des liens avec des organisations d'exploitants agricoles cherchant à s'impliquer dans la production alimentaire et agricole. Appuyer les initiatives de partage de technologies et de recherche appropriées	**2013**	**25,000**
14. Encourager des pratiques de gestion foncière durable et une meilleure gestion des eaux pluviales.	**2013**	**25,000**
15. Mobiliser les coopératives et les organisations paysannes en réseaux régionaux de marchés de consommateurs, par exemple, une bourse régionale de marchandises	**2013**	**5,000,000**
16. Mettre en place des démarches de certification de pratiques agricoles	**2015**	**250,000**
17. Encourager les pratiques commerciales équitables dans le commerce des produits agricoles	**2013**	**50,000**
Développement du secteur bancaire et de l'assurance		
18. Faciliter la promotion des valeurs coopératives distinctives des coopératives bancaires, d'assurances, de placement et financières aux niveaux international et régional ; (ce qui est un impératif commercial)	**2014**	**250,000**
19. Favoriser et encourager l'échange d'informations entre les membres sur les coopératives clés dans les domaines bancaires / financières et d'assurances.	**2013**	**12,000**
20. Appuyer les comités régionaux et leurs membres, que ce soit au niveau individuel ou collectif	**2013**	**500,000**
21. Encourager l'inter-coopération avec d'autres types de coopératives et divers organismes de la région ACI-Afrique et partout dans le monde.	**2013**	**12,000**
22. Promouvoir les rapports de travail avec les autres comités afin de créer une synergie d'efforts	**2014**	**12,000**
Développement du secteur de l'habitation coopérative		
23. Unir les organisations coopératives de logement et des groupes d'entraide aux niveaux régional et international par le biais de l'adhésion au Comité ACI chargé de l'habitation	**2014**	**12,000**

24. Représenter les mouvements coopératifs et d'entre-aide d'habitations en soutenant leurs membres aux niveaux local, régional et mondial	**2014**	**50,000**
25. Servir de forum d'échange de connaissances pour nos membres	**2013**	**12,000**
26. Promouvoir l'utilisation des technologies appropriées de construction	**2014**	**100,000**
27. Organiser des conférences annuelles pour les organisations membres afin d'établir de la cohésion et discuter des questions communes de manière critique	**2013**	**150,000**
28. Appuyer la mobilisation de fonds pour les organisations membres pour leur permettre d'exécuter divers projets de développement sous-régionaux.	**2013**	**12,000**
29. Développer des programmes sur la construction de logements dans les sous-régions	**2014**	**250,000**
30. Créer des banques de financement du logement	**2015**	**250,000**
Développement du secteur des coopératives spécialisées		
31. Définir la stratégie sectorielle, coordonner et soutenir les structures sectorielles des coopératives de consommateurs régionales dans leur travail sur diverses questions pertinentes	**2015**	**250,000**
32. Faire office de catalyseur pour la promotion des coopératives de services publics dans chaque sous-région et pays	**2013**	**12,000**
33. Promouvoir l'appropriation des travailleurs en tant que type spécifique d'entreprise et organisation syndicale	**2013**	**250,000**
34. Promouvoir l'utilisation des technologies appropriées de production et de fabrication	**2015**	**12,000**
35. Promouvoir le développement des coopératives de santé	**2015**	**250,000**
36. Promouvoir les coopératives de tourisme et de pêche	**2015**	**250,000**
37. Promouvoir coopératives impliquées programmes d'électrification	**2016**	**250,000**
Coopératives artisanales et industriels de travailleurst		
38. Appuyer la promotion du mouvement coopératif dans le secteur industriel, artisanal et de services	**2015**	**750000**
Budget Total		**35,204,000**

PLAN D'ACTION POUR RÉSULTAT 3

Impact	Accroissement de la durabilité sociale, économique et environnementale des nations à travers l'entreprise coopérative
Résultat	Coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux qui fournissent des services efficaces et durables à de nombreux membres
Produit 3	Image coopérative positive et identité coopérative sécurisé.

Indicateur/cible	**Etapes clés**
Augmentation des adhésions au sein des coopératives, en particulier pour les femmes et les jeunes	1. Nombre des communications aux médias 2. Nombre des services offerts aux membres

Action plan	**Year**	**Budget Annual in USD**
1. Lancer et vulgariser la Stratégie de développement du secteur coopératif en Afrique	**2013**	**250,000**
2. Soutenir le développement et le lancement d'une image/ emblème visuelle coopérative commune. Cette image ou marque remplacera l'image/emblème de l'Année internationale des coopératives. Il/Elle pourrait constituer le socle d'un logo amélioré de l'ACI.	**2013**	**12,000**
3. Entreprendre une campagne en faveur de la mise en œuvre d'une image commune au sein de la région.	**2013**	**25,000**
4. Participer au lancement d'une campagne de communication interne (au sein de la communauté coopérative) afin de renforcer la compréhension et l'engagement pour la réalisation du Plan directeur	**2013**	**25,000**
5. Participer à la relance de la campagne de communication externe. Faire publier des articles de fond dans les principaux médias mondiaux.	**2013**	**25,000**
6. Faciliter l'évaluation de l'état de l'enseignement supérieur à l'aide du modèle coopératif dans la région	**2013**	**250,000**
7. Participer à la rédaction d'une législation sur les coopératives et sur le programme d'études d'affaires.	**2013**	**12,000**
8. Faciliter la création d'un programme de cours coopératif qui sera intégré dans les programmes d'institutions principales, en conformité avec le premier niveau métrique (à déterminer).	**2015**	**250,000**
9. Faciliter la diffusion des notes d'orientation sur les principes de coopération dans la région.	**2014**	**12,000**

10. Faciliter la promotion de nouvelles offres coopératives quidées afin d'engager les coopératives dans des économies inexploitées ainsi que les coopératerus individuels	**2013**	**12,000**
11. Aider à l'élaboration d'un document de réflexion sur la mise en place d'un Centre de la pensée coopérative et au lancement ce celui-ci. Ce centre servira de cellule de réflexion coopérative virtuelle. Créer un profil initial de recherche.	**2013**	**12,000**
12. Aider à la rédaction du Plan d'affaires pour la mise en place d'une agence de conseil et au recrutement d'un groupe central de consultants au niveau régional.	**2014**	**12,000**
13. Piloter les agences de conseil au sein de la région	**2014**	**12,000**
14. Aider à l'élaboration de la liste du Patrimoine coopératif mondial. Cette liste serait conçue de manière à exposer la contribution des entreprises coopératives au niveau mondial et à moduler les références existantes historiques anglo-centriques.	**2013**	**12,000**
Budget Total		**921,000**

PLAN D'ACTION POUR RÉSULTAT 4

Impact	Accroissement de la durabilité sociale, économique et environnementale des nations à travers l'entreprise coopérative
Résultat	Coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux fournissant des services efficaces et durables pour ses nombreux membres
Produit 4	Cadres juridiques favorables à la croissance des coopératives.

Indicateur/cible	**Etapes clés**
Qualité et quantité accrue de lois coopératives et de politiques à travers le continent	1. Nombre de lois et de politiques favorables aux coopératives 2. Nombre des agences gouvernementales comme membres de l'ACI-Afrique. 3. Nombre de coopératives représentées au B20

Plan d'action	**Année**	**Budget**
1. Aider au développement du cadre « Doing Co-operative Business » afin d'explorer les pratiques discriminatoires. Ce rapport serait calqué sur, « Doing Business » réalisé par la Banque mondiale. Ce rapport permettra de classer différentes juridictions en fonction de l'assistance et de l'appui que celles-ci apportent aux coopératives. Il serait utilisé pour soutenir la définition de la stratégie politique.	**2013**	**12,000**
2. Participer au lancement du programme d'inscription des agences gouvernementales et du marché en tant que membres associés de l'ACI-Afrique. Apporter un soutien à ces membres en termes de d'activités de réseautage.	**2013**	**12,000**
3. S'appuyer sur l'expérience de l'Association parlementaire d'Amérique latine pour établir un réseau de parlementaires coopératifs africains.	**2014**	**250,000**
4. Apporter son aide au lancement officiel du réseau lors du Sommet des Coopératives	**2014**	**12,000**
5. Créer une base de données initiale	**2014**	**25,000**
6. Évaluer la contribution des coopératives au développement des institutions démocratiques en se servant d'un modèle démocratique réussie en Afrique	**2013**	**25,000**
7. Aider à l'élaboration d'une déclaration de cas de politique en matière d'efficacité d'une coopérative. Ce document (conçu pour les décideurs) serait une adaptation de recherche dans le domaine de la stratégie de développement durable.	**2014**	**12,000**
8. Adapter la recherche menée au cours de l'année 1 pour créer des documents d'information d'ordre pratique. Ces documents auraient pour effet de soutenir l'intégration du programme coopératif au sein des organes décideurs intergouvernementaux, par exemple, le G8, le G20.	**2014**	**12,000**
9. Soutenir le processus de coopératives qui sera représenté au B20, Conseil commercial du G20.	**2014**	**12,000**
Budget Total		**372,000**

Plan d'action pour Résultat 5

Impact	Accroissement de la durabilité sociale, économique et environnementale des nations à travers l'entreprise coopérative
Résultat	Coopératives efficientes et efficaces à tous les niveaux fournissant des services efficaces et durables pour ses nombreux membres
Produit 5	Capital coopératif fiable tout en garantissant le contrôle des membres. Pour établir, faire croitre et prospérer les coopératives, il est nécessaire que ces dernières aient accès à des capitaux.

Indicateur/cible	**Etapes clés**
Cotisations, contributions au fonds de dotation et budgets des projets accrus	1. Nombre de cotisations des membres 2. Contributions au Fonds de dotation 3. Budgets de financement de projets 4. Montant total des prêts du Fonds mondial des coopératives pour le développement décaissés. 5. % total des taux de rentabilité des capitaux investis des prêts du Fonds mondial des coopératives pour le développement décaissés

Plan d'action	**Année**	**Budget**
1. Apporter son assistance à l'enquête sur les avantages et inconvénients des moyens existants sur le financement de la croissance des coopératives (par secteur), y compris les entraves fiscales.	**2013**	**12,000**
2. Participer à la conception d'instruments de financement du capital de croissance des coopératives.	**2014**	**12,000**
3. Obtenir le soutien de l'Organisation intergouvernementale (OIG) comme instrument de financement à l'intérieur de la région.	**2014**	**50,000**
4. Piloter les instruments financement	**2014**	**25,000**
5. Soutenir l'enquête « Réflexion novatrice » sur les startups coopératives locales.	**2013**	**250,000**
6. Aider à la mise en place de la première tranche de prêts du Fonds global de développement coopératif.	**2014**	**12,000**
7. Obtenir le soutien des Organisations intergouvernementales afin de soutenir le Fonds global de développement coopératif, par exemple, de la FAO et d'autres organisations bilatérales dans la région	**2013**	**12,000**
8. Se servir des valeurs d'efficacité et de durabilité comme base pour établir le rapport sur le «ROI total» des capitaux des membres coopératifs.	**2014**	**12,000**
9. Gérer l'indice du taux de rendement du capital investi des coopératives.	**2014**	**25,000**
10. Mobiliser davantage de ressources pour le Fonds d'affectation spéciale pour la région d'ACI-Afrique	**2013**	**25,000**

11. Créer une plus grande collaboration avec les bailleurs de fonds sociaux	**2013**	**12,000**
Total budget		**447,000**

Plan d'action pour le résultat 1	**6,720,000**
Plan d'action pour le résultat 2	**35,204,000**
Plan d'action pour le résultat 3	**921,000**
Plan d'action pour le résultat 4	**372,000**
Plan d'action pour le résultat 5	**447,000**
GRAND TOTAL	**43,664,000**

ANNEXE 1 :

Le tableau 1 ci-dessous expose la segmentation sous-régionale y compris les zones d'intervention du développement coopératif sectoriel.

Tableau I Segmentation du marché ACI-Afrique

COMESA	**Burundi, Comores, République démocratique du Congo, République de Djibouti, Egypte, Erythrée, Ethiopie, Kenya, Libye, Madagascar, Malawi, Ile Maurice, Rwanda, Seychelles, Soudan, Sud Soudan, Swaziland, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.**			
Agriculture	**CBF**	**Logement**	**Coopératives sectorielles spécialisées**	**Secteur industriel et artisanal**
CAADP – Programme intégré de développement agricole en Afrique 1. *Elargissement de la zone sous la gestion foncière durable et les systèmes fiables de maîtrise de l'eau* 2. *Amélioration des infrastructures rurales et des capacités liées au commerce afin d'accroitre l'accès au marché* 3. *Amélioration de l'approvisionnement alimentaire, réduction de la faim, amélioration des réponses aux situations de crises alimentaires d'urgence* 4. *Amélioration de la recherche agricole, la diffusion et l'adoption des technologies.*	*Favorisation de l'accès aux services financiers dans les zones rurales par la promotion des banques coopératives et des financières*	*1. Amélioration de l'accès à des initiatives de logement pour les pauvres en milieu rural et urbain* *2. Exploitation d'initiatives communautaires dans en matière d'approvisionnement de l'eau et de services d'assainissement*	*a. Initiatives d'infrastructures de communication et de l'énergie* *b. Promotion des énergies renouvelables dans les zones rurales*	*Développement du secteur artisanal afin d'améliorer la productivité et la compétitivité industrielle*

ECOWAS	Nigeria, Ghana, Mali, Libéria, Niger, Sierra Leone, Togo, Guinée Bissau, Guinée, Gambie, Côte d 'Ivoire, Cap-Vert, Burkina Faso, Bénin, Sénégal

Agriculture	CBF	Logement	Coopératives du secteur spécialisé	Secteur industriel artisanal
Développement rural et environnement *(Irrigation, contrôle des eaux de crue, projet d'hydraulique rurale, agriculture, élevage, pêche, protection de l'écosystème, renforcement des capacités - développement d'organisations des coopératives agricoles fonctionnelles à part entière et – avec un accent important sur les pays francophones)*	**Services financiers** *Services relatifs aux technologies de l'information, services financiers en milieu rural, mobilisations d'épargnes, développement des infrastructures*	*Elaboration et harmonisation des politiques nationales de développement urbain*	*Coopératives du secteur d'extraction minière et des services publics.*	**Industrie** *(Agro-alimentaire, mines, industries artisanales, transfert de technologie, innovations technologiques)*

SADC	Afrique du Sud, Botswana, Lesotho, Malawi, Angola, Namibie, RDC, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe, Swaziland, Mozambique, Maurice, Seychelles, Madagascar

Agriculture	CBF	Housing	Specialised Sector Cooperatives	Industrial And Artisanal Sector
Développement rural et environnement (Irrigation, contrôle des eaux de crue, projet d'hydraulique rurale, agriculture, élevage, pêche, protection de l'écosystème, renforcement des capacités - développement d'organisations des coopératives agricoles fonctionnelles à part entière et – avec un accent important sur les pays francophones)	*Ancrage des coopératives bancaires et financières dans le protocole des finances et d'investissement de l'Afrique australe.*	*Développement de coopératives d'habitation*	*Promotion de l'exploitation minière et approvisionnement en eau et services assainissement*	*Industrie (agro-alimentaire, mines, industries artisanales, transfert de technologie, innovations technologiques). Promotion des entrepreneurs locaux et régionaux*

La stratégie de la sous région de la Communauté économique des Etats de l'Afrique portera sur tous les sous-secteurs, mais mettra l'accent sur les secteurs sous-développés c.-à-d. les secteurs du logement et les sous-secteurs des coopératifs spécialisés

EAC	Kenya, Ouganda, Tanzanie, Rwanda, Burundi, Sud-Soudan, Somalie, Ethiopie, Erythrée

Agriculture	CBF	Logement	Coopératives des secteurs spécialisées	Secteur industriel et artisanal
Développement rural et environnement *(Irrigation, contrôle des eaux de crue, projet d'hydraulique rurale, agriculture, élevage, pêche, protection de l'écosystème, renforcement des capacités - développement d'organisations des coopératives agricoles fonctionnelles à part entière et – avec un accent important sur les pays francophones)*	**Services financiers** *iServices relatifs aux technologies de l'information, services financiers en milieu rural, mobilisations d'épargnes, développement des infrastructures*	*Établir des hypothèques au logement et projets de placements collectifs connexes. Développer et harmoniser les politiques nationales, normes et règlements de développement urbain. Renforcer des institutions de gestion urbaine et la capacité des ressources humaines. Intégrer l'aménagement du territoire dans l'agenda de développement national Renforcer les capacités des autorités locales.*	*Développement des coopératives des services publics (approvisionnement en eau et en services d'assainissement, énergies, extraction minière et tourisme*	**Industrie** *(agro-alimentaire, mines, industries artisanales, transfert de technologie, innovations technologiques).*

Les activités du sous-secteur offrant des avantages tangibles aux organisations membres ont été identifiées et décrits dans chaque secteur tel qu'il est énoncé ci-dessous.

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Organisations des coopératives agricoles techniques - automatisation	i) Réseaux de matières premières ii) Lobbying régional sur le commerce des produits de base iii) Programme d'échange pour membres individuels iv) Formation au développement du leadership v) Informations continues et rigoureuses sur le commerce agricole inter/intra-régionaux. vi) Pôle régional du commerce des produits de base et de d'homologation de certifications de conformité vii) Technologie de la production agricole viii) Systèmes de commercialisation professionnalisés ix) Certification des produits alimentaires biologiques x) Systèmes coopératifs de récépissés d'entrepôt xi) Commerce du carbone et de protection de l'environnement xii) Renforcer les prestations des membres de la chaîne de valeur agroalimentaire xiii) Conversion des pratiques agricoles paysannes en agro-industrie xiv) Faciliter la transformation des produits agricoles xv) Augmenter la production xvi) Accroitre la qualité et la quantité xvii) Améliorer la connectivité de marché	i) Adhésion accrue ii) Flux annuel des revenus iii) Visibilité accrue iv) Interaction MO renforcée v) Point de référence et d'inter change d'informations. vi) Utilisation des terres

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Coopératives financiers, bancaires et d'assurance	i) Mise en réseau du secteur financier régional ii) Développement du leadership financier iii) Forum de réseautage pour les Coopératives financiers, bancaires et d'assurance. iv) Processus globaux du Comité ACI-Afrique par rapport aux coopératives financiers, bancaires et d'assurance. v) Opérationnalisation des initiatives d'alliances stratégiques régionales. vi) Application des ressources financières aux économies membres	i) Augmentation du nombre des membres ii) Flux des revenus annuel iii) Visibilité accrue iv) Interaction MO renforcée v) Point de référence et d'échange d'informations. vi) Servir de stratégie de pénétration des institutions coopératives financières

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Organisations des coopératives d'habitation	i) Création des processus d'échanges d'informations régionaux et internationaux. ii) Création d'un Centre africain de développement et d'échanges de politiques iii) Apporter du soutien technique en matière de ressources technologiques du bâtiment et dans le développement de nouveaux produits iv) Forum de réseautage pour les coopératives du logement, création des liens avec le Fonds de développement du logement et aux agences de financement. v) Développement en leadership vi) Programme d'échange pour les organisations coopératives membres et leurs membres individuels vii) Organisation des colloques annuels sur le logement et le développement des centres urbains viii) Liens avec Global Co-operative Housing Development Family. ix) Soutien technique dans le développement de nouveaux produits x) Systèmes de soins d'habitation humaine, de protection de l'environnement et de gestion des déchets solides xi) Création de produits financiers axés sur les membres xii) Education financière xiii) Financement à long terme	i) Plus grand nombre d'adhésions ii) Flux des revenus annuels iii) Visibilité accrue iv) Interaction MO renforcée v) Echange d'informations point de référence

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Coopératives spécialisées (Santé, écoles, services publics, routes, technologies appropriées de consommation au détail TIC)	i) Développement du secteur de la santé en Afrique. ii) Développement des coopératives de consommateurs pour les régions. iii) Lien pour la fabrication commerciale et industrielle. iv) Programmes d'échange pour le renforcement des capacités des coopératives de consommateurs v) Entreprise coordonnée de mise en œuvre projet vi) Accès facile aux programmes de numérisation MO	i) Plus grand nombre d'adhésions ii) Flux des revenus annuels iii) Visibilité accrue iv) Interaction MO renforcée v) Echange d'informations et point de référence

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Coopératives industrielles, artisanales et de travailleurs	i) Soutien technique pour le développement de nouveaux produits ii) Entreprise coordonnée de mise en œuvre projet iii) Accès facile aux programmes de numérisation MO iv) Apporter du soutien technique en matière de ressources technologiques du bâtiment et dans le développement de nouveaux produits	i) Plus grand nombre d'adhésions ii) Flux des revenus annuels iii) Visibilité accrue iv) Interaction MO renforcée v) Echange d'information et point de référence

Secteur	Bénéfices pour les organisations membres	Bénéfices pour ACI-Afrique
Partenaires au développement et gouvernements	i) Centre de réflexion sur la politique et le développement des coopératives ii) Pôle central de ressource pour la recherche stratégique iii) Forum régional de l'intégration coopérative iv) Programme d'échange pour les gouvernements, législateurs, parlementaires v) Réseau d'agents du développement coopératif –Commissaires, greffiers, Forum des experts de coopératives i) Accès aux ressources (financières, techniques et logistiques) pour le développement coopératif ii) Coordination des processus d'approvisionnement en ressources et application iii) Appliquer les entreprises coopératives aux préoccupations sociales (emplois, création de richesses et développement humain	i) Plus grand nombre d'adhésions ii) Flux des revenus annuels iii) Visibilité accrue iv) Plus grand nombre de partenaires au développement et interaction entre gouvernements. v) Echange d'informations et point de référence. vi) Canal de fourniture de services de conseil vii) Soutenir les agents des partenaires de développement

DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AGRICOLE		
Région	*Dispositifs d'ancrage et collaborations régionaux (pour ancrer les initiatives)*	*Partenaires de soutien*
SADC :	*Tanzania Federation of Co-operatives Ltd (TFC, l'île Maurice : The Mauritius Co-operative Union Ltd. (MCUL) ; Lesotho : Co-operative Lesotho (Coop Lesotho) ; Afrique du Sud: South African National Apex Co-op (SANACO) ; Zambie: Northern Province Co-operative Marketing Union Ltd. (NPCMU Ltd); Botswana : Botswana Co-operative Association (BOCA)*	1. *International co-operative agricultural organization. – ICAO (Groupe coopératif agricole international)* 2. *– Fonds international de développement agricole- FIDA.* 3. *Union africaine - UA* 4. *Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)* 5. *International Dairy Foods Association* 6. *Land o lakes* 7. *Partenaires de financement du développement social.*
COMESA	*Egypte: Central Productive Co-operative Union (PCU) Rwanda: National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
CEEAE	*Ouganda: Uganda Co-operative Alliance Ltd. (UCA), Agri and Co-operative Training and Consultancy Services Ltd. (ATC). The Co-operative Alliance of Kenya, (CAK) Rwanda: National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR) ;*	
CEDEAO	*Nigeria : Co-operative Federation of Nigeria (CFN) ; Sénéga :, Union Nationales des Coopératives Artisanales d'Art, de Production et de Service du Sénégal (UNCAAPS) ; Ghana : Co-operative Council (GCC) ; Cape Vert : Federaçao Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACOOP)*	

DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DES BANQUES ET COMPAGNIES D'ASSURANCE COOPERATIVES		
Région	*Dispositifs régionaux d'ancrage et collaboration (pour ancrer les initiatives)*	*Partenaires de soutien*
SADC :	*Tanzania Federation of Co-operatives Ltd (TFC, Ile Maurice : The Mauritius Co-operative Union Ltd. (MCUL) ; Lesotho: Co-operative Lesotho (Coop Lesotho) ; Afrique du Sud: South African National Apex Co-op (SANACO) ; Zambia: Northern Province Co-operative Marketing Union Ltd. (NPCMU Ltd); Botswana : Botswana Co-operative Association (BOCA)*	1. *ICBA Africa* 2. *Fédération Internationale des Assurances Coopératives et Mutualistes* 3. *International Insurance Society* 4. *The International Insurance Foundation – (Fondation international des assureurs)* 5. *Partenaires du développement social*
COMESA	*Egypte : Central Productive Co-operative Union (PCU) Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
CEEAE	*Uganda Co-operative Alliance Ltd. (UCA), Co-operative Bank of Kenya, Co-operative insurance company Kenya Union of Savings and Credit Co-operatives Kilimanjaro co-operative Bank Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
CEDEAO	*Nigeria : Co-operative Federation of Nigeria (CFN) ; Senegal Union Nationales des Coopératives Artisanales d'Art, de Production et de Service du Senegal (UNCAAPS) ; Ghana Co-operative Council (GCC) ; Cape Vert : Federaçao Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACOOP)*	

ORGANISATIONS DES COOPERATIVES D'HABITATION		
Région	*Dispositifs régionaux d'ancrage et collaboration (pour ancrer les initiatives)*	*Supporters*
SADC :	*Tanzania Federation of Co-operatives Ltd (TFC, Ile Maurice ; The Mauritius Co-operative Union Ltd. (MCUL) ; Lesotho ; Co-operative Lesotho (Coop Lesotho) ; Afrique du Sud* *South African National Apex Co-op (SANACO) ; Zambia Northern Province Co-operative Marketing Union Ltd. (NPCMU Ltd); Botswana* *Botswana Co-operative Association (BOCA)*	1. *UN habitat* 2. *Shelter Afrique* 3. *ACI –Logement* 1. *Partenaires du développement social*
COMESA	*Egypte: Central Productive Co-operative Union (PCU) Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
CEEAE	*Uganda Co-operative Alliance Ltd. (UCA), Kenya Union of Savings and Credit Co-operatives National Co-operative Housing Union Ltd. (NACHU) RwandaNational Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
CEDEAO	*Nigeria-Co-operative Federation of Nigeria (CFN) ; Sénégal, Union Nationales des Coopératives Artisanales d'Art, de Production et de Service du Sénégal (UNCAAPS) ; Ghana Co-operative Council (GCC) ; Cape Vert ; Federaçao Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACOOP)*	

COOPERATIVES DU SECTEUR SPECIALISE		
Region	*Regional anchors and collaborations (these will anchor the initiatives)*	*Supporters*
SADC :	*Tanzania Federation of Co-operatives Ltd (TFC, Ile Maurice : The Mauritius Co-operative Union Ltd. (MCUL) ; Lesotho : Co-operative Lesotho (Coop Lesotho) ; Afrique du Sud: South African National Apex Co-op (SANACO) ; Zambia Northern Province Co-operative Marketing Union Ltd. (NPCMU Ltd); Botswana Botswana Co-operative Association (BOCA)*	1. *PNUE, PNUD* 2. *Partenaires du développement social.* 3. *Organisation internationale des coopératives des consommateurs (CCW)*
COMESA	Egypte: Central Productive Co-operative Union (PCU) Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)	
EAC	*Uganda Co-operative Alliance Ltd. (UCA), Kenya Union of Savings and Credit Co-operatives National Co-operative Housing Union Ltd. (NACHU) Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
ECOWAS	*Nigeria : Co-operative Federation of Nigeria (CFN) ; Sénégal : Union Nationales des Coopératives Artisanales d'Art, de Production et de Service du Sénégal (UNCAAPS) ; Ghana : Co-operative Council (GCC) ; Cape Vert : Federaçao Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACOOP)*	

COOPERATIVES ARTISANALES ET INDUSTRIELLES DE TRAVAILLEURS		
Region	*Regional anchors and collaborations (these will anchor the initiatives)*	*Supporters*
SADC :	*Tanzania Federation of Co-operatives Ltd (TFC, Ile Maurice : The Mauritius Co-operative Union Ltd. (MCUL) ; Lesotho: Co-operative Lesotho (Coop Lesotho) ; Afrique du Sud* *South African National Apex Co-op (SANACO) ; Zambia* *Northern Province Co-operative Marketing Union Ltd. (NPCMU Ltd); Botswana* *Botswana Co-operative Association (BOCA)*	1. *UNIDO* 2. *Partenaire du développement social.* 3. *International Organisation des coopératives artisanales et industrielles de travailleurs* 4. *ICOPA*
COMESA	PCU, Central Productive Co-operative Union, Egypte Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)	
EAC	*Uganda Co-operative Alliance Ltd. (UCA), Kenya Union of Savings and Credit Co-operatives National Co-operative Housing Union Ltd. (NACHU) Rwanda National Confederation of Cooperatives of Rwanda (NCCR)*	
ECOWAS	*Nigeria :Co-operative Federation of Nigeria (CFN) ; Sénégal : Union Nationales des Coopératives Artisanales d'Art, de Production et de Service du Sénégal (UNCAAPS) ; Ghana : Co-operative Council (GCC) ; Cape Vert : Federaçao Nacional das Cooperativas de Consumo (FENACOOP)*	

CARTE DE L'AFRIQUE