



REPUBLIQUE DU BENIN

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE DOCTORALE PLURIDISCIPLINAIRE

« ESPACES, CULTURES ET DÉVELOPPEMENT »

AD MAJOREM SCIENTIÆ GLORIAM

FORMATION : SOCIOLOGIE-ANTHROPOLOGIE

OPTION : SOCIOLOGIE DU DEVELOPPEMENT



MEMOIRE DE DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES (DEA)

**CRISE DE L'ACTION COLLECTIVE AU SEIN
DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS
D'ANANAS DE LA COMMUNE D'ALLADA**

❑ Composition du jury

- **Président** : Prof. Cyriaque AHODEKON
- **Rapporteur** : Prof. Roch L. MONGBO
- **Examineur** : Dr. Monique OUASSA-KOUARO (Maître de Conférences)

❑ Date de soutenance : 03 août 2018

❑ Mention : Très Bien, 16/20

Présenté par :

Jean-Claude Rodrigue ADIKPETO

Sous la direction de :

Prof. Dr. Ir. Roch L. MONGBO
Professeur Titulaire des
Universités du CAMES

Année Académique 2017 – 2018

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES PHOTOS.....	8
LISTE DES ANNEXES.....	9
RESUME.....	10
ABSTRACT	10
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE 1 : CONSIDERATION THEORIQUE SUR L'ACTION COLLECTIVE DANS LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS D'ANANAS.....	13
CHAPITRE 2 : CADRE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE..	32
CHAPITRE 3 : MODE DE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE.....	45
CHAPITRE 4 : MODE DE DISTRIBUTION DES AVANTAGES ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE	60
CONCLUSION.....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXES	80
TABLE DES MATIERES.....	94

DEDICACE

❖ A mon épouse BAHOUNGBETCHE Craissance et mes enfants Brillana, Képhas et Néhémiah, que le Tout Puissant assure la joie, l'amour, la paix, le bonheur et la prospérité à notre foyer.

REMERCIEMENTS

L'accomplissement du présent travail a été rendu possible grâce à de multiples soutiens qu'il sera fastidieux d'énumérer. Toutefois, je ne saurai laisser sous silence l'apport significatif de certaines personnes. J'adresse ici ma profonde gratitude, notamment :

- ❖ à mes parents ADIKPETO Iréné et ALOGOGO Bernadette, qui ont toujours cru en la vertu du travail bien fait et n'ont cessé de me soutenir et me prodiguer de sages conseils. Que l'Eternel vous accorde une longue vie.
- ❖ au Professeur Roch L. MONGBO, pour avoir accepté d'encadrer cette recherche et pour ses conseils ;
- ❖ à tous les enseignants de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS) en particulier ceux de l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire (EDP) ;
- ❖ au Professeur Cyriaque AHODEKON, pour ses conseils qui m'ont été d'une grande utilité ;
- ❖ à mes condisciples de l'EDP, pour la solidarité et la fraternité entretenues pendant et après notre formation ;
- ❖ à mes frères et sœurs : Clotilde, Crespin, Judith, Herman, Luc, Rose, Thibaut, Josita, Calixte, Calice et Houedanou, pour l'unité fraternelle et leurs soutiens ;

A vous tous et à tous ceux que je n'ai pas nommés, exprès ou par omission, grand merci.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ABC : Agri – Business Center

AG : Assemblée Générale

Alidé : Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement

AVSF : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

BOA : Bank Of Africa

CA : Conseil d'Administration

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CARDER : Centre d'Action Régional pour le Développement Rural

CCA : Centre Culturel Américain

CeCPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole

CEDEAO : Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel

CoJePA : Coopérative des Jeunes Producteurs d'Ananas

CoopEx-Ana : Coopérative de Production et d'Exportation d'Ananas

COPRATO : Coopérative des Producteurs d'Ananas de Togoudo

CREC : Centre de Recherche, d'Etude et de Créativité

CTA : Centre Technique de coopération Agricole et rurale

CVA : Chaîne de Valeurs Ajoutées

CVPA : Coopérative Villageoise de Producteurs d'Ananas

DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies

Dr. : Docteur

EAT : Enabling Agricultural Trade

EDP : Ecole Doctorale Pluridisciplinaire

F : Femme

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FASHS : Faculté des Sciences Humaines et Sociales

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FLASH : Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines

GVPA : Groupement Villageois des Producteurs d'Ananas

H : Homme

IFDC : Centre International de Développement des Engrais

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

IPA : Initiative pour la Production d'Ananas

Ir. : Ingénieur

IRA : Initiative pour la Relance de l'Ananas

km : Kilomètre

km² : Kilomètre carré

MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisation de Producteurs

OPA : Organisation de Producteurs d'Ananas

PACER : Programme d'Appui à la Croissance Economique Rural

PADA : Projet d'Appui à la Diversification Agricole

PDC : Plan de Développement Communal

PIB : Produit Intérieur Brut

PINEX : Pineapple processing for Export

PPAAO : Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest

ProCAD : Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole

PSDSA : Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole

PSRSA : Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitation

SCDA : Secteur Communal de Développement Agricole

SDAC : Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune

T : Tonne

TIF : Traitement d'Induction Florale

TSIEC : Technicien Spécialisé en Inspection et Education Coopérative

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UADC : Université Africaine de Développement Coopératif

UPS-Bénin : Union des Producteurs du Sud Bénin

USAID : United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Production d'ananas à Allada durant les dix dernières années.....	36
Tableau 2 : Point des OPA de la Commune d'Allada	36
Tableau 3 : Centres de documentation et bibliothèques parcourus	40
Tableau 4 : Mode d'échantillonnage de l'enquête.....	42
Tableau 5 : Caractéristiques des OPA sélectionnées	43

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Application du modèle d'analyse au contexte des OPA	29
Figure 2 : Carte de la Commune d'Allada	33
Figure 3 : Zones de production d'ananas au Bénin	35
Figure 4 : Répartition des interlocuteurs par niveau d'instruction	45
Figure 5 : Mode de prise de décisions	48
Figure 6 : Accès en temps opportun aux informations utiles	52
Figure 7 : Nombre d'élus et équilibre des pouvoirs	56
Figure 8 : Qualité des services fournis par les OPA aux membres	58
Figure 9 : Préférences des appuis	64

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : Tricycle offert par PPAAO pour transport des rejets des membres de IRA . 65

Photo 2 : Champ école de la coopérative IRA avec l'appui de l'IFDC..... 66

Photo 3 : Film polyéthylène d'un membre de IPA obtenu sur appui du ProCAD 67

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de la phase d'enquête (pour les membres et dirigeants d'OPA)	81
Annexe 2 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les dirigeants d'OPA)	89
Annexe 3 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les membres des OPA)	90
Annexe 4 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les non membres des OPA)	91
Annexe 5 : Guide d'entretien de la phase de pré-enquête	92
Annexe 6 : Guide d'entretien de la phase de pré-enquête (pour la coopérative IRA)	93

RESUME

Les Organisations de Producteurs d'Ananas (OPA) constituent des associations d'acteurs pour la promotion de la filière ananas à travers la réalisation d'action collective mais de jours en jours les membres s'engagent de moins en moins à l'action collective au sein de ces organisations. Cette recherche en prenant pour milieu d'étude la Commune d'Allada, a analysé les fondements de ce désengagement des acteurs pour l'action collective au sein des OPA. A partir du modèle sociologique d'analyse stratégique, une adaptation a été ensuite faite au contexte des OPA. Il a été alors confronté au terrain grâce à un ensemble de techniques et outils de collecte de données propres à une recherche à la fois qualitative et quantitative. De l'analyse des données sur la base des éléments explicatifs, il ressort que le mode de gouvernance et le mode de distribution des avantages au sein des OPA sont à la base du désengagement des acteurs ce qui entraîne une crise de l'action collective.

Mots clés : organisation, action collective, désengagement, ananas, producteur, Allada

ABSTRACT

The Pineapple Producers Organizations are associations of actors for the promotion of the pineapple sector through the realization of collective action but from days to days the members engage less and less in the collective action within these organizations. This research, taking the township of Allada as a study center, analyzed the foundations of this disengagement of the actors for collective action within the organizations. From the sociological model of strategic analysis, an adaptation was then made in the context of Pineapple Producers Organizations. It was then confronted with the field study thanks to a set of data collection techniques and tools that are specific to both qualitative and quantitative research. From the analysis of the data on the basis of the explanatory elements, it appears that the mode of governance and the mode of distribution of the advantages within the Pineapple Producers Organizations are at the base of the disengagement of the actors which causes a crisis of the collective action.

Key words: organization, collective action, disengagement, pineapple, producer, Allada

INTRODUCTION

Au Bénin, l'agriculture constitue le socle du développement économique et social. Le secteur agricole représente près de 33% du Produit Intérieur Brut (PIB), 75% des recettes d'exportations et emploie 70% de la population active (USAID/EAT, 2014). Pour réduire la pauvreté notamment en milieu rural, l'enjeu majeur de la gouvernance économique au Bénin est de parvenir à une croissance suffisante à travers une agriculture plus diversifiée avec plusieurs filières porteuses structurées (Gbètoenonmon, 2013). Dans cette optique, les plans de développement agricole successifs (PSRSA¹, PSDSA²) élaborés et mis en œuvre par les différents Gouvernements ont retenu plusieurs filières phares à haute valeur ajoutée pour bénéficier d'investissement massif.

Parmi les filières porteuses apportant des revenus substantiels à l'économie nationale figure en bonne position la filière ananas. Elle est retenue comme filière porteuse car elle présente des opportunités certaines d'investissement, de création d'emplois et d'impact sur la balance commerciale à travers l'exportation. La production nationale d'ananas contribue à environ 1,2 % du PIB, ce qui place cette culture en troisième position derrière le coton et l'anacarde (Cosinus Conseils, 2017). Pour une meilleure performance du secteur agricole, la promotion des filières porteuses décrétée par l'Etat met accent particulier sur la structuration des acteurs. La finalité de cette structuration est l'autonomisation et la responsabilisation des acteurs au sein des organisations professionnelles. Dans les différentes zones de production agricole, ces dernières en tant que représentant de la base et acteurs institutionnels et économiques jouent un rôle clé tant dans l'économie locale que nationale (Le Meur, 1997). Elles participent à la concrétisation de la vision de faire du Bénin une puissance agricole et contribue au rayonnement des filières (CARDER Atlantique - Littoral, 2014).

¹ PSRSA : Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole 2010 – 2015

² PSDSA : Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole 2016 – 2021

Comme dans la plupart des filières agricoles au Bénin, les organisations de producteurs sont présentes au sein de la filière ananas et exercent leurs activités dans les différentes zones de production dont la Commune d'Allada. Les potentialités géographiques et agro-écologiques de cette Commune font d'elle un des grands bassins de production d'ananas au Bénin. Il y a été observé une dynamique organisationnelle des acteurs devant favoriser l'essor réel de la filière. Car, l'organisation est un tout unifié et cohérent, entièrement structuré par ses buts, au service desquels elle se trouve et par rapport auxquels elle n'est qu'un instrument passif (Friedberg, 2009).

Cependant, la réalisation d'action collective au sein des organisations reste et demeure une situation inquiétante pour les acteurs. Des dysfonctionnements et conflits internes sont observés et entravent la réalisation d'action collective par les acteurs au sein des organisations, ce qui provoque la déstructuration progressive de la filière. Cette situation qui dénote d'un désengagement des acteurs pour l'action collective a retenu notre attention au cours de la présente recherche dont le thème est intitulé : « *Crise de l'action collective au sein des organisations de producteurs d'ananas de la Commune d'Allada* ».

Il s'agit par cette recherche d'analyser les fondements du désengagement des acteurs pour l'action collective à travers le modèle sociologique d'analyse stratégique. Pour se faire, le présent mémoire qui rend compte de la recherche menée, est organisée en deux parties. La première partie expose le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche tandis que la deuxième présente les résultats d'analyses de même que les conclusions de la recherche.

CHAPITRE 1 : CONSIDERATION THEORIQUE SUR L'ACTION COLLECTIVE DANS LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS D'ANANAS

L'action collective reste une préoccupation importante au cœur de toute organisation d'acteurs et continue de faire l'objet de multiples études scientifiques. Dans le cadre de cette recherche sur l'action collective au sein des OPA, ce chapitre donne un aperçu de la problématique, explicite quelques concepts clés et fait l'état de la question. Il aborde également le modèle théorique d'analyse.

1.1- Problématique

La problématique a été bâtie autour des points que sont : le problème, les hypothèses et les objectifs.

1.1.1- Problème

Au Bénin, les acteurs du monde agricole pour assurer leur autonomisation et le développement de leur domaine d'activité, se réunissent au niveau de chaque filière en association ou organisation professionnelle agricole. La filière ananas qui est l'une des filières porteuses au Bénin, n'échappe pas à cette forme d'organisation des acteurs sociaux par maillon d'activité (MAEP, 2011). Dans cette filière, le maillon de la production regroupe le plus grand nombre d'acteurs qui sont structurés en coopératives ou associations appelées Organisations de Producteurs d'Ananas (OPA). Leur création est dans la majorité des cas suscitée ou accompagnée par des structures étatiques ou non étatiques ou des néoruraux³ afin de structurer la filière et assurer une autonomisation du monde paysan à travers un mouvement paysan fort et unifié (Le Meur, 2000).

Dans un contexte d'approche filière, les OPA ont pour rôle d'assurer la coordination de la production par la fourniture équitable des biens et services (Lafleur et Merrien, 2012). Elles assurent également la défense des intérêts des membres (NEPAD/FAO,

³ Néoruraux : il s'agit des jeunes diplômés sans emploi, déscolarisés et « déflatés » de la fonction publique qui tentent un retour à la terre suivant des logiques productives, spéculatives ou rentières (Le Meur, 2000).

2005) et l'accès aux marchés avantageux (AVSF, 2008). Dans les différentes zones de production comme la Commune d'Allada, les exportateurs d'ananas et les unités de transformations s'appuient principalement sur les OPA pour se garantir un approvisionnement régulier en fruits. Ces partenariats placent les OPA comme des structures de choix pour la commercialisation des fruits d'ananas et la réalisation d'action collective au sein de la filière. L'appartenance à une organisation vise à procurer aux membres des avantages substantiels mais des conflits internes éclatent souvent autour de la distribution de ces avantages, ce qui rend peu viables les OPA (Laboratoire AMEN, 2012).

L'effervescence associative observée au niveau local dans les milieux ruraux à partir des années 1990 (Mercoiret, 2006) et en particulier dans la filière ananas s'effrite de jour en jour avec comme corollaire la disparition progressive des OPA. Selon une étude sur la filière ananas conduite en décembre 2014 par Kpenavoun et *al.*, moins de 30% des acteurs reconnaissent appartenir à une OPA. Les résultats du recensement fait en 2015 par le CARDER Atlantique – Littoral montrent que sur vingt (20) OPA enregistrées dans la Commune d'Allada seulement huit (8) sont encore fonctionnelles. Les évolutions actuelles au sein de la filière laissent entrevoir des dysfonctionnements au sein des OPA notamment celles de base. Plusieurs de ces organisations paysannes tournent en rond, sans capacité réelle de mobilisation des membres et des ressources nécessaires pour l'exécution des activités car les motivations ayant milité à leur création ne sont pas toujours claires (Tshiebue, 2008). Les acteurs sociaux qui constituent les OPA ont souvent des aspirations et des objectifs divergents qu'ils n'arrivent toujours pas à fédérer. De même, des cas de mal gouvernance et de détournements sont souvent évoqués et créent un climat de suspicion entre les acteurs (Sebisogo, 2012). Certains membres d'OPA s'abstiennent de participer à la vie économique de leurs organisations en refusant de libérer leurs parts sociales, leurs droits d'adhésion et autres cotisations (Helvetas Bénin, 2014). Pire, ils évitent de faire commercialiser leurs produits par leurs organisations de peur que des retenues sur vente soient prélevées. Tout ceci fragilise et inhibe fortement le fonctionnement des OPA. Elles arrivent rarement à réunir les critères de fonctionnalité tels que : l'autonomie intellectuelle et financière, les objectifs conscients et explicites, un poids

économique/politique suffisant, une organisation interne établie pour définir un mouvement paysan (Jacob et Lavigne, 1994 cité par Tshiebue, 2008). A Allada, la commercialisation des fruits se fait individuellement par chaque producteur. Plusieurs OPA tels que COPRATO, GVPA Lissègazoun, CoopEx-Ana, etc, qui assuraient la distribution des intrants et la commercialisation des produits sont devenues obsolètes et chaque producteur développe ses propres stratégies et moyens pour satisfaire ses besoins et aspirations.

Pour se maintenir en exercice et répondre aux nouvelles aspirations des acteurs, la captation de rentes externes est alors devenue la principale mission des OPA (Le Meur, 2000). Elles se transforment en instruments de captation des rentes externes auprès des partenaires techniques et financiers (ONG, institutions internationales, structures étatiques, projets, etc.). La vie des OPA dépend essentiellement des ressources externes captées et distribuées entre les membres. L'objectif initial des OPA (approvisionnement des membres en intrants et commercialisation de leurs productions) qui se réalise par l'action collective des membres est abandonné au profit de la captation de rentes externes. Le malaise observé au sein de la filière ananas témoigne d'une situation de détournement de la mission des OPA.

Malgré ce détournement de mission pour satisfaire les nouvelles aspirations des acteurs, ces derniers sont très peu à militer au sein des OPA. L'écart observé entre le système d'action concret des OPA et le comportement des acteurs dénote d'un désengagement pour l'action collective. Ce désengagement des acteurs pour l'action collective au sein des OPA relève du paradoxe et mérite d'éveiller la curiosité scientifique. Il se pose alors comme question de recherche de savoir :

Quels sont les fondements du désengagement des acteurs pour l'action collective au sein des Organisations de Producteurs d'Ananas de la Commune d'Allada ?

Pour répondre à cette question deux hypothèses ont été émises.

1.1.2. Hypothèses de recherche

Les deux (2) hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche se présentent comme suit :

- le désengagement des membres des OPA est fonction du mode de gouvernance ;
- le mode de distribution des avantages au sein des OPA est à la base du désengagement des membres.

De ces hypothèses, découlent les objectifs pour mener à bien la présente recherche.

1.1.3- Objectifs de recherche

Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

✓ Objectif général

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les fondements du désengagement des acteurs sociaux pour l'action collective au sein des Organisations de Producteurs d'Ananas de la Commune d'Allada.

✓ Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été identifiés :

- décrire le mode de gouvernance des OPA ;
- caractériser le mode de distribution des avantages au sein des OPA.

Afin de donner une consistance opérationnelle à ces objectifs, un certain nombre de concepts clés méritent d'être clarifiés.

1.2- Organisations de producteurs comme mode d'action collective : clarification conceptuelle

L'**action collective** désigne des formes de mobilisation sociale autour d'un objectif ou d'une revendication (Touraine, 1978). Elle est une action organisée des hommes qui se réalise au travers d'une organisation (Crozier, 1971). Elle n'est pas un phénomène naturel mais un *construit social* dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien (Crozier et Friedberg, 1977). Le recours à une action collective ne s'explique pas par une frustration sociale, mais relative (Tocqueville, 1952). L'**action collective** exige, pour voir le jour, un

engagement et une concertation entre les acteurs, facilité par les interactions directes ou indirectes et l'existence d'une structure organisationnelle. Elle est perçue dans la présente recherche comme toute activité ou tout comportement ou acte (nécessitant un minimum de sacrifice en temps, en moyens, en énergie physique et/ou intellectuelle) avec une finalité lucrative ou non, mené de façon individuelle par chaque membre d'une organisation ou de commun accord par l'ensemble ou la majorité des membres et qui concoure à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune, dotée d'une structure qui est la somme totale des moyens employés pour diviser un travail en des tâches distinctes et coordonnées (Mintzberg, 1989). Elle est un construit humain ou d'un ensemble humain structuré (Dessinges, 1998). La présente recherche s'intéresse aux **Organisations de Producteurs (OP)**. Ce concept est similaire à celui d'organisation paysanne et désigne à la fois une entreprise économique qui s'intéresse à la production économique (production, transformation et commercialisation), un syndicat chargé de défendre les intérêts de ses membres mais aussi qui a une vocation sociale dans la mesure où elle intervient dans le domaine de la solidarité, de l'entraide et dans divers secteurs (Yacouba, 2001). Les OP se caractérisent par le fait que des producteurs agricoles s'associent essentiellement pour regrouper la commercialisation de leurs produits et les conditions qui peuvent améliorer leur activité (Malpel et *al.*, 2012). Le concept d'organisation désigne à la fois une action (celle d'organiser) et le résultat de cette action (un ensemble structuré relativement stable, doté de ses propres règles). L'organisation est un ensemble composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement et dont le tout forme un système en perpétuel changement. Les OP sont un modèle d'organisation des acteurs du secteur agricole qui se regroupent généralement sous la forme d'association ou de coopérative. Au plan juridique, les associations sont régies par la loi 1901 portant contrat d'association et les coopératives sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. Une OP quel que soit sa forme juridique ne peut prospérer s'il y a un désengagement des acteurs pour l'action collective.

Le concept de **désengagement** est utilisé par beaucoup d'auteurs pour désigner l'arrêt ou la suspension des interventions ou des financements directs de l'Etat dans un secteur d'activité donné comme par exemple l'agriculture (Le Meur, 2000 ; Yacouba, 2001 ; Wampfler, 2005 ; INSAE, 2009 ; etc.). Ce concept est également utilisé en matière de mouvement social par beaucoup d'auteurs (Mathieu, 2004 cité par Genet, 2007 ; Fillieule, 2005 cité par Coenen, 2014 ; Creux, 2012 ; ...). Pour ces derniers, le désengagement constitue la stratégie ou l'acte par lequel un militant ou un membre d'un groupe social (association, parti, syndicat, etc.) retire sa participation ou sa représentation et met fin de façon active ou passive à son engagement dans la structure. Dans le cadre de la présente recherche, le **désengagement** est la défection ou la désaffection d'un acteur pour la participation aux activités ou au fonctionnement d'une organisation ou d'un groupe. L'organisation peut être structurée au sein d'une filière.

Une **filière** est une approche d'étude des spéculations agricoles centrée sur un produit agricole de base et sur tout ou partie de ses transformations successives (Agbo et *al.*, 2010). Elle est l'arène ou l'ensemble d'arènes de négociation pour la répartition de la valeur ajoutée générée par la commercialisation et la transformation d'un produit donné (Le Meur, 2000). Une **filière** est un dispositif d'échange et de structuration verticale et horizontale entre d'une part les acteurs intervenant dans un domaine d'activité et d'autre part entre les composantes de ce domaine d'activité. Elles sont généralement organisées par culture et reçoivent à cet effet une attention particulière dans le cadre de la politique nationale de développement agricole. La notion de filière renvoie généralement à une succession d'actions menées de façon complémentaire par plusieurs individus ou groupes d'individus. De plus en plus, l'approche filière laisse place à de nouveaux concepts tels que : Chaîne de Valeurs Ajoutées (CVA).

Après le tour des concepts clés utilisés dans le cadre cette recherche, il est important de faire l'état de la question.

1.3- Etat de la question

Cette importante rubrique du mémoire prend en compte la revue critique de la littérature et la justification du choix du sujet.

1.3.1- Revue critique de la littérature

L'action collective dans les organisations est une question qui a toujours préoccupé plusieurs auteurs qui l'ont abordé sous différents angles, avec différentes approches et sous diverses disciplines des sciences humaines et sociales comme la sociologie, l'économie, l'agronomie, le droit, etc. La profondeur des dynamiques du mouvement social observé dans certains milieux sociaux comme le monde rural est parfois peu cerné par les chercheurs. Plusieurs auteurs montrent qu'il existe dans les pays africains une multiplicité d'organisations paysannes avec des diversités de formes mais ayant pour la plupart les mêmes objectifs de développement agricole. Face à cette situation, Prod'homme (1995) explique que le mouvement paysan est en devenir. Pour lui, il faut une structuration globale du monde paysan incluant les divers types d'organisations prenant en charge tout ou partie des fonctions nécessaires à l'activité agricole. Prod'homme (1995) a eu le mérite d'analyser le mouvement paysan africain dans son ensemble et a fait des propositions pour son progrès, mais il est resté dans une perspective d'aide au développement et d'assistance continue des organisations par des bailleurs, ce qui ne favorise pas une autonomisation complète et un développement durable du monde paysan et agricole en particulier. De plus, son analyse a été globale et ne prend pas en compte les spécificités de certains pays comme le Bénin.

Au Bénin, les différents ouvrages consultés évoquent un dynamisme des organisations paysannes et une bonne structuration pyramidale de certaines en filières organisées comme dans le cas de la culture du coton. Soule (2013) et CEDEAO/NEPAD (2009), font cas d'un dynamisme dans l'évolution des organisations professionnelles agricoles avec une structuration du niveau village au niveau national et même des filiations au niveau international, tout ceci avec le parrainage des structures étatiques et/ou non étatiques.

Sodjinou, Adégbola et Bankolé (2011) expliquent qu'il y a une nouvelle dynamique organisationnelle dans la filière ananas avec une structuration des producteurs en réseau dont les objectifs sont : la promotion de la production, la défense des intérêts des adhérents, la commercialisation, l'approvisionnement en intrants, la recherche de sources de financement et l'aide des indigents à travers une mutuelle. Ces différents auteurs ne montrent que la partie visible et reluisante des OP de la filière ananas. Elles occultent les problèmes réels des OP et se focalisent sur les aspects de création de valeur ajoutée et de contribution à la richesse nationale. D'un point de vue plus critique, Gnimadi (2008) fait observer que les producteurs d'ananas sont organisés en groupements du niveau village au niveau national mais que ces groupements ou organisations sont peu viables en raison des conflits internes et un engagement superficiel des acteurs. Il finit par conclure qu'il y a un désintéressement des producteurs pour les groupements avec pour corollaire une inorganisation de la filière ananas. Plus modérés dans leur analyse, Adoté et Athiou-Tohi (2013) expliquent qu'il y a une faible organisation de la filière qui ne permet pas d'évaluer les emplois créés. Quant à Yérima et Alé (2012), ils abordent pour ce qui est des OP de la filière ananas, un manque de professionnalisme avec des élans plus syndicalistes que professionnels et une politisation à outrance. Ces auteurs ont eu le mérite de montrer l'état de la filière ananas et de soulever certains problèmes qui existent dans la filière. Les problèmes évoqués par rapport aux OPA sont superficiels et aucune solution n'y a d'ailleurs été proposée pour améliorer le fonctionnement des OPA et favoriser la réalisation d'action collective.

Yacouba (2001) a montré que les organisations paysannes souffrent d'une faiblesse organisationnelle et d'une forte dépendance vis-à-vis des financements extérieurs. Il explique que dans le contexte macro-économique et politique actuel marqué par des changements profonds, les organisations paysannes constituent un enjeu stratégique non seulement pour les paysans mais aussi pour l'Etat et les différents partenaires au développement dans la mesure où elles peuvent jouer un rôle d'interface entre le monde rural et les différents intervenants. C'est exactement ce rôle d'interface qui va amener Olivier de Sardan (1995) à évoquer le concept de courtage. Pour ce dernier, les organisations paysannes jouent parfois elles-mêmes ou sous la bannière des leaders

paysans, le rôle de courtiers locaux du développement et servent à drainer (vers l'espace social correspondant à leur arène) des ressources extérieures relevant de « *l'aide au développement* ». Ainsi, les paysans africains, guidés par une logique de subsistance n'adhèrent aux organisations paysannes telle que les organisations professionnelles agricoles que pour bénéficier des rentes du développement issues du courtage. Dans cette même veine, Mongbo (1996) affirme que le courtage est un phénomène omniprésent dans les opérations dites de développement, notamment pour la mobilisation des ressources internes ou externes nécessaires pour la mise en œuvre proprement dite de ces opérations. En prenant pour cas d'étude un groupement atypique de jeunes villageois, il a montré la manière dont les élites pour assurer leur légitimité déploient un certain dynamisme pour attirer et canaliser des ressources extérieures vers leurs entités sociales d'appartenance ou de représentation.

Ces auteurs dans leurs travaux ont montré la manière dont fonctionnent en général les organisations paysannes en Afrique et au Bénin en particulier. Ils ne sont toutefois pas allés en profondeur pour comprendre les fondements qui sous-tendent les logiques et les formes de courtage observées ainsi que le jeu d'acteur qui se joue entre les membres. Leurs travaux ont un caractère global et occultent des spécificités propres à certaines organisations ou à certaines filières agricoles comme l'ananas.

Dans la même perspective idéologique mais de façon plus spécifique, Le Meur (2000) a fait une analyse socio-anthropologique des logiques économiques et sociopolitiques paysannes qui prévalent dans la filière ananas. Il expose des pratiques qui combinent de manière complexe des formes de production et de drainage des ressources externes et internes. Il affirme que l'intégration des formes de courtage en développement économique au sein des organisations de producteurs est un phénomène relativement nouveau et qu'il y a un entrelacement des logiques qui mérite des études approfondies. La recherche de Le Meur (2000) malgré sa spécificité sur la filière ananas n'est pas assez holistique. Elle se focalise sur les logiques paysannes et sous-estime le rôle des OPA dans le développement de la filière, l'épanouissement des acteurs et la capacité d'autonomisation des paysans.

Pour bien comprendre la logique de l'action collective, il faut remonter aux travaux de Olson (1980), où il montre qu'un groupe d'individus qui trouverait avantage à se mobiliser et qui en a conscience peut parfaitement ne rien faire. L'action collective peut en effet permettre d'obtenir des biens publics (par exemple, une augmentation des salaires pour des ouvriers grévistes) or, la caractéristique d'un bien public est d'être indivisible et non rival : l'augmentation des salaires s'appliquera à tous les salariés, qu'ils aient ou non fait grève. Comme la grève a un coût et une issue incertaine, l'individu rationnel a intérêt à ce qu'il y ait des actions collectives mais n'a pas intérêt à y participer. Olson (1980) a démontré sa thèse utilitariste par plusieurs exemples qui sont toujours d'actualité de nos jours. Le paradoxe d'Olson peut tout de même être dépassé pour peu que l'on prête attention au poids des données de structuration sociale et des réseaux de solidarité, c'est-à-dire que l'on parvienne à combiner lecture économique et lecture sociologique des mobilisations. Il faut en effet tenir compte dans l'analyse des formes de sociabilité, de l'intensité et de la nature des liens qui associent les membres d'un groupe entre eux.

Mann (1991), est resté dans une démarche de conciliation du paradigme utilitariste et de la perspective psychosociologique, pour démontrer la logique qui conduit les individus à s'engager dans une action collective. Pour comprendre l'engagement d'un individu, il faut croiser les composantes rationnelles et non rationnelles de l'action collective. Ainsi le désengagement des acteurs pour une action collective peut se justifier par une défaillance au niveau de ces deux composantes. Les travaux de Mann (1991) donnent plus de poids à l'approche psychosociologique qu'à celle socio-anthropologique, ce qui constitue une insuffisance importante.

Pour Reynaud (1997) il n'y a pas de sociétés sans règles et ces règles sont des contraintes qui s'imposent de l'extérieur aux individus. Cette position est solidement argumentée et le débat est engagé en profondeur avec l'individualisme méthodologique. En se fondant sur le socle durkheimien classique, le projet de l'auteur est de construire un modèle qui permette de rendre compte du jeu introduit dans « La Société » par l'existence d'une multitude de groupes sans coordination d'ensemble. La pièce centrale de son dispositif d'analyse est constituée par l'acteur collectif, qui est un

ensemble de règles finalisées par un projet. Les règles délimitent l'acteur collectif et déterminent les modes d'échange entre les individus qui composent l'acteur collectif. Le paradigme du jeu est présenté comme plus adéquat pour expliquer le comportement des acteurs. Reynaud (1997) va plus loin en supposant que le cadre même du jeu peut être remis en cause, ce qui conduit à des jeux non convergents, indéfiniment fluides.

Le concept de jeu sera aussi employé par Crozier et Friedberg (1977). Les auteurs proposent une interprétation du comportement humain comme l'expression d'une stratégie dans un jeu, dans un ensemble de contraintes à découvrir. L'action organisée est un construit social qui aide les hommes à trouver des solutions aux problèmes d'action collective en vue d'objectifs communs mais qui, simultanément, oriente leur comportement, circonscrit leur liberté d'action et conditionne leurs résultats. L'organisation est un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs avec des intérêts même contradictoires, c'est-à-dire un ensemble de "jeux structurés". Dans cette perspective, les problèmes de coopération et d'intégration des acteurs sociaux poursuivant des objectifs multiples, et d'incertitude liée au caractère indéterminé des ressources (technologiques, économiques) seraient redéfinis et résolus en vue de l'amélioration des résultats. Cependant, il n'y a pas d'action sociale sans pouvoir, car s'ils constituent des instruments pour la résolution de problèmes, les construits d'action collective sont aussi des contraintes pour ces solutions. Il faut donc les réguler par un système de pouvoir. On obtiendra ainsi des résultats toujours contingents de la mobilisation des acteurs (ainsi que des sources d'incertitude pertinentes vécues comme des opportunités) car contrôlés dans une structure de jeu donné, pour développer des relations et des tractations avec d'autres joueurs (et donc leur attitude d'autonomie). L'engagement ou le désengagement d'un acteur pour l'action collective est alors fonction du jeu qui se joue dans l'organisation et de la zone d'incertitude détenue par chacun. Les auteurs vont aussi relativiser le rôle des dirigeants dans le management de l'organisation. Dans le jeu néanmoins, il s'agira pour eux, même s'ils sont contraints par le caractère partiel et indirect de leur intervention, d'assurer les conditions de production de l'ensemble. Le travail de Crozier et Friedberg (1977) a été d'un très grand apport pour la sociologie des

organisations. Mais dans leur analyse, ils se sont focalisés sur la notion de pouvoir oubliant les autres formes d'influences telles que la relation de confiance entre les individus et la légitimité dans les relations de domination et dans les relations de pouvoir social et symbolique entre les acteurs. Ils ont aussi sous-estimé le poids très important que peut avoir le leadership des dirigeants sur le fonctionnement d'une organisation et le rôle capital du management dans la réussite d'une action collective.

Contrairement à Crozier et Friedberg (1977) qui parle de management revisité, Mintzberg (1989) donne du poids au management et au manager dans l'organisation. Pour mener à bien une action commune, il est nécessaire de rassembler des hommes et de coordonner leurs actions à l'aide des moyens de l'organisation. Le manager est chargé de coordonner et de diviser le travail. Son action s'inscrit dans le cadre d'une structure organisationnelle. Cette action suit un but qui se traduit par une stratégie. Mintzberg (1989) s'intéresse essentiellement aux rôles du manager, aux structures organisationnelles et à la définition de stratégie. Le manager est la personne qui est investie de l'autorité formelle dans l'organisation. Il s'inscrit dans une hiérarchie, détient des responsabilités et doit unir les efforts pour atteindre les objectifs fixés. Il joue dans l'organisation les rôles de représentant, leader, agent de liaison, guide, propagateur d'informations, porte-parole, entrepreneur, régulateur, répartiteur et négociateur. L'auteur identifie les différentes parties de la structure d'une organisation et les mécanismes de coordination. Il définit les types de stratégies qu'on peut rencontrer dans une organisation et précise que le manager est la personne ou le groupe de personnes qui détermine la stratégie de l'entreprise. Le désengagement des acteurs de l'entreprise dépend de l'efficacité de la stratégie mise en place par le manager. Mintzberg (1989) a le mérite d'avoir fait ressortir le rôle stratégique du manager dans le fonctionnement de l'organisation et son impact sur le désengagement des acteurs. Il a montré aussi les mécanismes de coordination adaptés à chaque catégorie d'organisation ainsi que les types de stratégies qui pourront être utilisés par le manager. Mais l'auteur dans son travail s'est trop focalisé sur le poste de dirigeant oubliant qu'une organisation est composée de membres qui ont un pouvoir de décision

et d'action et qui peuvent influencer fortement le fonctionnement de l'organisation. De plus, le manager à lui seul ne peut pas constituer l'organisation.

De façon un peu plus spécifique, Morin (2008) a montré que la non implication des membres dans la gouvernance des organisations de type associative/coopérative (comme les OPA) peut entraîner le désengagement pour l'action collective. Il a étudié les principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre la gouvernance et l'engagement des membres dans une organisation. Il a identifié six éléments essentiels qui permettent d'étudier la gouvernance dans une organisation. Ces éléments sont : l'implication des acteurs dans les instances décisionnelles, la communication et la transparence, le respect des champs de compétences, l'enracinement dans le milieu, le leadership, la planification. Dans cette même perspective, Tremblay et *al.* (2007) ont également étudié la gouvernance dans les organisations. Ils ont analysé la gouvernance suivant cinq (5) dimensions principales que sont : les pouvoirs et le respect des champs de compétences, la transparence et la communication, la gestion démocratique, le leadership, l'éducation - formation. Ces auteurs ont pu expliquer comment analyser la gouvernance dans une organisation mais les résultats de leurs travaux ne suffisent pas pour comprendre la crise de l'action collective dans une organisation.

Les différents auteurs ont traité la question des organisations sous divers aspects. La plupart des travaux se basent sur les organisations classiques comme les entreprises industrielles ou commerciales habituelles mais pas sur les petites organisations paysannes. Les quelques travaux sur les organisations paysannes ne sont pas suffisamment holistiques et sont peu spécifiques à la filière ananas. Ces organisations regroupent toutefois beaucoup d'acteurs et constituent d'importantes structures qui sont confrontées de nos jours à de nombreuses contraintes d'action collective qui entravent leur fonctionnement au même titre que les entreprises classiques. Les quelques auteurs qui ont traité des problématiques relatives aux organisations paysannes, ont touché à travers leurs approches, différents aspects des problèmes que vivent ces organisations. Malgré cela, certaines problématiques restent d'actualité et continuent de plomber la réalisation d'action collective dans les OPA. Le principal problème social auquel sont confrontées les OPA reste le désengagement des acteurs

sociaux pour l'action collective. La présente recherche se propose alors d'analyser les fondements du désengagement des acteurs sociaux pour l'action collective, en prenant comme terrain de recherche les OPA de l'arrondissement de Togoudo dans la Commune d'Allada.

Le sujet de recherche ainsi choisi a été motivé par plusieurs raisons qui sont élucidées dans le point suivant.

1.3.2- Justification du choix du sujet

Le choix de ce sujet est justifié à la fois par des raisons tant objectives que subjectives.

1.3.2.1- Raisons objectives

L'utilité du chercheur en sciences sociales dépend entre autre chose de son aptitude à observer les dynamiques sociales qui impriment la vie de sa communauté, de son environnement immédiat ou lointain. S'intéresser à un sujet de grande préoccupation pour la communauté scientifique ou pour la population tout court, relève donc d'une obligation éthique et la présente recherche s'en acquitte alors à bon droit. Par ailleurs, même si la sociologie des organisations est connue depuis plusieurs années, la préoccupation sociologique du désengagement des acteurs sociaux pour l'action collective est un champ relativement nouveau et riche qui mérite d'être exploré. Cette préoccupation suscite de plus en plus des débats au sein de l'opinion publique. Cette situation interpelle dès lors le chercheur et l'invite à soumettre à l'appréciation de ses pairs, et du public, la substance du fruit de ses recherches et de ses réflexions. Même si des auteurs de diverses disciplines ont travaillé sur la question, leurs positions et les résultats de leurs recherches sont forcément tributaires d'un ensemble de paramètres spécifiques au temps et à l'espace supports de leurs travaux. Examiner donc cette problématique à l'aune de ses facettes à Allada, revient alors à enrichir le débat et la réflexion mondiale qui se mènent sur cette préoccupation. Mieux, utiliser les outils d'analyse propres à l'Anthropologie et à la Sociologie pour y parvenir, c'est mettre à la disposition d'autres disciplines, un autre son de cloche qui pourrait concourir à l'harmonie de la réflexion commune.

De plus, le phénomène de dysfonctionnements et de conflits observé au sein des OPA de la Commune d'Allada, a d'importantes conséquences sur le développement de la filière et l'épanouissement des acteurs sociaux. Il urge alors de faire un diagnostic approfondi pour comprendre le phénomène et aider les OPA à surmonter cette contrainte qu'elles vivent au quotidien.

1.3.2.2- Raisons subjectives

Sur un plan personnel, étant un agent du développement rural et ayant servi pendant plus de sept ans dans la Commune d'Allada, nous avons pu constater le phénomène et son assise dans le milieu. Ce qui a attiré notre attention puisque dans le cadre de notre fonction nous travaillons avec les OPA. Alors, ce mémoire nous a offert l'occasion d'approfondir nos réflexions et nos recherches sur le sujet pour contribuer par notre modeste manière au développement de la filière ananas. De plus, nous avons suivi d'autres formations académiques sur la gestion des organisations, alors nous avons voulu concentrer nos efforts et réflexions scientifiques pour bien connaître les organisations, leur dynamique, leur fonctionnement, leur structuration, etc.

Telles sont les raisons profondes qui ont motivé le choix de ce sujet. Pour mener à bien ce travail scientifique, il a été inscrit dans un schéma théorique d'analyse. Qu'en est-il donc de ce modèle théorique d'analyse ?

1.4- Modèle théorique d'analyse

La sociologie des organisations est animée par plusieurs théories portées par différents courants ou écoles. Le domaine de la théorie des organisations a connu ces dernières décennies un foisonnement théorique important, de sorte que la façon de classer les écoles, et même seulement de les désigner et de les accepter comme courants légitimes dans le domaine, n'a pas trouvé consensus (Bélanger et Mercier, 2006). Après des réflexions poussées et une confrontation de la préoccupation sociologique du sujet aux travaux scientifiques antérieurs, il a été choisi la théorie de l'analyse stratégique comme modèle théorique d'analyse.

Crozier et Friedberg (1977), partant du concept de la « *rationalité limitée* »⁴, proposent un type de modèle d'analyse sociologique qu'ils appellent : analyse stratégique. L'acteur (le producteur d'ananas) ne choisit pas au hasard. Ses choix dépendent certes de ses valeurs mais aussi du contexte de production, du marché, et des moyens dont il dispose pour tirer parti de la situation et augmenter sa *zone d'incertitude*⁵. Chaque acteur a sa *stratégie*⁶, joue son propre *jeu*⁷ dans le cadre du système d'action dont il fait partie. Il cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous son contrôle ou sa responsabilité. L'organisation en perpétuel changement se définit un *système d'action concret*⁸ à partir de ses objectifs et des règles de fonctionnement actualisées en fonction du contexte. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la finalité est d'accroître leur influence ou l'atteinte de leurs intérêts personnels. Tout système social comme une organisation peut être compris à partir de l'action des différents acteurs qui le composent. L'acteur obéit à des mobiles, à des motifs, poursuit une fin qu'il s'est préalablement fixée, compte tenu des objectifs organisationnels et de ses visées propres.

La littérature explorée dans le cadre de la présente recherche de même que les observations empiriques et discussions exploratoires menées avec les acteurs sur le sujet, ont permis de faire une application du modèle d'analyse au contexte des OPA. Cette conception est représentée par la figure 1. Il a été identifié deux variables clés pour analyser les fondements du problème de désengagement des acteurs pour l'action collective. Il s'agit du mode de gouvernance et du mode de distribution des avantages au sein des OPA.

4 Le concept de la rationalité limitée met en avant le fait que si tous les hommes sont dotés d'une même 'raison calculatrice', leur raisonnement, tout logique qu'il soit, est affecté, orienté, modelé par la position dans laquelle il se trouve pour appréhender une situation donnée.

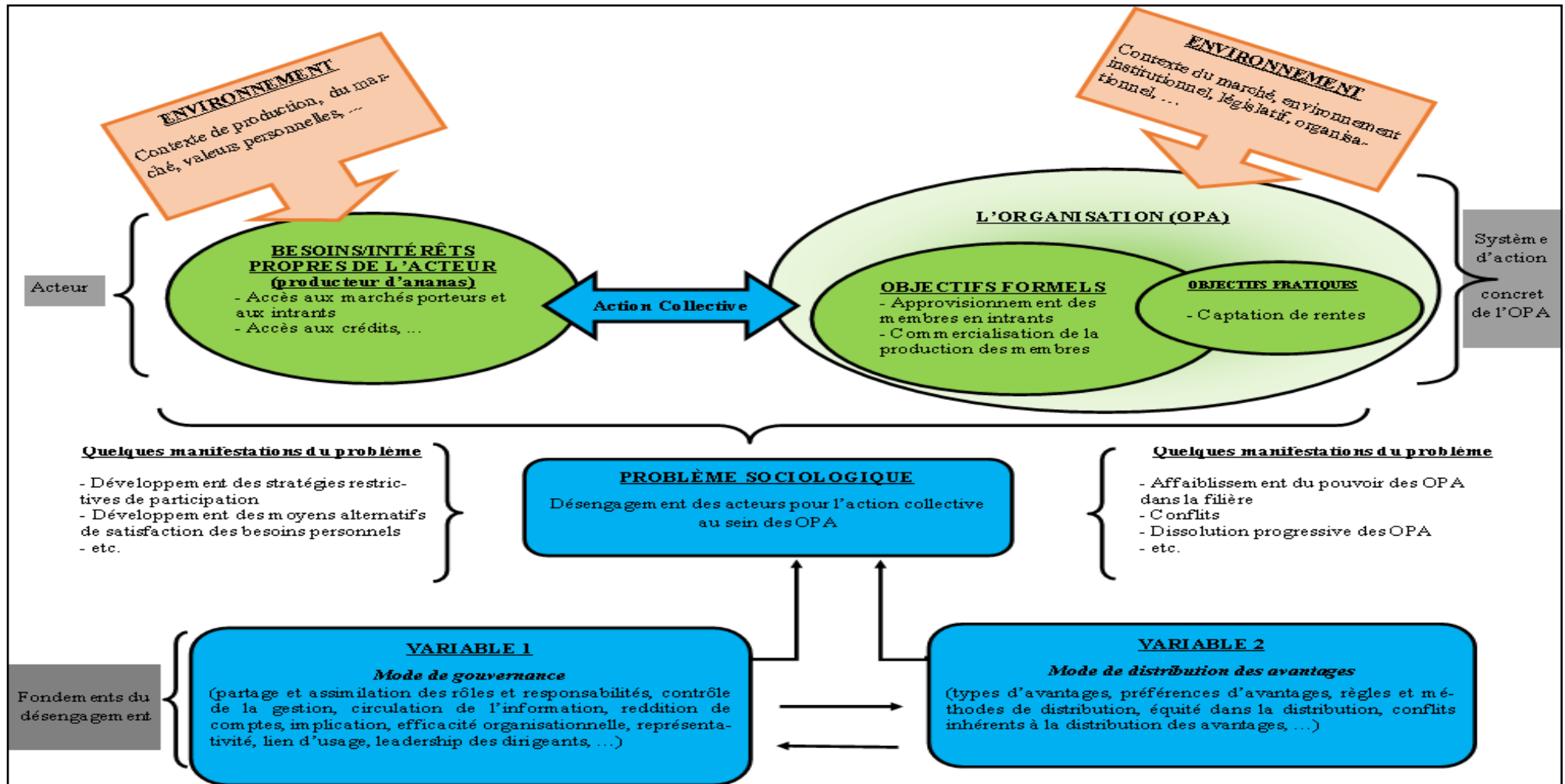
5 Zone d'incertitude : zone au sein de laquelle l'acteur rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs, ce qui lui donne du pouvoir et lui permet d'augmenter sa force et sa capacité de négociations au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977).

6 Stratégie : ensemble cohérent de comportements qu'un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts (Malek, 2011). Elle est orientée par les enjeux et les zones d'incertitudes.

7 Jeu : mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en se laissant leur liberté (Crozier et Friedberg, 1977).

8 Système d'action concret : il est un construit contingent et non naturel (Crozier et Friedberg, 1977). Il est la manière dont les acteurs régulent leurs relations. C'est l'ensemble des règles formelles ou informelles que les acteurs se donnent pour faire fonctionner l'organisation et les alliances qu'ils nouent entre eux (Malek, 2011)

Figure 1 : Application du modèle d'analyse au contexte des OPA



Source : Adikpéto, 2017.

Variable 1 : Mode de gouvernance

Poser la question de la gouvernance, c'est examiner la manière dont fonctionne l'organisation (Pesqueux, 2010). La notion de gouvernance renvoie à l'organisation de l'action collective, et est le processus par lequel une organisation prend ses décisions importantes, détermine qui elle fait participer au processus et comment elle assure la responsabilité (ACE Europe, 2011). La gouvernance est une forme organisée quelconque de délivrance de biens et services collectifs selon des normes et logiques spécifiques (Olivier de Sardan, 2009). Elle est un système formel ou informel réunissant des conditions favorisant l'atteinte de la mission de l'organisation, son développement et sa pérennité (Schwab, 2007 cité par Tremblay et *al.*, 2007). Pour cette recherche, la gouvernance est l'ensemble des facteurs et mécanismes mis en œuvre pour assurer la gestion, le contrôle et le fonctionnement d'une organisation. La notion de gouvernance met l'accent sur les processus par lesquels les problèmes collectifs sont résolus (Cornforth, 2005). Elle s'intéresse aux modalités de coordination et d'interaction des acteurs au sein de l'organisation. Elle regroupe les facteurs et processus qui font que les acteurs comprennent leurs intérêts, oublient leurs différences et peuvent exercer leurs droits et obligations (Regnard et Rousseau, 2009).

Chaque forme organisée de la délivrance des biens ou services collectifs, fonctionnant selon des normes particulières, et mettant en œuvre des logiques spécifiques, peut alors être considérée comme un mode de gouvernance (Olivier de Sardan, 2009). Pour comprendre la gouvernance dans les organisations, Morin (2008) s'est appesanti sur les éléments essentiels que sont : l'implication des acteurs dans les instances décisionnelles, la communication et la transparence, le respect des champs de compétences, l'enracinement dans le milieu, le leadership, la planification. Quant à Tremblay et *al.* (2007), ils ont analysé la gouvernance dans les organisations à partir des dimensions principales que sont : les pouvoirs et le respect des champs de compétences, la transparence et la communication, la gestion démocratique, le leadership, l'éducation - formation. Dans une démarche d'analyse stratégique, la présente recherche s'est proposée de décrire la gouvernance des OPA à partir des éléments clés tels que : partage et assimilation des rôles et responsabilités, contrôle de

la gestion, circulation de l'information, reddition de comptes, implication, efficacité organisationnelle, représentativité, lien d'usage, leadership des dirigeants, ... Ces différents éléments ont été pris en compte dans l'élaboration des outils de collecte administrés aux acteurs dans le cadre de la présente recherche.

Variable 2 : Mode de distribution des avantages

Le contrôle des avantages au sein d'une organisation est une source importante de pouvoir pour l'acteur qui le détient. Il peut être aussi un élément de motivation des acteurs. Dans le cadre du jeu d'acteurs au sein de l'organisation, l'obtention des avantages sous diverses formes peut être le résultat concret de la stratégie de chaque acteur (Crozier et Friedberg, 1977). Les avantages sont toutes formes de profits ou de biens matériels ou non dont peut bénéficier les membres d'une organisation. La distribution des avantages au sein des organisations est parfois source de conflits entre les acteurs (Le Meur, 2000). Il importe alors de comprendre le mode de distribution des avantages au sein des OPA et leur incidence sur le désengagement des acteurs. Dans une approche d'analyse stratégique, la présente recherche prend en compte les éléments d'analyse tels que : les types d'avantages, les préférences d'avantages, les règles et méthodes de distribution, l'équité dans la distribution, les conflits, ...

CHAPITRE 2 : CADRE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre aborde la présentation du cadre physique et la démarche méthodologique adoptée pour la conduite de la recherche.

2.1- Présentation du cadre de la recherche

Le cadre physique regroupe la situation géographique et la présentation de la culture d'ananas.

2.1.1- Situation géographique⁹

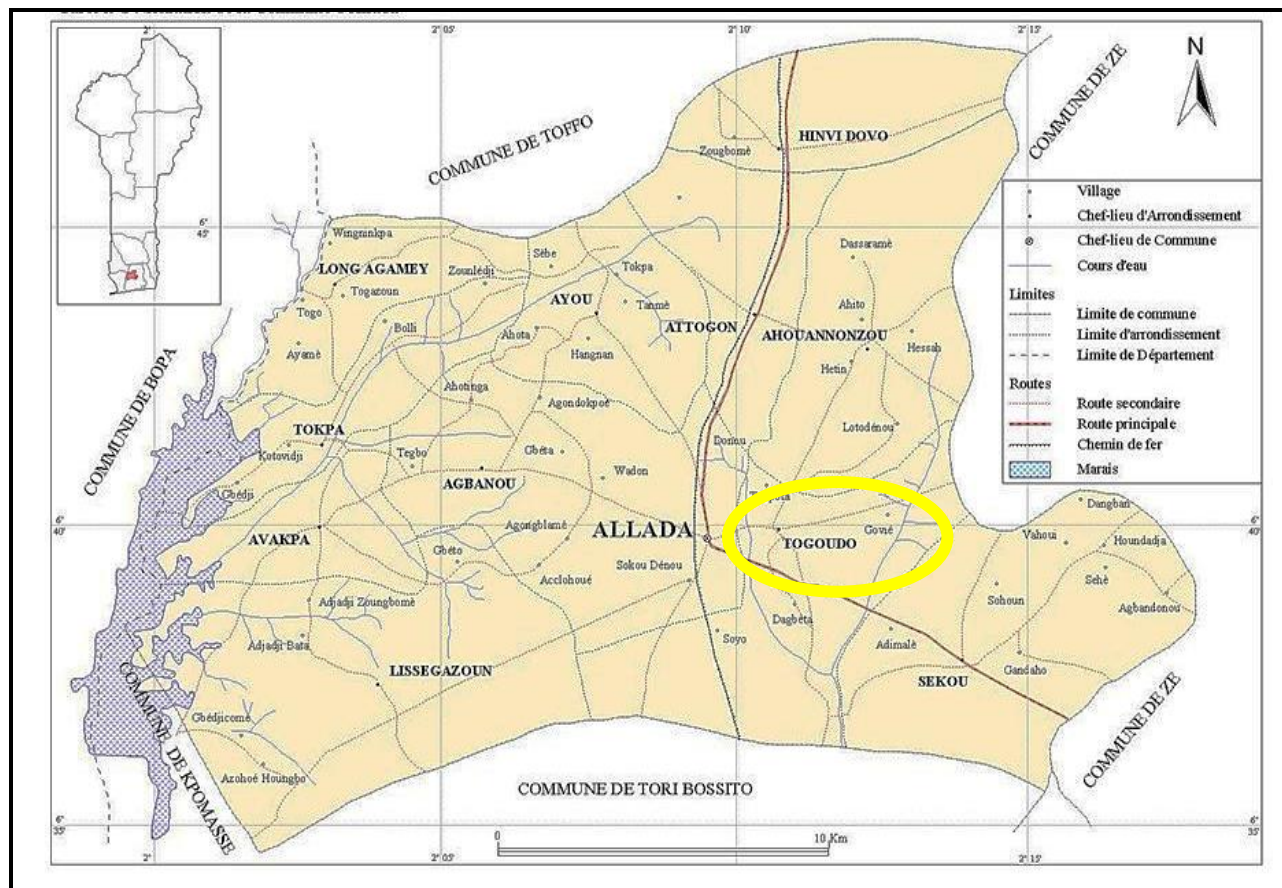
La Commune d'Allada est située au Nord-Est du département de l'Atlantique et en est le chef-lieu. Elle est limitée au Nord par la Commune de Toffo, au Sud par la Commune de Tori-Bossito, à l'Est par la Commune de Zè, à l'Ouest par les Communes de Kpomassè et de Bopa (Mairie d'Allada, 2011). Elle couvre une superficie de 381 km², soit 0,34% du territoire national (CeCPA Allada, 2010). Au dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) réalisé en 2013, la population est estimée à 127 512 habitants (62 148 hommes et 65 364 femmes) et est composée principalement des groupes socioculturels Aïzo et Fon (INSAE, 2015). La Commune d'Allada est une zone favorable à l'agriculture à cause de son sol à dominance ferrallitique et son climat de type subéquatorial caractérisé par deux (2) saisons de pluie et deux (2) saisons sèches qui s'alternent annuellement (Mairie d'Allada, 2011). Elle est l'une des communes de la région dénommée plateau d'Allada¹⁰ qui est la plus grande zone de production d'ananas au Bénin compte tenu de ses caractéristiques agro-climatiques (Afrique Conseil, 2006). La Commune d'Allada est subdivisée en quatre-vingt-quatre (84) villages et quartiers de ville répartis dans

⁹ La situation géographique est tirée essentiellement du Plan de Développement Communal (PDC) 2012 – 2016 et complétée par les informations tirées d'autres documents cités dans le présent texte.

¹⁰ Plateau d'Allada : région du département de l'Atlantique composée de cinq Communes que sont : Allada, Toffo, Tori-Bossito, Zè et Abomey-Calavi (Afrique Conseil, 2006).

douze (12) arrondissements. La figure 2 présente la carte de la Commune avec les différents arrondissements et les principales voies.

Figure 2 : Carte de la Commune d'Allada



Source : Mairie d'Allada, 2011

L'arrondissement qui a retenu notre attention dans le cadre de cette recherche est celui de Togoudo (encerclé en jaune sur la carte). Il est situé à 4 km du chef-lieu de la Commune qui est Allada-centre et côtoie la route Inter Etat Cotonou – Niamey (Mairie d'Allada, 2011). Il est subdivisé en trois (3) villages que sont : Togo, Zèbou et Govié. Sa population est de 6 051 habitants avec 2 950 hommes et 3 101 femmes (INSAE, 2015). On y trouve d'importants sites touristiques tels que le palais royal d'Adjahouto et le centre Immaculée Conception (Mairie d'Allada, 2011). L'agriculture est la principale activité économique de l'arrondissement avec la production de plusieurs cultures telles que le maïs, le manioc, les cultures maraîchères, le palmier à huile, l'ananas, etc. (SCDA Allada, 2014). Plusieurs OPA y mènent leurs activités. On y

retrouve des unités artisanales de transformation d'ananas. Il y est également implanté les usines modernes telles que l'usine de fabrication des cannettes en aluminium et l'usine de transformation des fruits appelé Promo-fruits.

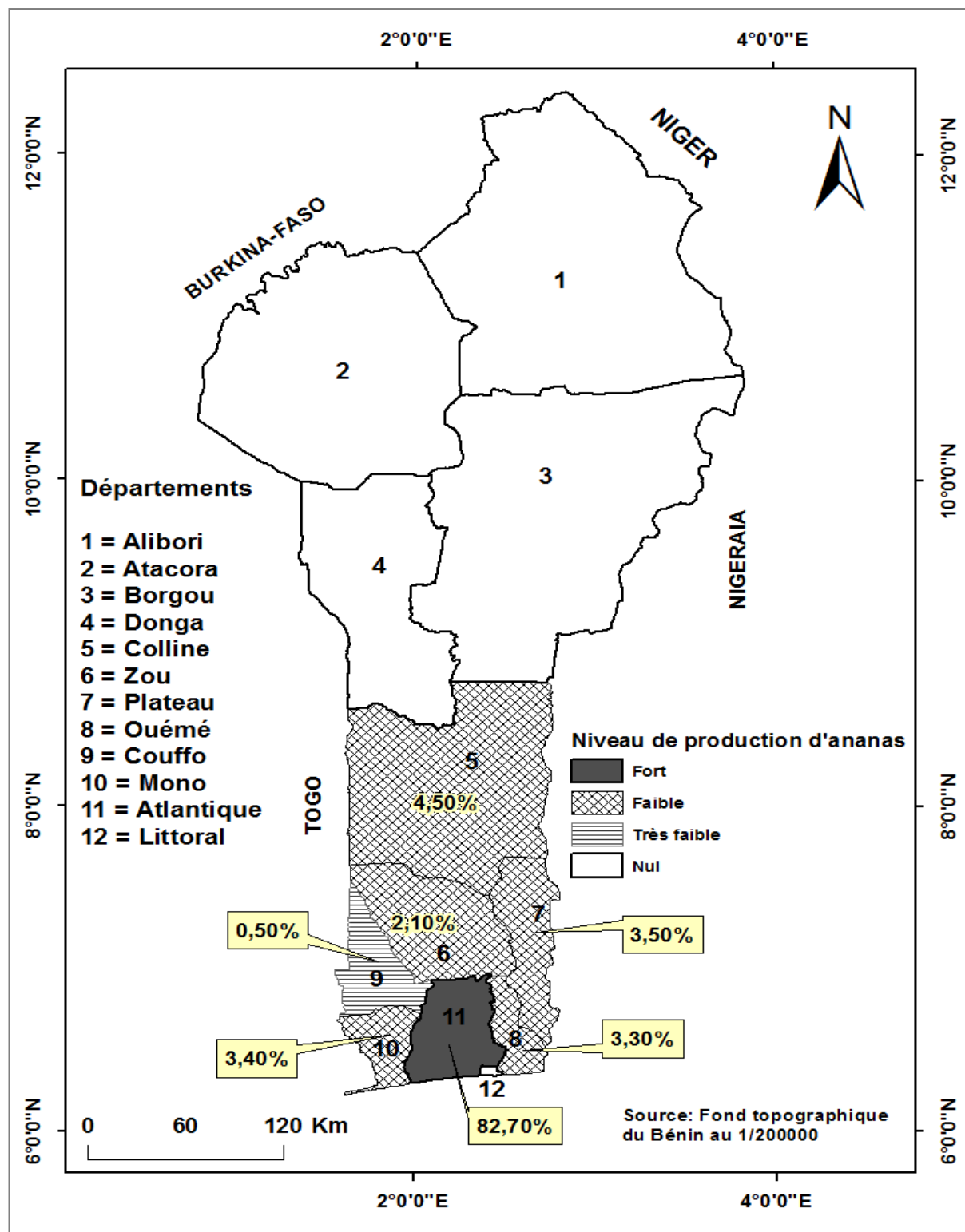
2.1.2- Culture d'ananas

L'ananas, *Ananas comosus* (Bromeliaceae), est une plante herbacée pérenne cultivée essentiellement pour son fruit. Il a été découvert en Guadeloupe en 1493 par Christophe Colomb (UPS-Bénin, 2006). L'introduction en Afrique de l'Ouest par les Portugais de cette plante remonte au 16^{ème} siècle, sa production dans la région de Ouidah est attestée au début du 18^{ème} siècle (Law, 1991 cité par Le Meur, 2000). Son développement comme culture intensive de rente a débuté timidement en 1972 et s'est accru progressivement après 1990 suite à la libéralisation de l'économie nationale (INSAE, 2009). Le cycle cultural de l'ananas est en général de dix-huit (18) mois (Edon Aderomou et *al.*, 2011). L'ananas est cultivé à partir des rejets de type cayeux. La production de ces rejets peut durer six (06) à douze (12) mois (UPS-Bénin, 2006). L'ananas est produit pour son fruit qui se mange frais, nature, cuisiné ou en conserves. Le jus d'ananas est consommé pur ou conservé et est également utilisé dans la fabrication de nombreuses boissons tels que : sirop, liqueur, vin, ... (Pirot, 1998). Ces usages multiples font du fruit un précieux produit d'exportation. Les commerçants locaux et les exportateurs assurent l'écoulement des fruits et produits dérivés de l'ananas vers les marchés nationaux (Dantokpa, Sékou, Allada, Sèhouè, etc.), régionaux (Nigéria, Niger, Burkina Faso, Mali, etc.) et internationaux (Europe, ...).

Au Bénin, l'ananas est le troisième produit d'exportation après le coton et l'anacarde (Kinkpe et *al.*, 2013). L'ananas est cultivé dans sept (7) départements sur les douze (12) que compte le Bénin (Anassidé et Aïvodji, 2009). L'étude réalisée par Kpenavoun et *al.* en 2014 a révélé que l'ananas est cultivé par trois mille sept cent quatre-vingt-quatorze (3794) producteurs dans trois cent quarante-trois (343) villages répartis dans quarante et une (41) Communes. La production est concentrée dans le département de l'Atlantique (Daniel et Martin, 2008) avec près de 83% de la production nationale. La

figure 3 montre en détails le poids de chaque département dans la production de l'ananas.

Figure 3 : Zones de production d'ananas au Bénin



Source : Kpenavoun et al., 2014

Dans le département de l'Atlantique, la Commune d'Allada reste l'une des zones de forte production avec vingt-trois (23) unités de transformation et cinq cent quarante-trois (543) producteurs répartis dans trente-deux (32) villages (Kpenavoun et *al.*, 2014). La production d'ananas dans la Commune d'Allada au cours des dix (10) dernières années (2007 à 2016) est présentée dans le tableau I. On note une évolution ascendante de la production mais avec des points de chute à certaines années.

Tableau 1 : Production d'ananas à Allada durant les dix dernières années

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Production (T)	17 385	37 820	58 256	57 154	49 979	42 804	46 654	69 846	61 035	67 605

Source : SCDA Allada, 2017

La filière ananas comme beaucoup de filières agricoles comporte les maillons tels que : la production, la transformation, la commercialisation et la distribution d'intrants. Dans la Commune d'Allada, le maillon de la production est celui où s'observe surtout une plus forte dynamique organisationnelle avec la création des associations/coopératives. La présente recherche s'intéresse à ces Organisations de Producteurs d'Ananas (OPA) notamment les OPA à caractère coopératif.

Les coopératives de producteurs d'ananas officiellement immatriculés au niveau du CARDER Atlantique – Littoral sont au nombre de vingt-neuf (29). Le tableau ci-après présente le point de ces OPA.

Tableau 2 : Point des OPA de la Commune d'Allada

N°	DENOMINATION DE L'OPA	ARRONDISSEMENT	VILLAGE	DATE DE CREATION DE L'OPA
1	COOPERATIVE VILLAGEOISE DES PRODUCTEURS D'ANANAS (CVPA) DE AHOUANNONZOUN AHITO	AHOUANNONZOUN	AHOUANNONZOUN AHITO	23/04/2015
2	CVPA DE AHOUANNONZOUN AHITO 2	AHOUANNONZOUN	AHOUANNONZOUN AHITO 2	20/06/2016
3	CVPA DE BAWEKANMEY	AHOUANNONZOUN	BAWEKANMEY	26/03/2015
4	CVPA DE ZOUNGBODJI	AHOUANNONZOUN	ZOUNGBODJI	18/03/2015
5	CVPA D'ALLOMEY	ALLADA CENTRE	ALLOMEY	25/03/2015
6	CVPA DE DAGLETA	ALLADA CENTRE	DAGLETA	21/11/2014
7	COOPERATIVE JESULOME	ALLADA CENTRE	DAGLETA	26/09/2016

N°	DENOMINATION DE L'OPA	ARRONDISSEMENT	VILLAGE	DATE DE CREATION DE L'OPA
8	CVPA DE DODJI ALIHO	ALLADA CENTRE	DODJI ALIHO	17/03/2015
9	CVPA DE DOGOUDO	ALLADA CENTRE	DOGOUDO	18/11/2014
10	CVPA DE DONOU	ALLADA CENTRE	DONOU	26/11/2014
11	CVPA DE GBOWELE	ALLADA CENTRE	GBOWELE	17/11/2014
12	CVPA DE SOKOU DENOU	ALLADA CENTRE	SOKOU DENOU 1	18/11/2014
13	CVPA DE SOKOU DENOU	ALLADA CENTRE	SOKOU DENOU 2	18/11/2014
14	CVPA DE SOYO	ALLADA CENTRE	SOYO	19/11/2014
15	CVPA DE TOKPOTA	ALLADA CENTRE	TOKPOTA	07/05/2015
16	CVPA DE ATTOGON CENTRE	ATTOGON	ATTOGON CENTRE	16/04/2015
17	CVPA DE ADJOHOUN	AVAKPA	ADJOHOUN	05/03/2015
18	CVPA DE AVAKPA CENTRE	AVAKPA	AVAKPA CENTRE	05/03/2015
19	COOPERATIVE DES PRODUCTEURS D'ANANAS YELIAN	HINVI	ZOUGBOMEY	13/03/2015
20	CVPA DE ADIMALE	SEKOU	ADIMALE	25/03/2015
21	CVPA DODJI DANGBAN	SEKOU	DODJI DANGBAN	16/03/2015
22	COOPERATIVE DES JEUNES PRODUCTEURS D'ANANAS (CoJePA)	TOGOUDO	GOVIE	16/11/2012
23	COOPERATIVE JESUS-DEGBE	TOGOUDO	KPODJAVA	28/09/2016
24	CVPA DE TOGOUDO CENTRE	TOGOUDO	TOGO	05/09/2016
25	COOPERATIVE INITIATIVE POUR LA RELANCE DE L'ANANAS (IRA) AU BENIN	TOGOUDO	TOGO	06/03/2001
26	COOPERATIVE DES JEUNES PRODUCTEURS D'ANANAS D'ALLADA (CJPAA)	TOGOUDO	TOGO	05/12/2016
27	COOPERATIVE IPAT	TOGOUDO	TOGO	09/12/2015
28	COOPERATIVE MAWUMEVO	TOGOUDO	TOGOUDO CENTRE	12/11/2016
29	COOPERATIVE INITIATIVE DES PRODUCTEURS D'ANANAS (IPA)	TOGOUDO	ZEBOU	24/08/2012

Source : CARDER Atlantique-Littoral, 2017

2.2- Démarche méthodologique de la recherche

La présente recherche est à la fois qualitative et quantitative. Elle s'inscrit dans la sociologie des organisations. Il y a été combiné des données qualitatives et quantitatives. Des outils spécifiques ont été utilisés pour collecter les données auprès des échantillons de chaque groupe cible durant les différentes étapes de la recherche.

2.2.1- Etapes de la recherche

La recherche a été conduite en deux (2) étapes combinées à savoir : l'enquête préliminaire et l'enquête de terrain proprement dite.

2.2.1.1- Pré-enquête

Il a été question ici d'une enquête exploratoire qualitative préalable et destinée à apporter une orientation globale à la recherche. Elle a permis notamment de mesurer la portée du phénomène, de tester l'opérationnalisation des différents outils de collecte (questionnaire et guide d'entretien), de confronter et d'ajuster les hypothèses formulées aux réalités du terrain. L'enquête préliminaire de terrain s'est déroulée en deux sous-étapes.

La première a eu cours durant les mois de septembre à octobre 2014, a consisté en une alternance d'entretiens formels et informels sur les problèmes liés à la vie et au fonctionnement des OPA et les problèmes liés aux itinéraires techniques de production d'ananas. Elle a été orientée vers un petit échantillon d'acteurs de différentes catégories socioprofessionnelles (deux dirigeants d'OPA, trois membres d'OPA et un encadreur d'OPA) en vue de disposer d'éléments d'appréciation suffisants pour valider ou non l'initiative d'une recherche sur les OPA d'Allada. La deuxième sous-étape s'est déroulée de décembre 2014 à janvier 2015. A cette sous-étape un deuxième guide d'entretien a été élaboré et l'enquête exploratoire a été conduite auprès de l'OPA Initiative pour la Relance de l'Ananas (IRA) qui semble ne pas être très touchée par le phénomène observé. Les résultats des entretiens tenus avec deux (2) membres et un (1) dirigeant de l'OPA IRA nous ont permis de mieux cerner le phénomène et de faire une

meilleure formulation du problème sociologique qui en découle. Au cours de cette étape nous avons pu également identifier les zones de production d'ananas dans la Commune et choisir l'arrondissement de Togoudo comme milieu de recherche. Le choix de cette localité a été motivé par la présence de la coopérative IRA qui présente des spécificités de résilience au problème contrairement à d'autres OPA de la même localité. Ce choix a été aussi guidé par la volonté d'approfondir nos recherches suite aux résultats des entretiens exploratoires tenus avec les acteurs notamment ceux de la coopérative IRA. Les deux (02) guides d'entretien de la phase de pré-enquête sont placées en annexe du document.

Au cours de cette étape de pré-enquête, il y a eu également un pré-test des outils de collecte de la phase d'enquête. Ceci a permis de relever les insuffisances et imperfections liées aux questions ou thèmes d'entretiens et d'apporter des corrections judicieuses.

2.2.1.2- Enquête de terrain proprement dite

L'enquête de terrain proprement dite s'est déroulée en deux phases. Une première phase intensive qui s'est déroulée de juillet à août 2017. Ensuite, dans un second temps, elle a été un processus itératif qui s'est étalé sur toute la période de recherche et de rédaction du mémoire.

2.2.2- Techniques et outils de collectes des données

Pour collecter les données nous avons utilisé les techniques telles que la recherche documentaire, l'entretien et le questionnaire. Pour chaque technique les outils correspondants ont été exploités.

2.2.2.1- Recherche documentaire

La recherche documentaire a été menée durant les différentes phases de la recherche. Il s'est agi ici de consulter et de faire l'inventaire des résultats des études ou recherches menées précédemment par différents chercheurs ou spécialistes ayant abordé le sujet.

Cette phase a permis de renforcer la connaissance théorique sur cette recherche mais également de :

- mieux cerner les différents enjeux sociaux autour du phénomène ;
- mieux peaufiner les premières hypothèses de recherche ;
- connaître les dynamiques socioculturelles, démographiques et économiques du milieu de recherche (Allada).

Tableau 3 : Centres de documentation et bibliothèques parcourus

Centres de documentation et bibliothèques	Nature des documents	Types d'informations
Centre de documentation de la FLASH	Mémoires, Thèses	Problématiques des organisations, Méthodologie de recherche
Bibliothèque Centrale de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC)	Ouvrages généraux et spécialisés	Socio-anthropologie, Sociologie des organisations, Méthodologie de recherche
Bibliothèque de l'Université Africaine de Développement Coopératif (UADC)	Livres et Mémoires	Organisations associatives et coopératives
Centre de documentation de l'Institut Français de Cotonou	Livres et Rapports	Socio-anthropologie, Problématiques des organisations,
Centre Culturel Américain (CCA)	Ouvrages	Problématiques des organisations
Bibliothèque du Centre de Recherche, d'Etude et de Créativité (CREC) de Godomey	Ouvrages	Socio-anthropologie
Mairie d'Allada	PDC, SDAC	Connaissance du milieu de recherche
Bibliothèque du CARDER Atlantique – Littoral et SCDA Allada	Rapports, ouvrages	Connaissance du milieu de recherche et de la filière ananas, statistiques
Internet	Rapports de colloques, articles et ouvrages	Sociologie des organisations, Problématiques sur les organisations, filière ananas

Source : Adikpéto, 2017

La recherche sur internet a été constamment effectuée au cours de cette recherche donc, ne s'est achevée qu'après la production de la version provisoire à soumettre à la communauté scientifique pour appréciation. Au cours de la phase de recherche documentaire, des prises de notes et des fiches ont été réalisées pour servir dans la rédaction du présent document.

2.2.2.2- Entretiens semi-structurés

L'aspect qualitatif de la recherche a été abordé à travers des entretiens semi-structurés. Des entretiens individuels ont été conduits avec des interlocuteurs spécifiques afin d'avoir leurs perceptions sur le désengagement des acteurs au sein des OPA. Les entretiens ont été conduits auprès des responsables, des membres et des non membres des OPA. Les exemplaires des guides d'entretiens utilisés sont en annexe du présent document.

2.2.2.3- Administration de questionnaire

Dans le cadre de cette recherche, un questionnaire a été élaboré et administré pour les groupes des dirigeants et des membres. Les questions sont de type semi-ouvert. Elles prennent en compte tous les éléments clés identifiés pour analyser chaque variable. Un exemplaire du questionnaire est placé en annexe du document.

2.2.2.4- Outils de collecte des données

Les outils de collecte des informations sont composés de guide d'entretien, questionnaire, grille de lecture et un appareil photo numérique pour la prise des vues. Les fiches de lecture ont été utilisées pour la recherche documentaire sur les organisations notamment celles de producteurs d'ananas. Pour les membres et dirigeants d'OPA, les outils utilisés sont le guide d'entretien et le questionnaire. En ce qui concerne les acteurs non membres d'OPA, il a été fait usage de guide d'entretien pour recueillir les données.

2.2.3- Groupes cibles et échantillonnage

Pour la réalisation de la recherche, nous avons procédé à un échantillonnage des acteurs. Après avoir défini la population cible, nous avons choisi les méthodes d'échantillonnage appropriées pour identifier l'échantillon dans chaque groupe cible.

2.2.3.1- Groupes cibles

La population cible est composée des :

- ❖ membres d'OPA : ce sont les personnes qui ont adhéré aux OPA. Ce groupe d'acteurs a été sélectionné afin de recueillir des informations sur l'état de leur engagement dans les OPA notamment leurs stratégies d'actions, leur participation, etc. ;
- ❖ acteurs non membres d'OPA : il s'agit des personnes n'appartenant à aucune OPA. Ce groupe d'interlocuteurs a été choisi pour connaître les raisons qui ont motivé le fait qu'ils aient quitté ou n'adhèrent pas à une OPA ;
- ❖ dirigeants d'OPA : ce sont les administrateurs d'OPA. Ces acteurs ont été sélectionnés en leur qualité d'administrateurs – gestionnaires des organisations. Ils sont les premiers garants du fonctionnement de l'organisation.

2.2.3.2- Echantillonnage

Pour la réalisation de la recherche, il a été procédé à un échantillonnage qui est présenté dans le tableau IV. Pour les trois (3) groupes de la population cible, il a été adopté la technique d'échantillonnage de boule de neige. A partir de quelques acteurs correspondant au profil recherché, nous avons pu contacter d'autres jusqu'à atteindre le seuil de saturation. Ce seuil a été atteint lorsque d'un groupe cible à un autre, d'une thématique à une autre ou d'une sous thématique à une autre, nous avons remarqué qu'il y a de moins en moins de nouvelles informations.

Tableau 4 : Mode d'échantillonnage de l'enquête

N°	Composition	Méthodes d'échantillonnage	Taille échantillon	
			Prévue	Réalisée
1	Membres d'OPA	Non probabiliste : Echantillonnage par réseau ou boule de neige	Jusqu'au seuil de saturation	12
2	Acteurs non membres d'OPA	Non probabiliste : Echantillonnage par réseau ou boule de neige	Jusqu'au seuil de saturation	6
3	Dirigeants d'OPA	Non probabiliste : Echantillonnage par réseau ou boule de neige	Jusqu'au seuil de saturation	5
Total		-	-	23

Source : données de terrain, 2017

Les OPA choisies dans le cadre de cette recherche sont celles qui ont une existence juridique (enregistrée à la préfecture si c'est une association ou immatriculée au CARDER si c'est une coopérative) et une durée d'exercice d'au moins deux (2) ans. Ce choix a été opéré pour éviter les organisations embryonnaires ou les regroupements circonstanciels de producteurs. De plus, vu que l'ananas a en général un cycle cultural de dix-huit (18) mois (Edon Aderomou et *al.*, 2011), nous avons jugé utile de choisir des OPA qui ont eu au moins la capacité de pouvoir faire l'expérience collective d'un cycle de production d'ananas (du planting à la commercialisation des fruits). Nous avons eu la liste des OPA existantes dans l'arrondissement de Togoudo auprès du SCDA d'Allada et en fonction des critères décrits ci-dessus, il a été sélectionné trois (03) OPA. Il s'agit des : coopérative Initiative pour la Relance de l'Ananas (IRA), Coopérative des Jeunes Producteurs d'Ananas (CoJePA) et Coopérative Initiative des Producteurs d'Ananas (IPA). Les trois OPA sont des organisations de forme coopérative ayant pour objet social l'approvisionnement des membres en intrants et la commercialisation de leur production. Les interlocuteurs membres ou dirigeants d'OPA ont été choisis dans ces trois coopératives.

Tableau 5 : Caractéristiques des OPA sélectionnées

N°	Dénomination de l'OPA	Date de création	Effectif des membres			Siège
			H	F	Total	
1	IRA	06/03/2001	25	3	28	Togo
2	CoJePA	16/11/2012	6	5	11	Govié
3	IPA	24/08/2012	7	2	9	Zèbou

Source : données de terrain, 2017

2.2.4- Méthode de traitements des données

Pour la collecte des données, les outils de collecte tels que : les questionnaires et le guide d'entretien ont été élaborés avec le logiciel EpiData 3.1. Après la collecte des données, il a été procédé dans un premier temps au dépouillement manuel. Les réponses aux questionnaires ont été saisies à l'aide d'un masque dans le logiciel EpiData 3.1. Ensuite pour effectuer le traitement, les données saisies ont été exportées vers le logiciel Microsoft Office Excel 2007. Pour les informations collectées au

travers des entretiens, il a été procédé à une analyse du contenu pour faire une triangulation des données quantitatives et qualitatives.

2.2.5- Difficultés rencontrées

Divers problèmes ont été rencontrés dans la conduite de cette recherche. S'il est vrai que la mise en confiance des acteurs qui a précédé les investigations et notre statut dans le domaine de l'agriculture ont beaucoup facilité l'enquête, force est de reconnaître que nous avons rencontré quelques difficultés. Le caractère sensible des informations à colleter a suscité la crainte de certains informateurs. En fait, certains dirigeants d'OPA avaient peur que les informations recueillies tombent dans les mains d'OPA concurrentes ou de partenaires financiers qui au vu de certaines données, pourraient ne plus avoir confiance en eux et suspendre leurs appuis. Au niveau des membres d'OPA, certains avaient peur de fournir des informations contradictoires avec celles fournies par leurs dirigeants. Pour contourner ces difficultés, tous les acteurs interviewés ont été rassurés sur la confidentialité des informations recueillies et le caractère académique de la recherche qui n'est pas une étude d'évaluation ou de prospection commanditée par un bailleur.

Certains interlocuteurs ont cru que l'enquête s'inscrivait dans le cadre d'un nouveau projet à mettre en œuvre. Ils ont alors tenté de fournir des données sous-évaluées ou surévaluées afin d'être de potentiels bénéficiaires. Mais très tôt, il leur a été expliqué que la recherche était purement académique et qu'elle est réalisée pour l'obtention d'un diplôme universitaire, néanmoins que les résultats leurs seront restitués pour qu'ils améliorent le fonctionnement de leurs OP et leurs contributions au développement de la filière. De plus, il fallait se conformer strictement à l'emploi du temps des enquêtés avec toutes les perturbations que cela comportait. Les contre temps étaient aussi liés aux facteurs climatiques et sociaux (pluie, cérémonies, marchés...) qui obligent subitement les informateurs à changer le programme établi.

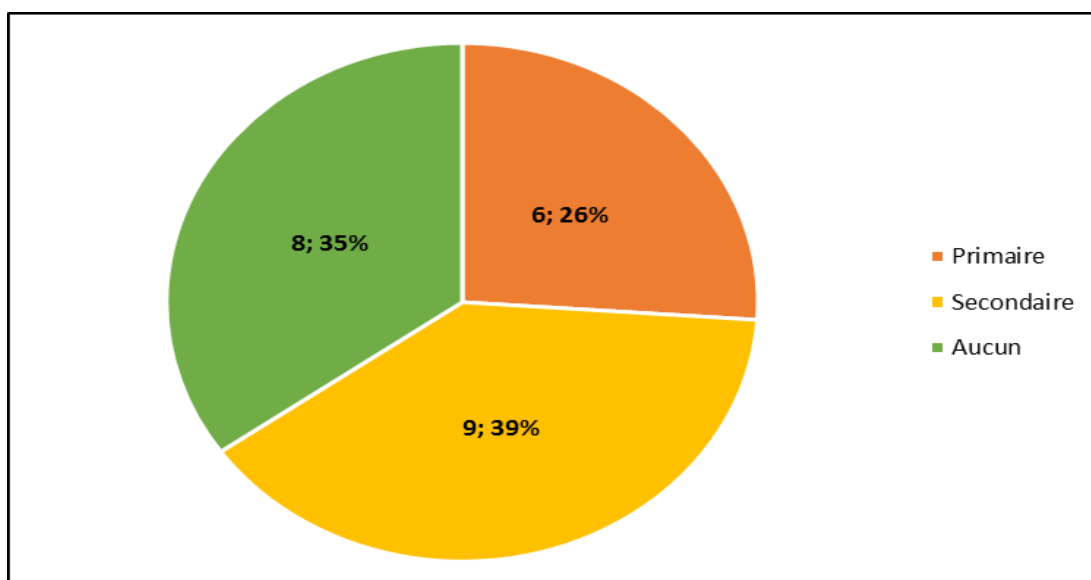
CHAPITRE 3 : MODE DE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE

Pour décrire le mode de gouvernance qui prévaut au sein des OPA d'Allada en fonction des informations collectées sur le terrain, le présent chapitre détaille les éléments clés identifiés dans le modèle d'analyse.

3.1. Profil des acteurs

Les acteurs interviewés ont des âges qui varient de 24 à 55 ans. En matière d'ancienneté des interviewés au sein des OPA, elle varie de 2 à 16 ans d'appartenance aux OPA. Sur les 23 producteurs touchés, 4 sont des femmes, soit 17,39%. Le niveau d'alphabétisation est faible au niveau des producteurs touchés avec seulement 26,09% d'acteurs alphabétisés. En ce qui concerne le niveau d'instruction, elle est présentée dans le graphe ci-après.

Figure 4 : Répartition des interlocuteurs par niveau d'instruction



Source : données de terrain, 2017

39% des acteurs interviewés ont fait au moins une classe du secondaire, 26% ont fait le primaire et 35% n'ont jamais été instruits.

3.2. Partage et assimilation des rôles et responsabilités au sein des OPA

Les trois OPA touchées disposent de statuts et règlement intérieur et sont immatriculées au Registres des Sociétés Coopératives au niveau du CARDER Atlantique – Littoral. Les statuts et règlement intérieur sont les textes fondamentaux de ces organisations. Il y est décrit l'objet social, les conditions d'adhésion et de retrait, les engagements des membres, leurs droits et devoirs, la configuration et le rôle des organes de gestion et de contrôle, les règles de gestion, le mandat des dirigeants et leurs responsabilités, les sanctions, l'organisation et le fonctionnement des différents organes de l'OPA. Il s'agit donc des documents très utiles dans la vie d'une organisation mais seulement 17,65% des acteurs interviewés appartenant à une OPA disposent d'une copie de ces documents contre 82,35% qui n'en disposent pas du tout. Les raisons évoquées par les acteurs pour justifier le désintéressement aux textes fondamentaux, sont généralement le faible niveau d'instruction (61% des acteurs ont un niveau d'instruction inférieur ou égal au primaire) et le contenu parfois volumineux des textes fondamentaux. Les propos de cet interlocuteur illustre bien la situation.

« Je n'ai jamais été à l'école, pourquoi alors photocopier les statuts ? Je ne pourrai pas lire ce gros document. S'il y a quelque chose dans ces documents, le secrétaire va nous en informer... ». Interlocuteur 1, membre IRA, 04/08/17, Zèbou.

Les copies des textes fondamentaux sont généralement détenues par les dirigeants mais ils ne maîtrisent pas eux-mêmes le contenu de ces documents. 47,06% des acteurs appartenant à une OPA ne connaissent aucune disposition des textes fondamentaux de leur OPA. Les propos de ces deux dirigeants d'OPA expriment bien la situation sur la faible connaissance des textes régissant les OPA.

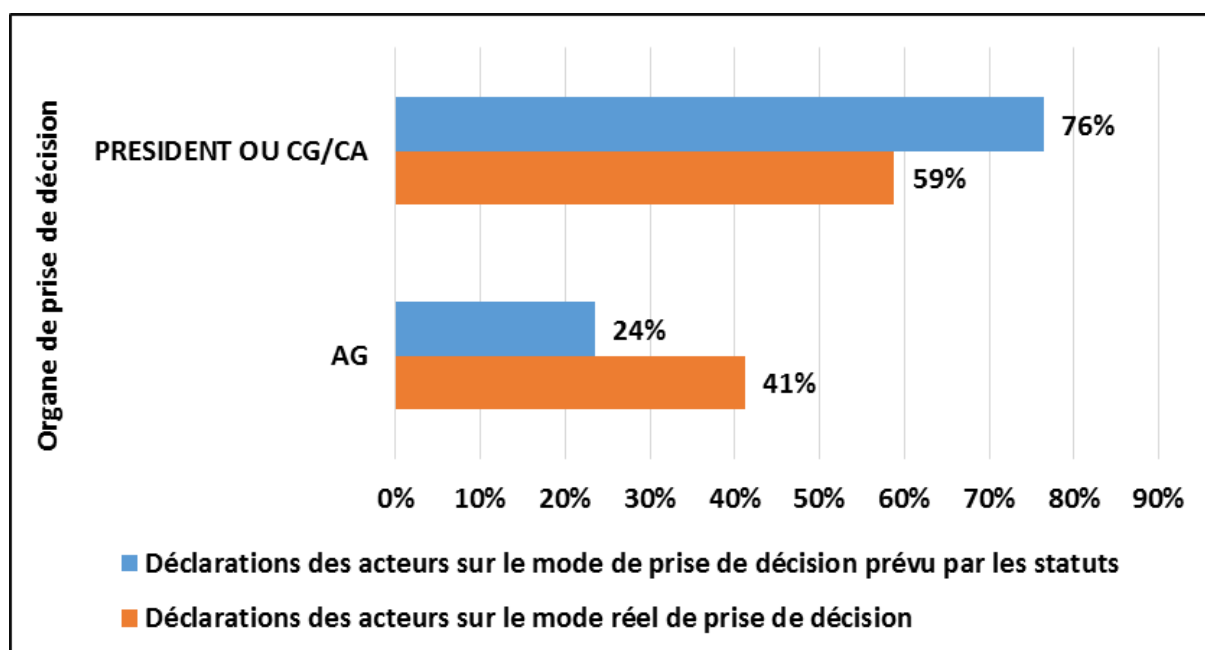
« ... J'ai une copie des statuts et règlement intérieur mais je ne connais pas les dispositions contenu dans ces documents. Je ne sais pas lire le français et les documents sont très volumineux.... ». Interlocuteur 2, Dirigeant CoJePA, 05/08/17, Govié.

« ... J'ai tous les documents (les statuts et règlement intérieur, ...) de la coopérative avec moi mais je ne les ai plus jamais lus après la tenue de l'Assemblée Générale Constitutive. Je ne peux pas dire que j'en connais le contenu. Quand on a besoin de quelque chose relatif aux textes on fait appel au TSIEC.... » Interlocuteur 3, Dirigeant IPA, 04/08/17, Zèbou.

Les quelques dispositions les plus connues dans les statuts sont généralement relatives aux droits (éligibilité aux postes de dirigeants, accès aux crédits et aux marchés communs de l'OPA, etc.) et devoirs (obligations de libérer les parts sociales, de participer aux réunions, de payer le droit d'adhésion et autres cotisations etc.). 88,24% des producteurs affirment qu'ils bénéficient de ces droits et 76,46% des producteurs déclarent qu'ils accomplissent leurs devoirs. Dans les OPA partenaires de l'usine Promo-fruits (IRA et IPA), les membres bénéficient parfois de crédits mis à la disposition de leur OPA par l'usine. Ce qui constitue selon ces acteurs un droit lié à leur qualité de membre. Les devoirs auxquels les membres des OPA s'acquittent sont généralement relatifs à la participation aux réunions et la vente des fruits à l'usine Promo-fruits (cas des OPA IRA et IPA). Dans l'OPA CoJePA, les réunions sont très rares et il n'y a pas de vente collective des fruits. Selon un dirigeant de cette OPA, « *les membres sont septiques à cause des échecs observés sur la vente collective de fruits dans d'autres coopératives....* ».

En ce qui concerne le mode de prise de décision, la figure 5 nous montre que 76% des acteurs ont déclaré que selon les statuts de leur organisation, les décisions doivent être prises par le Président ou le Comité de Gestion/Conseil d'Administration. Or après lecture des statuts des trois OPA, nous avons constaté qu'il y est clairement stipulé que l'Assemblée Générale (AG) des producteurs est l'organe suprême de décision. Ces déclarations des acteurs dénotent d'une méconnaissance de leurs rôles au sein de leur organisation. Dans la réalité pour la prise des décisions, 59% des acteurs affirment que les décisions sont prises par le Président ou le Comité de Gestion/Conseil d'Administration. Il ressort alors que l'Assemblée Générale au lieu d'être un espace de réflexion et de prise de décisions collectives n'est qu'un espace où les membres ne font que remplir une obligation légale et adopter les rapports des dirigeants (Tremblay et al., 2007). Ceci nous montre qu'il y a une faible assimilation et partage des rôles des membres au sein des OPA.

Figure 5 : Mode de prise de décisions



Source : données de terrain, 2017

Les rôles et responsabilités des dirigeants sont peu connus des membres car 82,35% des acteurs membres d'OPA affirment ne pas savoir si les rôles et responsabilités des dirigeants sont définis dans les statuts. Les rôles et responsabilités liés au titre de dirigeant sont au concret, déterminés selon les perceptions de chaque acteur. Ceci entraîne une divergence de perceptions sur les rôles que doivent jouer les responsables au sein des OPA. Les rôles généralement attribués aux responsables se résument bien dans les propos de ces interlocuteurs

« Le président représente la coopérative et prend les grandes décisions pour l'organisation... Le secrétaire tient les documents et le trésorier garde l'argent... »
Interlocuteur 4, Membre IRA, 06/08/17, Togo.

« ... c'est le président seul qui peut convoquer les réunions. Il garde l'argent et les documents... » Interlocuteur 5, Membre CoJePA, 07/08/17, Govié.

58,82% des acteurs affirment qu'ils sont rarement informés des activités menées par le Comité de Gestion/Conseil d'administration au nom de leur OPA. Ce déficit d'informations entre l'organe dirigeant et les membres amène ces derniers à moins s'intéresser aux contraintes rencontrées par les dirigeants dans le fonctionnement de la coopérative. Voici les déclarations d'un dirigeant d'OPA à ce propos.

« Pour que les programmes de TIF¹¹ et de récoltes soient attribués et respectés pour tous les membres, j'abandonne mon champ pour faire le pied de grue au niveau de l'usine Promo-Fruits. Parfois j'utilise mon propre argent pour participer à des réunions avec des partenaires de la coopérative.... Tout ça aucun membre ne cherche à savoir, ils attendent juste que ça soit cuisiné pour venir prendre leur part.... »
Interlocuteur 6, Dirigeant IRA, 06/08/17, Togo.

Le fonctionnement des OPA repose souvent sur les dirigeants notamment le président et de ce fait, leurs pouvoirs se trouvent renforcés et entraîne une hégémonie de leur part sur l'organisation. La zone d'incertitude des dirigeants en matière de textes fondamentaux est plus large que celle des membres dans la mesure où ce sont seulement les dirigeants qui détiennent les copies des textes. Dans l'ensemble il y a une faible connaissance du contenu des textes fondamentaux, ce qui entraîne une faible assimilation et un faible partage des rôles et responsabilités au sein de l'OPA. Les rôles et responsabilités liés à la qualité de membre ou de dirigeant sont au concret définis selon les perceptions de chaque acteur avec une pluralité d'opinions difficiles à gérer au sein des OPA. Les acteurs, ne sachant pas clairement quels doivent être leurs rôles au sein des OPA et quelles sont les responsabilités de leurs dirigeants, ils se désintéressent à la réalisation d'action collective au sein des OPA.

3.3. Contrôle de la gestion dans les OPA

Dans une organisation de type coopérative, chaque membre doit s'assurer que l'organisation prend la direction souhaitée (Tremblay et al., 2007). Ceci implique l'existence dans les coopératives des pratiques d'évaluation et de contrôle de la gestion. Dans les OPA, 64,71% des membres ont déclaré qu'il n'existe pas dans leur organisation des pratiques qui encouragent l'autoévaluation et l'évaluation par les pairs. Les quelques moments d'évaluation par les pairs sont les rares visites d'échanges d'expériences entre les membres. Ces visites des parcelles d'ananas des membres sont généralement organisées par le Comité de Gestion/Conseil d'Administration pour préparer l'arrivée d'un partenaire qui accompagne la

¹¹ TIF : Traitement d'Induction Florale. Technique consistant à provoquer la floraison des plants d'ananas en vue de la fructification groupée. C'est la date du TIF qui détermine la date de récolte des fruits.

coopérative. Ces visites étant ponctuelles et organisées pour satisfaire les attentes d'un bailleur, elles ne permettent pas aux producteurs de bien diagnostiquer les contraintes auxquelles font face les exploitations de leurs pairs afin de leur apporter les conseils nécessaires et les encourager dans leur activité. Les réunions constituent également des moments d'autoévaluation ou d'évaluation par les pairs. Au cours de certaines réunions lorsque le temps le permet, les membres exposent les difficultés rencontrées sur leurs champs d'ananas et leurs pairs leur prodiguent des conseils.

Au regard des textes juridiques (acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives) régissant les coopératives, toutes les trois OPA ont un organe de contrôle interne appelé Commission/Conseil de Surveillance. Mais, 41,18% des producteurs déclarent ne pas savoir si leur OPA dispose réellement d'un organe de contrôle interne. Cet organe est très peu connu des acteurs et 76,47% des membres d'OPA affirment que la Commission/Conseil de Surveillance ne joue pas son rôle de contrôle de la gestion. Les obstacles énoncés par les acteurs et qui empêchent l'organe de contrôle interne de jouer pleinement son rôle sont entre autres :

- la rétention des informations notamment celle relative à la gestion financière par le Comité de Gestion/Conseil d'administration ;
- la non installation de la Commission/Conseil de Surveillance ;
- la faible maîtrise des rôles ou prérogatives de l'organe de contrôle interne ;
- les alliances ou relations d'intérêts entre les dirigeants et les membres des organes de contrôle interne ;
- le manque de volonté et de disponibilité de certains membres des organes de contrôle interne ; etc.

Au cours des enquêtes, au niveau de CoJePA, nous avons rencontré un interlocuteur qui nous a déclaré que sa coopérative ne dispose pas de Commission de Surveillance or dans les statuts nous avons vu son nom comme membre de la Commission de Surveillance. Au niveau de la coopérative IPA, les statuts prévoient l'existence d'une

Commission de Surveillance mais celle-ci n'a jamais été installée par l'OPA. Au niveau de la coopérative IRA, le Conseil de Surveillance est confondu au Conseil d'Administration. Voici quelques propos d'un membre du Conseil de Surveillance.

« Il y a beaucoup de choses que nous faisons directement ensemble avec le CA ... par exemple, la gestion du tricycle de la coopérative est confiée par le CA aux trois membres du Conseil de Surveillance,... » Interlocuteur 7, membre du Conseil de Surveillance de IRA, 06/08/17, Togo.

Parlant des membres du Conseil de Surveillance, voici ce que dit un ancien membre de IRA :

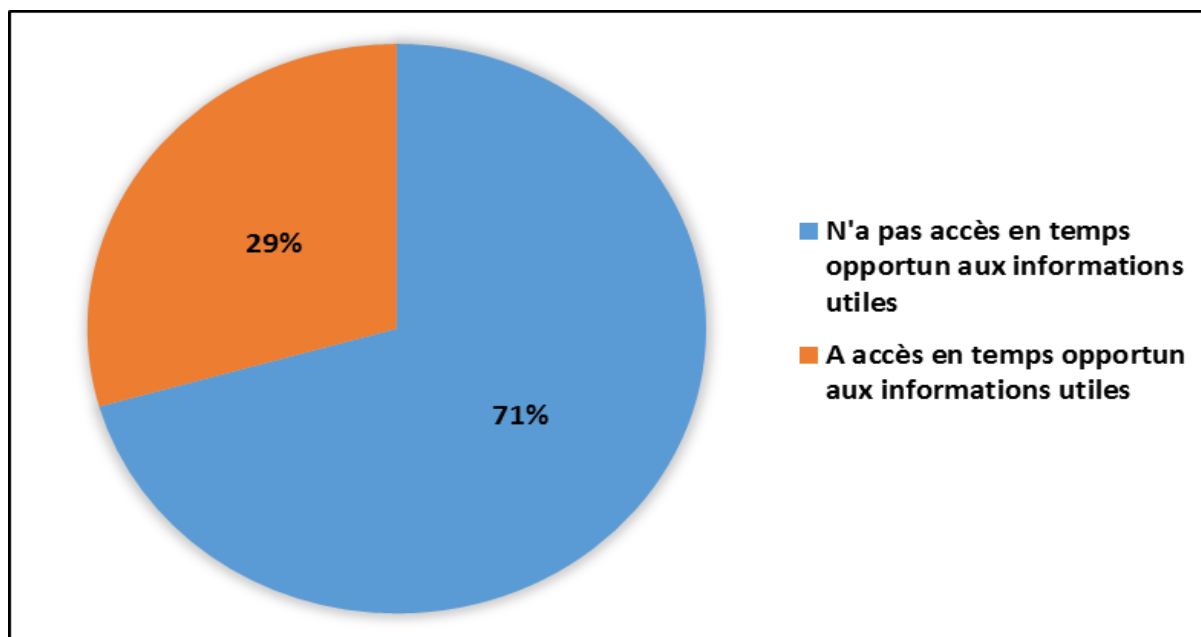
« Ils peuvent contrôler qui et quoi ? Eux-mêmes cherchent à manger... ils ont été cooptés par le CA pour se retrouver à ces postes. Ils ne peuvent rien dénoncer... » Interlocuteur 8, ancien membre de IRA, 05/08/17, Togo.

En dépit des prescriptions juridiques et des quelques actions d'évaluation par les pairs, le contrôle interne de la gestion est globalement défailant dans les trois OPA. Les producteurs n'ayant pas la certitude que les ressources de leurs organisations sont bien gérées, il s'est installé dans les OPA une crise de confiance qui amène les acteurs à se désengager progressivement de l'action collective au sein de leurs organisations.

3.4. Circulation de l'information au sein des OPA

Le manque de diffusion de l'information vers les membres empêche ces derniers de jouer un rôle très actif dans leur organisation (Morin, 2008). Au sein des OPA, 52,94% des acteurs affirment qu'ils ne sont informés des réalisations ou activités à mener par leurs OPA que quelques rares fois. Les informations fournies par les dirigeants aux membres sont généralement relatives aux intrants (engrais, etc.), aux crédits et à la commercialisation des fruits d'ananas. Ces informations parviennent aux acteurs à la fois par des pratiques formelles et informelles. Il s'agit notamment des réunions d'information, des appels téléphoniques ou de bouche à oreille. Les informations sont généralement diffusées par le Comité de Gestion/Conseil d'Administration mais il n'existe dans aucune des OPA, un responsable chargé de l'information et de la communication.

Figure 6 : Accès en temps opportun aux informations utiles



Source : données de terrain, 2017

A l'analyse de la figure 6, il ressort que 71% des membres d'OPA déclarent qu'ils n'ont pas accès en temps opportun aux informations utiles (engrais, crédits, vente groupée, etc.). Les propos de cet ancien dirigeant d'OPA expliquent bien la situation.

« ... j'ai été secrétaire de la coopérative IRA durant plusieurs années, on ne dit aux membres que ce qu'on veut qu'ils sachent et quand on le veut. Les vraies informations étaient détenues par nous les responsables... » Interlocuteur 8 ; ancien membre de IRA ; 05/08/17 ; Togo.

Or, tous les acteurs interviewés jugent importante la circulation de l'information pour le fonctionnement des OPA. Selon les acteurs, les contraintes à la circulation de l'information dans les OPA sont entre autres :

- les coûts de communication élevés lorsqu'on doit appeler au téléphone tous les membres pour leur passer une information. Ces frais sont généralement laissés à la charge des dirigeants ;
- la non fonctionnalité des appareils téléphoniques de certains membres ;
- l'absentéisme de certains membres aux réunions ;

- le retard dans la circulation des informations ;
- la diffusion sélective de certaines informations (notamment celles relatives aux avantages) par les dirigeants, ce qui crée des discriminations et frustrations entre les membres ; etc.

Les propos de cet interlocuteur expriment un peu les contraintes à la circulation de l'information dans les OPA.

« ... les responsables attendent la dernière minute pour vous informer et au moment vous avez l'information c'est déjà trop tard ... Par exemple, il y a eu une opportunité de soumission de plan d'affaires dans une ONG mais j'ai été informé à trois jours de la clôture et je n'ai pas pu déposer... Pour les réunions aussi, tu es au champ le matin et on t'appelle pour dire que dans une heure il faut être au siège de IRA pour réunion, ce qui n'est pas bon.... Comme moi je n'ai pas le courant dans ma maison, parfois mon téléphone est éteint pour défaut de charge, ce qui ne permet pas aussi d'avoir les informations à temps. Mais les responsables peuvent quand même envoyer quelqu'un pour m'informer, ce qu'ils ne font toujours pas, bien que je le leur ai reproché ça... C'est tout ça qui fait que moi je me désintéresse peu à peu des choses de IRA. Tout ce qui me retient dans cette coopérative c'est le marché mais j'ai aussi des commerçantes de Sèmè qui me font la cour pour que je leur vende mes ananas..... »
Interlocuteur 9 ; membre de IRA ; 08/08/17 ; Togo.

L'information est un élément capital dans le fonctionnement de toute organisation mais sa circulation dans les OPA n'est globalement pas satisfaisante. Les contraintes observées dans la circulation de l'information créent des discriminations qui poussent au désengagement des acteurs.

3.5. Reddition de comptes et implication des membres

La reddition de comptes appelle à une gestion participative qui se manifeste par un ensemble de moyens et méthodes permettant aux membres d'être informés sur l'évolution de l'organisation, d'être consultés et mobilisés lors de la prise de décisions (Perron, 2002). Dans les OPA, des Assemblées Générales annuelles sont organisées pour rendre compte des activités aux membres. Au niveau de l'OPA IPA, la dernière Assemblée Générale annuelle date de 2014, pour CoJePA, elle a été organisée en 2015, quant à IRA, elle date de 2017. Les Assemblées Générales (AG) sont de grandes réunions annuelles de compte rendu des activités menées par le Comité de

Gestion/Conseil d'Administration, de bilan et de planification de nouvelles activités. Elles sont différentes des réunions ponctuelles ou circonstanciées qui peuvent être organisées par l'OPA en cas d'urgence. Selon les acteurs touchés, les sujets débattus lors des AG ont généralement rapport à la libération des parts sociales et cotisations, les mécanismes d'acquisition des intrants (engrais, rejets, ...), la gestion des ressources (financières, matérielles, ...), le recouvrement ou l'obtention des crédits, etc. Pour 88,24% des membres d'OPA, les AG annuelles de compte rendu sont des pratiques importantes dans la vie d'une OPA car elles permettent aux dirigeants de partager avec les membres le dénouement des activités. Mais 64,71% d'entre eux estiment que les sujets débattus lors de ces AG ne sont parfois pas pertinents et ne répondent pas aux besoins ou aspirations des membres. Par exemple, les sujets relatifs au renouvellement des mandats intéressent les membres mais ils sont très rarement abordés lors des AG. Voici les propos d'un membre d'OPA à ce sujet :

« ... ce sont les mêmes qui sont responsables depuis des années, ils évitent chaque fois ce sujet quand on va en Assemblée Générale... Il faut que d'autres aussi dirigent la coopérative pour savoir comment ça se passe... » Interlocuteur 10, membre de IRA ; 07/08/17 ; Govié

Le désir de conserver le pouvoir ou la crainte de perdre des avantages liés à une position hiérarchique sont des obstacles importants à la reddition de comptes dans une organisation (Giroux et Fenocci, 1995). Ceci est bien observé dans les OPA.

Les AG annuelles et les réunions ponctuelles ou circonstanciées sont pour les membres d'OPA les moments durant lesquels, ils participent aux prises de décisions. C'est au cours de ces moments qu'ils arrivent à communiquer leurs plaintes, commentaires et suggestions aux dirigeants. Toutefois des représailles sont parfois orchestrées par les dirigeants contre certains membres qui posent souvent des plaintes. Les propos de ces interlocuteurs sont bien édifiants :

« Il y a un membre qui s'est plaint lors d'une réunion de la gestion peu claire que font les dirigeants des crédits obtenus auprès de Promo-fruits... Quand il a demandé un nouveau crédit, le président a divisé son montant par deux sous prétexte qu'il ne pourra pas rembourser or nous savions tous que ce membre peut bien rembourser... Malgré les interventions des autres membres, le président a maintenu sa décision et le producteur a alors refusé de prendre le crédit. Depuis lors il ne participe plus aux activités de la coopérative... » Interlocuteur 11, membre de IPA ; 04/08/17 ; Zèbou

« ... Dans une coopérative on ne se plaint pas contre un responsable et on ne commente pas négativement les décisions des dirigeants, sinon ils ont tous les moyens pour piétiner tes intérêts au sein de la coopérative. D'ailleurs quand tu parles même qui veut t'écouter ?... » Interlocuteur 8 ; ancien membre de IRA ; 05/08/17 ; Togo.

Dans une organisation, l'implication des membres favorise le renforcement des liens de confiance et des capacités des acteurs et permet une réflexion dynamique par rapport aux défis d'offrir des services adaptés aux besoins des membres (Tremblay et *al.*, 2007). Au sein des OPA, l'implication est qualifiée de "moyenne" par 58,82% des acteurs. Les éléments qui inhibent l'implication des membres dans les OPA sont entre autres l'évitement des sujets relatifs au renouvellement des mandats lors des AG, les représailles contre certains membres, etc. La combinaison de tous ces éléments pousse au désengagement progressif des acteurs.

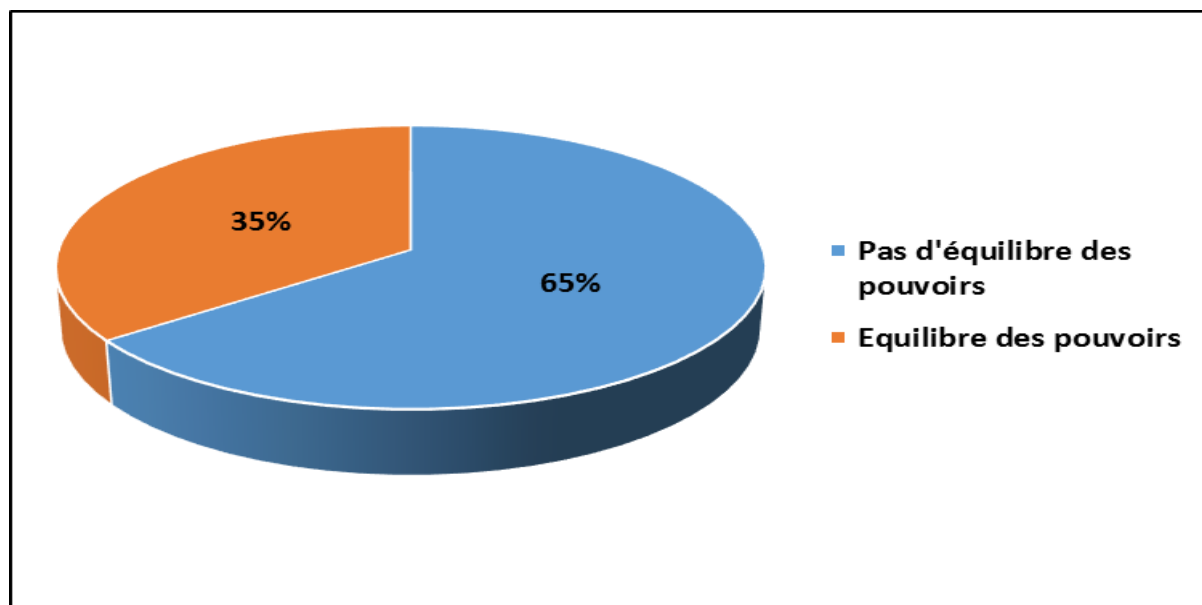
3.6. Efficacité organisationnelle et représentativité

La fonctionnalité d'une OPA dépend de son organisation interne, du dynamisme des dirigeants et des liens qu'elle tisse avec d'autres structures de son environnement. Les coopératives IPA et IRA se démarquent des autres OPA de l'arrondissement de Togoudo par le partenariat qui les lie à l'usine Promo-fruits. Grâce à ce partenariat, leurs membres vendent prioritairement leurs fruits auprès de l'usine à un prix stable de 65 FCFA le kilogramme. Ce qui leur permet de ne pas être victimes des méventes ou des fluctuations de prix dans les périodes d'abondance de fruits. Les membres de IRA et IPA obtiennent également à travers le partenariat avec Promo-fruits des crédits financiers et des crédits intrants pour booster leur production. Quant à CoJePA, elle n'a pas de partenaire pour la commercialisation des fruits, chaque membre se débrouille pour vendre sa production. Depuis la création, les membres n'ont jamais eu des crédits par le biais de la coopérative.

Dans les trois OPA, les postes de responsabilités les plus connus sont ceux de : président, secrétaire et trésorier. 52,94% des membres d'OPA interviewés déclarent ne pas maîtriser toutes les responsabilités des dirigeants. Dans les coopératives IPA et CoJePA, il n'existe que ces trois postes de gestion. Au niveau de la coopérative IRA,

en plus de ces trois postes, il y a au sein du Conseil d'Administration les postes de responsable chargé des intrants et de responsable chargé de l'organisation. Bien que ces postes soient occupés, ils sont peu connus par les membres.

Figure 7 : Nombre d'élus et équilibre des pouvoirs



Source : données de terrain, 2017

La figure 7 présente le nombre d'élus et l'équilibre des pouvoirs au sein des OPA. 65% des membres d'OPA ont déclaré que le nombre de personnes élues au Comité de Gestion/Conseil d'Administration ne permet pas un équilibre des pouvoirs au sein de leur organisation. Les acteurs estiment que tous les pouvoirs sont concentrés dans les mains de trois personnes ou qu'ils sont surchargés dans l'exécution de leurs responsabilités notamment le président. Voici les propos des interlocuteurs à ce sujet :

« ... Seulement trois personnes comme dirigeants de tout le groupe, c'est insuffisant. Il faut un vice-président, des adjoints pour secrétaire et trésorier,.... Ainsi, la gestion va moins peser sur les trois dirigeants et pour prendre une décision au sein du Comité de gestion il y aura plus de personnes qui vont réfléchir et donner leurs avis... Sinon ils posent parfois des actes qui frustrer les membres au point où certains démissionnent de la coopérative... ». Interlocuteur 11, membre de IPA ; 04/08/17 ; Zèbou.

« ... on ne peut pas dire que le nombre de postes est suffisant ... Par exemple, moi en tant que président je suis trop chargé car le secrétaire n'est souvent pas disponible et je suis obligé de faire son travail en plus du mien. Parfois je me retrouve même seul à faire tout et à prendre toutes les décisions si le trésorier aussi est indisponible... ». Interlocuteur 6, Dirigeant IRA, 06/08/17, Togo.

En dépit des partenariats dont bénéficient certaines OPA, il est observé une faible efficacité organisationnelle et une faible représentativité des membres dans les instances de gestion, ce qui constitue une cause de désengagement des membres pour l'action collective au sein des OPA.

3.7. Liens d'usage et leadership des dirigeants

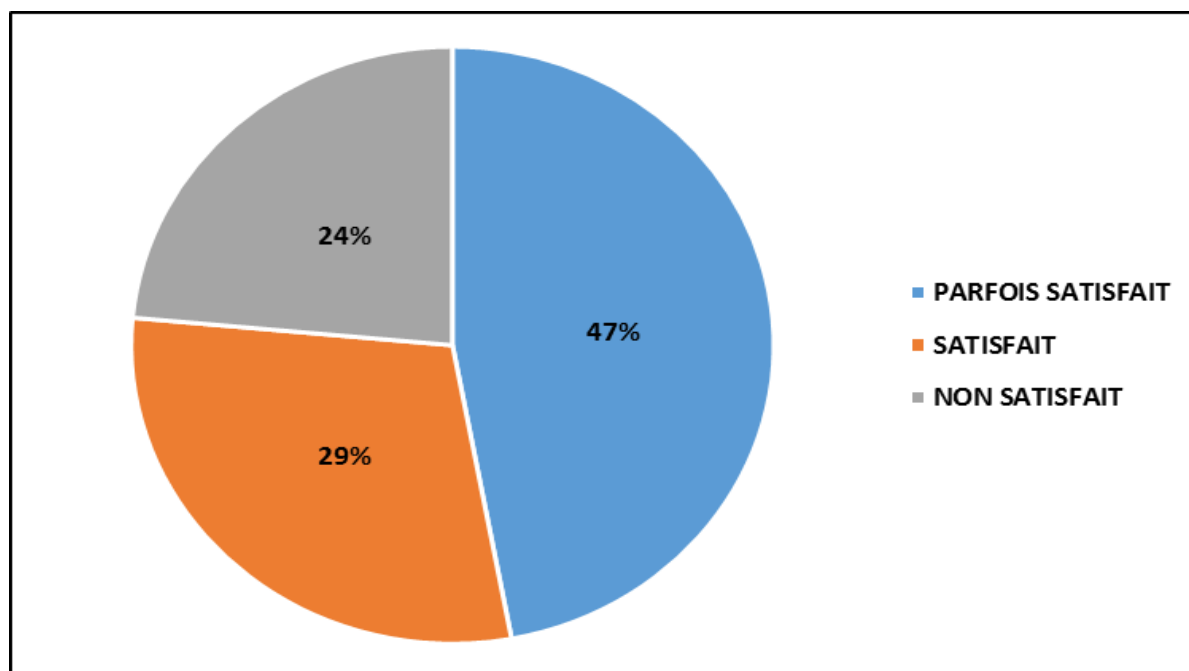
Les besoins des producteurs d'ananas ont généralement trait à l'accès aux intrants, marchés d'écoulement, crédits, etc. Dans les OPA, 52,94% des membres affirment qu'ils sollicitent rarement les services de leur OPA pour satisfaire leurs besoins. La figure 8 nous montre que 24% des acteurs ne sont pas satisfaits de la qualité des services fournis par les OPA et 47% déclarent qu'ils ne le sont que quelques fois. Les plaintes sont exposées par cet interlocuteur :

« ... on n'a jamais les engrais au bon moment. Quand les pluies commencent et qu'on a besoin d'engrais, la coopérative n'en a pas. C'est plus tard quand tu auras fini d'acheter très chers les engrais au marché qu'ils vont t'amener ça pour dire que tu dois forcément acheter car tu en avais exprimé le besoin... C'est pour ça que parfois, moi je préfère ne même rien demander auprès de ma coopérative....

Pour la vente des fruits, on te donne un programme de récolte mais si tu n'as pas quelqu'un au niveau de l'usine et que tu n'es pas vigilant, tes fruits vont pourrir au champ..... Tu es programmé mais on te dit qu'il y a trop de fruits en attente à l'usine ou que les machines sont en panne... Moi, j'ai gardé mes relations avec les commerçants locaux et je les appelle aussitôt dans ces cas pour venir acheter. Depuis 2015 je vends à peine le tiers de ma production à l'usine, tout ce qui reste, je le vends sur le marché local... » Interlocuteur 12, membre IPA, 06/08/17, Zèbou.

« Je ne suis membre d'aucune coopérative... Quand tu adhères à une coopérative, on te force à prendre des crédits... Le taux de ces crédits est exorbitant. Au lieu d'échelonner le paiement du crédit, il est prélevé en une tranche au moment de la récolte, ce qui n'arrange pas le producteur. Ces crédits arrièrent le producteur... C'est comme si on est en esclavage et on travaille pour les institutions de micro-finance et l'usine ... ». Interlocuteur 13, non membre d'OPA, 05/08/17, Zèbou.

Figure 8 : Qualité des services fournis par les OPA aux membres



Source : données de terrain, 2017

Le manque de leadership et l'inexistence d'impulsion pour encourager le développement de l'organisation porte un préjudice à sa gouvernance (Morin, 2008). Dans les OPA, des problèmes de leadership se posent généralement comme le témoigne ici les propos de cet ancien membre d'OPA :

« ... le grand problème des coopératives c'est le leadership. Le président prend la coopérative comme sa propriété et c'est lui qui décide de tout... Comme il est l'initiateur de la coopérative, il dit alors que c'est lui qui a créé sa chose et que les autres membres sont là pour la forme et pour juste montrer aux bailleurs que sa coopérative existe... » Interlocuteur 8 ; ancien membre de IRA ; 05/08/17 ; Togo.

Le suivi des membres pour les aider à atteindre leurs objectifs dépend de la disponibilité des dirigeants, malheureusement leurs obligations à l'extérieur de la coopérative les rendent moins présents pour s'occuper du suivi des membres et du développement des organisations (Tremblay et al., 2007). Les pratiques de partage d'expériences sont rares dans les OPA.

« ... Personne ne peut compter sur les rares visites d'échanges que les responsables de la coopérative organisent... S'il y a des choses qui me semblent flou dans l'itinéraire technique de production d'ananas, je demande à mon frère mais je ne compte pas sur les responsables de la coopérative pour bien produire... » Interlocuteur 14, membre CoJePA, 10/08/17, Govié.

Le faible niveau de service rendu aux membres par les OPA et la non satisfaction des besoins des membres ont conduit à un faible lien d'usage entre les OPA et leurs membres. De plus, il y a les problèmes de leadership des dirigeants qui créent des dysfonctionnements dans les OPA. Ces dysfonctionnements ont conduit à une crise de l'action collective au sein des OPA avec le développement par les acteurs des alternatives parallèles de satisfaction de leurs besoins.

Il se déduit de l'analyse des différents éléments que le désengagement des membres des OPA dépend du mode de gouvernance et que ceci entraîne une crise de l'action collective au sein de ces organisations.

CHAPITRE 4 : MODE DE DISTRIBUTION DES AVANTAGES ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE

Pour caractériser le mode de distribution des avantages au sein des OPA d'Allada, les informations collectées sur le terrain sont analysées à partir des éléments clés identifiés dans le modèle d'analyse.

4.1. Types d'avantages

Les services offerts par les OPA à leurs membres sont :

- les crédits agricoles ;
- la facilitation de l'accès aux intrants agricoles ;
- le renforcement des capacités techniques ;
- les échanges d'expériences entre acteurs ;
- la facilitation de l'accès aux marchés d'écoulement.

Voici les propos d'un membre d'OPA au sujet des services qu'offre sa coopérative :

« ... grâce à la coopérative j'ai de l'engrais, j'arrive à prêter de l'argent pour cultiver mon champ et je vends mon ananas à l'usine Promo-fruits. Je n'ai plus de problème de marché, je peux produire de l'ananas autant que je veux... Parfois, nous participons à des formations pour recevoir plus de connaissances sur les techniques de production d'ananas... ». Interlocuteur 15, membre de IRA ; 05/08/17 ; Govié.

Dans les associations de petits producteurs d'ananas, il s'agit tout d'abord de mettre en commun la production de manière à pouvoir fournir un flux régulier et suffisant sur le marché (Le Meur, 2000). Le principal marché d'écoulement des coopératives IRA et IPA est l'usine Promo-fruits à laquelle elles livrent leurs productions suivant une planification. Grâce à leur partenariat avec l'usine, elles arrivent à obtenir des crédits et des intrants qu'elles distribuent à leurs membres. L'usine Promo-fruits se porte parfois garant auprès des institutions financières (CLCAM, Alidé, Banque BOA, etc.)

pour permettre aux coopératives d'obtenir des crédits. Elle utilise aussi ses propres réserves financières pour octroyer des crédits aux coopératives. Dans l'optique de toujours susciter les producteurs à beaucoup produire pour qu'elle ait plus de matières premières, l'usine achète des engrais qu'elle vend aux producteurs ou bien elle distribue sous forme de crédits intrants aux coopératives. Le recouvrement des différents crédits se fait au moment où le producteur emprunteur vend ses fruits à l'usine.

Le seul service qu'offre la coopérative CoJePA à ses membres est l'échange d'expériences entre acteurs mais ces visites d'échanges sont très rares dans la coopérative. Au cours de ces rares visites, les membres se donnent des conseils mutuellement pour améliorer leurs techniques de production.

« On ne fait pas encore de vente collective des fruits ou des achats groupés d'intrants... Au début de la création de la coopérative, on a collaboré avec l'usine Promo-fruits mais après on a arrêté.... On veut être libre pour décider du prix auquel on va vendre nos fruits... On organise parfois des visites de champs des membres pour qu'on puisse se donner des conseils... Ces visites ne sont pas régulières car c'est à nous les responsables de les organiser or nous même on a beaucoup d'autres choses à faire... » Interlocuteur 2, Dirigeant CoJePA, 05/08/17, Govié.

82,35% des acteurs affirment que les services ne sont offerts par les OPA qu'à leurs membres. Toutefois, pour permettre aux coopératives de remplir leur engagement envers leurs clients et en cas de défaillance de leurs membres, les dirigeants font parfois recours aux non membres pour avoir des fruits.

« ... Il fut une fois le président de IRA est venu me voir à la maison car il a appris que j'ai de l'ananas à maturité dans mon champ. Dans la période, la coopérative IRA n'arrivait pas à fournir les quantités de fruits demandées par Promo-fruits. Le président de IRA m'a alors demandé de vendre mes fruits à l'usine Promo-fruits par le biais de sa coopérative. Je lui ai posé mes conditions (paiement cash, ...) et il les a accepté alors j'ai vendu mes fruits à l'usine par la coopérative IRA... » Interlocuteur 16, non membre d'OPA ; 10/08/17 ; Govié.

Pour accompagner le développement de la filière ananas, plusieurs structures appuient les OPA. 88,24% des acteurs affirment que leurs organisations bénéficient des appuis de structures extérieures tels que les ONG, les projets et les structures étatiques. Ces appuis se présentent sous forme de moyens financiers (crédits, subventions), moyens matériels (intrants, équipements, etc.) et renforcement de capacité (formation théorique

et pratique, champ école, etc.). Les structures desquelles les OPA ont reçu ou reçoivent des appuis sont entre autres : SCDA Allada, PPAAO, PACER, IFDC, Helvetas, ABC, PINEX, etc.

4.2. Préférences d'avantages

Au cours de la campagne écoulée, les OPA n'ont pas pu satisfaire tous les services sollicités par leurs membres. 64,71% des membres d'OPA affirment ne pas avoir été satisfaits pour les différents services qu'ils ont sollicités dans leurs coopératives. Dans les coopératives IRA et IPA, les services sollicités par les membres et qui ne leurs sont pas rendus sont ceux relatifs aux crédits à long terme, les échanges d'expériences entre acteurs. Voici quelques extraits d'entretien avec des membres de ces coopératives.

« ... Normalement on doit faire des visites d'échanges pour s'entraider afin d'améliorer nos pratiques de production.... On en a discuté plusieurs fois en réunion mais on ne le fait pas encore bien que les membres en demandent » Interlocuteur 7, membre de IRA ; 06/08/17 ; Togo.

« ... j'ai adhéré à la coopérative depuis 1 an, je suis un nouveau dans la production d'ananas... S'il y a les visites d'échanges, cela m'aidera à vite maîtriser les techniques de production ... » Interlocuteur 17, membre de IPA ; 08/08/17 ; Zèbou.

En dépit de l'existence de l'usine Promo-fruits qui constitue un atout majeur pour les OPA IRA et IPA, des plaintes sont parfois enregistrées sur le mode de recouvrement des crédits, les prix de cession des intrants, etc. Voici les propos de quelques interlocuteurs.

« ... Le prix de l'engrais à l'usine est trop cher... on nous vend le sac d'engrais à 16000F or au SCDA c'est à 12000F. Quand il y a de l'engrais au SCDA, moi je n'achète plus d'engrais auprès de ma coopérative, je préfère m'approvisionner au SCDA....

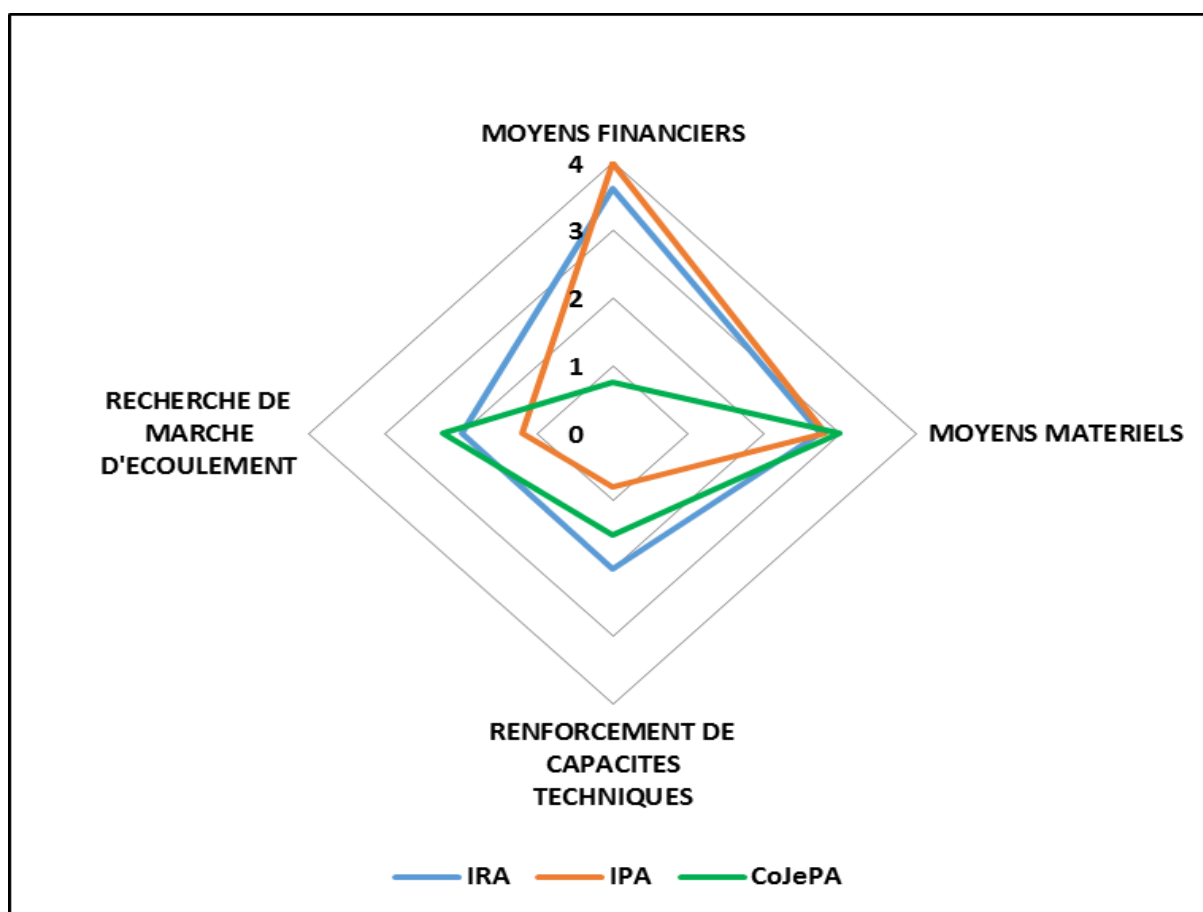
Pour les crédits, le recouvrement se fait en une tranche, ce qui n'arrange pas le producteur... Moi j'avais pris de crédits pour 3 ha d'ananas, 8 mois après il y a 1 ha qui est arrivé à maturité et je l'ai vendu à l'usine mais ils ont prélevé tout l'argent qu'ils m'ont prêté et il ne me restait que 30000F. Je vais faire quoi avec ça... ? C'est insignifiant par rapport à mes besoins. J'avais besoin d'argent pour entretenir le reste du champ et régler des problèmes personnels... Cette situation m'avait fait très mal, malgré toutes mes plaintes, je n'ai pas eu de satisfaction.... ». Interlocuteur 18, Membre de IPA, 11/08/17, Zèbou

« ... généralement ici à Togoudo, si tu adhères à une coopérative c'est pour vendre ton ananas à l'usine Promo-fruits. On te vend l'engrais et on te prête de l'argent pour que tu puisses produire de l'ananas mais à la fin tu dois leur vendre tes fruits.... Sur l'engrais, ils font déjà de bénéfice, sur le crédit qu'ils te donnent ils font aussi de bénéfice et quand tu leur vends l'ananas ils font encore de bénéfice. Les taux qu'ils prélèvent sur les crédits sont parfois plus élevés que ceux appliqués par les institutions financières.... Quand tu fais le point, tu ne gagnes rien, tu es juste un ouvrier pour Promo-fruits... Comme ça le producteur ne peut jamais évoluer et sortir de la pauvreté....C'est pour tout ça que adhérer à une coopérative ne me plait même pas... ». Interlocuteur 13, non membre d'OPA, 05/08/17, Zèbou.

La coopérative CoJePA, rend très peu de services à ses membres et la réalisation d'action collective est peu perceptible dans cette OPA. Le faible service aux membres ou la non résolution des plaintes formulées par les acteurs sur les services fournis par les OPA poussent les membres à se désengager de l'action collective dans les OPA. Ils se désolidarisent de leur coopérative pour satisfaire leurs besoins par des moyens alternatifs. Les non membres n'ont pas d'engouement à adhérer aux coopératives.

A part les services aux membres, l'appartenance à une OPA, permet aux acteurs de recevoir les appuis des structures extérieures (ONG, projets, structures étatiques,...). Ces appuis se présentent sous différentes formes. La figure 9 présente les préférences des acteurs par forme d'appui et par coopérative.

Figure 9 : Préférences des appuis



Source : données de terrain, 2017

Cette figure nous montre qu'il y a une forte préférence des acteurs pour les appuis sous forme de moyens financiers (subventions, crédits, ...) et une convergence pour les appuis sous forme de moyens matériels (engrais, rejets, équipements, ...). Certaines structures ont compris ces préférences des acteurs et orientent leurs interventions vers ces formes d'appuis. Par exemple, la coopérative IRA au cours de la campagne agricole écoulée a reçu du projet PPAAO un appui en moyen matériel. Il s'agit d'une moto tricycle qui est utilisée pour le transport des rejets, des fruits d'ananas, etc.

Photo 1 : Tricycle offert par PPAAO pour transport des rejets des membres de IRA



Source : Adikpéto, 2017

58,82% des membres d'OPA affirment que les appuis des structures extérieures ne répondent pas parfois à leurs besoins. Peu de structures acceptent de faire des appuis sous forme de moyens financiers notamment les subventions. Bon nombre d'entre elles préfèrent investir dans les renforcements des capacités techniques des producteurs. Ces actions de renforcement de capacités sont organisées sous forme de formations théoriques en salle avec pratique au champ. L'IFDC avec d'autres partenaires a développé par exemple un projet de renforcement des capacités techniques des acteurs par les champs écoles.

Photo 2 : Champ école de la coopérative IRA avec l'appui de l'IFDC



Source : Adikpéto, 2017

Pour obtenir les appuis des structures extérieures, tous les acteurs interviewés déclarent que leurs coopératives développent plusieurs stratégies, telles que :

- **le lobbying** : il s'agit pour les OPA de former des groupes de plaidoyer pour intercéder auprès des bailleurs afin qu'ils appuient leurs organisations. En 2015, sous l'impulsion de la coopérative IRA, il a été créé la Plateforme IRA qui regroupe neuf (09) OPA. Ce lobby de coopératives négocie les appuis auprès des bailleurs pour l'ensemble des OPA membres. La Plateforme IRA a pu drainer vers les OPA membres les appuis de plusieurs structures extérieures

telles que : IFDC, PINEX, etc. C'est par son intermédiaire que la coopérative IRA a bénéficié du projet champ école financé par l'IFDC et d'autres bailleurs ;

- **le partenariat** : il consiste pour une coopérative à établir des relations formelles avec des structures qui elles se chargent de collecter auprès des bailleurs les appuis au profit de la coopérative. Les OPA IRA et IPA sont en partenariat avec l'usine Promo-fruits grâce à qui elles obtiennent les appuis de certaines structures extérieures. Dans ce cadre par l'intermédiaire de l'usine Promo-fruits, le ProCAD (PPAAO et PADA) a appuyé les coopératives IPA et IRA. Les membres de la coopérative IPA par exemple ont reçu des films polyéthylène pour la protection des champs d'ananas contre les adventices.

Photo 3 : Film polyéthylène d'un membre de IPA obtenu sur appui du ProCAD



Source : Adikpéto, 2017

- **les arrangements secrets** : il s'agit pour une coopérative de désigner quelques membres ou dirigeants pour conclure des accords secrets avec les gestionnaires des structures extérieures ou leur offrir des présents afin qu'ils orientent les appuis vers la coopérative. Voici les propos d'un acteur à ce sujet.

« ... En réalité, c'est l'avènement du projet PADA qui nous a suscité à formaliser notre coopérative.... Moi je connais quelqu'un au sein du projet qui nous donne les informations et nous aide à bénéficier des appuis... Quand nous avons reçu une subvention du projet on lui a donné sa part.... Actuellement c'est la phase 2 de PADA qui veut commencer, je lui amène régulièrement les produits agricoles pour maintenir les liens.... »
Interlocuteur 2, Dirigeant CoJePA, 05/08/17, Govié.

Pour expliquer les arrangements secrets, un dirigeant de la coopérative IRA a utilisé ce proverbe :

« Αλινό νό δεν κπό ἄ... » “la main vide ne masse pas la bosse”. Ceci signifie qu'on n'obtient rien gratuitement et qu'il faut donner quelque chose aux gestionnaires de projets pour espérer recevoir les appuis des projets.

Pour décrire les arrangements secrets mis en œuvre par sa coopérative pour bénéficier des appuis des structures extérieures, l'interlocuteur 7 membre de la coopérative IRA a également utilisé le proverbe :

« Υἄκρόνυ é νυό αλο κλό ό με νό qu nũ xá mexó » “C'est l'enfant qui sait se laver les mains qui mangent avec les grands”. Pour bénéficier des projets, il faut savoir faire les arrangements avec les gestionnaires de projets.

Les appuis extérieurs déterminent la motivation des membres des OPA. Il est observé un meilleur engagement des membres pour l'action collective et un engouement des producteurs à adhérer aux OPA qui drainent le plus de ressources extérieures. Le fonctionnement des coopératives repose sur ces appuis extérieurs. 58,82% des membres d'OPA affirment que leur coopérative ne peut pas fonctionner sans appui extérieur.

« ... comme les bailleurs aiment appuyer les coopératives, les gens mettent en avant le nom de coopérative pour attirer les bailleurs.... C'est l'argent des blancs qui fait fonctionner les coopératives... On crée les coopératives juste pour les bailleurs. On

n'est pas prêt à travailler ensemble On montre juste aux bailleurs que la coopérative fonctionne pour avoir les appuis. Aucune coopérative dans Togoudo ici ne mène d'activité collective, on montre aux bailleurs le champ d'une personne pour dire que c'est à ça qu'a servi ses appuis ... » Interlocuteur 8 ; ancien membre de IRA ; 05/08/17 ; Togo.

Dans les OPA, 70,59% des membres déclarent n'avoir pas payé de parts sociales et de droit d'adhésion. 64,71% des acteurs des OPA déclarent n'avoir pas l'habitude de payer des cotisations. En dépit du faible taux de libération des parts sociales, droit d'adhésion et cotisations, les OPA disposent de ressources propres. Elles proviennent généralement des subventions octroyées par les bailleurs, de l'exploitation des biens (tricycle, champ école, etc.) financés par les structures extérieures, ...

En somme, dans les OPA d'Allada il est observé une faible contribution personnelle des membres aux ressources propres de leurs organisations. Cette situation amène les OPA à avoir une forte préférence pour les appuis en moyens financiers (subventions, etc.) afin d'assurer leur fonctionnement et leur existence. En l'absence d'appuis extérieurs, le fonctionnement et la réalisation d'action collective dans les OPA restent hypothéqués. Ceci témoigne d'un désengagement des acteurs à contribuer à l'action collective au sein de leur OPA.

4.3. Méthodes de distribution des avantages au sein des OPA

La répartition des avantages est une importante source de pouvoir qui permet à l'acteur qui en est chargé d'augmenter sa zone d'incertitude et sa position stratégique dans le groupe. Dans les OPA, ce sont les dirigeants qui sont chargés de la distribution des avantages ce qui renforce leur position stratégique dans le groupe.

« ... Les responsables distribuent les avantages (engrais, ...) en fonction des superficies détenues par chaque membre. Mais ils prennent d'abord leur part et déclarent souvent détenir de grandes superficies d'ananas qu'on n'arrive pas à vérifier.... Parfois il y a des subventions qui sont octroyées pour la coopérative mais ils bouffent ça seuls... » Interlocuteur 16, Membre IRA, 12/08/17, Govié.

Les membres d'OPA à 88,24% déclarent ne pas savoir si les statuts et règlement intérieur définissent les règles pour bénéficier des services de l'OPA. Les règles de

distribution des avantages ou services sont alors fixées par les responsables à travers des pratiques qu'ils imposent subtilement aux membres. Ces règles de distribution des avantages sont taillées de façon à favoriser les dirigeants qui ont parfois la capacité de les modifier compte tenu des enjeux. Voici les propos d'un membre d'OPA à cet effet.

« Il est dit que les engrais doivent être partagés en fonction des superficies emblavées par chacun mais il y a trois mois quand on a voulu distribuer les intrants, le bureau a refusé de me donner la quantité à laquelle j'ai droit en fonction de mes 4 ha d'ananas. Ils ont dit que Promo-fruits ne me reconnaît que les 2,5 ha que j'ai plantés depuis l'année passée mais pas les 1,5 ha d'ananas que j'ai installés au début de cette année. Pourtant, ils étaient tous au courant que j'ai planté de nouvelles superficies d'ananas. Le trésorier lui par exemple n'a actuellement que 0,25 ha d'ananas mais on lui attribue de l'engrais pour 3 ha d'ananas car c'est ça qu'il aurait déclaré à Promo-fruits... Ces genres de comportements du bureau sont très décourageants...Moi je vais vendre seulement toute ma production d'ananas au commerçant qui m'aidera à avoir les engrais..... ». Interlocuteur 13, membre IPA, 06/08/17, Zèbou.

76,47% des acteurs affirment que des privilèges sont accordés aux responsables et qu'ils bénéficient d'avantages particuliers en vertu de leur qualité de dirigeants. Ceci est affirmé par plusieurs membres d'OPA dont l'interlocuteur 9 (membre de IRA) qui déclare que *« ce sont les responsables qui participent à toutes les formations organisées hors de Togoudo et ils prennent de gros per-diem.... »*. Pour 76,47% des acteurs membres d'OPA, les pratiques de partage des avantages ne sont peu équitables et ils n'en sont pas satisfaits.

L'accumulation des frustrations issues de la distribution non équitable des avantages amène les acteurs à se désengager de l'action collective au sein des OPA. Ils développent des stratégies individuelles pour satisfaire leurs besoins économiques et techniques en ce qui concerne la production d'ananas.

4.4. Conflits dans les OPA

Dans les OPA, les conflits observés sont généralement relatifs :

- à la mauvaise distribution des avantages ;
- à la gestion du patrimoine commun de la coopérative ;

- au défaut de circulation de l'information ;
- à la non consultation des membres pour la prise de certaines décisions importantes ;
- à la gestion des relations humaines entre membres.

Pour 52,94% des membres d'OPA, les conflits sont liés à la distribution des avantages et entraînent le dysfonctionnement des coopératives selon 64,71% des acteurs. Les conflits sont généralement réglés lors de réunions suscitées par les membres ou organisées par les dirigeants. Des solutions sont parfois trouvées à travers ce mécanisme mais dans certains cas la mauvaise gestion de ces conflits amène certains acteurs à ne plus participer aux réunions ou à ne plus commercialiser leurs productions par le biais de la coopérative. Voici les propos d'un membre d'OPA à cet effet.

« ... ça fait bientôt six mois que Paul de Govié n'est plus venu aux réunions de la coopérative. Il m'avait dit qu'il y a trop d'injustice dans la manière dont les responsables partagent les engrais et accordent les crédits reçus auprès de Promo-fruits. Pour ne pas être tous les jours en désaccord avec les responsables, il a préféré ne plus venir aux réunions.... ». Interlocuteur 17, membre IPA, 08/08/17, Zèbou.

Les conflits constituent des sources de désengagement des membres à l'action collective au sein des OPA.

Il ressort de l'étude des différents facteurs que le mode de distribution des avantages au sein des OPA est à la base du désengagement des membres, ce qui engendre une crise de l'action collective au sein de ces organisations.

CONCLUSION

L'action collective mérite tout autant que les autres problématiques sociologiques une investigation socio-anthropologique plus approfondie dans les organisations paysannes notamment celles de type agricole. Cette importance est accentuée par le désengagement des acteurs pour l'action collective au sein de ces organisations, ce qui conduit à une déstructuration des filières agricoles et une incapacité des acteurs à prendre en charge le fonctionnement de leurs associations. L'économie béninoise étant basée sur le secteur agricole, le problème est encore très remarquable dans les filières porteuses comme l'ananas. C'est dans ce cadre que la présente recherche s'est portée sur la crise de l'action collective au sein des organisations de producteurs d'ananas. A cet effet, il a été choisi comme milieu de recherche la Commune d'Allada qui est l'un des grands bassins de production d'ananas.

Afin d'analyser les fondements de ce désengagement des membres des OPA pour l'action collective, le présent document fruit d'une recherche à la fois qualitative et quantitative a été divisé en quatre chapitres. Il y a été déterminé deux hypothèses autour du mode de gouvernance des OPA et du mode de distribution des avantages au sein des OPA. La formulation et la vérification des hypothèses ont été réalisées à travers une méthodologie appropriée, des techniques et outils de collecte et d'analyses adaptés. L'analyse des données collectées a été fondée sur le modèle sociologique d'analyse stratégique avec une adaptation au contexte des OPA. Ceci a permis d'obtenir et de présenter les résultats en fonction des éléments explicatifs retenus pour chaque variable.

A l'issue de cette recherche, pour ce qui est du mode de gouvernance, les analyses ont porté sur les éléments tels que : le partage et l'assimilation des rôles et responsabilités, le contrôle de la gestion, la circulation de l'information, la reddition de comptes, l'implication, l'efficacité organisationnelle, la représentativité, le lien d'usage et le leadership des dirigeants. Il se déduit de l'analyse de ces différents éléments que le désengagement des membres des OPA dépend du mode de gouvernance et que ceci entraîne une crise de l'action collective au sein de ces

organisations. En ce qui concerne le mode de distribution des avantages, les éléments qui ont fait objet d'attention lors de la recherche sont : les types d'avantages, les préférences d'avantages, les règles et méthodes de distribution, l'équité dans la distribution et les conflits. Il ressort de l'étude de ces différents facteurs que le mode de distribution des avantages au sein des OPA est à la base du désengagement des acteurs, ce qui engendre une crise de l'action collective au sein de ces organisations. Cette situation fragilise les OPA et la filière ananas en général.

En termes de perspective, nous pensons que l'Etat et les partenaires techniques et financiers qui accompagnent le développement de la filière ananas doivent s'investir davantage dans l'autonomisation des acteurs et sur les modèles organisationnels pour une prise en charge réelle du fonctionnement des OPA par les membres avec un mode de gouvernance démocratique et une distribution transparente des avantages. Le présent mémoire loin d'épuiser la problématique ouvre plutôt une nouvelle brèche en matière d'analyse des modèles opérationnels de structuration des acteurs au sein des filières agricoles en vue de la participation réelle de ces derniers au fonctionnement de leurs organisations. Ceci mérite d'être enrichi et approfondie à travers diverses études empiriques auxquelles nous espérons apporter notre contribution au cours des travaux de thèse.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- **ACE EUROPE**, (2011), *Analyse de la gouvernance du secteur agriculture en RD Congo*, Rapport final – version définitive, Kinshasa, CTB, 187p.
- 2- **ADOTE, K. et ATHIOU-TOHI, M.** (2013), *Etude nationale du projet « évaluer et gérer les effets du commerce sur l'emploi »*, Bénin, UE/OIT, 52 p.
- 3- **AFRIQUE CONSEIL**, (2006), *Monographie de la Commune d'Allada*, Mission de Décentralisation, 37 p.
- 4- **AGBO, B. et al.** (2010), *Promotion des chaînes de valeurs ajoutées agricoles au Bénin*, Guide méthodologique, Cotonou, MAEP, 54 p.
- 5- **ANASSIDE, A. et AÏVODJI, J.** (2009), *Elaboration des règles de soutien et de stabilisation des prix pour la filière ananas*, ONS – PASREA, Cotonou, Groupe Méga Label SARL, 62 p.
- 6- **AVSF**, (2008), *Le renforcement des organisations économiques paysannes pour une insertion favorable et juste des petits paysans sur les marchés*, Lyon – France, VSF – CICDA, 28 p.
- 7- **BELANGER, L. et MERCIER J.** (2006), *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Canada, Presses Universités Laval, 575 p.
- 8- **CANTIN, L.** (2005), *L'approche chaîne de valeur*, Porc Québec - Mise en marché, 10 (6), pp. 71-74.
- 9- **CARDER ATLANTIQUE – LITTORAL**, (2014), *Rapport annuel d'activités 2013*, Abomey -Calavi, CARDER, 127 p.
- 10- **CeCPA ALLADA**, (2010), *Rapport annuel d'activités de la campagne 2009 - 2010*, Allada, 82p.
- 11- **CEDEAO/NEPAD**, (2009), *Synthèse du rapport des experts du Bénin sur ECOWAP/PDDAA*, Benin, 34 p.
- 12- **COENEN, MT.** (2014), *De la définition du militant et de la militante : Un concept aux dimensions plurielles*, Belgique, Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier en Belgique, 8 p.

- 13- **CORNFORTH, C.** (2005), *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe*, Economie et Solidarités, 2004, volume 35, N° 1-2, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 81 – 99.
- 14- **COSINUS CONSEILS**, (2017), *Programme National de Développement de la Filière Ananas (PN DFA) : Etude de faisabilité technique, économique, sociale et environnementale*, Rapport provisoire, Bénin, Présidence de la République du Bénin, 131 p.
- 15- **CREUX, G.** (2012), *Engagement - Désengagement*, Franche-Comté, Les cahiers du travail social n° 69, IRTS de Franche-Comté, 152 p.
- 16- **CROZIER, M. et FRIEDBERG, E.** (1977), *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, France, Editions du Seuil, 505 p.
- 17- **CROZIER, M.** (1971), *Sentiments, organisations et systèmes*, Revue française de sociologie, 12-1, pp. 141-154.
- 18- **CTA**, (2012), *Resserrer les liens : l'essor des chaînes de valeurs agricoles*, Spore, Numéro hors-série, pp. 1-36.
- 19- **DANIEL, J. et MARTIN, T.** (2008), *Impact des normes obligatoires de la réglementation européenne, de l'agriculture biologique et du commerce équitable sur les systèmes de production d'ananas au Bénin et au Togo*, Rapport de mission Normes, Ingénieurs Sans Frontières, 83 p.
- 20- **DESSINGES, C.** (1998), *Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations*, 59 p.
- 21- **EDON ADEROMOU, S. et al.** (2011), *Quelle place pour l'ananas biologique du Bénin sur le marché international ?*, Wageningen, Pays-Bas, ICRA, 71 p.
- 22- **FRIEDBERG, E.** (2009), *La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée*, France, Centre de Sociologie des Organisations -CNRS, 20p.
- 23- **GBETOENONMON, A.** (2013), *Le Bénin en Afrique de l'Ouest : Visions, défis et contraintes économiques*, Bulletin n°7, Cotonou, Friedrich-Ebert-Stiftung, 37 p.
- 24- **GENET, J.** (2007), *Les approches sociologiques de la culture*, ENS LSH, 8 p.
- 25- **GIROUX, N. et FENOCCI, V.** (1995), « *La participation : une réalité complexe* », *Coopérative et Développement*, vol. 26, N° 1, 1995, pp. 60 – 79.

- 26- **GNIMADI, A.** (2008), *Etude pour l'identification des filières agroindustrielles prioritaires*, Bénin, Commission de l'UEMOA, 118 p.
- 27- **HELVETAS BENIN**, (2014), *Mise en conformité du statut des organisations de producteurs agricoles*, Rapport du diagnostic, Cotonou, Helvetas Swiss Intercooperation, 5 p.
- 28- **INSAE**, (2009), *Dynamique des filières d'exportation au Bénin de 1999 à 2008 : cas de quatre produits (anacarde, ananas, tabac, sucre de canne)*, Cotonou, MPDEPP-CAG, 56 p.
- 29- **INSAE**, (2015), *RGPH4 : que retenir des effectifs de population en 2013*, Bénin, INSAE, 33 p.
- 30- **KINKPE, TA. et al.** (2013), *Analyse conjointe de la préférence des consommateurs d'ananas frais au Bénin*, Hammamet Tunisie, 4th ICAAAE, 15p.
- 31- **KPENAVOUN, S. et al.** (2014), *Recensement des producteurs et des unités de transformation d'ananas au Benin*, Rapport final, Bénin, ProCAD/PADA, 34 p.
- 32- **LABORATOIRE AMEN**, (2012), *Etude du prix plancher pour la filière ananas au Bénin*, Rapport provisoire, Cotonou, ONS-PASREA, 44 p.
- 33- **LAFLEUR, M. et MERRIEN AM.** (2012), *Impact socio-économique des coopératives et mutuelles ; quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur*, Canada, IRECUS, 35 p.
- 34- **MAEP**, (2011), *Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)*, Bénin, CTB Bénin - AIMAEP, 108 p.
- 35- **MAIRIE D'ALLADA**, (2011), *Plan de Développement Communal 2012 – 2016 (PDC Verdi)*, Allada, PAGEFCOM – PACTE, 121 p.
- 36- **MALEK, A.** (2011), *L'analyse stratégique des organisations*, Maroc, ISCAE, 24p.
- 37- **MALPEL, GP. et al.** (2012), *Rapport de la mission sur l'organisation économique de la production agricole*, Paris, CGAAER, 38 p.
- 38- **MANN, P.** (1991), *L'action collective, Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, 156 p.
- 39- **MERCOIRET, MR.** (2006), *Les associations villageoises et les politiques agricoles*, Afrique contemporaine, 1/2006 (no 217), pp 135-157.

- 40- **MEUR (le), PY.** (1997), *Pour une socioanthropologie de la politique agricole : Le cas béninois*, in T. Bierschenk, P.-Y. Le Meur, M. von Oppen (eds), *Institutions and Technologies for Rural Development in West Africa*, Margraf Verlag, Weikersheim, pp : 309-320.
- 41- **MEUR (le), PY.** (2000), *Logiques paysannes au Bénin : courtage, associations, réseaux et marchés*, *Autrepart* (13), pp 91 – 108.
- 42- **MINTZBERG, H.** (1989), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 544 p.
- 43- **MINTZBERG, H.** (1989), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 544 p.
- 44- **MONGBO, RL.** (1996), « *Des courtiers ruraux pour le développement au Bénin. Rapport d'une recherche conduite au Bénin dans le cadre du projet « courtiers locaux du développement »* », *Bulletin de l'APAD [En ligne]*, 11 | 1996, mis en ligne le 02 juillet 2007, Consulté le 20 juillet 2014. URL : <http://apad.revues.org/711>.
- 45- **MORIN, P.** (2008), *Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale*, Québec, Cahier du RQRP-ÉS, 06/2008 N° RQ-04-2009, ARUC-ÉS, pp. 1-28.
- 46- **NEPAD/FAO**, (2005), *Programme National d'Investissement à Moyen Terme (PNIMT)*, Volume I de V, Bénin, PDDAA, 44 p.
- 47- **OLIVIER DE SARDAN, JP.** (1995), *Anthropologie et développement : Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala, Collection « Hommes et Sociétés », 224 p.
- 48- **OLIVIER DE SARDAN, JP.** (2009), *Les huit modes de gouvernance locale en Afrique de l'Ouest*, *Afrique : pouvoir et politique*, Working Paper N° 4, Nov 2009, London, DFID/Irish Aid, 59 p.
- 49- **OLSON, M.** (1980), *Logique de l'action collective*, *Revue française de sociologie*, 21 – 3, pp. 451 – 454.

- 50- **PERRON, G.** (2002), *La gestion participative : mobilisez vos employés*, Canada, Editions Transcontinental inc. & Editions de la Fondation de l'entrepreneurship, 205 p.
- 51- **PESQUEUX, Y.** (2010), *Gouvernance, de quoi s'agit-il ?*, France, Colloque GEQC, Abbaye de Valasse, < hal-00509692 >, 27 p.
- 52- **PIROT, R.** (1998), *La motorisation dans les cultures tropicales*, France, CIRAD, 338 p.
- 53- **PROD'HOMME, JP.** (1995), *Diversité des organisations rurales en Afrique noire et prémices d'un mouvement paysan*, Economie rurale, N° 228, pp. 48 – 53.
- 54- **REGNARD, Y. et ROUSSEAU, A.** (2009), *La rationalité de l'entreprise coopérative : Une analyse du Crédit Mutuel*, Kergoat, Laboratoire ICI EA, 19p.
- 55- **REYNAUD, JD.** (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 8 p.
- 56- **SCDA ALLADA,** (2014), *Rapport annuel d'activités de la campagne 2013 - 2014*, Allada, 89 p.
- 57- **SEBISOGO, M.** (2012), « *Année internationale des coopératives : des valeurs communes à mettre en œuvre* », Défis sud, Juin - Juillet 2012 Bimestriel n° 107, Défis sud, pp. 18-19.
- 58- **SODJINO, E., ADEGBOLA P., BANKOLE, AB.** (2011), *Analyse de la performance des chaînes de valeurs de l'ananas au Bénin*, Porto-Novo, PAPA, INRAB, 71 p.
- 59- **SOULE, BG.** (2013), *Politique agricole de la CEDEAO : la monographie du Benin*, CEDEAO, 24 p.
- 60- **TOCQUEVILLE (de), A.,** (1952), *L'ancien régime et la révolution*, Paris, Les Éditions Gallimard, collection : idées nrf, 204 p.
- 61- **TOURAIN, A.** (1978), *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 315 p.
- 62- **TREMBLAY, A. et al.** (2007), *La bonne gouvernance dans les coopératives de solidarité*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 167 p.
- 63- **TSHIEBUE, GN.** (2008), *Dynamiques paysannes et sécurisation alimentaire au Kasai occidental*, Alternatives Sud, 15-2008, pp. 107-132.
- 64- **UPS-BENIN,** (2006), *Les itinéraires techniques de l'ananas export*, Allada, 31 p.

- 65- **USAID/EAT**, (2014), *Évaluation de la réforme institutionnelle, juridique et commerciale du secteur agroalimentaire*, Programme d'action, Cotonou, MCC, 148 p.
- 66- **WAMPFLER, B.** (2005), *Face au désengagement de l'Etat, quel renouvellement des services d'appui à la traction animale ?*, Inter-réseaux, 13 p.
- 67- **YACOUBA, M.** (2001), *Les organisations paysannes au sahel : évolution et perspectives*, Burkina-Faso, 6 p.
- 68- **YERIMA, B. et ALE, G.** (2012), *Opportunités du marché nigérian pour les produits agricoles, agroalimentaires et animaux du Bénin : analyse documentaire*, Version finale, Cotonou, LARES, 60 p.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de la phase d'enquête (pour les membres et dirigeants d'OPA)

Questionnaire N° :

I- Identification

- 1.1 Village :
- 1.2 Nom de l'OPA :
- 1.3 Nom et prénoms de l'interlocuteur :
- 1.4 Sexe (F, H)..... /___/ Age :..... /_____/
- 1.5 Situation matrimoniale : (1 célibataire sans enfant, 2 célibataire avec enfants, 3 marié monogame, 4 marié polygame, 5 veuf):... /___/
- 1.6 Taille du ménage : /_____/
- Nombre d'enfants et épouses : Garçons.... /___/ Filles /___/ Epouses /___/
- Autres parents ou personnes à charge : Hommes /___/ Femmes /___/
- 1.7 Niveau d'instruction ? (1 primaire, 2 secondaire, 3 supérieur, 4 aucun)..... /___/
- 1.8 Etes-vous alphabétisé ? Oui..... /___/ Non..... /___/
- 1.9 Depuis quand êtes-vous membre de l'OPA ?

II- Mode de gouvernance des OPA

❖ Partage et assimilation des rôles et responsabilités

- 2.1 Votre OPA est-elle dotée de statuts et règlement intérieur ? Oui... /___/ Non... /___/
- 2.2 Avez-vous copie de ces documents ? Oui..... /___/ Non..... /___/
- 2.3 Quelle est la principale disposition des statuts selon vous ?
.....
.....
.....
.....
- 2.4 Quels sont les principaux droits et devoirs des membres selon les statuts ?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
- 2.5 Dans la pratique est-ce que vous bénéficiez de ces droits au sein de l'OPA ? (1 Oui, 2 Non) /___/
Si oui, citez quelques exemples
.....
.....
.....
.....
- Si non, pourquoi ?
.....
.....
.....
- 2.6 Est-ce que les membres accomplissent réellement leurs devoirs ? (1 Oui, 2 Non) /___/

Si oui, citez quelques activités que les membres mènent avec l'OPA dans le cadre de leurs devoirs

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

Si non, pourquoi ?

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

2.7 Qui détient la dernière décision au sein de l'OPA selon les statuts ?

- 1 - Président / ___/
- 2 - Comité de Gestion / ___/
- 3 - Assemblée Générale / ___/
- 4 - Autres (à préciser)..... / ___/

2.8 Décrivez nous un peu comment se font les prises de décisions au sein de votre OPA

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

2.9 Dans la réalité qui prend les décisions au sein de votre OPA ?

- 1 - Président / ___/
- 2 - Comité de Gestion / ___/
- 3 - Assemblée Générale / ___/
- 4 - Autres (à préciser)..... / ___/

2.10 Les statuts décrivent-ils les rôles et responsabilités des dirigeants de votre OPA ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non, 4 Ne sais pas) / ___/

2.11 Citez deux des rôles et responsabilités des dirigeants

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

2.12 Est-ce que le comité de gestion vous informe de son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs, ses résultats et ses difficultés ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) .. / ___/

2.13 Les dirigeants assument-ils réellement leurs rôles et responsabilités ? (1 Oui, 2 Non) / ___/

Si oui, comment ?

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

2.14 Quelles sont les contraintes que les dirigeants éprouvent pour assumer leurs rôles et responsabilités ?

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

2.15 Connaissez-vous l'objet social de votre OPA ? (1 Oui, 2 Non) / ___/

Si oui, décrire un peu

.....
.....

Donnez quelques exemples

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

2.24 Avez-vous accès en temps opportun à des informations utiles concernant votre OPA ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non).... /___/

2.25 Selon vous, la circulation de l'information est-elle importante pour le fonctionnement de l'OPA ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non) /___/

2.26 Quelles sont les contraintes à la circulation de l'information au sein de votre OPA ?

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

❖ **Reddition de comptes et implication des membres**

2.27 Le comité de gestion rend-t-il compte de ses activités à l'assemblée générale des membres ? (1 Oui, 2 Non) /___/

2.28 Quelles les dates des deux dernières Assemblées Générales tenue par l'OPA ?

1.....
2.....

2.29 Quels sont les sujets débattus aux Assemblées Générales ?

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

2.30 Le comité de gestion accorde-t-il de l'importance à rendre compte de ses activités à l'Assemblée Générale ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non) /___/

2.31 Selon vous, les comptes rendus des activités sont-ils importants pour la vie active réelle de l'OPA ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non) /___/

2.32 Existe-t-il des pratiques reconnues dans l'OPA qui permettent aux dirigeants de partager avec les membres le dénouement des activités dont ils sont chargés au sein de l'OPA ? (1 Oui, 2 Non) /___/

2.33 Ces pratiques permettent-elles de transmettre des informations pertinentes aux personnes concernées et en temps opportun ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

2.34 Quels sont les pratiques établis dans l'OPA pour permettre la consultation des membres lors d'une prise de décision ?

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

2.35 A quels moments et quelle fréquence prenez-vous part aux prises de décisions liées à votre OPA ?

.....
.....

2.36 Existe-t-il des pratiques établies afin que vous puissiez communiquer des plaintes, commentaires et suggestions aux dirigeants ? (1 Oui, 2 Non) /___/

2.37 Existe-t-il des risques de représailles contre un membre s'il utilise ces pratiques ? (1 Oui, 2 Non)../___/

Si oui, donnez quelques exemples

.....
.....

2.38 Lors des assemblées générales, est-il possible de participer activement à l'établissement de politiques générales touchant l'administration ou la gestion de votre OPA ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

2.39 Comment qualifiez-vous l'implication des membres dans la vie de votre OPA ? (1 faible, 2 moyen, 3 fort) /___/

❖ **Efficacité organisationnelle et représentativité**

2.40 Citez trois personnes (postes) chargées des activités clés de gestion de votre OPA ?

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

2.41 Leurs responsabilités sont-elles reconnues par tous les membres de l'OPA ? (1 Oui, 2 Non) .. /___/

2.42 En quoi l'organisation interne de votre OPA se démarque-t-elle de celle des autres OPA de votre localité ?

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

2.43 Est-ce que le nombre de personnes élues au conseil d'administration ou comité de gestion permet un équilibre des pouvoirs ? (1 Oui, 2 Non) .. /___/

❖ **Liens d'usage et leadership des dirigeants**

2.44 Avez-vous l'habitude de solliciter les services de l'OPA pour satisfaire vos besoins ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

2.45 Etes-vous satisfait de la qualité des services fournis par votre OPA ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

2.46 Ces services répondent-ils aux besoins des membres ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non) /___/

2.47 Selon vous, votre OPA contribue-t-elle au développement de la filière ananas dans votre localité ? (1 Oui, 2 Un peu, 3 Non, 4 Ne sais pas) /___/

2.48 Existe-t-il des pratiques qui favorisent le partage d'expériences au sein de votre OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

2.49 Existe-t-il dans l'OPA des personnes qui vous aident à améliorer vos pratiques de production et vous encouragent à atteindre vos objectifs en matière de production d'ananas ? (1 Oui, 2 Non).../___/

2.50 Quelles sont vos propositions pour améliorer la gouvernance de votre OPA ?

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

III- Mode de distribution des avantages

❖ **Types d'avantages**

3.1 Quels sont les services que votre OPA offre à ses membres ?

1 - Crédits agricoles /___/

2 - Facilitation de l'accès intrants agricoles /___/

3 - Renforcement de capacités techniques /___/

4 - Echanges d'expériences entre acteurs /___/

5 - Facilitation de l'accès aux marchés d'écoulement /___/

6 - Autres (à préciser)..... /___/.....

3.2 Ces services sont-ils également offerts aux non membres ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

3.3 Votre OPA bénéficie-t-elle des appuis de structures extérieures (ONG, projets, structures étatiques, ...) (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, sous quelles formes se présentent ces appuis ?

1 - Moyens financiers (crédits ou autres)..... /___/

2 - Moyens matériels (intrants, équipements, etc.)..... /___/

3 - Renforcement de capacités techniques /___/

4 - Recherche de marché d'écoulement..... /___/

5 - Autres (à préciser).....
...../___/.....

3.4 Citez quelques structures qui appuient votre OPA

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

❖ **Préférences d'avantages**

3.5 Quels sont les services dont vous avez bénéficié de la part de votre OPA au cours de la campagne agricole passée ?

- 1 - Crédits agricoles /___/
- 2 - Facilitation de l'accès intrants agricoles /___/
- 3 - Renforcement de capacités techniques /___/
- 4 - Echanges d'expériences entre acteurs /___/
- 5 - Facilitation de l'accès aux marchés d'écoulement /___/
- 6 - Autres (à préciser)..... /___/.....

3.6 Quels sont les services que vous avez sollicités de la part de votre OPA au cours de la campagne agricole passée ?

- 1 - Crédits agricoles /___/
- 2 - Facilitation de l'accès intrants agricoles /___/
- 3 - Renforcement de capacités techniques /___/
- 4 - Echanges d'expériences entre acteurs /___/
- 5 - Facilitation de l'accès aux marchés d'écoulement /___/
- 6 - Autres (à préciser)..... /___/.....

3.7 Avez-vous été satisfait pour ces services sollicités ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

3.8 Compte tenu de vos besoins, y a-t-il des services que l'OPA n'arrive pas à vous rendre ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, quels sont ses services ?

.....
.....

3.9 Parmi les appuis apportés par les structures extérieures (ONG, projets, structures étatiques, ...), dites ceux que vous appréciez par ordre de préférence

- 1 - Moyens financiers (crédits ou autres)..... /___/
- 2 - Moyens matériels (intrants, équipements, etc.)..... /___/
- 3 - Renforcement de capacités techniques /___/
- 4 - Recherche de marché d'écoulement..... /___/
- 5 - Autres (à préciser)...../___/

3.10 Ces appuis extérieurs répondent-ils à vos besoins ? (1 Oui, 2 Parfois, 3 Non) /___/

3.11 Votre OPA développe-t-elle des stratégies pour bénéficier des aides extérieures ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, quelles sont ces stratégies ?

- 1- Lobbying /___/
- 2- Partenariat..... /___/
- 3- Arrangements secrets /___/
- 4- Autres (à préciser)..... /___/.....

3.12 Ces appuis extérieurs déterminent-ils votre motivation à participer aux activités de votre OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.13 Quels sont les effets de ces appuis extérieurs sur le fonctionnement de l'OPA ?

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

3.14 Votre OPA peut-elle fonctionner sur plusieurs années sans aucun appui extérieur ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.15 Avez-vous payez vos parts sociales et droit d'adhésion ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.16 Y a-t-il parfois des cotisations dans votre OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, est-ce-que vous les payez ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.17 Votre OPA dispose-t-elle de ressources propres ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, d'où provient ses ressources ?

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

❖ **Règles/méthodes et équité dans la distribution des avantages**

3.18 Décrivez avec un ou deux exemples comment les avantages sont distribués au sein de votre OPA

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

3.19 Les statuts et règlement intérieur définissent-ils les règles pour bénéficier des services de l'OPA ? (1 Oui, 2 Non, 3 Ne sais pas).../___/

3.20 Y a-t-il des pratiques connues de tous pour bénéficier des services fournis aux membres par l'OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, donnez quelques exemples

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

3.21 Tous les membres peuvent-ils avoir accès aux mêmes services offerts par l'OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si non, Pourquoi ?

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

3.22 Les membres du comité de gestion bénéficient-ils d'avantages particuliers en vertu de leur qualité de dirigeants ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, donnez quelques exemples

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

3.23 Selon vous, les pratiques de partage des avantages sont-elles équitables ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.24 Etes-vous satisfait des pratiques de distribution des avantages au sein de votre OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

❖ **conflits**

3.25 Quels sont les cas de conflits observés fréquemment dans votre OPA ?

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

3.26 Quels sont les sources des conflits dans votre OPA ?

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

.....
.....
3.27 Y a-t-il des conflits liés à la distribution des avantages au sein des OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, donnez quelques exemples

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

.....
3.28 Ces conflits entraînent-ils des dysfonctionnements au sein de votre OPA ? (1 Oui, 2 Non).../___/

Si oui, donnez quelques exemples

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

.....
3.29 Quels sont les mécanismes de règlement des conflits au sein de votre OPA ?

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

.....
3.30 Selon vous, ces mécanismes sont-ils efficaces ? (1 Oui, 2 Non).../___/

3.31 Quelles sont vos propositions pour améliorer la distribution des avantages au sein de votre OPA ?

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

Nous vous remercions !

Annexe 2 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les dirigeants d'OPA)

I- Profil de l'interlocuteur

- 1.1- Nom et prénoms :.....
- 1.2- Activité professionnelle :
- 1.3- Dénomination OPA :
- 1.4- Poste occupé dans l'organe d'administration :
- 1.5- Age :.....
- 1.6- Sexe : F M
- 1.7- Niveau d'instruction (1 primaire, 2 secondaire, 3 supérieur, 4 aucun)..... / ___/
- 1.8- Alphabétisation Oui..... / ___/ Non..... / ___/
- 1.9- Lieu :
- 1.10- Date : Heure du début : Heure de clôture :

II- Mode de gouvernance des OPA

- 2.1- Objet de création de l'OPA
- 2.2- Rôles et responsabilités des dirigeants
- 2.3- Système de contrôle interne
- 2.4- Circulation de l'information au sein de l'OPA
- 2.5- Pratiques de reddition de comptes
- 2.6- Consultation et implication dans le fonctionnement
- 2.7- Organisation interne et représentation
- 2.8- Engagement et leadership

III- Mode de distribution des avantages

- 3.1- Perceptions sur la participation des dirigeants
- 3.2- Avantages et services fourni par l'OPA
- 3.3- Satisfaction des besoins ou attentes des membres vis-à-vis de l'OPA
- 3.4- Pratiques de distribution des avantages
- 3.5- Conflits au sein de l'OPA

Annexe 3 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les membres des OPA)

I- Profil de l'interlocuteur

- 1.1- Nom et prénom :.....
- 1.2- Activité professionnelle :
- 1.3- Dénomination OPA :
- 1.4- Age :.....
- 1.5- Sexe : F M
- 1.6- Niveau d'instruction (1 primaire, 2 secondaire, 3 supérieur, 4 aucun)..... /___/
- 1.8- Alphabétisation : Oui..... /___/ Non..... /___/
- 1.9- Lieu :
- 1.10- Date : Heure du début : Heure de clôture :

II- Mode de gouvernance des OPA

- 2.1- Maitrise de l'objet social de l'OPA
- 2.2- Objectifs poursuivis en adhérant à l'OPA
- 2.3- Rôles et responsabilités des membres
- 2.4- Perceptions sur le contrôle interne
- 2.5- Circulation de l'information au sein de l'OPA
- 2.6- Pratiques de reddition de comptes
- 2.7- Consultation et implication dans le fonctionnement
- 2.8- Organisation interne et représentation
- 2.9- Engagement et leadership

III- Mode de distribution des avantages

- 3.1- Perceptions sur la participation des membres
- 3.2- Satisfaction des objectifs personnels et de ceux de l'OPA
- 3.3- Perceptions sur la mobilisation des ressources et le fonctionnement de l'OPA
- 3.4- Avantages et services fournis par l'OPA
- 3.5- Satisfaction des besoins ou attentes des membres vis-à-vis de l'OPA
- 3.6- Pratiques de distribution des avantages
- 3.7- Conflits au sein de l'OPA

Annexe 4 : Guide d'entretien de la phase d'enquête (pour les non membres des OPA)

I- Profil de l'interlocuteur

- 1.1- Nom et prénom :.....
- 1.2- Activité professionnelle :
- 1.3- Age :.....
- 1.4- Sexe : F M
- 1.5- Niveau d'instruction (1 primaire, 2 secondaire, 3 supérieur, 4 aucun)..... /___/
- 1.6- Alphabétisation : Oui..... /___/ Non..... /___/
- 1.7- Lieu :
- 1.8- Date : Heure du début : Heure de clôture :

II- Désengagement des OPA

- 2.1- Motifs de non appartenance à une OPA
- 2.2- Maitrise des avantages d'appartenance à une OPA
- 2.3- Relation entre OPA et les non membres
- 2.4- Perceptions sur le fonctionnement des OPA

Annexe 5 : Guide d'entretien de la phase de pré-enquête

➤ Identification

- Nom de l'OPA :
- Secteur d'activité de l'OPA :
- Nom et prénoms de l'interlocuteur :
- Position dans l'OPA :
- Ancienneté dans le métier :
- Activité de l'interlocuteur dans la filière :

➤ Difficultés rencontrées dans la filière

- Problèmes rencontrés liés à la vie et au fonctionnement de l'OPA
- Problèmes liés aux itinéraires techniques (de production, transformation et commercialisation de l'ananas)

Annexe 6 : Guide d'entretien de la phase de pré-enquête (pour la coopérative IRA)

➤ **Identification de l'interlocuteur**

- Nom de l'OPA :
- Secteur d'activité de l'OPA :
- Nom et prénoms de l'interlocuteur :
- Position dans l'OPA :
- Ancienneté dans le métier :
- Activité de l'interlocuteur dans la filière :

➤ **Contraintes / Difficultés rencontrées dans la filière**

- Difficultés liées au secteur d'activité (production, transformation, commercialisation) de l'acteur : manifestations, causes et conséquences.
- Objet de l'OPA et récentes réalisations en la matière (statistiques, événements, etc.).
- Description du mode de fonctionnement (avec des illustrations à partir des réalisations citées ci-dessus).
- Appréhension des acteurs sur le fonctionnement de l'OPA
- Difficultés que rencontrent les dirigeants d'OPA : manifestation, causes et conséquences.
- Environnement social
- OPA ou entreprises menant les mêmes activités ou des activités similaires à celles de l'OPA IRA.
- OPA ou entreprises concurrentes à l'OPA IRA.
- Manifestations de la concurrence entre ces structures.
- Contraintes subies par l'OPA en tant qu'organisation dans un environnement social et concurrentiel.
- Contraintes que vivent les membres d'OPA : manifestation, causes et conséquences.
- Bénéfices que tirent les membres de leur qualité de membres.
- Degré de confiance des membres vis-à-vis de l'organisation.
- Causes et conséquences (pour le membre et pour l'OPA) des refus de paiement des cotisations.
- Mécanismes de recouvrement des cotisations, parts sociales,...
- Stratégies mises en œuvre pour faire participer les membres de l'OPA aux activités.
- Raisons pour lesquels certains membres ne s'intéressent pas aux activités de l'OPA.
- Moyens et stratégies de fidélisation des membres de l'OPA.
- Particularités qui différencient l'organisation et le fonctionnement de l'OPA des autres OPA qui existent dans la commune.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES PHOTOS.....	8
LISTE DES ANNEXES.....	9
RESUME.....	10
ABSTRACT.....	10
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE 1 : CONSIDERATION THEORIQUE SUR L'ACTION COLLECTIVE DANS LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS D'ANANAS	13
1.1- Problématique.....	13
1.1.1- Problème.....	13
1.1.2. Hypothèses de recherche.....	15
1.1.3- Objectifs de recherche	16
1.2- Organisations de producteurs comme mode d'action collective : clarification conceptuelle	16
1.3- Etat de la question.....	19
1.3.1- Revue critique de la littérature	19
1.3.2- Justification du choix du sujet.....	26
1.3.2.1- Raisons objectives	26
1.3.2.2- Raisons subjectives	27
1.4- Modèle théorique d'analyse.....	27
CHAPITRE 2 : CADRE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	32
2.1- Présentation du cadre de la recherche.....	32
2.1.1- Situation géographique.....	32
2.1.2- Culture d'ananas	34
2.2- Démarche méthodologique de la recherche.....	38
2.2.1- Etapes de la recherche.....	38
2.2.1.1- Pré-enquête.....	38

2.2.1.2- Enquête de terrain proprement dite	39
2.2.2- <i>Techniques et outils de collectes des données</i>	39
2.2.2.1- <i>Recherche documentaire</i>	39
2.2.2.2- Entretiens semi-structurés	41
2.2.2.3- Administration de questionnaire	41
2.2.2.4- Outils de collecte des données	41
2.2.3- <i>Groupes cibles et échantillonnage</i>	41
2.2.3.1- Groupes cibles	42
2.2.3.2- Echantillonnage	42
2.2.4- <i>Méthode de traitements des données</i>	43
2.2.5- <i>Difficultés rencontrées</i>	44
CHAPITRE 3 : MODE DE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE	45
3.1. Profil des acteurs.....	45
3.2. Partage et assimilation des rôles et responsabilités au sein des OPA	46
3.3. Contrôle de la gestion dans les OPA.....	49
3.4. Circulation de l'information au sein des OPA	51
3.5. Reddition de comptes et implication des membres.....	53
3.6. Efficacité organisationnelle et représentativité.....	55
3.7. Liens d'usage et leadership des dirigeants.....	57
CHAPITRE 4 : MODE DE DISTRIBUTION DES AVANTAGES ET DESENGAGEMENT DES ACTEURS A L'ACTION COLLECTIVE.....	60
4.1. Types d'avantages.....	60
4.2. Préférences d'avantages.....	62
4.3. Méthodes de distribution des avantages au sein des OPA.....	69
4.4. Conflits dans les OPA.....	70
CONCLUSION	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXES	80
TABLE DES MATIERES	94