



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*



FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES (FLASH)

\*\*\*\*\*

ECOLE DOCTORALE PLURIDISCIPLINAIRE (EDP)

« ESPACES CULTURES ET DEVELOPPEMENT »

\*\*\*\*\*

LABORATOIRE D'ANALYSE ET DE RECHERCHE RELIGIONS ESPACES  
ET DEVELOPPEMENT (LARRED)

\*\*\*\*\*

FILIERE : SOCIOLOGIE-ANTHROPOLOGIE

OPTION : SOCIOLOGIE DU DEVELOPPEMENT

MEMOIRE DU DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES (DEA)

## SUJET

**DEMOCRATIE INTERNE AU SEIN DES ORGANISATIONS  
PAYSANNES : L'EXEMPLE DE L'URPPH-OP**

Réalisé et soutenu par :

**Prosper F. LOKONON**

Sous la direction de :

**Prof. Dr. Dodji AMOUZOUVI**  
Maître de conférences des  
Universités du CAMES

### MEMBRES DU JURY

**Présidente du jury :** Dr. Sidonie HEDIBLE (Maître de conférences/CAMES)

**Rapporteur :** Dr. Dodji AMOUZOUVI (Maître de conférences/CAMES)

**Examineur :** Dr. Charles BABADJIDE (Maître-Assistant/CAMES)

**Date de soutenance : 07 Octobre 2016**

**Note obtenue: 16/20**

**Mention: Très Bien**

**Année Académique : 2015-2016**

## SOMMAIRE

Sommaire .....	2
Dedicace.....	3
Remerciements .....	4
Sigles ET Acronymes .....	5
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures .....	6
Résumé.....	7
Abstract .....	7
INTRODUCTION.....	8
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET APPROCHES METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	11
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	12
CHAPITRE II : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	28
DEUXIEME PARTIE : EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES ET FONCTIONNEMENT DE L'URPPH .....	36
CHAPITRE III : Présentation de l'urpph et emergence des organisations paysannes .....	37
CHAPITRE IV: Administration et fonctionnement de l'URPPH.....	50
CONCLUSION .....	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	84
ANNEXES .....	89
TABLE DES MATIERES.....	95

## **DEDICACE**

Ce travail est dédié à :

- ❖ mon père;
- ❖ ma mère

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce travail de recherche, nous tenons à remercier :

- ❖ le Directeur de mémoire, Prof. Dr. Dodji AMOUZOUVI, pour avoir accepté diriger ce travail, malgré ses multiples occupations et pour nous avoir appris à cultiver l'esprit du travail bien fait;
- ❖ le Dr. David G. HOUINSA pour ses recommandations et soutiens ;
- ❖ les collègues et amis du LARRED, pour leurs conseils scientifiques ;
- ❖ le personnel enseignant de l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire "Espaces Cultures et Développement" pour leur contribution à la formation ;
- ❖ les producteurs membres de l'URPPH-OP pour avoir accepté échanger avec nous ;
- ❖ les amis et frères dont les assistances nous ont toujours édifiées, recevez le témoignage de nos sincères reconnaissances.

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>ACI</b>	:	Alliance Coopérative Internationale
<b>ADEX</b>	:	Agence pour le Développement des Exportations
<b>AGE</b>	:	Assemblée Générale Extraordinaire
<b>AGO</b>	:	Assemblée Générale Ordinaire
<b>APPHO</b>	:	Association des Planteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé
<b>BE</b>	:	Bureau Exécutif
<b>CA</b>	:	Conseil d'Administration
<b>CAETS</b>	:	Coopératives Agricoles Expérimentales de Type Socialiste
<b>CAR</b>	:	Coopérative d'Aménagement Rural
<b>CS</b>	:	Conseil de Surveillance
<b>CVPPH</b>	:	Coopérative Villageoise des Producteurs de Palmier à huile
<b>EDP</b>	:	Ecole Doctorale Pluridisciplinaire
<b>FLASH</b>	:	Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines
<b>GEA</b>	:	Groupement des Exploitants Agricoles
<b>GRVC</b>	:	Groupements Révolutionnaires à Vocation Coopérative
<b>IDEA</b>	:	Institut international pour démocratie et l'assistance électorale
<b>LARRED</b>	:	Laboratoire d'Analyse et de Recherche Religions, Espaces et Développement
<b>OP</b>	:	Organisation Paysanne
<b>SCDA</b>	:	Secteur Communal du Développement Agricole
<b>SIP</b>	:	Sociétés Indigènes de Prévoyance
<b>SMDR</b>	:	Sociétés Mutuelles de Développement Rural
<b>UAC</b>	:	Université d'Abomey-Calavi
<b>UCPPH</b>	:	Union Communale des Producteurs de Palmier à huile
<b>URCAR</b>	:	Union Régionale des Coopératives d'Aménagement Rural
<b>URPPH</b>	:	Union Régionale des Producteurs de Palmier à huile

## Liste des tableaux

<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau I :</b> <i>Durée de l'étude</i> .....	28
<b>Tableau II:</b> <i>Répartition de l'échantillon suivant les catégories d'acteurs Rencontrés</i> .....	31
<b>Tableau III:</b> <i>Synthèse des centres de documentation et les informations recueillies</i> .....	32
<b>Tableau IV:</b> <i>Les Facteurs d'échecs des actions de l'URPPH</i> .....	53
<b>Tableau V:</b> <i>Niveau de connaissance des principes coopératifs</i> .....	58
<b>Tableau VI:</b> <i>Niveau de connaissance des valeurs coopératives</i> .....	60
<b>Tableau VII:</b> <i>Niveau de connaissance des principes démocratiques</i> .....	69

## Liste des figures

<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure 1:</b> <i>Connaissance des principes coopératifs</i> .....	59
<b>Figure 2:</b> <i>Connaissance des valeurs coopératives</i> .....	62
<b>Figure 3:</b> <i>Connaissance des principes coopératifs</i> .....	70

## **RÉSUMÉ**

Les organisations paysannes apparaissent comme l'alternative, la garantie d'efficacité et de prise en charge du développement par les populations locales. Mais le mode de gouvernance au sein de ces organisations n'est pas de nature à garantir cette efficacité. C'est pour décrire et analyser le fonctionnement de l'organisation des producteurs que l'URPPH-OP est ciblée.

Pour y parvenir, l'échantillon est identifié à partir des techniques d'échantillonnage par choix raisonné et celle de boule de neige. Les données sont analysées suivant l'approche structuro-fonctionnaliste. Au terme des analyses, il ressort que les textes de l'URPPH prévoient des règles démocratiques et un dispositif transparent de gestion. Mais, le recrutement des dirigeants relève plus de la cooptation que de la mise en concurrence électorale des candidats aux responsabilités. Les élections n'ont donc qu'une apparence démocratique.

**Mots-clés** : Démocratie ; organisation paysanne ; action collective ; URPPH.

## **ABSTRACT**

The farmer organizations seem the alternative, the instrument of interface, the guarantee of effectiveness and assumption of responsibility of the development by the local populations. But the form of governance within these organizations is not likely to support the coverage of the objectives them to be fixed. For that purpose, the sample is identified starting from the techniques of sampling by reasoned choice and that of ball of snow. These data are analyzed according to the structuro-functionalist approach. At the end of the analysis, it arises that the texts of the URPPH envisage democratic rules and a transparent device of management. But, the recruitment of the leaders raises more co-optation than electoral competition of the candidates to the responsibilities. The elections thus have only one democratic appearance.

**Keywords**: democracy; farmer organization, collective action, URPPH.

## INTRODUCTION

Le processus de démocratisation entamé en Afrique dans les années 1990 ainsi que le désengagement de l'Etat des principales filières agricoles suite aux plans d'ajustements structurels imposés, ont conduit les paysans africains et leurs organisations paysannes (OP) sur le chemin de l'autonomie et de la prise en charge de fonctions jusque-là réservées à l'Etat. Ainsi, à la recherche de meilleures conditions de vie et de travail, des résultats meilleurs et des impacts perceptibles et d'une représentation forte au sein des organes de prise de décision, les producteurs se sont constitués en organisation en vue de pouvoir défendre plus efficacement leurs intérêts. Les producteurs vont donc se mettre ensemble dans le but de pouvoir réaliser ce qu'ils ne pouvaient pas faire individuellement. Dans cette perspective, Graham (2003) dira que les organisations existent pour une seule raison : accomplir ce qu'aucun de ses membres ne peut faire séparément.

Ces organisations de producteurs constituent désormais des points majeurs d'encrage, et de passage des technologies permettant d'augmenter la production agricole.

Ainsi, on va assister à la création de nombreuses organisations paysannes qui suscitent des initiatives privées de producteurs et s'organisent pour développer les avantages du groupe et de produire en commun. En effet, du fait d'initiatives privées, du dynamisme de leaders locaux, du soutien d'organisations non gouvernementales, les groupements paysans s'organisent pour produire, vendre et acheter ensemble (Beaudoux, 1985).

Les organisations des producteurs constituent donc des rouages essentiels pouvant permettre aux populations de participer à la planification des investissements gouvernementaux en leur faveur.

De ce fait, les producteurs développent des activités soutenues en amont par la recherche. Car, pour Benor (1984), un niveau élevé et durable de production

agricole ne peut être possible sans un service de vulgarisation effectif soutenu par une recherche agricole qui prenne en compte les besoins des producteurs.

Ces producteurs vont donc adopter de nouvelles stratégies d'organisation pour être plus forts, afin d'influencer les prises de décision concernant l'agriculture. Ainsi, vont naître des organisations régionales de producteurs compte tenu des zones agro-écologiques et les filières adaptées. C'est dans ce contexte que va naître l'Union Régionale des Producteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé et du Plateau (URPPH-OP).

Cette Union est née de la volonté des producteurs à la base de surmonter certaines difficultés dont l'approvisionnement en intrants, l'accès au marché et le renforcement de capacités techniques et organisationnelles des producteurs de palmier à huile. Il s'agit donc de rendre services aux producteurs à la base.

Mais la gestion qui est faite de l'union par ses dirigeants n'est pas de nature à favoriser son développement. C'est pour comprendre ce mode de gouvernance observé malgré l'existence des textes régissant l'existence de l'union, que la présente recherche a été initiée. Il s'agira donc d'analyser le fonctionnement de l'Union au regard des textes qui régissent les organisations des professionnelles agricoles au Bénin.

Pour y parvenir, le présent travail est structuré en deux grandes parties. La première partie prend en compte les considérations théoriques et l'approche méthodologique de la recherche. Elle est subdivisée en deux chapitres : le premier traite de la problématique, de la définition du sujet et du cadre de la recherche ainsi que des principaux concepts clarifiés et des grands axes de discussion autour du sujet ; le second renseigne sur les éléments méthodologiques utilisés dans cette recherche.

Quant à la deuxième partie, elle présente l'émergence des organisations paysannes; la gestion de l'URPPH et le fonctionnement des organisations paysannes. Elle comprend deux subdivisions à savoir: d'une part, l'émergence des organisations paysannes, la gestion de l'URPPH et d'autre part, le fonctionnement des organisations paysannes.



PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET  
APPROCHES METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

## **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre traite de la problématique du travail ; de la définition du sujet ; du cadre conceptuel de même que des axes de la discussion.

### **1.1. PROBLEMATIQUE**

La situation rurale et agricole du Bénin dans le contexte actuel de la mondialisation, montre le recul de l'économie rurale. En effet, la dégradation des conditions de vie des ruraux trouve son origine dans des politiques agricoles qui, depuis quarante ans ont privé le paysan des services sociaux, techniques, économiques et financiers. Ces services ont pour rôle de permettre aux paysans de soutenir leurs efforts de production, afin de pouvoir faire face à une concurrence déloyale. En l'absence de ces services, les producteurs sont contraints à l'endettement, à l'utilisation des techniques de production peu performantes mettant en danger la capacité de reproduction de leurs exploitations (Adjè, 1999).

Ainsi, la remise en cause des résultats des politiques antérieures a abouti au retrait ou à l'allègement du dispositif public d'intervention en milieu rural, à la suppression de nombreux projets et sociétés de développement. Le discours actuel est donc orienté vers le partenariat. Il s'agit de s'engager dans une réelle négociation du développement avec les bénéficiaires. On assiste alors à l'émergence d'acteurs nouveaux que constituent les organisations paysannes, qui apparaissent comme l'alternative, l'instrument d'interface, la garantie d'efficacité et de prise en charge du développement par les populations locales.

Mais le développement des organisations paysannes doit s'adapter aux changements sociopolitique et économique de l'environnement actuel. Ces changements entraînent en effet des orientations, des choix et des décisions qui influent sur le développement de l'agriculture et le mouvement paysan qu'il est important de comprendre.

Ainsi, la table ronde de 1995 sur le secteur rural a retenu la relance de la filière palmier à huile et a facilité la mise en route du programme de développement des plantations privées. Elle a donc favorisé la création des organisations de producteurs de palmier à huile. Ce qui pourrait contribuer à l'allègement de la pauvreté en milieu rural, si les opérations sont bien conduites (SNV, 2008).

Les producteurs confrontés à la nécessité de survivre, ont adopté des stratégies nouvelles d'organisation pour être plus forts afin d'influencer les prises de décisions concernant l'agriculture. Ainsi, vont naître des organisations régionales des producteurs compte tenu des zones agro-écologiques et des filières adaptées.

C'est dans ce contexte qu'est née l'Union Régionale des Producteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé et du Plateau (URPPH-OP).

Le palmier à huile se révèle comme une plante oléagineuse d'importance capitale sur le plan socio-économique dans la région Ouémé-Plateau.

En effet, près de 75% de la population s'adonnent à une activité productive liée à cette spéculation. Malgré la bonne production de cette culture, sa valorisation demeure faible à cause de plusieurs contraintes liées à la plantation, la transformation et à l'organisation. Alors que les différentes orientations des politiques agricoles mises en œuvre par l'Etat mettent un accent sur la promotion des organisations de producteurs agricoles. Ces politiques sont basées sur l'hypothèse que les organisations paysannes permettront aux producteurs de trouver des solutions collectives aux problèmes auxquels ces derniers pris individuellement n'arrivent pas à trouver de solutions durables pour améliorer leurs activités de production, de transformation, de commercialisation ou de représentation.

A l'étape actuelle de l'évolution de la filière palmier à huile, on ne peut plus ignorer son existence. Mais ce qui pose problème selon Ahoyo (2008), c'est

le manque d'organisation au sein de la filière. C'est dans la perspective de pouvoir organiser cette filière que l'URPPH-OP a vu le jour.

Elle est donc née de la volonté des producteurs de pouvoir surmonter certaines difficultés, dont l'approvisionnement en intrants, l'accès au marché et le renforcement de capacités techniques et organisationnelles des producteurs de palmier à huile. Il s'agit alors de rendre des services aux producteurs à la base.

Pour ce faire, une dynamisation des démembrements que sont les Unions Communales des Producteurs de Palmier à Huile (UCPPH) et les Coopératives Villageoises des Producteurs de Palmier à Huile (CVPPH) s'impose.

Mais, force est de constater que les dirigeants de l'URPPH-OP ne jouent plus pleinement leur rôle, et les producteurs à la base ne bénéficiant d'aucun service avéré, se plaignent de leur gestion.

Alors que, l'essence même de la mise en place de l'URPPH est la défense des intérêts des producteurs à la base et l'amélioration de l'environnement d'exercice des activités (fourniture des intrants, sensibilisations, information et formation des membres, assistance...), gage d'un développement local durable.

Le bon fonctionnement des différentes instances constituera donc des garanties pour les acteurs à la base.

En effet, au sein des organisations, la mise en pratique des actions collectives amène les membres à être solidaires entre eux. Mais, cette solidarité se trouve parfois en conflit avec les intérêts individuels (Hyden, 1983).

Les dirigeants se retrouvent donc dans une situation de la défense des intérêts collectifs et des intérêts individuels. Dans cette logique, les normes ne sont plus considérées comme des contraintes externes qui s'imposent aux acteurs, mais comme un répertoire de guides d'actions disponibles, en nombre limité, parmi lesquels ils évoluent, qui leur servent de repères, et qui permettent certaines formes d'anticipation et de prévisibilité. Selon Gluckman (1961), chaque situation sociale concrète relèverait de plus d'un système de normes.

De ce fait, les acteurs sociaux ont la possibilité d'opérer des choix. Ce qui les amène à faire une "sélection situationnelle" entre différentes normes.

Cependant, les élus qui animent l'union et ses démembrements ne maîtrisent pas la gestion d'une organisation professionnelle agricole. Ces administrateurs sont accusés à tort ou à raison d'œuvrer très peu pour la résolution des problèmes qui minent la filière palmier à huile dans l'Ouémé-Plateau. La confiance placée en eux n'est plus totale, ce qui freine l'efficacité des actions de cette organisation.

Ces constats ont suscité l'interrogation suivante : Comment les règles de fonctionnement de l'URPPH reflètent-elles la démocratie ?

Cette préoccupation sera abordée dans une approche structuro-fonctionnaliste. Pour répondre à cette interrogation, les hypothèses ci-dessous ont été formulées.

## **1.2. HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

### **1.2.1. HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Les hypothèses de cette recherche se présentent comme suit :

- la nature des structures de l'URPPH détermine son fonctionnement;
- les élus appliquent des règles parallèles à celles de l'URPPH;
- le mode de gouvernance de l'URPPH dépend de la maîtrise des principes coopératifs par les responsables élus.

### **1.2.2. OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Les objectifs à atteindre à travers ce travail sont à la fois d'ordre général et spécifique.

#### **▪ OBJECTIF GÉNÉRAL**

L'objectif général est d'analyser le mode de fonctionnement interne de l'URPPH.

## ▪ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Plus précisément, il s'agit de :

- apprécier les structures de l'URPPH ;
- décrire les règles de fonctionnement de l'URPPH ;
- dégager la nature de la démocratie au sein de l'URPPH.

## 1.3. DEFINITION DU SUJET

### 1.3.1. DELIMITATION THEMATIQUE

La présente recherche se veut un exemple d'application de la sociologie fonctionnaliste au domaine des organisations des professionnelles agricoles. Elle s'inscrit dans le cadre d'une microsociologie rurale et s'attèle, comme tel, à la description et à l'analyse du mode de fonctionnement de l'union des producteurs. Ainsi, cette recherche qui vise à analyser le mode de fonctionnement des organisations paysannes, s'inscrit dans une approche structuro-fonctionnaliste. En effet, les divers acteurs qui interviennent dans les processus de la gestion de l'organisation, jouent chacun un rôle déterminé, assurent des fonctions et entretiennent entre eux des rapports sociaux (conflictuel ou de coopération) assurant la dynamique de l'organisation.

### 1.3.2. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Une définition des mots et expressions clés utilisés dans ce travail est nécessaire pour faciliter la compréhension à tout lecteur. Une lumière sera donc faite sur les concepts clés ci-après : Démocratie, Organisation paysanne, action collective.

#### **Démocratie**

Il existe un large éventail d'approches sur la signification et le contenu de la démocratie, ainsi que sur les conditions de sa réalisation, qui toutes varient en fonction de l'optique politique, culturelle, sociale et économique de leurs tenants.

Pour Bassiouni (1996), la démocratie est un droit fondamental du citoyen, qui doit être exercé dans des conditions de liberté, d'égalité, de transparence et de responsabilité, dans le respect de la pluralité des opinions et dans l'intérêt commun.

Elle vise essentiellement à préserver et promouvoir la dignité et les droits fondamentaux de l'individu, à assurer la justice sociale, à favoriser le développement économique et social de la collectivité, à renforcer la cohésion de la société ainsi que la tranquillité nationale et à créer un climat propice à la paix.

Par ailleurs, le terme de démocratie ne se réfère pas uniquement à des formes de gouvernement, mais peut aussi désigner une forme de société ayant pour valeur la liberté et l'égalité. Ainsi, la démocratie peut aussi servir à qualifier le fonctionnement de tout corps ou organisation sociale (organisme public ou privé, associations, entreprise), le plus souvent par le biais du qualificatif de démocratique (de Tocqueville, 1961).

Dans le cadre de ce travail, le terme démocratie sera utilisé dans la perspective de Tocqueville.

Ce qui signifie donc que la démocratie repose sur l'égalité des membres du groupe, le non cumul et la rotation des charges, sur des procédures de délibérations, de votes et d'élections.

### **Organisation paysanne**

Selon Crozier et Friedberg (1977), une organisation est un ensemble humain ordonné et hiérarchisé en vue d'assurer la coopération et la coordination de ses membres pour des buts donnés. Les mécanismes de contraintes mis en œuvre en son sein et les modes de légitimation de l'autorité sont fonctions des buts visés. En effet, l'organisation est la recherche de la coopération de ses membres pour sa survie. Cette coopération n'est donc pas une donnée naturelle,

mais un fait à expliquer aux membres dans la mesure où elle suppose l'établissement et le maintien d'un minimum de confiance entre des acteurs.

Ces derniers conservent un minimum d'autonomie et les intérêts ne sont forcément pas convergents.

Ainsi, le caractère non naturel d'une organisation selon Crozier résulte du fait qu'elle doit se construire et se maintenir dans un contexte marqué par l'indépendance limitée des membres.

Car ces derniers ne sont jamais totalement dépendants les uns des autres, mais ont toujours une marge de liberté qu'ils cherchent à défendre dans la mesure où elle constitue toujours la base même de leur capacité d'action dans l'organisation.

Dans cette perspective, une organisation et son mode de fonctionnement apparaissent non comme le produit mécanique d'un ensemble de rouages parfaitement agencés les uns aux autres et mus par une rationalité unique, mais comme le résultat d'une structuration contingente d'un champ d'action. Cette structuration remplit des fonctions latentes. Il s'agit de rendre possible et de régler le problème de la coopération entre acteurs restant relativement autonomes et poursuivant des intérêts divergents.

Dans cette définition, l'organisation est considérée du point de vue institutionnel et non au sens processuel.

Restant dans le même registre, Wampfler (2000), définit une organisation paysanne comme est un regroupement de population rurale et agricole, sous un statut plus ou moins formel, en vue de représenter les intérêts d'une communauté et de prendre en charge des fonctions dépassant les capacités de chacun des membres.

Il s'agit alors d'un système d'action particulier que se donnent les paysans.

Pour Diallo (2005), il s'agit d'un ensemble de personnes physiques et ou morales qui ont décidé volontairement de se mettre ensemble pour résoudre des problèmes qui leurs sont communs et qu'isolément elles ne pourraient pas résoudre de manière rapide, économique, durable, efficace, rentable.

En prenant appui sur ces propositions, il sera retenu dans le cadre de ce travail, qu'une organisation paysanne est un regroupement de population rurale et agricole, sous un statut plus ou moins formel, en vue de représenter les intérêts d'une communauté et de prendre en charge des fonctions dépassant les capacités de chacun des membres. Une organisation paysanne, loin d'être une fin en soi, est alors un creuset pour résoudre des problèmes communs à ses membres.

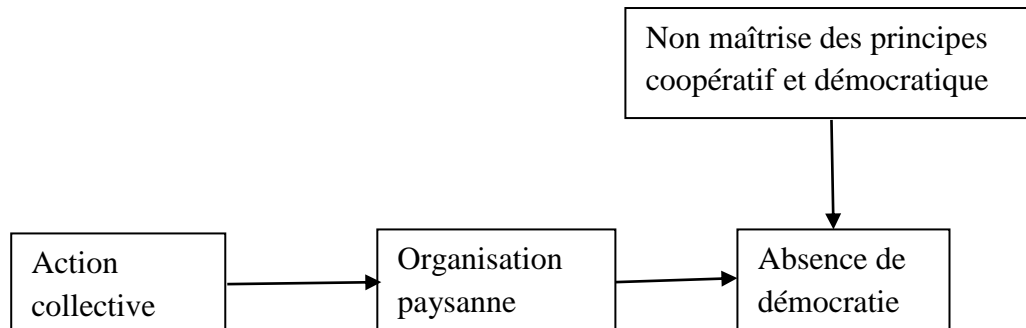
### **Action collective**

Dans une perspective sociologique axée sur les mouvements sociaux, l'action collective désigne des formes de mobilisation sociale autour d'un objectif, d'une revendication (Touraine, 1978). Dans une logique de l'action organisée, elle vise plutôt la production de règles, par un jeu de négociation et de délégation, qui vont conduire à une hiérarchie organisationnelle (Friedberg, 1977). Cette perspective est proche de l'analyse économique de l'action collective qui pose le postulat d'individus dotés d'intérêts, de représentations et de ressources. Mais l'analyse économique met plus l'accent sur la coordination des actions individuelles que sur les jeux stratégiques.

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'action collective est conceptualisée comme toute activité mobilisant des personnes qui ne sont payées ni pour sa conception ni pour son exécution, et qui nécessite un sacrifice en temps et/ou en argent et/ou en énergie physique ou intellectuelle, et dont le bénéfice profite à la majorité des membres du collectif dont les initiateurs sont membres. Cette définition permet de sortir du dilemme individuel/collectif d'une part et met un accent sur la dimension construite de l'action collective.

Le schéma du cadre conceptuel se présente comme suit.

### Schéma du cadre conceptuel



### Explication du cadre conceptuel

Le schéma du cadre conceptuel ci-dessus montre les relations entre les concepts et leurs influences sur le problème de la démocratie au sein de l'URPPH. Comme l'indique le cadre conceptuel, l'action collective des producteurs a conduit à la mise en place de l'organisation paysanne qui se présente comme une entité morale. Cette dernière de par sa structuration et son mode de gestion n'a pas favorisé l'application des règles démocratiques favorisant son bon fonctionnement. Ceci conjugué avec la non maîtrise des principes coopératifs et des principes démocratiques par les dirigeants de l'organisation a fait disparaître le mode de gestion démocratique.

#### 1.3.3. JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET

Le choix d'investiguer le présent sujet de recherche est soutenu par des raisons aussi bien subjectives qu'objectives.

En premier lieu, pour ce qui est des raisons subjectives, il faut évoquer notre intérêt pour les questions relatives au monde rural et ses dynamiques.

Il nous intéresse particulièrement de comprendre les raisons personnelles qui poussent certains paysans à susciter la création d'une organisation des producteurs dont ils deviennent par la suite les patrons. Lorsque ces derniers se retrouvent à la tête d'une organisation des producteurs, ils ne se considèrent plus comme un simple paysan, mais plutôt des chefs puissants qui s'imposent parfois à leurs pairs.

En second lieu, parlant des raisons objectives, il faut dire que la production du palmier à huile a une importance capitale sur le plan socio-économique dans la région Ouémé-Plateau. En effet, près de 75% de la population s'adonne à une activité productive liée à cette filière. Les revenus des ménages sont fortement soutenus par ces activités, vu l'importance de cette filière. Mais l'organisation est sujette à des dysfonctionnements chroniques, qu'il paraît utile de comprendre.

#### **1.3.4. JUSTIFICATION DU CADRE DE LA RECHERCHE**

L'Union Régionale des producteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé et du Plateau (URPPH-OP) constitue le cadre d'investigation de la présente recherche. Elle est située dans la commune de Sakété dans le département du Plateau. Pour des besoins d'entretien avec les démembrés de l'URPPH, les autres communes du plateau et de l'Ouémé seront parcourues. En effet, les départements de l'Ouémé et du plateau présentent une zone agro-écologique très propice à la culture du palmier à huile. Ce qui explique la prédominance des acteurs dans la filière.

Les producteurs de cette région se sont regroupés ensemble et déclarent adopter de nouvelles stratégies d'organisation pour être plus forts afin d'influencer les prises de décisions concernant leur filière. En réalité, le palmier à huile constitue leur spécialité dans la région.

Du fait de son importance dans la vie socio-économique des populations de la région, il nous intéresse de savoir comment fonctionne cette organisation faîtière qui vise à assurer sa prospérité et qui opère au nom des producteurs.

#### **1.4. QUELQUES AXES DE LA DISCUSSION**

Le sujet qui fait l'objet de ce travail de recherche est d'un intérêt capital au vu des organismes sensibles aux questions du développement rural. C'est dire que la question des organisations paysannes n'est pas une préoccupation nouvelle que cette recherche tente d'aborder.

Ainsi, la remise en cause des principes qui régissaient les actions de développement des années soixante et soixante-dix, a donné lieu à des alternatives. De nouveaux référentiels se font jour tels que le 'self-reliance' ou compter sur ses propres forces, être responsable de son devenir; le développement autocentré ou développement orienté vers les besoins et les objectifs internes des collectivités; le développement endogène ou développement qui met en valeur les liens entre les populations locales et leur milieu de vie.

Certaines études se sont focalisées sur l'identification des conditions d'émergence de l'action collective au niveau des communautés ou des groupes d'individus (Meinzen-Dick, 2002). L'information sur l'action individuelle lorsque l'action collective existe au niveau communautaire est d'intérêt pour améliorer la possibilité de succès de l'action collective (Sakurai, 2002). Mais, le comportement de passager clandestin est un défi permanent pour l'action collective (Ostrom, 2000). En effet, l'homogénéité socio-culturelle comme élément de capital social est plus susceptible d'induire la réussite de l'action collective que l'hétérogénéité socio-culturelle qui peut en induire l'échec (Bandiera, 2005). Alors que, les effets de l'hétérogénéité sur le système de performance dépendent de la forme institutionnelle adoptée par le groupe (Bardhan et Dayton-Johnson, 2001).

Ainsi, ces études abordent la participation individuelle en termes de respect des règles d'action collective, c'est-à-dire la conformité du producteur à ses obligations dans la gestion collective des biens.

Cependant, un vide de connaissance existe en ce qui concerne l'influence d'une flexibilité des règles comme forme institutionnelle adoptée par une communauté sur la participation individuelle des acteurs. S'inscrivant dans la même logique, Hong (1991) parlera du développement par l'auto promotion. Dans cette perspective, il revient aux acteurs eux-mêmes de définir les objectifs, les finalités, et de déployer des stratégies propres intégrant les relations avec d'autres acteurs. Abondant dans le même sens que Hong, les organisations paysannes se présentent pour Graham (2003) comme des structures de l'action sociale. Elles constituent des entités sociales qui sont orientées vers l'atteinte de but, des systèmes structurés d'activités avec une délimitation identifiable. Analysant les contraintes de l'action collective, Crozier et Friedberg (1977), définissent le phénomène organisationnel d'un point de vue du construit politique et culturel. Pour eux, c'est l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs. Selon ces auteurs, l'organisation ne résulte pas automatiquement du développement des interactions humaines, mais elle pose le problème de la "coopération" entre les acteurs sociaux en vue de l'accomplissement d'objectifs communs.

Les acteurs sociaux avec leurs ressources limitées inventent des solutions spécifiques, conjoncturelles à un moment donné pour structurer leur interaction dans cet environnement et pour la solution à leur problème commun. Ces solutions ne sont en effet ni les seules possibles, ni les meilleures, relativement à un contexte donné. Pour Graham (2003), la raison d'être d'une organisation est de faire en sorte que les acteurs puissent se retrouver dans une situation de solidarité afin de pouvoir réaliser ce qu'ils ne pouvaient pas faire tout en étant seul.

Poursuivant son analyse, il va distinguer des facteurs de l'organisation nécessaires pour appréhender le phénomène dans sa globalité.

Il s'agit de la mission ou l'objectif poursuivi; les sources de légitimité et d'autorité; les symboles de pouvoir et de succès; le mode d'action de l'organisation (prise de décision, exécution des actions, mobilisation des ressources, discipline).

Cependant, l'organisation des producteurs ruraux en termes de dynamique interne est un système organique de par son statut. Il s'agit de faire passer les sociétés paysannes du stade mécanique au stade organique qui est celui dans lequel se trouvent les sociétés industrielles (occidentales).

Selon Crozier (1977), tout individu dispose d'une marge de manœuvre qui lui permet de choisir la solution la mieux adaptée à ses objectifs. A cet effet, l'organisation se présente comme une solution parmi tant d'autres, et les individus au sein de l'organisation ont des intérêts particuliers qui peuvent être divergents et même contradictoires. En effet, toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir dans lequel les atouts d'un individu sont définis par des zones d'incertitudes qu'il contrôle. Ce contrôle fait le pouvoir d'un acteur et garantit en même temps son autonomie. Dès lors, les stratégies des acteurs, leurs comportements sont considérés comme rationnels.

Cependant, cette rationalité se trouve limiter, puisqu'elle est définie non seulement par les enjeux et projets personnels des individus, mais également par les règles du jeu et les atouts dont ils disposent. Sur la base de ce constat, Crozier conçoit l'interaction entre l'individu et l'organisation comme un jeu dans lequel chacun cherche à atteindre ses objectifs personnels.

Mais l'action organisée se construit autour de certains mécanismes à travers lesquels s'exprime la capacité d'organisation. Dans cette perspective, l'entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements (interdépendance des acteurs), des individus ou groupes sociaux.

Elle permet au groupe de fonctionner et peut également l'empêcher de s'adapter au changement.

Sur un autre plan du raisonnement systémique, Crozier analyse les organisations en partant du système pour comprendre et expliquer le comportement de l'acteur. Pour lui, il s'agit de faire un diagnostic du système c'est-à-dire d'identifier, d'analyser et de comprendre les mécanismes qui régissent les articulations entre l'organisation et son environnement.

L'organisation dans ce cas est considérée comme un élément du système. Pour Crozier, ce diagnostic va au-delà de l'identification des vices de structure ou des dysfonctionnements et permet de comprendre en quoi et pourquoi dans le système, les comportements ou les mécanismes incriminés sont en fait rationnels.

Par ailleurs, l'organisation n'existe pas dans un univers clos, elle est en contact permanent avec d'autres groupes sociaux qui l'entourent. Elle cherche donc à tout moment à contrôler son environnement en remplissant des fonctions qui correspondent à des attentes de la société qui l'entoure. L'environnement à cet effet constitue pour l'organisation une zone d'incertitude.

Dans cette perspective, certains facteurs conditionnent le succès de l'action collective. Il s'agit de l'environnement socio-économique, l'environnement institutionnel et l'environnement externe (Agrawal, 2001).

En effet, l'environnement socio-économique se réfère aux caractéristiques socio-économiques des individus. Il s'agit de la situation sociale et les intérêts privés liés à la ressource qui influencent la participation à l'action collective.

Selon Nakano (2011), lorsque l'individu dispose d'autres sources de revenus prioritaires et peut se passer des profits issus des activités du groupe, il s'investit moins dans l'action collective. De même, la charge familiale ayant un effet de réduction de la dotation du producteur pour l'action collective ou de réduction de sa richesse est susceptible de réduire le degré d'implication dans l'action collective (Serunkuuma, 2003).

Pour réaliser donc des économies d'échelle, les populations dont les ressources propres sont faibles, n'ont pour alternative que de les mettre en commun et de travailler ensemble. Mais, les obstacles tant internes qu'externes auxquels ces associations sont confrontées limitent toute tentative d'auto promotion, car un groupement, c'est d'abord une action collective organisée qui pose le problème de la coopération et de l'interdépendance entre les acteurs poursuivant des intérêts divergents sinon contradictoire. Selon Crozier, si l'action collective constitue un problème décisif, c'est avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel. Il s'agit d'un construit social dont l'existence pose problème. Cet état de fait et la non prise en compte de la complexité des réalités en jeu ont permis à tous ceux qui ont eu à connaître ou à traiter de problèmes de développement rural de savoir que le nombre des échecs l'emporte manifestement sur celui des réussites (Raulin, 1980).

Dès lors, un effort de lucidité s'impose et qui devra s'attacher à rechercher les causes de ces échecs et du dysfonctionnement des organisations paysannes.

Ces approches, malgré quelques variantes, ont en commun le souci de considérer comme essentielle la place de l'homme dans le développement et de faire ressortir que les populations locales devraient être les maîtres d'œuvre de leur développement. On peut donc parler de l'auto promotion l'auto promotion des organisations paysannes. En effet, dans les groupes de base, il existe certaines capacités, certaines attitudes positives en faveur de l'auto promotion.

Il n'en demeure pas moins que certaines organisations à ce stade sont très souvent dominées par des forces contraires internes ou externes créant des discordances entre les résultats attendus et les faits observés. Ces discordances sont diversement interprétées par les acteurs impliqués. Sur ce plan, il ne serait pas raisonnable de rendre responsables les paysans des échecs des opérations de développement, mais plutôt de chercher les causes dans l'absence d'identification des priorités et des besoins de ces derniers (Dupre, 1991).

Cette situation résulte selon ces auteurs, d'une circulation de l'information à sens unique des "développeurs" vers les paysans. Les relations des uns avec les autres sont pensées sur le mode du transfert et les paysans dans cette situation ne sont conçus que dans le rôle de récepteurs passifs des interventions.

## CHAPITRE II : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre aborde la nature de l'étude ; la durée ; les groupes cibles et l'échantillonnage ; les techniques et outils de collecte des données, de même que les techniques de traitement et d'analyse des données.

### 2.1. NATURE DE L'ÉTUDE

La recherche portant sur « Démocratie interne au sein des organisations paysannes: l'exemple de l'Union Régionale des Producteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé-Plateau (URPPH-OP) », se veut descriptive et analytique du fonctionnement des structures de l'union. Elle est essentiellement qualitative et s'inscrit dans une recherche fondamentale. Cependant, pour des besoins d'analyse, elle s'est appuyée sur des données quantitatives.

### 2.2. DURÉE DE L'ÉTUDE

Le processus ayant conduit à la réalisation du présent travail de recherche s'est déroulé en plusieurs étapes. Le tableau I résume ces étapes.

**Tableau I : Durée de l'étude**

Activités	Périodes			
	21-25 Sept 2015	16 Nov-14 Jan 2016	20 Jan-21 Fév 2016	05 Mars-25 Mai 2016
Pré-enquête	X			
Enquête proprement dite		X		
Dépouillement et traitement des données			X	
Rédaction du mémoire				X

**Source:** Données de terrain, 2016.

## **2.3. GROUPES CIBLES ET ÉCHANTILLONNAGE**

### **2.3.1. GROUPES CIBLES**

Dans le cadre de la présente recherche, la population d'étude est composée de l'ensemble des producteurs membres de l'URPPH-OP et ceux intervenant dans la filière palmier à huile. Ainsi, les groupes cibles dégagés de la population d'étude sont composés essentiellement des acteurs suivants :

- les membres du conseil d'administration de l'URPPH ;
- les producteurs membres l'URPPH;
- les agents du Secteur Communal du Développement Agricole (SCDA).

Cette population d'enquête se définit et se justifie avec plus de précision à travers l'échantillonnage réalisé.

### **2.3.2. ÉCHANTILLONNAGE**

Dans la présente recherche, deux (02) techniques d'échantillonnage sont utilisées. Il s'agit d'une part de l'échantillon par "choix raisonné" et d'autre part de l'échantillon "boule de neige".

Le choix de la première se justifie par le fait qu'elle permet de sélectionner des cibles jugées plus en adéquation avec la problématique de recherche. Les interlocuteurs sont choisis pour des raisons de commodité et de disponibilité. Il s'agit des informateurs clés. En effet, selon Glenn (2006), l'échantillon est donc établi selon certaines caractéristiques fixées à l'avance. L'objectif est d'acquérir une connaissance approfondie du contexte sur le sujet.

Quant à la seconde, son choix trouve sa pertinence dans le fait que le chercheur a besoin de procéder de proche en proche pour rencontrer les acteurs pouvant apporter des réponses précises et fiables à des aspects particuliers de sa problématique, vu qu'il n'en a pas une idée complète à l'entame. Dans ce processus, le chercheur demande aux personnes qui ont déjà participé à l'interview d'identifier d'autres interlocuteurs remplissant les mêmes conditions.

Drapeau (2014), précise à cet effet qu'il s'agit du recrutement de personnes appartenant à la population cible et ayant servi de contacts initiaux et pouvant fournir les coordonnées de membres de leur réseaux.

C'est probablement une bonne stratégie que de laisser l'entretien aussi près que possible des formes naturelles d'interlocution dans les sociétés locales (Olivier de Sardan, 2008). De ce point de vue, la taille de l'échantillon sera déterminée par effet de saturation empirique.

Cette saturation empirique est selon Glaser et Strauss (1967), le processus par lequel le chercheur juge que les dernières interviews ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique. Dans la même logique, pour Bertaux (1980), la saturation se présente comme le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens le chercheur a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête.

Ainsi, dans le cadre de ce travail, la taille de l'échantillon n'a pu être précisée qu'à partir du moment où il n'y a plus eu de variation au niveau des informations reçues auprès des interlocuteurs. Par conséquent, la taille de l'échantillonnage est arrêtée à cent vingt (120) personnes.

Les divers acteurs interrogés et qui ont constitué cet échantillon ont été retenus de la façon suivante :

- dans la catégorie des membres du conseil d'administration (CA) de l'URPPH, onze (11) personnes ont été interviewées. Ces acteurs ont été retenus compte tenu de la place de représentants des producteurs qu'ils occupent. De plus, ils sont les plus aptes à fournir des informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'union.
- en ce qui concerne les producteurs membres de l'URPPH, cent sept (107) personnes ont été interrogées. Ces acteurs ont été retenus du fait de leur statut de fournisseurs et de potentiels bénéficiaires des actions de l'union. De ce

fait, ils sont habilités à fournir des informations sur la nature des relations entre les structures et les membres.

- quant au personnel du SCDA, deux (02) agents ont été interviewés. Ces acteurs ont été sélectionnés du fait de leur rôle dans le processus d'appui technique aux organisations des producteurs.

Le tableau II présente la taille de l'échantillon et sa répartition.

**Tableau II:** Répartition de l'échantillon suivant les catégories d'acteurs  
*Rencontrés*

<b>Catégories d'acteurs</b>	<b>Effectif</b>
Membres du conseil d'administration de l'URPPH	11
Producteurs membres de l'URPPH	107
Agents du SCDA	02
<b>TOTAL</b>	120

**Source:** Données de terrain, 2016

Après la définition de l'échantillon, un certain nombre de techniques et d'outils sont utilisés.

## **2.4. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES**

Compte tenu de la spécificité de ce travail qui révèle un caractère beaucoup plus qualitatif, la priorité a été donnée à certaines techniques. Il s'agit de la consultation des sources écrites avec fiche de lecture, de la technique d'entretien avec guide d'entretien semi structuré et de l'observation directe avec grille d'observation.

### **2.4.1. CONSULTATION DES SOURCES ÉCRITES**

Cette partie du travail a été faite en recourant à la littérature existante sur le sujet. En effet, un certain nombre de travaux scientifiques ont été

consultés afin de prendre connaissance des avancées déjà faites sur le présent sujet. Ceci a permis, entre autres, de mieux situer la problématique de l'étude.

Cette technique a servi durant toutes les étapes de la recherche. L'outil utilisé à cet effet est la fiche de lecture. Le tableau III présente la Synthèse des centres de documentation et les informations recueillies.

**Tableau III:** *Synthèse des centres de documentation et les informations recueillies*

N° d'ordre	Centre de documentation	Nature des documents	Informations obtenues
01	Bibliothèque Institut Français	Livres	Information conceptuelle et théorique
02	Bibliothèque BIDO	Mémoires, thèses	Information statistique.
03	Centre de documentation FLASH	Mémoires, Thèses	Information méthodologique ; constitution de la bibliographie
04	Documentation LARRED	Livres, Mémoires, Thèses	Information méthodologique et Théorique
05	Centre de documentation INSAE	Rapports ; revues scientifiques	Information démographique, statistique et géographique
06	Centre de documentation du ministère l'agriculture	Livres ; revues	Information historique et géographique

**Source:** Données de terrain, 2016.

#### **2.4.2. ENTRETIEN SEMI STRUCTURÉ**

L'entretien semi structuré est la principale technique de collecte de données utilisée dans le cadre de cette recherche.

C'est une technique qui amène le chercheur à recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois que son interlocuteur s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interlocuteur ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Cette technique de par sa souplesse est la mieux indiquée. En effet, elle offre l'occasion d'approfondir les aspects pertinents et peu élucidés de la recherche documentaire. L'outil correspondant à cette technique est le guide d'entretien.

Celui-ci a été administré individuellement et son élaboration a tenu compte des variables et des objectifs ci-haut mentionnés dans le cadre théorique.

Par ailleurs, à des occasions où les acteurs se retrouvent en groupe, nous profitons pour faire des entretiens de groupe.

#### **2.4.3. OBSERVATION DIRECTE**

En complément à l'utilisation de la technique d'entretien semi structuré, l'observation directe s'est avérée nécessaire pour mener à bien la collecte des données.

C'est une technique qui amène le chercheur à procéder lui-même directement au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés. Cette technique fait appel au sens de l'observation du chercheur. Les sujets observés n'interviennent donc pas dans la production de l'information recherchée.

Celle-ci est manifeste et prélevée sur eux par l'observateur (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Cette technique, exploitée au moyen d'une grille d'observation, a permis d'identifier les structures en place au sein de l'union, de même que le type de

personnel en place. En effet, le dispositif de documentation et d'archivage des informations au sein de l'union a été constaté.

## **2.5. TECHNIQUE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES**

Le dépouillement des fiches d'enquêtes de terrain s'est fait manuellement et le traitement des informations a été fait par thématique et centre d'intérêt grâce au logiciel Excel.

Au niveau de l'analyse, l'accent est mis sur les propos et discours des acteurs concernés par l'étude. En effet la description, l'analyse et la démonstration sont illustrées par le discours des acteurs tel que recueillis lors de l'enquête.

L'analyse des données sera faite suivant le modèle structuro-fonctionnaliste de Talcott PARSONS.

Mais ce travail ne s'est pas fait sans difficultés.

## **2.6. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES**

La réalisation du présent travail de recherche a connu quelques obstacles.

Ainsi, dans une situation où les réunions statutaires ne se tiennent plus régulièrement, il nous a été difficile d'assister à une réunion du conseil d'administration. Nous avons donc pris par des personnes interposées pour pouvoir rencontrer ne serait-ce que les membres du bureau exécutif du CA.

En effet, pour des besoins de la recherche nous devons prendre connaissance des textes de l'union. Mais pour aller au contact du contenu desdits textes, cela n'a pas été facile.

Le texte n'est d'abord pas accessible à tous les membres. Il n'est même pas disponible au secrétariat de l'union. Il fallait recourir au président qui en dispose comme son patrimoine privé. Sachant consciemment que les textes ne sont pas respectés, il n'est pas prêt à nous faire voir les textes. Mais pour contourner cette difficulté nous nous sommes dirigés vers le CARDER qui s'occupe de l'enregistrement des coopératives. Mais là aussi le problème d'archivage aidant,

il n'a pas été facile de trouver les textes. Après avoir mis à notre disposition les textes pour consultation, il nous a été interdit d'en faire copie. Nous nous sommes contentés de lire et de relever les aspects qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche.

Quant aux producteurs membres de l'union à rencontrer pour des besoins d'entretien, il leur a été difficile pour eux de respecter les rendez-vous qu'ils nous donnaient. Mais du fait de notre insistance, les entretiens finissent par avoir lieu.

## **2.7. LIMITES DU TRAVAIL**

Nous aurions pu aborder dans le cadre de ce travail, les relations de l'URPPH avec d'autres organisations des producteurs. Ce qui permettra de savoir si elle est ouverte à son environnement institutionnel ou non, afin de pouvoir bénéficier des expériences. De même, il était nécessaire de connaître la nature des partenaires de l'URPPH afin de savoir si les décisions appliquées à l'intérieur sont dictées par des forces externes.

Toutefois ces aspects seront pris en compte dans le cadre de nos travaux de thèse.

Les résultats de la présente recherche sont présentés dans les chapitres III et IV qui meublent la deuxième partie de ce travail.



**DEUXIEME PARTIE : EMERGENCE DES  
ORGANISATIONS PAYSANNES ET  
FONCTIONNEMENT DE L'URPPH**

## **CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE L'URPPH ET EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES**

Ce chapitre aborde la présentation de l'URPPH et présente les différents types d'organisations qui se sont succédées à travers des périodes au Bénin. Il s'agit des périodes précoloniale, coloniale, post-coloniale et la période de 1990 à nos jours.

### **3.1. PRÉSENTATION DE L'URPPH**

L'Union Régionale des producteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé et du Plateau (URPPH) constitue le cadre d'investigation de la présente recherche. Elle est basée dans la commune de Sakété dans le département du Plateau.

#### **3.1.1. DÉCLIN DES COOPÉRATIVES D'AMÉNAGEMENT RURAL**

Les Coopératives d'Aménagement Rural (CAR) et leurs Unions régionales (URCAR) avaient la responsabilité de gérer les anciennes palmeraies d'Etat. Mais elles ont été confrontées à des difficultés diverses, générant des dysfonctionnements laissant place à des conflits quasi permanents qui handicapent toute action d'amélioration de la productivité. Les dysfonctionnements ont engendré de grands déficits annuels de production d'huile de palme sur le marché local.

En effet, l'interdiction par l'Etat aux producteurs privés de se lancer dans cette production a maintenu les populations et les industries de transformation dans la dépendance des huiles importées pour leur consommation.

C'est la table ronde sur le secteur rural en 1995 qui a retenu la relance de la filière du palmier à huile. Ce qui a donc facilité la mise en œuvre du programme de développement des plantations villageoises (plantations individuelles privées) et de création des organisations de producteurs de palmier à huile.

### **3.1.2. MISE EN PLACE DE L'URPPH**

La première forme du regroupement des producteurs de palmier à huile a commencé par l'association des producteurs de palmier à huile créée en 1993 sous l'appellation « Association des Planteurs de Palmier à Huile de l'Ouémé (APPHO) », par un groupe de producteurs de palmier à huile venu de dix (10) communes productrices dudit département. Il s'agit des premières personnes qui ont compris la nécessité de se mettre ensemble pour améliorer leurs conditions de travail et de défendre leurs intérêts.

Après une restructuration intervenue en 2004 sur financement de l'Agence pour le Développement des Exportations (ADEx) et avec l'appui technique du Groupement des Exploitants Agricoles du Bénin (GEA-Benin), l'APPHO s'est mutée en Union Régionale des Producteurs de Palmier à Huile (URPPH) de l'Ouémé et du Plateau.

Ainsi, en tant qu'organisation paysanne, la mise en place de l'URPPH a suivi certaines étapes qu'il est indispensable de présenter.

L'élaboration des statuts et règlement intérieur.

Les statuts de l'OP sont des textes élaborés par les membres et qui consacrent l'existence de l'OP. Ils permettent d'identifier l'organisation paysanne, son assise et sa reconnaissance officielle.

Quant au règlement intérieur, il sert à l'information sur la discipline au sein de l'union. Le règlement intérieur complète les statuts.

#### **La tenue de l'assemblée générale constitutive**

Elle a lieu dès que le nombre de membres désiré pour constituer l'OP est acquis. Au cours de cette assemblée générale constitutive, les membres de l'Union approuvent les statuts et le règlement intérieur. Il s'agit là d'un travail de grande importance pour la survie de l'organisation et nécessite en conséquence la participation effective de tous les membres.

Mais en réalité sur le terrain, cette participation n'est vraiment pas effective. Ce sont les premières personnes qui sont informées, qui adaptent avec l'appui d'un consultant, le modèle standard à leur Union. Mais Ces textes doivent être conformes à la loi et ne doivent pas porter atteintes aux bonnes mœurs, à l'ordre public et à l'intégrité territoriale.

L'union adopte librement ses statuts et son règlement intérieur. Ceux-ci sont applicables dès leur adoption. Les membres élisent les premiers administrateurs ou membres du conseil d'administration.

L'Assemblée Générale Constitutive est sanctionnée par un Procès-Verbal qui mentionne la date, le lieu, le but de la création de l'OP, la liste (signée par tous les membres présents à l'Assemblée Générale) des membres de l'union et la composition du bureau exécutif. Cette liste doit être signée par au moins sept (07) membres présents à l'assemblée.

#### **L'enregistrement officiel et la reconnaissance juridique**

Conformément à l'article 7 de l'ordonnance N°59/PR/MDRC du 28 décembre 1966, portant statut général des coopératives et la loi N° 61-27 du 10 août 1961, portant Statut de la Coopération Agricole, toute OP à vocation coopérative doit être enregistrée à la création par dépôt du procès-verbal de l'Assemblée Générale Constitutive auprès du Centre Communal pour la Promotion Agricole (CeCPA) ou du Centre Régionale pour la Promotion Agricole (CeRPA).

Ainsi, l'URPPH-OP a été créée le 29 juillet 2004 à Sakété et enregistrée sous le N° 05/013/03/1318/2004/DG-CeRPA-OP.

De nos entretiens, avec les administrateurs de l'union, il ressort que la démarche de légalisation de l'union a été guidée par le besoin de remplir les conditions d'accès aux opportunités de financement qu'offrent les projets et la participation aux initiatives déployées par les structures étatiques.

A ce sujet, certains membres de l'union précisent qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration des statuts. Mais, ils se sont réunis pour proposer un nom à leur organisation et mobiliser les fonds nécessaires à la conduite de la démarche d'enregistrement. L'union a été appuyées dans cette démarche par les agents des structures décentralisées du Ministère de l'Agriculture (Agent de Vulgarisation de zone ou chefs de poste agricole), et les Organisations non Gouvernementales (ONG).

### **3.1.3. OBJECTIFS DE CRÉATION DE L'URPPH, VISION ET MISSION**

A sa création, l'union s'est fixée des objectifs qui se résument à la représentation des structures affiliées au niveau régional auprès des partenaires et des pouvoirs publics ; l'information, l'éducation et la formation coopératives des membres ; le suivi de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation des produits et sous-produits de récolte ; la défense des intérêts des structures membres et la pratique de la mutualité et de la solidarité entre les membres.

#### **Vision de l'URPPH**

Les responsables de l'union ont présenté la vision de celle-ci, ainsi qu'il suit : à l'horizon 2020, l'URPPH-OP est une organisation paysanne dynamique, bien gérée, incontournable dans la production, la transformation et la commercialisation groupée des produits et sous-produits du palmier pour l'amélioration des conditions sociales des adhérents.

#### **Mission de l'URPPH**

L'URPPH-OP est une organisation faîtière qui assure le développement du palmier à huile dans la région Ouémé-Plateau en appuyant les producteurs à la base par l'approvisionnement en intrants spécifiques, l'appui technique et en organisant la vente groupée des produits de récolte.

Après sa mise en place, l'union s'est dotée de certains organes pour son fonctionnement.

### **3.1.4. STRUCTURATION DE L'URPPH**

Le diagnostic organisationnel de l'union nous a permis de se rendre compte de sa structuration et de son fonctionnement.

L'URPPH est une représentation au niveau régional des producteurs de l'Ouémé et du plateau qui regroupe les Unions Communales des Producteurs de Palmier à Huile (UCPPH), constituées par les Coopératives Villageoises des producteurs de Palmier à Huile (CVPPH).

### **3.1.5. ORGANES CONSTITUTIFS DE L'UNION ET ATTRIBUTIONS**

Dans le but de pouvoir assurer son évolution, l'union s'est dotée de certaines structures. Il s'agit principalement de l'Assemblée Générale (AG) des membres; le Conseil d'Administration (CA) et le Conseil de Surveillance (CS).

#### **Assemblée Générale (AG)**

Elle est constituée de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) et de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE).

L'AGO est composée des délégués désignés par les unions communales des producteurs. Le mode de désignation des délégués est laissé à l'initiative de chaque union communale. Elle représente l'organe suprême et souverain de décision de l'URPPH.

Ses décisions s'imposent à tous les membres. Elle se réunit de façon ordinaire une fois par an, mais en cas de nécessité peut se réunir en session extraordinaire. En effet, l'AGO se tient en début de chaque campagne et convoquée par le président du CA et en cas d'empêchement le vice-président. Elle est chargée d'étudier et d'approuver les rapports d'activités de la campagne qui s'achève et le programme d'activités de l'union pour la campagne qui s'annonce.

Elle est prévue pour se tenir au plus tard six mois après la clôture de l'exercice.

Mais quant à l'URPPH, elle tient une AGO par mandat de trois ans. Il est donc clair que cette disposition des statuts n'est pas respectée.

L'AGO a le pouvoir de se prononcer sur toutes les questions d'intérêt pour l'union. Elle a pour attributions, la définition de la politique, les nouvelles orientations et les principales actions à entreprendre; examiner et adopter les rapports d'activités et les états financiers présentés par le CA; étudier et adopter le programme d'activités et le budget de l'union présentés par le CA; définir les modalités de répartition de l'excédent d'exercice; statuer sur le rapport des commissaires au compte; élire les membres du CA et/ou désigne les commissaires aux comptes.

En session ordinaire l'AG délibère valablement lorsqu'elle réunit au moins la moitié plus un des associés délégués présents.

En effet, les décisions de l'AGO sont prises à la majorité simple des votants.

Quant à l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), elle délibère lorsqu'elle réunit au moins les trois quart des associés délégués présents. Les décisions ne sont valables que lorsqu'elles requièrent les deux tiers des suffrages exprimés.

Outre les problèmes spécifiques portés à sa connaissance, l'AGE a le pouvoir de délibérer sur la modification des statuts de l'union ; la modification du règlement intérieur ; la fusion ou la scission de l'union ; les cas de mauvaise gestion ; la démission et l'exclusion d'un membre.

### **Conseil d'administration (CA)**

Entre deux AGO, l'URPPH est administré par le CA dont les membres sont élus à l'AGO.

Le CA est chargé de l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du bon fonctionnement de l'organisation. Il se réunit une fois par mois sur convocation du Président, et de façon extraordinaire dans le cas où le besoin se fait sentir.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres et nul ne peut voter par procuration au sein du conseil.

Pour sa gestion quotidienne, le CA élit en son sein un Bureau Exécutif (BE) qui constitue l'organe d'exécution du CA et composé obligatoirement d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Le bureau exécutif est chargé de s'occuper de la gestion courante de l'union.

En effet, le CA a pour attributions de : représenter l'union vis-à-vis de l'Etat, des bailleurs et des tiers; arrêter les états de situation, inventaire, bilans, comptes et plan d'action prévisionnels qui doivent être soumis à l'AG; autoriser tous retraits, transfert et aliénation de fonds et valeurs appartenant à l'union; organiser le travail et veiller à l'application de la discipline de groupe; définir la politique d'embauche et veiller à son application ; définir la politique de gestion et en adopte les outils et mécanisme; convoquer les sessions de l'AG.

### **Conseil de surveillance (CS)**

Le Conseil de Surveillance est l'organe de contrôle interne de l'union. Les membres du CS ne doivent avoir aucun lien de parenté avec les membres du CA. Au cours d'une AG, les rapports du Conseil d'Administration ne sont validés que si les membres du Conseil de Surveillance l'ont approuvé. Le CS a pour mandat de contrôler périodiquement la gestion de l'organisation, la régularité des inventaires et des états financiers ainsi que l'exactitude des informations sur les comptes de l'organisation ; vérifie à tout moment les pièces, livres de caisse et autres documents ou éléments du patrimoine de l'organisation; rend compte de ses activités à l'AG. Par ailleurs, l'organisation est administrée pour satisfaire des besoins économiques et des aspirations sociales de personnes humaines qui en constituent les membres. Mais ces derniers ont des droits et des devoirs vis-à-vis de l'organisation.

## **Droits des membres**

Chaque membre de l'union a le droit de bénéficier des services et avantages de l'union; d'être élu et être élu aux organes de gestion de l'union ; participer aux réunions statutaires et celles suscitées par les organes de gestion ; participer aux délibérations et au vote ; relever à l'encontre d'un membre ou d'un organe de gestion, tout acte de nature à porter atteinte à la bonne éthique de l'union ; demander qu'il soit délivré à ses frais, copie des procès-verbaux de réunions ; se retirer de l'union à volonté. Il est prévu la délivrance au nouveau membre, dès son admission, une carte de membre faisant mention de sa catégorie de membre.

## **Obligations des membres**

Les membres de l'union sont tenus de prendre part aux réunions statutaires et autres réunions suscitées par les organes de gestion ; promouvoir dans son environnement les activités liées à la promotion de la filière palmier à huile ; accepter les décisions prises par l'assemblée générale, dès lors qu'elles sont prises conformément à la loi, aux statuts et au règlement intérieur ; utiliser les services de la coopérative pour les opérations qui peuvent être effectuées par elle ; accepter de payer toutes les amendes dues au non-respect des statuts; payer les parts sociales et tous autres frais prévus par les statuts ou décidés par l'assemblée générale.

## **Attribution des membres du bureau exécutif (BE)**

Les attributions des membres du bureau sont définies comme suit :

- le président : il est le représentant légal de l'union, convoque et préside les réunions du BE. Il est chargé des relations avec le gouvernement, les partenaires au développement et représente l'organisation en justice.

Il est l'ordonnateur des dépenses. Il est chargé des missions et des contacts avec les partenaires identifiés et retenus par le conseil d'administration.

- le secrétaire : il est le dépositaire des archives de l'union. A ce titre, il rédige les procès-verbaux des séances du BE, gère les affaires administratives en étroite collaboration avec le président de l'union. Il est assisté dans ses tâches par son adjoint.
- Le trésorier : il a la garde du patrimoine de l'union (portefeuille, biens meubles et immeubles etc ...). Il recueille, signe avec le président les actes qui engagent les fonds de l'union, présente les comptes à la vérification des commissaires aux comptes et des membres de la commission de suivi et les soumet à l'AG.

Par ailleurs en terme d'infrastructure, l'union occupe à la date d'aujourd'hui un bâtiment qu'elle a loué.

## **3.2. EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES**

### **3.2.1. PÉRIODE PRÉCOLONIALE**

Se regrouper en association n'est pas un phénomène récent en milieu rural béninois. Des formes anciennes d'organisations existaient et avaient un rôle important dans les activités économiques, politiques, sociales et culturelles. Ainsi, on pouvait noter les regroupements selon l'âge, le sexe, le lignage, la religion. Mais les différentes politiques sociales et économiques qui se sont succédées à partir de l'époque coloniale ont profondément modifié les structures et les modes de gestion de ces organisations. Il en est de même du rôle joué par ou attendu de ces organisations dans le processus de développement.

### **3.2.2. PÉRIODE COLONIALE**

A cette époque, l'ambition capitale était de structurer les organisations. L'agriculture de groupe était donc promue pour favoriser la production de matières premières agricoles nécessaires à la relance de l'industrialisation de la France après les destructions résultant des deux Guerres Mondiales.

Les structures visant à organiser le potentiel productiviste de la paysannerie locale seront alors créées.

En effet, les autorités coloniales ont mis en place des Sociétés Indigènes de Prévoyance (SIP) qui deviendront plus tard des Sociétés Mutuelles de Développement Rural (SMDR). Les agriculteurs étaient contraints d'adhérer pour être formés aux procédés modernes d'agriculture dans le but d'améliorer les rendements des produits agricoles.

Mais cet état de chose ne favorisait guère les paysans en tant qu'acteurs responsables de la gestion de leurs activités économiques.

### **3.2.3. PÉRIODE POST-COLONIALE (1960 A 1990)**

Avec l'Indépendance, la coopération agricole devient le modèle de référence. Des textes régissant ces organisations à vocation coopérative sont promulgués en 1961, 1965 et 1966. Avec l'élaboration des plans quinquennaux de développement national, sont nés les blocs de cultures, les champs collectifs, les coopératives et autres groupements de producteurs. Vers la fin des années 1960, apparurent le Groupement Villageois de Producteurs à Vocation Coopérative qui regroupe aussi bien des producteurs individuels que des groupements de divers types évoluant au niveau du village. Les groupements villageois sont par excellence des structures paysannes caractéristiques des zones à culture de rente, mais qui se sont progressivement étendus aux autres cultures.

Ils se sont au fil du temps spécialisés dans des fonctions de services liées à l'approvisionnement en produits de première nécessité, à la gestion des intrants agricoles, à la commercialisation des produits agricoles et à la caution solidaire au profit des membres pour l'obtention du crédit de campagne agricole.

Après les indépendances, les chefs d'états africains embrassent l'idéologie socialiste, et l'État est alors désigné comme le seul acteur capable de mener à bien les trajectoires impulsées par la nécessité de développement. Pour cela, les dirigeants vont entre autres s'appuyer sur de nouvelles politiques agricoles et vont déployer des efforts dans des secteurs de l'agriculture censés rapporter les revenus nécessaires.

Les groupements villageois vont se maintenir tant bien que mal sans soutiens extérieurs mais les pouvoirs publics vont promouvoir des formes d'organisation à caractère socialiste, notamment les Groupements Révolutionnaires à Vocation Coopérative (GRVC) et les coopératives agricoles expérimentales de type socialiste (CAETS). Les organisations de ce type se fondent sur la lutte des classes à la campagne, la collectivisation des moyens de production, la modernisation technique. Ces expériences ont été abandonnées à la fin des années 1980. Parallèlement, on assiste à l'émergence d'organisations spécifiquement féminines (GF) qui bénéficient d'appuis extérieurs ciblés en vue de prendre en compte les préoccupations des femmes ruraux.

Ainsi, les coopératives agricoles vont devenir un instrument de développement rural servant à exécuter les politiques promues par l'état.

Mais dans un but de rentabilité, les efforts vont se concentrer sur l'exploitation des ressources pouvant être commercialisées sur le marché mondial ou étant nécessaires à l'alimentation de base de la population.

C'est ainsi que des zones entières de production ne rentrant pas dans ces objectifs seront laissées pour compte.

Le vide ainsi créé ne tardera pas à être comblé par de nouvelles organisations paysannes appuyées par des organismes privés qui ont travaillé au côté des populations dans des zones délaissées par les pouvoirs publics (Diagne,1995).

Depuis la fin des années 1980, les Programmes d'Ajustement Structurel de la Banque Mondiale et du FMI imposent aux pays africains, un désengagement des états au profit du secteur privé à travers des politiques de libéralisation, de décentralisation et de privatisation de l'économie.

La place des Organisations Paysannes (OP) va dans ce contexte prendre de l'ampleur et leur rôle ne se limitera plus uniquement à la production agricole mais prendra en charge des activités normalement gérées par les politiques publiques.

#### **3.2.4. LA PÉRIODE DE 1990 A NOS JOURS**

Cette période est marquée par l'avènement du régime démocratique et singulièrement par les exigences des programmes d'ajustement structurel.

La « Conférence nationale des forces vives de la Nation » tenue en février 1990 marque le retour du Bénin à la démocratie. Dès lors, il est admis que l'Etat ne peut plus être le seul promoteur du développement national, il doit opérer un repositionnement qui va conduire, en milieu rural, à reconnaître les organisations paysannes comme principal partenaire au développement. Le nouvel environnement démocratique et de décentralisation a favorisé désormais la prolifération des OP. Alors que les OP étaient créées et structurées sur une base géographique et sans distinction de spéculations agricoles, on note de nos jours la coexistence d'une multitude de réseaux d'OP constitués autour de différentes filières agricoles.

Les activités rurales tendent aussi à se caractériser par des défaillances de marché, manque d'information, que vient renforcer la dispersion géographique des agents et la faiblesse des infrastructures et des moyens de communication.

Cela implique des coûts de transaction importants pour les agents économiques.

Le défaut d'action des pouvoirs publics pour fournir davantage de biens publics et les capacités limitées des agents privés constituent des obstacles au développement rural.

Mais l'action collective menée par les organisations est une opportunité qui s'offre pour lever ces obstacles et réduire les coûts de transaction.

De plus, dans le contexte de la mondialisation, qui accentue l'instabilité et la concurrence, les acteurs ruraux se trouvent aussi confrontés à la nécessité d'accroître leur compétitivité, leur productivité.

Mais en s'organisant, ils auront plus de chance d'y parvenir. C'est le but de pouvoir s'organiser que l'URPPH verra jour.

## **CHAPITRE IV: ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT DE L'URPPH**

Ce chapitre aborde la question liée à l'administration et le fonctionnement de l'URPPH

### **4.1. ADMINISTRATION DE L'UNION**

#### **4.1.1. LES PROBLÈMES DE L'UNION**

Les problèmes identifiés au sein de l'union lors du diagnostic sont classés selon trois axes à savoir : l'axe stratégique, l'axe de la gestion financière et l'axe du management.

#### **Sur le plan stratégique**

Le manque de volonté pour s'améliorer paralyse l'organisation et la rend inefficace. La tendance à manœuvrer et à dissimuler vis-à-vis de l'extérieur pour protéger l'espace institutionnel et les sources d'accès à l'argent. Un mélange inapproprié des activités commerciales et sociales, le tout au nom de "l'autonomie financière".

Ces problèmes d'ordre stratégique surgissent à partir de la phase de « Décollage » de l'union. En effet, c'est au moment où l'organisation part à la conquête des opportunités et que les appétits commencent à se manifester que les conflits d'intérêt naissent, à la suite d'une mauvaise distribution du pouvoir. En ce moment, le risque de tomber dans le piège du meneur du groupe menace l'organisation. Il faut dans ce cas procéder à un rééquilibrage des forces internes.

#### **Sur le plan de la gestion financière**

Sur le plan financier, on note certaines défaillances. Il s'agit de :

- système de comptabilité non fonctionnel;
- absence de compétence en gestion et de formation en la matière ;

- absence de rapports financiers et de bilans annuels ;
- politique inconsistante ou trop généreuse d'indemnisation
- atmosphère de "partage du gâteau" de la part des responsables;
- manque de budget de fonctionnement annuel et tendance à vivre au jour le jour.

Les problèmes relevant de la gestion financière se manifestent surtout pendant la période des opportunités, quand l'organisation bénéficie d'un appui financier. C'est pendant ces périodes que le dispositif de gestion financière se met en place, à la faveur des résultats et des réalisations de l'organisation. Ceci pour contenter le partenaire.

Malheureusement, la gestion financière n'est plus tellement orientée vers l'innovation et la satisfaction des besoins des membres, mais plutôt vers le maintien du statu quo et la satisfaction des intérêts particuliers. Cette tendance qui se poursuit même après la mise à disposition des fonds par les partenaires, amène ces derniers à reconsidérer leur appui et leur financement. L'union va devoir compter désormais sur ces propres fonds du fait de sa mauvaise gestion financière.

### **Sur le plan de la méthode et du management**

Les responsables de l'union ont tendance à travailler dans les démembrements avec des notables ou "leaders auto-proclamés" au lieu des vrais producteurs membres de l'union.

On note la concentration du pouvoir dans la main de ceux qui se connaissent.

Il n'y a souvent pas de méthodologie d'intervention réfléchie ou systématique. Ceci dénote du fait qu'il n'y a pas une stratégie élaborée en matière d'intervention.

- processus et méthodes d'évaluation politisés, ce qui rend les résultats peu intéressants ;
- manque de planification ou de système de hiérarchisation des priorités ;
- tendance à ignorer les possibilités de collaboration avec d'autres acteurs;
- ignorance des possibilités de collaboration avec les intervenants du même secteur ;
- le conseil d'administration ne maîtrise pas son rôle ;
- absence d'unité de gestion au sein de l'union.

Ce problème est transversal à toutes les étapes de l'évolution de l'organisation. L'absence d'une bonne méthode d'intervention joue négativement sur la maîtrise du milieu et laisse la place à l'improvisation.

#### **4.1.2. LES FACTEURS D'ÉCHECS DES ACTIONS DE L'UNION**

##### **Les facteurs d'échecs**

Ce sont des facteurs entravant la bonne marche et l'efficacité de l'union. Le tableau IV présente ces facteurs par domaine.

**Tableau IV:** *Les Facteurs d'échecs des actions de l'URPPH*

Domaines	Facteurs
Institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irrégularité des réunions statutaires</li> <li>- comptabilité non tenue</li> <li>- monopolisation par quelques membres</li> <li>- manque de représentativité des dirigeants</li> <li>- insuffisance de maîtrise des objectifs par les membres</li> <li>- non-respect des textes</li> <li>- manque de procédures/systèmes de gestion</li> <li>- faible implication des membres dans la définition des politiques</li> </ul>
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise gestion des ressources</li> <li>- manque de fonds</li> <li>- conditionnalités des bailleurs de fonds</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de comptable</li> <li>- faible niveau d'instruction</li> <li>- faibles capacités des ressources humaines</li> <li>- insuffisance de sensibilisation</li> <li>- manque de confiance entre élus membres, employés</li> </ul>
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'archivage des documents</li> <li>- manque d'information</li> <li>- faible diffusion des informations</li> </ul>
Matériels	insuffisance d'infrastructures de stockage

**Source :** Données de terrain, 2016

Cependant, on retrouve certains facteurs de réussite. Ce sont les éléments positifs du système en étude qui méritent d'être consolidés.

Il s'agit de l'existence des statuts et règlement régissant le fonctionnement de l'union et son organisation ; et l'existence physique d'un siège.

#### **4.2. LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE L'UNION**

Pour son fonctionnement, l'union s'est dotée de certains organes. Il s'agit de: l'Assemblée Générale (AG) des membres; le Conseil d'Administration (CA) et le Conseil de Surveillance (CS).

Les différents organes dirigeants, entretiennent entre elles des relations fonctionnelles. Ainsi, le CA est investi par l'AG dans l'exercice de son pouvoir.

En effet, entre deux AG, l'URPPH est administré par le CA dont les membres sont élus à l'AG.

Le CA est chargé de l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du bon fonctionnement de l'organisation. Il se réunit une fois par mois sur convocation du Président, et de façon extraordinaire dans le cas où le besoin se fait sentir. Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres et nul ne peut voter par procuration au sein du conseil.

Pour sa gestion quotidienne, le CA élit en son sein un Bureau Exécutif (BE) qui constitue l'organe d'exécution du CA et composé obligatoirement d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Le bureau exécutif est chargé de s'occuper de la gestion courante de l'union.

Mais ce bureau exécutif existe du nom. Alors qu'il est prévu pour faire office d'unité de gestion de l'union.

Au cours d'une Assemblée Générale, les rapports du Conseil d'Administration ne sont validés que si les membres du Conseil de Surveillance (CS) l'ont approuvé.

Le CS a pour mandat de contrôler périodiquement la gestion de l'organisation, la régularité des inventaires et des états financiers ainsi que l'exactitude des informations sur les comptes de l'organisation ; vérifie à tout moment les pièces, livres de caisse et autres documents ou éléments du patrimoine de l'organisation; rend compte de ses activités à l'Assemblée Générale.

Mais sur le terrain ce conseil n'est pas fonctionnel du fait de la gestion peu transparente du conseil d'administration.

Depuis sa création en 2004, l'union a connu une AG tous les trois ans. Donc une AG par mandat de trois ans. Alors qu'il est prévu dans les textes deux AG par an, donc au total six AG par mandat de trois ans.

Le CA étant l'organe exécutif de l'union, la mauvaise gouvernance en son sein déteint sur les autres organes, car il se trouve au cœur du fonctionnement de l'union.

#### **4.2.1. FONCTION DE DIRECTION**

Le diagnostic interne montre les problèmes auxquels l'union est confrontée Il est prévu dans les textes de l'union le recrutement d'un secrétaire permanent et d'un comptable. Ce qui permettra la mise en place d'une unité de gestion technique au sein de l'union. Le secrétaire permanent se chargera entre autre de la coordination des actions, afin de pouvoir rendre fonctionnelle l'administration de l'union.

Ainsi, les questions de procédures administratives et financières sont sans réponses faute d'un engagement manifeste du CA d'asseoir une administration efficace. Cependant, l'union dispose d'un manuel de procédures administrative et financière mis à sa disposition par la SNV.

Sur le plan des ressources humaines, on note l'absence d'une unité de gestion. Ce qui montre que l'union ne dispose pas de compétences permanentes pouvant assurer la gestion quotidienne. Par ailleurs, l'union dispose d'un agent du niveau CM2 qui fait office de caissière. Son rôle se résume à la vente d'engrais aux producteurs en cas de disponibilité de stock et éventuellement informe ceux qui se rendent au siège de l'union à la quête de renseignement.

Elle a aussi pour fonction :

- les fonctions technico-économiques qui consistent notamment à faciliter à ses membres l'accès à l'innovation, aux intrants agricoles et la mise en marché de leurs produits. On peut distinguer à ce niveau différentes sous-fonctions telles que l'approvisionnement, le crédit, la commercialisation ou encore la transformation des produits.
- Les fonctions de représentation, dont l'objectif est de défendre les intérêts des producteurs face aux structures publiques ou privées en aval ou en amont d'une filière ou de représenter les producteurs dans les différentes instances de concertation qui s'ouvrent à elle.
- Les fonctions sociales qui consistent à prendre en charge à des degrés divers un certain nombre de services sociaux (santé, éducation, approvisionnement en produits de premières nécessités, etc.). Ces services concernent dans ce cas tous les ruraux de la zone d'intervention de l'organisation et non plus aux seuls adhérents.

Il apparait donc que les fonctions exercées par les organisations de producteurs sont étroitement liées entre elles, notamment les fonctions économiques et les fonctions de représentation.

Elles sont également variables dans le temps et dans l'espace en fonction du niveau de représentativité et de fonctionnalité des organisations. Enfin, elles ont tendance à la faveur du désengagement de l'Etat dans un premier temps à se diversifier pour ensuite évoluer vers une spécialisation éventuelle avec l'apparition progressive d'autres acteurs (autres opérateurs privés, collectivités locales, opérateurs de crédit décentralisé, etc.).

Mais dans leur fonctionnement quotidien, l'organisation n'arrive pas à induire des évolutions durables parce qu'elle privilégie la gestion des fonctions économiques au détriment des fonctions politiques et sociales. En se structurant, les enjeux financiers deviennent plus importants et la logique d'entreprise prend le pas sur la logique de service aux producteurs. Etant dans cette logique, les membres ne décident plus réellement. C'est plutôt les responsables qui interprètent les textes à leur manière et prennent des décisions au nom de la majorité.

#### **4.2.2. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES PRINCIPES COOPÉRATIFS**

A l'origine de la création de l'union, l'idée était de se regrouper en structures organisées pour améliorer les revenus issus des activités que les membres mènent individuellement. A cet effet, dès sa mise en place en 2004, les responsables ont inscrit dans les textes qui régissent le fonctionnement de l'union, des dispositions.

Au nombre de ces dispositions, on peut retenir entre autres, la tenue d'une AGO, la tenue des réunions mensuelles du conseil d'administration.

Mais lors de nos entretiens avec les membres du CA, il ressort que les dispositions ne sont pas respectées. Ainsi, depuis sa création en juillet 2004 jusqu'à mars 2016, l'union n'a connu que la tenue de trois (03) AGO. Soit une AGO en 2009 ; une autre en 2011 et ceci en prélude à l'arrivée d'un projet PSCC et une en 2013 pendant l'exécution du projet.

Cet état de chose nous amène à chercher à savoir si les principes coopératifs sont connus de tous et mis en application. Le tableau V présente le niveau de connaissance des principes coopératifs par les membres.

**Tableau V:** *Niveau de connaissance des principes coopératifs*

Proportion des membres	Niveau de connaissance		
	Connait	Ne connait pas	Total
Effectifs	9	111	120
Pourcentages	7%	93 %	100%

**Source:** Données de terrain, 2016

En matière de principes coopératifs, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en a défini sept que les organisations à vocation coopérative sont tenues de respecter. Ce sont:

- adhésion volontaire et ouverte à tous;
- pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- participation économique des membres;
- autonomie et indépendance ;
- éducation, formation et information ;
- coopération entre les coopératives ;
- engagement envers la communauté.

Il ressort à travers les principes que le pouvoir démocratique figure en bonne place.

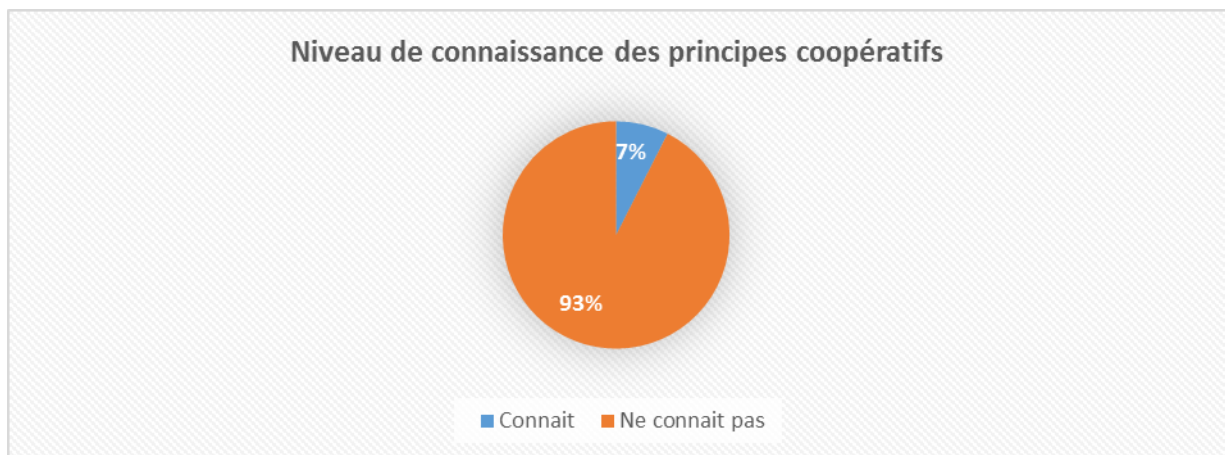
De ces principes, on peut retenir certains facteurs qui peuvent motiver leur mise en application. Si ces principes sont édités, c'est dans la perspective de la prise en charge du financement de l'union à vocation coopérative par ses membres qui doivent en assurer la gestion financière. Ils sont censés assurer l'autonomie de celle-ci qui doit être préservée à tous les niveaux, même si l'organisation recevait un appui de quelque nature que ce soit d'un organisme extérieur ou de l'Etat.

Puisque l'organisation évolue dans un environnement, elle doit avoir le souci de contribuer à son épanouissement dès l'instant où cela pourrait favoriser sa promotion.

Cependant, l'union en tant que organisation à vocation coopérative ne respecte pas ces principes pourtant obligatoires.

La figure 1 obtenue à partir du tableau V, montre le faible niveau de connaissance des principes coopératifs et de leur mise en pratique.

**Figure 1:** *connaissance des principes coopératifs*



**Source:** Données de terrain, 2016

D'après la figure ci-dessus, 7% seulement des enquêtés connaissent certains principes coopératifs. Ceux qu'ils déclarent connaître sont relatifs au principe d'adhésion volontaire et ouverte à tous; participation économique des membres ; autonomie et indépendance. Cependant, au dire des membres rencontrés, l'ouverture à tous n'est pas totale, car il y a sélection dans la transmission de l'information. De même, la participation économique n'est pas régulière, ce qui ne permet pas d'assurer l'autonomie et l'indépendance totale.

Mais, près de 93% des membres enquêtés n'ont aucune connaissance des principes coopératifs et déclarent : « les responsables en charge de l'union ne nous informent de rien quant aux dispositions concernant le fonctionnement de l'union».

De l'analyse de cette déclaration, il ressort que les membres ne sont pas informés de toutes les dispositions réglementaires et ne se sentent pas trop concerner par la gestion de l'union.

En effet, ces principes qui ne sont connus que par certains membres, ne sont nullement mis en application.

#### 4.2.3. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES VALEURS COOPÉRATIVES

Dans une organisation à vocation coopérative, le respect de certaines valeurs est nécessaire pour la promotion de l'éthique au sein du groupe.

En ce qui concerne l'URPPH, la manière dont elle est gérée nous amène à voir si les valeurs coopératives sont connues et mises en application.

Le tableau VI présente le niveau de connaissance des valeurs coopératives par les membres.

**Tableau VI:** *Niveau de connaissance des valeurs coopératives*

Proportion des membres	Niveau de connaissance		
	Connait	Ne connait pas	Total
Effectifs	19	101	120
Pourcentages	16%	84%	100%

**Source :** Données de terrain, 2016

S'agissant de valeurs coopératives, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en a défini six (06) dont le respect est obligatoire pour toute organisation à vocation coopérative qui se veut progressiste.

- Le contrôle démocratique: il est établi sur le fait qu'une organisation paysanne doit avoir un caractère démocratique. Chaque membre est un meneur et un mené.

Tous les membres doivent donc participer activement à l'établissement d'une politique et à la prise de décision. Ils ont donc incontestablement le droit de vote.

La valeur d'un membre n'est donc pas établie en fonction de sa richesse car, selon la philosophie mutualiste, l'argent n'est pas un but en soi mais plutôt un instrument dont les membres se servent pour satisfaire certains besoins.

- La neutralité politique ou religieuse : les divergences de croyance, d'appartenance politique et la discrimination raciale et ethnique peuvent provoquer des désaccords et des dissensions entre les membres.
- L'égalité, l'équité et la solidarité : les membres contribuent de manière équitable au capital social de la coopérative et en ont le contrôle.

Mais ils ne sont pas rémunérés dans leurs tâches.

- L'information, l'éducation et la formation : la coopérative fournit à ses membres, aux dirigeants élus, aux gestionnaires et aux employés, l'information, l'éducation et la formation requises pour contribuer efficacement au développement de l'organisation.

En effet, une coopérative ne peut être totalement opérationnelle que si ses membres sont pénétrés de l'idéologie associative, qu'ils connaissent leurs droits et devoirs, qu'ils connaissent la philosophie qui est à la base de leur organisation et qu'ils savent comment en assurer une bonne gestion, afin de la conduire sur la voie du succès.

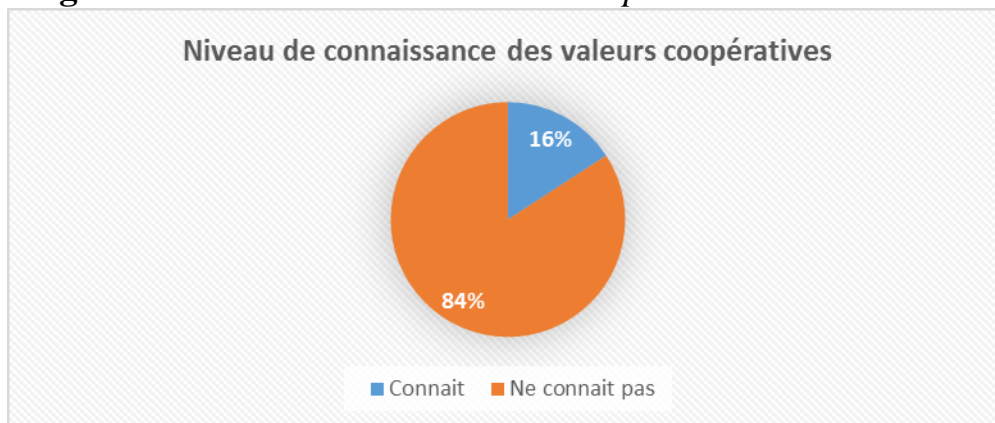
- L'intégration au milieu : la coopérative doit s'intégrer à son milieu en vue d'un développement durable de la communauté dans le cadre des orientations approuvées par les membres.

- L'inter coopération : la coopérative doit s'ouvrir et s'intégrer à d'autres organisations, d'autres groupes du terroir, en vue d'une unité de la communauté, gage d'un développement durable.

Cependant, ces valeurs bien qu'étant indispensable pour le bon fonctionnement de l'union, sont peu connues et ne sont pratiquement pas mis en œuvre.

La figure 2 obtenue à partir du tableau VI, montre le niveau de connaissance des valeurs coopératives et de leur mise en pratique.

**Figure 2:** *connaissance des valeurs coopératives*



**Source:** Données de terrain, 2016

Il ressort de la figure ci-dessus que 16% seulement des membres connaissent certaines valeurs coopératives. Cependant, la valeur fondamentale relative au contrôle démocratique est largement négligée. Alors que celle-ci prône la participation active à l'établissement d'une politique et à la prise de décision et le droit de vote.

Au nom de cette valeur le critère du choix d'un membre comme dirigeant, ne doit pas être établie en fonction de sa richesse car, selon la philosophie mutualiste, l'argent n'est pas un but en soi mais plutôt un instrument dont les membres se servent pour améliorer leurs conditions de vie. Il s'agit là d'une valeur nécessaire pour la bonne gouvernance au sein de l'union.

Cependant, lors de nos entretiens certains membres nous ont confié que pour choisir le président et le trésorier on regarde leurs capacités de solvabilité et à préfinancer les activités.

Il est donc clair que le niveau de richesse est un critère de choix de certains dirigeants au sein de l'union. Ce faisant, le membre élu sur la base de sa richesse ne fera que trafiquer son influence sur les autres membres et les assujettir.

C'est ainsi que la valeur coopérative intitulée « égalité, l'équité et la solidarité » est laissée de côté. Dans la même perspective on voit bien qu'il n'y a pas de reddition de compte et donc la valeur « information, l'éducation et la formation » est ignorée.

Par ailleurs, environ 84% des membres n'ont aucune connaissance des valeurs coopératives. Ceci se justifie par le fait que l'information est confisquée par les seuls éclairés.

De l'analyse du niveau de connaissance des principes coopératifs et des valeurs, il ressort que les membres maîtrisent peu ces principes et valeurs.

Qu'il s'agisse des principes ou des valeurs, la notion de démocratie est toujours présente. Car son application est orientée vers une gestion participative qui prône la transparence.

Qu'il s'agit des principes ou des valeurs, la notion de démocratie est toujours évoquée. Ce qui montre son importance dans le processus de la gouvernance des organisations à vocation coopérative.

Cependant, ce qui se fait au sein de l'union est une gestion non transparente. Cet état de chose est lié à la non maîtrise des principes et valeurs.

#### **4.2.4. SYSTÈME DE COMMUNICATION EN PLACE AU SEIN DE L'UNION**

La qualité de la communication interne influe sur l'efficacité de l'organisation. La remontée des informations de la base vers le sommet est indispensable pour permettre l'ajustement permanent des objectifs et des programmes d'action de l'organisation en fonction de la situation (diversifiée et évolutive) de ses adhérents et de leurs attentes.

Dans le même temps, l'information doit quitter l'union vers les démembrements pour leur permettre de s'informer du fonctionnement de leur organisation faîtière et des nouvelles orientations dans la filière.

En outre, l'accès des adhérents à l'information est nécessaire à la cohésion de l'union, qu'elle concerne l'action des responsables, l'existence d'une contrainte nouvelle ou d'une opportunité, les décisions prises en leur nom, etc.

Mais la communication ne doit pas se limiter uniquement à la circulation de l'information, elle doit faciliter et alimenter des débats internes au sein de l'organisation, indispensables pour que les adhérents puissent s'approprier ses orientations, et en être partie prenante.

Une communication interne efficace ne transformera cependant pas tous les adhérents en « militants » de l'union. Mais elle peut accroître le nombre des membres actifs, favoriser l'identification d'enjeux communs, maintenir ou augmenter l'intérêt pour l'action collective. Elle ne pourra donc venir à bout, à elle seule, des opportunités qui existent dans toutes les organisations à vocation coopérative, ni de clivages sociaux ou interpersonnels.

Au sein de l'URPPH, on note une absence de stratégie de communication interne créant une carence informationnelle au niveau des membres.

L'union est en outre gérée entre quatre membres du CA, à savoir : le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier, qui prennent toutes les décisions sans souvent de feedbacks satisfaisants du fait que les décisions ne s'inscrivent pas souvent dans une stratégie partagée. Cette situation engendre des conséquences nuisibles à l'union.

Elle est donc confrontée à des problèmes de communication interne. Ces problèmes sont liés au mode de gestion peu transparent utilisé par les membres du CA. En plus de cela, l'absence d'une unité de gestion permanente pouvant assurer le relai des décisions prises par le CA complique davantage la situation.

La circulation de l'information devient donc difficile dans la mesure où les dirigeants ne veulent pas partager l'information.

Le chapitre suivant nous édifiera sur le processus de désignation et du renouvellement des instances dirigeantes au sein de l'URPPH

### **4.3. PROCESSUS DE DÉSIGNATION ET DU RENOUVELLEMENT DES INSTANCES DIRIGEANTES DE L'URPPH.**

#### **4.3.1. MODALITÉS D'ACCÈS A LA RESPONSABILITÉ**

Il est prévu dans les statuts et règlement l'élection des membres du bureau du conseil d'administration (CA) et les modalités du fonctionnement de l'union. En effet, depuis sa création en 2004, l'union a connu seulement trois AG, alors qu'il est prévu dans les textes deux AG par an.

La durée du mandat des membres du CA est fixée à trois ans renouvelables une seule fois.

Cependant, lors de nos entretiens avec les membres de l'union, il nous a été confié que le président actuel est élu depuis 2005 juste après la création de l'union. Au sujet de l'élection des responsables, certains membres déclarent ceci : « le président actuel a été positionné en 2005, car il avait milité pour la mise en place de l'union. Mais il y a une assise en 2011 pour le confirmer, car il y avait un projet en vue. On se gênait depuis des années et il n'y a rien, maintenant qu'une opportunité se présente il ne fallait pas changer le président. En 2013, il fallait faire une AG élective, ils ont transformé cela en AG ordinaire pour contenter le partenaire du projet PSCC. Mais depuis ce jour plus rien ».

D'après cette déclaration on voit bien que les dirigeants n'ont jamais voulu le renouvellement du CA.

Quant au processus électif au sein de l'union, il suit certaines étapes. Ainsi, pour l'élection, il faut convoquer une AG et là chaque commune envoie un représentant de préférence le président de l'union communal. Ce qui suppose qu'en amont il faut renouveler le bureau communal. Il y a au total dix (10) communes productrices qui sont membres de l'URPPH. La commune qui abrite le siège de l'union délègue deux personnes, et cela fait au total onze (11) membres qui siègent pour élire.

C'est par « main levée » que la désignation se fait. Mais tout est fait en avance par les trois membres du CA. Et ils viennent valider. Le président est désigné de cette façon et personne ne peut lui faire face et dire qu'il veut rivaliser avec lui. Le président est donc connu d'avance avant qu'on ne passe au vote qui n'est qu'une validation. « Personne n'a le courage de rivaliser avec les trois vautours du bureau du CA. Si quelqu'un demande l'application des textes, il est mal vu », a confié un délégué communal. A l'étape actuelle, la réunion du CA, se fait entre quatre personnes (président, vice-président, secrétaire et trésorier) au lieu des onze venant des communes. Selon les membres, pour le bon fonctionnement de l'union, il faudra donc changer les trois membres du CA.

Or l'élection est démocratique si le vote est secret et si tous les points de vue peuvent s'exprimer librement.

Les organisations paysannes sont en effet un lieu où se jouent des manœuvres de positionnement, des luttes pour une reconnaissance sociale. Ces intérêts créent des convoitises et des récupérations par les forces socio-politiques locales.

L'absence de code de procédure interne maîtrisé par les membres ne facilite pas la consolidation des structures et offre des voies à la démobilitation des efforts des membres vers des objectifs non planifiés par l'organisation. On note au sein de l'union que les « leaders » qui ont été à l'initiative de la constitution de l'organisation deviennent par la suite, et de facto les principaux responsables. Cette situation est considérée comme une sorte de

récompense ou légitimité accordée à ces « leaders historiques » en reconnaissance des sacrifices consentis pour la mise en place de la structure. On peut également penser qu'au démarrage, ce sont ces leaders qui semblent avoir plus de visibilité sur le devenir de l'organisation, qui devraient mériter d'avoir la confiance du groupe. Toutefois, l'on constate dans la plupart des cas que ces leaders dits historiques restent les mêmes à la tête de l'organisation pendant des décennies.

On peut donc s'interroger dans de telles conditions sur l'effectivité des principes démocratiques au sein des organisations paysannes.

Dans la plupart des cas, les textes statutaires sont suffisamment édifiants au sujet des mandats des responsables ainsi que des modalités d'organisation des élections. En effet, les statuts prévoient des règles démocratiques et un dispositif transparent de gestion. La cohésion interne est régie par l'élaboration des statuts et du règlement intérieur.

Toutefois, si les leaders sont maintenus à leurs postes de manière illégale, leur maintien peut éventuellement provoquer un climat de frustration au niveau des autres membres qui pourraient ne pas avoir souvent à s'exprimer à cause de la trop forte présence de certains leaders qui se croient toujours investis d'une mission d'éclairer le groupe et ne perçoivent pas que leur présence inhibe certaines initiatives individuelles et renforce la trop forte dépendance du groupe à leur personne, projetant ainsi une image d'accaparement du groupe par le leader.

Interrogés sur les critères de sélection de leurs responsables, les membres de l'organisation précisent que les éléments suivants guident généralement leurs choix :

- la capacité de négocier avec l'administration et les partenaires pour obtenir les appuis dont les membres ont besoin pour réaliser leurs activités ;

- la capacité de régler les crises, et la capacité à fournir les résultats attendus par les membres.

Cette analyse confirme le constat de dépendance accrue des organisations paysannes vis-à-vis des subventions, ce qui constituerait un réel danger pour le mouvement.

Au vue de ce qui précède, l'on peut dire que la réussite des organisations paysannes serait principalement liée à la compétence et la légitimité des responsables élus.

Les responsables paysans ne sont pas pour autant que des hommes d'exception.

Leur position prééminente, incontournable, mais parfois institutionnellement contestable est autant la traduction de leurs qualités individuelles, héritage d'une histoire personnelle et professionnelle, que de conditions quelquefois liées au hasard et qui ont permis de faire les meilleurs choix possibles.

Cette recherche montre que les responsables sont recrutés parmi les personnes dites « mûres ».

Ainsi, certains individus ou groupes sociaux, dont la place et la légitimité sont remises en question, peuvent avoir intérêt à bloquer le processus tant qu'ils possèdent une position dominante dans la chaîne de prise de décisions.

Cette attitude est souvent facilitée ou provoquée par les difficultés que peuvent éprouver en phase initiale les responsables à fédérer une certaine unanimité autour de leur projet.

En effet, selon Belloncle (1993), les résistances au changement sont à interpréter comme des mécanismes de défense culturelle contre les influences venues du dehors et qui menacent les équilibres de la société. Les dynamiques impulsées contribuent souvent à sacrifier certaines catégories d'acteurs et à fragiliser certains mécanismes de solidarité.

Les organisations paysannes, malgré les principes d'autopromotion qui les justifiaient, adoptent parfois des pratiques courantes du fonctionnement de certaines administrations. Il s'agit de certains dirigeants des organisations paysannes qui s'accrochent par tous les moyens et à n'importe quel prix au pouvoir qu'ils ont pu s'approprier. Les organisations paysannes qui étaient présentées comme une alternative à la gestion étatique du développement sont donc en voie d'en hériter les vices en occupant des espaces de responsabilité et/ou de pouvoir disponibles. Ces organisations paysannes qui se présentent toujours comme des lieux d'expression et de débats contradictoires, des lieux d'apprentissage et de promotion individuelle dont la vertu est de donner un contenu à des rêves et espoirs collectifs se présentent comme des reflets du fonctionnement de la société locale dans laquelle elles évoluent.

L'organisation des producteurs et leur structuration constituent en elles-mêmes des freins à l'émergence du mouvement paysan : la structuration et la constitution des fédérations sont défavorables au maintien d'un véritable pouvoir de prise de décision à la base qui paraît indispensable à l'engagement durable des producteurs dans leurs organisations.

#### **4.3.2. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES PRINCIPES DÉMOCRATIQUES**

Lors de nos entretiens, nous nous sommes intéressés au niveau de connaissance des principes démocratiques par les dirigeants et les membres de l'union.

Le tableau VII présente le niveau de connaissance des principes démocratiques.

**Tableau VII:** *Niveau de connaissance des principes démocratiques*

<b>Proportion des membres</b>	<b>Niveau de connaissance</b>		
	<b>Connait</b>	<b>Ne connait pas</b>	<b>Total</b>
Effectifs	21	99	120
Pourcentages	17 %	83%	100%

**Source:** Données de terrain, 2016.

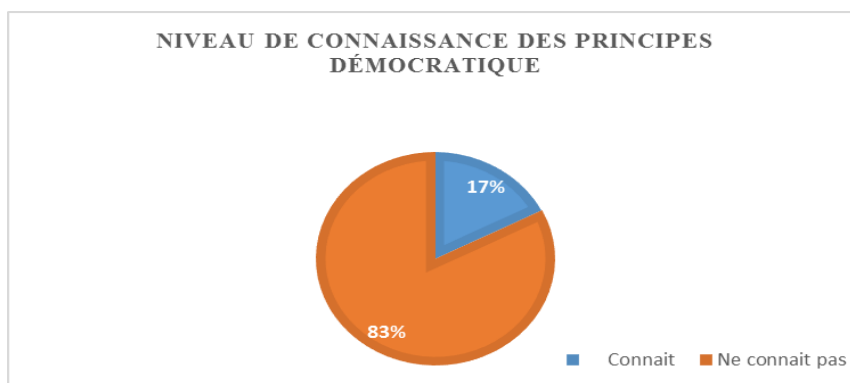
Les principes auxquels nous faisons référence ici sont ceux édités par l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA).

Il s'agit de : la garantie des libertés fondamentales ; la séparation et l'équilibre des pouvoirs ; le suffrage universel ; la démocratie est représentative ou directe et les élections sont libres et pluralistes. Il est donc nécessaire pour une organisation qui se veut démocratique de connaître et de respecter les principes les plus fondamentaux.

Mais au sein de l'union, ces principes sont peu connus et à peine mis en pratique.

La figure 3 obtenue à partir du tableau VII, montre le niveau de connaissance des principes démocratiques et leur mise en pratique.

**Figure 3:** Niveau de connaissance des principes démocratiques



**Source:** Données de terrain, 2016.

Il ressort de la figure ci-dessus que 17% seulement des enquêtés connaissent certains principes démocratiques. En effet, ceux qui ont une connaissance partielle de quelques principes démocratiques sont les dirigeants de l'union. Il s'agit notamment du président, du secrétaire et du trésorier. Cependant, les principes relatifs au suffrage universel et les élections libres et pluralistes sont largement négligées. Alors que ceux-ci prônent le droit de vote pour tous, le vote secret et l'expression libre de tous les points de vue. Il est donc nécessaire de permettre à tous les membres d'avoir la latitude de présenter leurs candidatures.

Or ce qui se fait au sein de l'union ressemble à une candidature unique. Dans ces conditions, les élections ne sont plus libres et transparentes.

Ainsi, les élections sont démocratiques et libres, lorsque les membres ont le droit de choisir entre plusieurs candidats sans aucune restriction. Dans une élection à caractère démocratique, il doit être impossible de déceler pour quel candidat particulier un membre a voté.

Par ailleurs, environ 83% des membres ne connaissent aucun principe démocratique. Ce qui montre que l'information ne circule pas entre les membres de l'union.

En outre, la situation à laquelle on assiste au sein de l'union est une « démocratie d'apparence ».

Le recrutement des dirigeants relève plus de la cooptation que de la mise en concurrence électorale des candidats aux responsabilités. Les élections n'ont donc qu'une apparence démocratique.

Au sein de l'union, en dehors du président du conseil d'administration et du secrétaire général, les textes statutaires sont peu ou pas du tout connus par les autres membres. Il coexiste à cet effet des règles informelles, basées sur la tradition orale, dont les membres se souviennent, aux côtés des règles plus formelles, proposées par des structures d'appui et qui ne servent qu'à permettre au groupe d'avoir une reconnaissance officielle.

Ce qui est donc mis en application au sein de l'union est la norme pratique. Ainsi, Chaque situation sociale concrète relève de plus d'un système de normes, ce qui permet aux acteurs sociaux d'opérer une "sélection situationnelle" (optation) entre différentes normes (Gluckman, 1961). Autrement dit, les normes ne sont plus considérées comme des contraintes externes qui s'imposent aux acteurs, mais comme un répertoire de guides d'action disponibles, en nombre limité, parmi lesquels ils évoluent, qui leur servent de repères, et qui permettent certaines formes d'anticipation et de prévisibilité.

Il ressort donc que les règles sont élaborées en référence aux principes démocratiques, mais pas de façon participative.

En effet, l'organisation n'arrive pas à induire des évolutions durables parce qu'elle privilégie la gestion des fonctions économiques au détriment des fonctions politiques et sociales. En se structurant, les enjeux financiers deviennent plus importants et la logique d'entreprise prend le pas sur la logique de service aux producteurs. Ce sont en ce moment les outils administratifs et techniques qui décident et non les membres.

Lorsqu'on fait une analyse sociologique des organisations des producteurs ruraux, il ressort que ces organisations sont de type organique, car leur éthique prône une large distribution du pouvoir de décision, une participation des membres dans la gestion (Mendras, 1984).

L'organisation des producteurs ruraux en termes de dynamique interne est un système organique de par son statut. Elles constituent des structures de l'action sociale. Ce sont des entités sociales qui sont orientées vers l'atteinte de but, des systèmes structurés d'activités avec une délimitation identifiable (Graham, 2003).

En analysant cette situation, on en déduit que l'organisation paysanne est un construit politique et culturel, l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs (Crozier et Friedberg, 1977).

Selon eux, l'organisation ne résulte pas automatiquement du développement des interactions humaines. L'organisation pose le problème de la "coopération" entre les acteurs sociaux en vue de l'accomplissement d'objectifs communs.

Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour mettre en évidence les réalités du système qui permettent d'expliquer le comportement de l'acteur. Tout

individu dispose d'une marge de manœuvre qui lui permet de choisir la solution la mieux adaptée à ses objectifs (Crozier, 1977).

Ainsi, l'organisation n'est qu'une solution parmi d'autres, elle est par conséquent indéterminée et arbitraire.

Dans une organisation, les individus ont des intérêts particuliers qui peuvent être divergents et même contradictoires. En effet, toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir dans lequel les atouts d'un individu sont définis par des zones d'incertitudes qu'il contrôle. Ce contrôle fait le pouvoir d'un acteur et garantit en même temps son autonomie.

Dès lors, les stratégies des acteurs, leurs comportements sont considérés comme rationnels.

Mais cette « rationalité est limitée » puisqu'elle est définie non seulement par les enjeux. C'est autour de ces enjeux qu'il y aura compétition et projets personnels des individus, mais également par les règles du jeu et les atouts dont ils disposent. Sur la base de ce constat, Crozier conçoit l'interaction entre l'individu et l'organisation comme un jeu dans lequel chacun cherche à atteindre ses objectifs personnels. Mais comment se construit l'action organisée et autour de quels mécanismes l'organisation exprime-t-elle ses capacités ?

Pour Crozier, l'entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements (interdépendance des acteurs) des individus ou groupes sociaux. La capacité d'action collective » repose donc sur un apprentissage collectif, c'est-à-dire sur des actions de déstructuration et de restructuration.

Elle permet au groupe de fonctionner et peut également l'empêcher de s'adapter aux changements. Crozier définit cette capacité collective du groupe comme étant la capacité de s'organiser pour mener une action, voire à trouver leur identité pour exister de façon cohérente.

### 4.3.3. EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ

Tout responsable d'une organisation paysanne détient un pouvoir attribué par un groupe de personnes qui se sont réunies de manière libre et consentie. La responsabilité est à ce titre perçue comme une délégation de pouvoir à l'un des membres de l'organisation autour d'objectifs et de moyens préalablement définis. Dans le contexte de l'URPPH, cette délégation de pouvoir apparaît généralement légitimée par différentes formes de traductions de la position sociale et du caractère de l'individu désigné : autorité, prestige, statut.

Du point de vue du bénéficiaire, accepter un poste de responsabilité signifie en premier lieu s'engager vis-à-vis de ceux qui vous ont porté à ce poste.

L'exercice de la responsabilité au sein des OP, s'inscrit en toute logique dans un processus d'animation de la vie démocratique, par le renforcement de l'esprit civique des membres, cela pour leur permettre d'obtenir certains services auparavant inaccessibles. Cette démarche s'inscrit également dans une demande sociale plus large qui aspire à des changements en profondeur face à une situation de crise destinée à s'amplifier éventuellement.

Le responsable d'OP devrait apparaître comme une personne qui a su exploiter différentes situations dans le but de promouvoir sa catégorie professionnelle au sein de la société. Il est en général celui qui contribue à doter l'organisation de sa dimension technico-économique et de sa force de pression.

A travers son engagement personnel, le responsable joue un rôle important pour affirmer et asseoir la légitimité de l'organisation.

En effet, à travers sa participation dans les différentes instances de concertations, le responsable paysan peut permettre à son groupe de s'engager et de s'inscrire dans les différents processus de décisions politiques. Dans ces différentes perspectives, le responsable paysan peut donc être considéré

comme celui qui a reçu mandat (intériorisé, consenti, ou quelquefois imposé) de ses membres aux différents niveaux d'organisation, et aux différentes étapes de l'histoire du mouvement, pour les représenter, défendre leurs intérêts, et négocier des solutions concrètes aux problèmes posés.

Les OP existent également parce qu'elles sont un lieu d'apprentissage et d'exercice de responsabilité « volontaire » pour leurs membres, qui y occupent individuellement une position stratégique appelée en théorie à évoluer.

Les textes organiques des organisations à vocation coopérative prévoient régulièrement un renouvellement de l'exécutif. Ces mécanismes de responsabilité collective librement engagée, de régulation démocratique des OP, donnent aux pouvoirs qu'elles contribuent à faire émerger une dimension particulière en les soumettant régulièrement au contrôle et à l'approbation du groupe social. Ce mode de gestion se conclut fréquemment soit par un rejet du responsable, soit plus exceptionnellement par la dissolution de l'organisation.

Mettant en avant le rôle et la place des responsables, il est courant d'entendre dire qu'une organisation, un groupe social, ne peut produire de bons résultats s'il n'est pas porté, géré ou dirigé par un « bon leader ». Cette affirmation pourrait également signifier que l'itinéraire et la réussite d'une organisation paysanne sont intimement liés aux qualités de ses responsables.

L'action des responsables des organisations paysannes n'est pourtant pas aisée car, dans l'exercice de leurs fonctions, un certain nombre de conditions s'imposent à eux. Ils sont en situation permanente de fragilité politique car les modes de fonctionnement démocratique, prônés par les organisations paysannes, peuvent remettre leur position en question à tout moment et conduire certains à développer des pratiques contraires aux principes courants de gouvernance. Sur le plan social, ils sont confrontés à la fois au devoir qui est le leur de faire accepter un mode de pensée et d'organisation parfois minoritaire (la majorité n'a pas toujours raison), et à

la nécessité de contrôler des mouvements de contestations fréquents en rapport avec leur légitimité institutionnelle, ou intellectuelle (maîtrise des enjeux technico-économiques du changement qui évoluent à tout moment, accès à l'information, gestion des relations avec leur environnement,...).

La récurrence périodique des situations de crise propres au monde rural (climatique, calamités naturelles, instabilité des marchés,...) peut aussi être de nature à compromettre souvent les résultats attendus de l'action des organisations dans la mesure où elle affecte la crédibilité de leurs responsables qui sont souvent obligés d'assumer les échecs dus à des situations ne dépendant généralement pas de leurs propres capacités.

Ainsi, les termes leaders et responsables, couramment employés dans le langage commun pour désigner ces hommes et femmes qui ont la responsabilité de présider à la tête des organisations associatives du milieu rural cache des réalités complexes et diverses dont il est utile d'observer et de comprendre.

#### **4.3.4. LEADERS ET RESPONSABLES PAYSANS : CARACTÉRISTIQUES ET FONDEMENTS DE L'AUTORITE**

Face aux mutations qui s'opèrent en milieu rural, les paysans se sont retrouvés face à un ensemble de responsabilités potentielles qui pouvaient laisser espérer qu'ils deviendraient rapidement maîtres de leur développement. Ces organisations paysannes, que certains considéraient comme un outil de service, se sont posées comme des espaces d'accès au pouvoir. Certains responsables ont exploité cette possibilité, sachant que leurs aspirations à faire reconnaître une vision, à défendre leur projet de société, bénéficiaient d'un contexte favorable et étaient liées à leur compétence, leur charisme qu'il convenait de valoriser.

Ils ressort donc que les dynamiques d'évolution des Organisations Paysannes, sont principalement liées à leurs responsables. Dans cette perspective et traduisant leur rôle, on se rend compte que la réussite d'une

opération est davantage liée à la qualité des hommes qui y participent qu'au type de structure ou d'encadrement mis en place (Prod'homme, 1995).

Le fonctionnement d'une OP est donc en grande partie le reflet des qualités de ses dirigeants. Les grands leaders paysans ont été reconnus et ont réussi dans leur entreprise parce qu'ils ont un certain nombre de qualités parmi lesquelles on pourrait retrouver le sens de l'intérêt général, l'exemplarité dans sa propre démarche, l'autorité suffisante pour faire appliquer et respecter des règles, une maîtrise technique, une capacité à gérer financièrement, une capacité à déléguer des responsabilités et à choisir des collaborateurs, une capacité à innover et à dialoguer, enfin une vision à moyen et long terme.

De manière générale, l'on pourrait dire que pour exister, toute organisation, toute structure sociale a besoin d'être géré ou dirigé.

N'échappant pas à cette règle, les organisations paysannes ont mis en place des organes ou entités chargées d'assurer des responsabilités pour le fonctionnement et la mise en œuvre des actions définies par l'organisation. Ces entités portent des appellations diverses: bureau exécutif, bureau directeur, conseil d'administration, conseil de surveillance, comité technique etc. Les personnes élus, coptées ou désignés détenteurs de postes de responsabilité au sein de leur organisation sont généralement appelées « responsables ou dirigeants ». Ainsi, l'autorité des responsables découle de leur statut au sein de l'organisation. Elle est donnée par une hiérarchie ou par une instance reconnue qui fait autorité dans l'organisation. Dans le cas de l'URPPH, il s'agit de l'Assemblée générale des membres.

Parmi ces responsables certains possèdent des capacités particulières qui les distinguent des autres et leur permet de mobiliser leurs membres et d'orienter l'action du groupe vers l'atteinte de ses objectifs. Cette catégorie de responsables, au-delà d'avoir un poste de responsabilité, a la capacité de prendre l'initiative totale ou partielle de l'action et d'amener les autres membres du groupe à les suivre.

Ce type de responsables appelés « leaders paysans » sont caractérisés par la force de leur personnalité basée sur l'intensité de leur conviction, la continuité de leur engagement, la cohérence de leurs actions avec leur « projet de société ». Pour les paysans à la base, ce sont à la fois «des meneurs d'hommes, des serviteurs du groupe car ils ont le sens de la responsabilité ». Au-delà de ce que l'on peut qualifier d'intelligence tactique, de charisme, d'esprit militant, de capacité de négociation, transparait une certaine force intérieure, imprégnée d'humanisme, autour de laquelle se cristalliserait une intense foi collective, qui est source de mobilisation de la masse paysanne.

De ce point de vue, l'on peut affirmer que l'URPPH possède des dirigeants mais pas de leader. C'est un des éléments clé qui détermine l'impact de leur action tant au niveau des membres adhérents que dans le milieu dans lequel ils opèrent.

Les entretiens avec les responsables de l'URPPH montre que, la plupart des responsables ayant joué un rôle pionnier ou déterminant dans la mise en place des différentes organisations paysannes y occupent toujours une position importante, en dépit des multiples crises internes qui ont pu traverser leur histoire. Cela met en évidence une évolution relativement lente des mécanismes de décision au sein de l'organisation, bien que cette dernière soit confrontée à un environnement en mutation permanente et rapide qui conduit au développement de nouvelles fonctions, à la création de nouvelles alliances et la consolidation de la base sociale.

Il se pose toutefois le problème du renouvellement des responsables des organisations paysannes devenus parfois « inamovibles ». Abordant ce sujet, un des responsables a déclaré « le moment venu, c'est les membres qui vont décider ».

Ce moment reste toutefois indéterminé, car certains responsables estiment qu'ils sont « indispensables » et pensent que l'organisation va disparaître s'ils quittent leur position de dirigeant.

Le rôle de ces « leaders historiques » reste déterminant sur les choix in fine de l'organisation.

#### **4.3.5. LÉGITIMITÉ ET REPRÉSENTATIVITÉ DU MOUVEMENT PAYSAN.**

Le mode de fonctionnement de l'URPPH pose le problème de légitimité des représentants chargés de l'animer. En tant qu'organisation faîtière, elle est qualifiée par ses démembrements d'être « déconnectées de sa base » ou de ne représenter qu'une partie des membres.

De manière générale, les responsables sont désignés dans le cadre de processus démocratique qui va des structures locales aux structures faîtières du niveau régional. Dans cette logique, on peut affirmer que la pratique des élections démocratiques comme mode de désignation des dirigeants des organisations paysannes leur confère de facto leur légitimité au sein de leur organisation.

Cette « légitimité sociale », est assise sur des critères incontestables fixés explicitement lors du processus électoral et qui définissent en retour, les relations particulières existant entre le groupe et le dirigeant à différents niveaux. On peut donc s'étonner de constater que la légitimité des représentants des organisations paysannes et de leurs organisations soit remise en cause par leurs propres membres qui pourtant ont participé à la fixation des règles de fonctionnement de l'organisation, et par les partenaires extérieurs. Cette situation pourrait être la résultante de six principales causes qui sont :

- la constitution hâtive des structures faîtières ;
- la capacité des organisations à renouveler leurs « responsables » et leurs organes ;

- le manque d'expérience des structures intermédiaires qui constituent la base du mouvement ;
- les longs délais d'attente entre la création de ces organisations et l'atteinte des résultats tangibles et perceptibles au niveau des membres ;
- le manque de mécanismes institutionnels permettant la participation des producteurs à la base aux activités de l'organisation faitière ;
- la capacité des organisations créées à être suffisamment représentative des différentes catégories sociales qui constituent le mouvement.

Dans la plupart des cas, la constitution hâtive des structures faitières semble être l'une des principales causes des conflits internes dans les organisations paysannes.

En outre, l'observation des processus de création des structures faitières montre qu'il s'écoule parfois moins d'une année entre l'idée de création de l'organisation, portée par un nombre réduit de responsables (le noyau dur) et la mobilisation des autres organisations pour constituer le mouvement. Dans ce contexte, le processus de participation nécessaire à la clarification des enjeux, du projet défendu par l'organisation et de ses mécanismes de fonctionnement ne donne pas suffisamment de temps aux autres membres de s'approprier l'organisation qui se met en place.

Plusieurs adhérents, pourtant considérés comme des membres fondateurs adoptent des attitudes opportunistes et deviennent en ce moment des « suiveurs », l'essentiel étant d'adhérer à la structure faitière afin de ne pas perdre les avantages qui pourraient en découler ultérieurement. Le délai relativement court observé dans la constitution des structures faitière s'explique par l'enthousiasme des leaders qui portent le mouvement et le manque de moyens financiers nécessaires pour engager un vaste et long processus de concertation et de consultation des membres à la base.

La qualité de membre au sein de l'organisation dépend des règles mises en place au sein du groupe mais aussi de la manière dont les responsables assurent la gestion du groupe. Au-delà des règles ainsi établies et qui renvoient généralement à un fonctionnement démocratique du groupe, la gestion de l'organisation repose principalement sur les capacités de persuasion et le charisme des responsables qui sont porteurs de la vision stratégique de l'organisation. L'enquête effectuée auprès des responsables des organisations paysannes a révélé que l'exercice et l'assise de la responsabilité, et du pouvoir au sein d'une organisation paysanne constituent une perpétuelle négociation prenant en ligne de compte les intérêts et les rapports de force des sous-groupes en présence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces jeux de pouvoir dépassent donc largement les contours des règles qui légitiment les responsables. L'influence des leaders sur leurs membres est liée à la fois à leur légitimité, leurs connaissances (information et formation), leur capacité à maintenir la cohésion interne du groupe malgré les conflits et contradictions multiples qui peuvent subvenir à l'intérieur de leur structure.

## CONCLUSION

La préoccupation qui a conduit à investiguer la « démocratie interne au sein de l'URPPH » est de savoir les règles de fonctionnement de l'Union. Pour répondre à cette préoccupation, des hypothèses ont été formulées. La démarche méthodologique adoptée a consisté en la recherche documentaire, l'entretien semi structuré et l'observation directe. L'échantillon est identifié à partir des techniques d'échantillonnage de « choix raisonné » et celle de « boule de neige ». Les données empiriques sont analysées suivant l'approche structuro-fonctionnaliste.

Au terme des analyses, il ressort que les textes de l'union prévoient des règles démocratiques et un dispositif transparent de gestion. La cohésion interne est régie par l'élaboration des statuts et du règlement intérieur. Mais, il s'agit en réalité d'une simple formalité juridique permettant d'avoir accès aux financements ou à des partenariats avec les donateurs.

Face aux mutations qui s'opèrent en milieu rural, les paysans se sont retrouvés face à un ensemble de responsabilités potentielles qui pouvaient laisser espérer qu'ils deviendraient progressivement maîtres de leur développement. Ces organisations paysannes, que certains considéraient comme un outil de service, se sont révélées comme des espaces d'accès au pouvoir.

Ainsi, la situation à laquelle on assiste au sein de l'union est une démocratie d'apparence. En outre, le recrutement des dirigeants relève plus de la cooptation que de la mise en concurrence électorale des candidats aux responsabilités. Les élections au sein de l'URPPH n'ont qu'une apparence démocratique.

Il ressort donc que l'organisation des producteurs et leur structuration constituent en elles-mêmes des freins à l'émergence du mouvement paysan.

En réalité, la structuration et la constitution des structures faïtières sont défavorables au maintien d'un véritable pouvoir de prise de décision à la base

qui paraît indispensable à l'engagement durable des producteurs dans leurs organisations.

Cette recherche a donc permis de comprendre le mode de fonctionnement des organisations paysannes et les dynamiques en cours en leur sein.

Cependant, cette investigation révèle certaines préoccupations scientifiques en termes de pistes de recherche qu'il paraît important de soulever.

Comment le sens aigu du pouvoir et de sa gestion qui caractérise les leaders paysans peut-il cohabiter avec une permanente affirmation du don de soi, un respect profond de l'homme et de son milieu, une volonté d'échange et de promotion des valeurs démocratiques? La capacité des leaders à gérer cette dualité est un des aspects importants de leur capacité à mobiliser les autres paysans vers la mise en œuvre des actions concrètes dont ils sont porteurs des idées.

Au nom de quoi certains dirigeants d'organisations paysannes s'accrochent-ils par tous les moyens et à n'importe quel prix au pouvoir? Ces situations de conquête du pouvoir proviennent-elles simplement de ces leaders eux-mêmes ou sont-elles le reflet décentralisé du fonctionnement de certaines administrations qui se reproduisent au sein des organisations paysannes?

Ce sont là des préoccupations scientifiques qui pourront être investiguées.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adjè, A. et Aklé, J., 1999, *Etude sur l'état actuel des plantations villageoises et industrielles de palmier à huile*, INRAB, Bénin, 57p.
- Agrawal, A., 2001, *Common property institutions and sustainable governance of resources*, World Development, 24p.
- Ahoyo, A. et Nestor, R., 2008, *Potentialités des filières anacarde et palmier à huile au Bénin*, INRAB, pp. 9-15.
- Bandiera, O. et Banka, I., 2005, *Cooperation in collective action Economics of Transition*, pp. 473-498.
- Bardhan, P. K. et Dayton-Johnson, J., 2001, *Unequal irrigators: Heterogeneity and commons management in large-scale multivariate research*, Washington, National Academics Press, pp. 87-112.
- Bassiouni, A., 1996, *Démocratie: principes et finalités*, Genève, 110p.
- Beaudoux, E., 1985, *Groupements paysans d'Afrique*, paris, l'harmattan, 243p.
- Belloncle, G., 1993, *Anthropologie appliquée au développement associatif*, l'harmattan, paris, 194p.
- Benor, D., 1984, *Agriculture extensive*, Banque mondiale, pp423-428.
- Bertaux, D., 1980, *L'approche biographique : sa validité, ses potentialités*, CIS , pp197-225.
- Blundo, G. et Olivier de Sardan J.P., 2003, *La corruption au quotidien en Afrique de l'Ouest, Approche socio-anthropologique comparative*, Bénin, Niger et Sénégal, 280p.
- Blundo, G., 1994, «Le conflit dans l'entente», in *les associations paysannes en Afrique: organisation et dynamiques*, Paris, Karthala, pp99-120.
- Brousseau, E., 2000, *Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat*, in *Confiance et Rationalité*, Paris, INRA, 15p.

- Crozier, M. et Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 500p.
- De Tocqueville, A., 1961, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, 159p.
- Deschenaux, F. et Laflamme, C., 2004, Participation sociale et mobilité géographique : gage d'une insertion professionnelle de qualité ? In : *Lien social et Politiques. Engagement social et politique dans le parcours de vie*, pp39-48.
- Desjeux, D., 1987, *Stratégies Paysannes en Afrique Noire : Le Congo, essai sur la gestion des incertitudes*, L'harmattan, 246p.
- Diagne, D., Et Pesche, D., 1995, *Les organisations paysannes et rurales, Des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne: État et organisations rurales*, 82p.
- Diallo, A., et Thuillier, D., 2005, *Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique : Région et Développement*, Montréal, UQAM, 26p.
- Drapeau, A., 2014, *Aspects méthodologique de l'échantillonnage*, COPEP, 19p.
- Dupre, G., 1991, *Savoirs paysans et développement*, Orstom, Karthala, 514p.
- Friedberg, E., 1993, *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 320p.
- Gaudin, J-P., 2002, *Pourquoi la gouvernance ?* Presses de Sciences-Po, 138p.
- Glaser, G. et Strauss, L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Press, 88p.
- Glenn, G., 2006, *méthodes de recherches par sondage*, Toronto, University, 16p.

- Gluckman, M., 1961, Les normes pratiques, in : *pluralisme et agencéité*, 20p.
- Graham, A., 2003, *Course note on Organizations Theory and definition*, Queens University, pp809-815.
- Guillemmou, Y. et Kamga, A., 2004, *Les associations villageoises dans l'Ouest Cameroun : palliatif à la crise ? Études rurales*, pp169-170.
- Hong, K., 1991, *Jeux et enjeux de l'auto-promotion- Vers d'autres tonnes de coopération au développement*, CAHIERS de L'IUED, 204p
- Hyden, G., 1983, *African Development Management in Perspectives*, London, 45p.
- Idea, 2010, *Évaluer la qualité de la démocratie*, Suède, 35p
- Meinzen-Dick, R.S. et Gulali, A., 2002, *What affects organization and collective action for managing resources?* World Development, pp649-666.
- Mendras, H., 1984, *La fin des paysans*, Paris, Armand Colin, 187p.
- Mercoiret, M-R., 2006, *Les associations villageoises et les politiques agricoles*, Afrique contemporaine, pp135-157.
- Nakano, Y., et Otsuka, K., 2011, *Determinants of household contributions to collective irrigation management: The case of Doho Rice Scheme in Uganda*, Environment and Development Economics, pp527-551.
- Olivier de Sardan, J-P., 2008, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 372p.
- Olivier de Sardan, J-P, 1995, *Anthropologie et développement : Essai en Socio-anthropologie du changement social*, Paris, APAD-Karthala, 287p.
- Ostrom, E., 2000, *Collective action and the evolution of social norms*. The Journal of Economic Perspectives, pp137-158.

- Perret, B., 2006, De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine? In *Le capital social : performance équité et réciprocité*, la découverte, pp293-314.
- potentialités, Cahiers internationaux de sociologie, pp197-225.
- Prod'homme, J.P., 1995, Organisations paysannes et développement de l'agriculture en Afrique noire. In *Les paysans peuvent-ils nourrir le tiers monde?* Sorbonne, 268p.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 288p.
- Raulin, H., 1980, *L'aide au sous-développement*, collection Tiers Monde, PUF, 261p.
- Sakurai, T., 2002, *Quantitative analysis of collective action: Methodology and challenges*, Nairobi, 25p.
- Serunkuma, D., Ochom, N., 2003, Collective Action in *Canal Irrigation Systems Management*, IFPRI, 108p.
- Touraine, A., 1984, *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 341p.
- Touraine, A., 1978, *La voix et le regard*, paris, seuil, 317p.
- Urrph, 2004, Statuts et Règlement, 45p.
- Wampfler, B., *Le financement de l'agriculture dans un contexte de libéralisation quelle contribution de la microfinance ? T F D*, 59p.

## RÉFÉRENCES WEBOGRAPHIQUES

- Chauveau, J-P., 2006, *Le "modèle participatif" de développement rural est-il "alternatif"?* 45p, APAD, in [www.apad.revues.org](http://www.apad.revues.org), Consulté le 25 janvier 2015 à 13h10mn.
- Long, N., 1994, « *Du paradigme perdu au paradigme... retrouvé ? Pour une sociologie du développement orientée vers les acteurs.*», 30P, APAD, in [www.apad.revues.org](http://www.apad.revues.org), Consulté le 12 Mars 2015 à 14h.
- Fillieule, O., et Pechu, C., 1994, *Lutter ensemble*, 44p, paris, in [www.persee.fr](http://www.persee.fr), consulté le 20 Mai 2015 à 15h.
- Mann, P., 1991, *Mobilisation et organisation des minorités actives*, 156p, Paris, Colin, in [www.persee.fr](http://www.persee.fr), consulté le 20 Mai 2015 à 18h.
- Graham, B., 1993, *representation and party politics: comparative perspective*, 61p, Oxford, in [www.sup.adc.education.fr](http://www.sup.adc.education.fr), consulté le 15 Juin 2015 à 10h.
- Lazzeri, C., 1992, *Politique et rationalité*, 174, Paris, PUF, in [www.sup.adc.education.fr](http://www.sup.adc.education.fr), consulté le 15 Juin 2015 à 12h.
- Lévesque, C., et Murray, G., 1998, *Transformations sociales et identités syndicales*, pp131-154, paris, URI, in [www.erudit.org](http://www.erudit.org), consulté le 10 Juillet 2015 à 14h.

# **ANNEXES**

## **ANNEXE 1 : Outils de collecte des données**

**OUTIL N°1:** Guide d'entretien à l'endroit des dirigeants de l'URPPH-OP et membres du conseil d'administration (CA).

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de DEA nous menons une recherche portant sur « **la démocratie interne au sein des organisations paysannes** ».

A cet effet, votre organisation a été choisie comme site d'investigation. De même vous avez été identifié(e) comme personne ressource dans le cadre de cette étude.

Nous vous annonçons que la réussite de cette étude dépendra de la sincérité de vos réponses qui seront tenues strictement confidentielles.

Merci d'avoir accepté !

### **I- Identité de l'interlocuteur**

#### **II- Genèse de l'union**

Processus de création

Date de création de l'Union

Les initiateurs

Raisons de la création de l'organisation

#### **III- Mode de gouvernance au sein de l'union**

Nombre de réunion du CA prévu par an

Nombre de réunion du CA en 2014

Nombre d'AG Ordinaire depuis la création

La date de la dernière AG

Durée du mandat du CA

Mode de recrutement des membres

Mode de désignation et du renouvellement des instances dirigeantes

Connaissance et application des principes démocratiques

Les règles de fonctionnement

Existence de textes officiels

Les relations entre différents organes

### **III- Existence d'unité de gestion permanente et d'un système d'information au sein de l'union**

Structuration de l'organisation

Existence d'unité de gestion

Stratégie de communication mise en place

### **IV- Connaissance et application des principes coopératifs et valeurs coopératives**

Connaissance

Application

## **OUTIL N°2**

Guide d'entretien à l'endroit des producteurs membres de l'URPPH-OP

### **I- Identité de l'interlocuteur**

### **II- La gouvernance au sein de l'union**

Perception de la gestion de l'union

Niveau d'application des textes

Les relations entre l'union et ses démembrements

Mode de désignation des dirigeants ou responsables

### **III- Existence d'unité de gestion permanente et d'un système d'information au sein de l'union**

Unité de gestion

Mécanisme de communication mise en place par les dirigeants

### **IV- Connaissance et application des principes coopératifs**

Connaissance des principes coopératifs

Application des principes coopératifs

**OUTIL N°3 : Questionnaire à l'endroit des membres du CA et les producteurs membres de l'URPPH-OP.**

**I- Mode de gouvernance au sein de l'union**

- 1- Quelles sont les règles de fonctionnement de l'Union ?
- 2- Disposez-vous des textes ?
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
  - Si Oui, lesquels.....

**II- Connaissance et application des principes coopératifs**

- 3- Connaissez-vous les principes coopératifs ?
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
  - Si Oui, lesquels.....
- 4- Les principes coopératifs sont-ils appliqués ?
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
  - Si Oui, lesquels.....

**III- Connaissance et application des principes démocratiques**

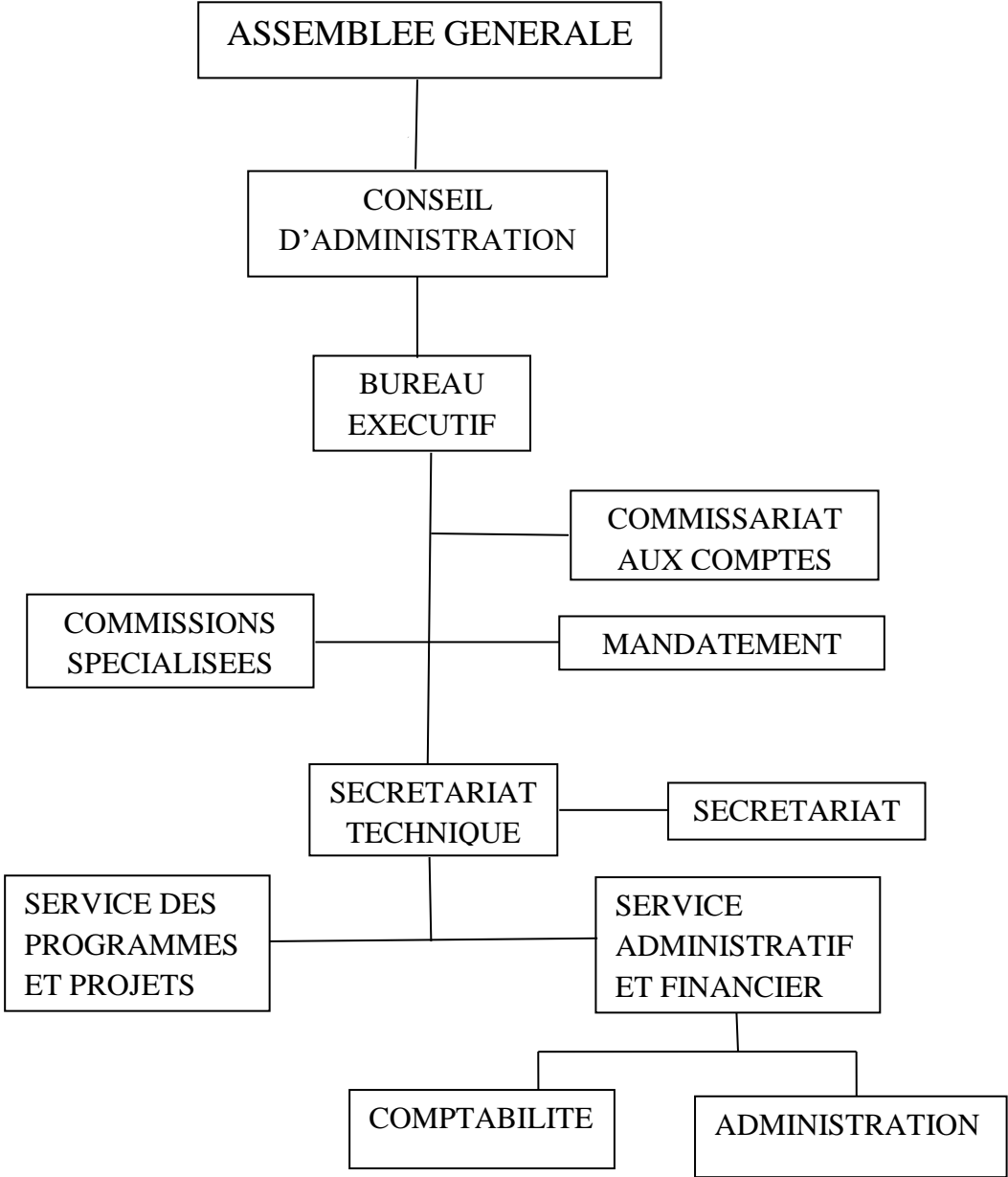
- 5- Connaissez-vous les principes démocratiques ?
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
  - Si Oui, lesquels.....
- 6- Les principes coopératifs sont-ils appliqués ?
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
  - Si Oui, lesquels.....

**GRILLE D'OBSERVATION**

**I- Les structures en place**

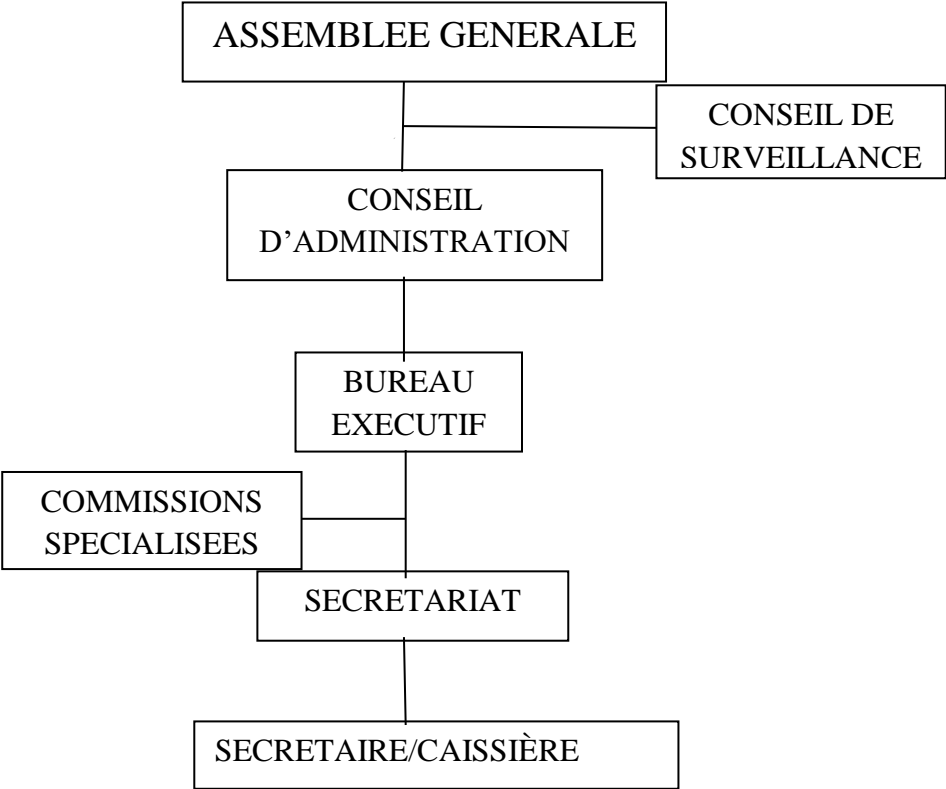
**II- Le déroulement des réunions**

ANNEXE 2: Organigramme officiel d'une union régionale



Source : PNOPPA-BENIN (Projet de manuel de procédures)

ANNEXE 3 : Organigramme actuel de l'URPPH-OP



Source : Données de terrain 2016 (Reproduction)

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	3
REMERCIEMENTS .....	4
SIGLES ET ACRONYMES .....	5
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures .....	6
RÉSUMÉ.....	7
ABSTRACT .....	7
INTRODUCTION.....	8
PREMIERE PARTIE : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET APPROCHES	
METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	11
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	11
1.1.PROBLEMATIQUE .....	12
1.2. HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	15
1.2.1. HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	15
1.2.2. OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	15
▪ OBJECTIF GÉNÉRAL .....	15
▪ OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	16
1.3. DEFINITION DU SUJET .....	16
1.3.1. DELIMITATION THEMATIQUE.....	16
1.3.2. CLARIFICATION CONCEPTUELLE.....	16
1.3.3. JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET .....	20
1.3.4. JUSTIFICATION DU CADRE DE LA RECHERCHE .....	21
1.4. QUELQUES AXES DE LA DISCUSSION .....	22
CHAPITRE II : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	28
2.1. NATURE DE L'ÉTUDE.....	28
2.2. DURÉE DE L'ÉTUDE .....	28
2.3. GROUPES CIBLES ET ÉCHANTILLONNAGE.....	29
2.3.1. GROUPES CIBLES .....	29
2.3.2. ÉCHANTILLONNAGE.....	29
2.4. TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES .....	31
2.4.1. CONSULTATION DES SOURCES ÉCRITES .....	31
2.4.2. ENTRETIEN SEMI STRUCTURÉ .....	33
2.4.3. OBSERVATION DIRECTE.....	33
2.5. TECHNIQUE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES .....	34
2.6. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES .....	34
2.7. LIMITES DU TRAVAIL .....	35

DEUXIEME PARTIE : EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES ET FONCTIONNEMENT DE L'URPPH .....	36
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE L'URPPH ET EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES .....	37
3.1. PRÉSENTATION DE L'URPPH .....	37
3.1.1. DÉCLIN DES COOPÉRATIVES D'AMÉNAGEMENT RURAL .....	37
3.1.2. MISE EN PLACE DE L'URPPH .....	38
3.1.3. OBJECTIFS DE CRÉATION DE L'URPPH, VISION ET MISSION .....	40
3.1.4. STRUCTURATION DE L'URPPH.....	41
3.1.5. ORGANES CONSTITUTIFS DE L'UNION ET ATTRIBUTIONS .....	41
3.2. EMERGENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES .....	45
3.2.1. PÉRIODE PRÉCOLONIALE .....	45
3.2.2. PÉRIODE COLONIALE .....	46
3.2.3. PÉRIODE POST-COLONIALE (1960 A 1990).....	46
3.2.4. LA PÉRIODE DE 1990 A NOS JOURS .....	48
CHAPITRE IV: ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT DE L'URPPH .....	50
4.1. ADMINISTRATION DE L'UNION .....	50
4.1.1. LES PROBLÈMES DE L'UNION .....	50
4.1.2. LES FACTEURS D'ÉCHECS DES ACTIONS DE L'UNION .....	52
4.2. LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE L'UNION.....	54
4.2.1. FONCTION DE DIRECTION .....	55
4.2.2. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES PRINCIPES COOPÉRATIFS.....	57
4.2.3. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES VALEURS COOPÉRATIVES .....	60
4.2.4. SYSTÈME DE COMMUNICATION EN PLACE AU SEIN DE L'UNION .....	63
4.3. PROCESSUS DE DÉSIGNATION ET DU RENOUVELLEMENT DES INSTANCES DIRIGEANTES DE L'URPPH.....	65
4.3.1. MODALITÉS D'ACCÈS A LA RESPONSABILITÉ.....	65
4.3.2. CONNAISSANCE ET APPLICATION DES PRINCIPES DÉMOCRATIQUES.....	69
4.3.3. EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ.....	74
4.3.4. LEADERS ET RESPONSABLES PAYSANS : CARACTÉRISTIQUES ET FONDEMENTS DE L'AUTORITE.....	76
4.3.5. LÉGITIMITÉ ET REPRÉSENTATIVITÉ DU MOUVEMENT PAYSAN.....	79
CONCLUSION .....	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	84
ANNEXES .....	89