

DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DES GROUPEMENTS DE PRODUCTION AGRICOLE DANS LES COMMUNAUTES DES PREFECTURES DE LA REGION CENTRALE AU TOGO

Abasse Tchagbele

Université de Kara

abasse.aboubakr@yahoo.com/tchagbele9@gmail.com

Résumé

L'agriculture est la principale activité économique pratiquée essentiellement en milieu rural au Togo. Dans quatre des cinq préfectures de la région centrale, qui ont fait l'objet de la présente recherche, l'on compte de nombreux groupements de producteurs agricoles évoluant dans une dynamique pour le moins mitigée. En effet, les organisations agricoles des quatre préfectures visitées ont enregistré ces dernières années, de faibles rendements agricoles leur faisant courir un risque de pénurie alimentaire. Basé sur une enquête par questionnaire et des entretiens collectifs et individuels, le présent article vise à analyser l'organisation et le fonctionnement des groupements opérant dans ces localités. Ainsi, il ressort des investigations que les coopératives sont toutes dotées d'organes de gestion dont certains ne disposent pas de textes organiques. Les membres de ces groupements ont suivi des formations, reçu des crédits et des matériels divers et par conséquent mené diverses activités. Il faut noter également que ceux-ci n'arrivent pas tous à rembourser leurs crédits pour des raisons essentiellement liées à la mévente de leurs produits ; il y en a d'autres qui ont des difficultés, les uns, à établir les

comptes d'exploitation et les autres, à maîtriser les techniques d'application des engrais minéraux et de stockage des produits.

Mots-clés : Dynamique organisationnelle, groupements agricoles, structuration, fonctionnement, région centrale.

Abstract

Agriculture is the main economic activity practiced mainly in rural areas in Togo. In four of the five prefectures of the central region, which were the subject of this research, there are many groups of agricultural producers operating in a dynamic, to say the least, mixed. In fact, the agricultural organisations of the four prefectures visited have recorded low agricultural yields in recent years, putting them at risk of food shortages. Based on a questionnaire survey and collective and individual interviews, this article aims to analyze the organization and functioning of groups operating in these localities. Thus, it emerges from the investigations that the cooperatives all have management bodies, some of which do not have organic texts. The members of these groups have followed training, received credits and various materials and consequently carried out various activities. It should also be noted that the members of these groups do not all manage to repay their loans mainly for reasons mainly related to the poor sales of their products; there are others who have difficulty, some in drawing up operating accounts and others in mastering the techniques of applying mineral fertilizers and storing the products.

Key words: Organizational dynamics, agricultural groups, structuring, functioning, central region.

Introduction

Le développement communautaire est une approche d'autopromotion et de lutte contre la pauvreté. Elle comporte plusieurs techniques et méthodes dont l'usage se fait ou doit se faire à l'aune des contextes des milieux où elle s'applique. Puisqu'il est coutume de constater que les praticiens du développement appliquent partout ces techniques de façon mécanique, considérant les communautés comme entités homogènes et évoluant dans les mêmes contextes. Les organisations communautaires sont le pivot de la mise en œuvre de cette approche, au rang desquelles les groupements de producteurs agricoles.

C'est dans les années 1990, au début de l'effervescence populaire marquée du sceau des processus de démocratisation et de décentralisation et « à la faveur des politiques de libéralisation des économies et des échecs des politiques de développement antérieures » (V. Achanchu, 2012, p.18) que naquirent en Afrique, les organisations rurales. Le début des années 1990, caractérisé par l'ouverture démocratique a été bénéfique à ces OP ainsi qu'aux organismes qui les soutiennent (E. Mbetid-Bessane et al, 2009, p.4).

La plus puissante d'entre elles en Afrique de l'Ouest est le Réseau des organisations paysannes et professionnelles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA) créé en 2000 (D. Pesche, 2005, p.2). A l'échelle africaine, c'est en 2005 que voit le jour l'Association des producteurs de coton africains – APROCA (op. cit).

Cela fait déjà trois décennies que la dynamique organisationnelle des ruraux a pris corps et connaît des fortunes diverses. Mais toutes ou

presque rencontrent des difficultés dans leur structuration et surtout dans leur fonctionnement caractérisé, selon E. Mbetid-Bessane et al (2009, p.8), par « le manque de moyens financiers et de matériel pour le travail, l'insuffisance d'appuis technique, financier ou institutionnel, la mauvaise gestion des biens communautaires, l'analphabétisme de la plupart des membres, et des objectifs de développement souvent généraux et peu clairs ».

Au Togo, les rendements agricoles enregistrés par les paysans malgré tous les appuis qui leur sont apportés sont faibles. Pour y faire face, entre autres solutions, la Chambre d'Agriculture a mis en place la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de producteurs agricoles (CTOP) regroupant une demi-douzaine d'organisations paysannes en 2001. Celle-ci compte aujourd'hui vingt faitières réparties sur toute l'étendue du territoire togolais. Dans la Région centrale qui compte cinq préfectures que sont Tchaoudjo, Tchamba, Sotouboua, Blitta et Mo, l'existence des groupements est redevable en grande partie à des ONG telles que le *Centre Coopératif pour le Développement Rural Intégré* (CECODRI), les *Entreprises de Services et Organisations des Producteurs* (ESOP), le *Regroupement des Associations pour le Développement Appliqué des Ruraux* (RADAR).

Grâce à ces structures, les producteurs agricoles de la région centrale opèrent dans une dynamique organisationnelle que le présent article envisage d'évaluer afin de comprendre leur fonctionnement et les difficultés auxquelles ils font face.

Ce travail comporte d'abord la méthodologie, ensuite le cadre théorique de la recherche, les résultats obtenus et enfin la discussion des résultats.

1. Méthodologie de l'étude

La démarche méthodologique adoptée au cours de la recherche, a combiné les approches quantitative et qualitative grâce à une variété d'outils de collecte utilisés à cet effet.

D'abord, en termes d'outils, les données secondaires ont été collectées à travers la recherche documentaire qui a permis d'exploiter les documents scientifiques et opérationnels traitant des groupements agricoles et des organisations paysannes dans le monde, en Afrique et au Togo. Cette technique a également permis d'examiner le fonctionnement des structures agricoles et de les confronter avec les données primaires.

Outre la revue documentaire, les instruments ayant servi dans la collecte des données cette fois-ci primaires, sont l'entretien en *focus groups*, l'entretien individuel au moyen des guides avec les acteurs institutionnels et associatifs, les visites effectuées aux membres de groupements avec des fiches techniques.

Pour administrer ces outils, il a fallu d'abord identifier les cibles et déterminer leur nombre. En effet, un échantillon a été choisi à partir d'un plan d'échantillonnage dont les grandes lignes sont les suivantes.

- La recherche a été réalisée dans les quatre préfectures de la région centrale et plus précisément dans les zones d'intervention de l'ONG Plan International Togo. Le choix des villages a été réalisé sur la base de deux critères : les villages disposant de groupements agricoles ou

d'organisations paysannes et les villages de grandes productions et de petites productions.

- La mission, compte tenu de certaines contraintes financières et matérielles, a retenu 20% des villages de chaque préfecture choisis sur la base de la méthode probabiliste. Ainsi, 10 villages de la préfecture de Tchaoudjo, 8 de Tchamba, 12 de Sotouboua et 10 de Blitta, soit au total 40 villages, ont été retenus sur les 200 couverts par Plan International.
- Au niveau communautaire, au total quarante (40) CVD, 82 groupements agricoles (masculins ou féminins et mixtes) de 2 membres chacun choisis au hasard, soit 10% dans certains villages, 50% ou même 100% dans d'autres et 2 unions de groupements ont fait l'objet des enquêtes de terrain.

Dans chaque préfecture, nous avons rencontré les responsables de 12 ONG locales et associations intervenant dans le domaine agricole et/ou de microfinance, 10 IMF, 6 structures étatiques (DRAEP, 3 DPAE, ICAT, l'Institut Technique de Recherche Agricole (ITRA) sur la structuration, l'organisation, le fonctionnement et les appuis techniques des groupements.

La collecte des données a été réalisée à l'aune des techniques telles l'enquête quantitative, l'enquête qualitative et des entretiens spécifiques. Enfin, le dépouillement informatique des données et la tabulation ont été réalisées à l'aide du logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 16.0. Le logiciel Excel a servi pour la conception des graphiques. Les données qualitatives ont été traitées manuellement et analysées grâce à

l'outil « analyse de contenu, qui a permis d'organiser et d'exploiter les informations par thématique.

2. Cadre théorique de référence

Notre recherche s'est adossée sur un corpus théorique intéressant développé par de nombreux chercheurs. Le champ théorique est très vaste, mais nous avons retenu trois d'entre elles :

En effet, développée par M. Crozier et E. Friedberg (1977), la théorie de la stratégie de l'acteur postule que l'acteur dispose toujours d'une marge de manœuvre relative qu'il va chercher à exploiter. Ce n'est pas une liberté absolue parce qu'elle est soumise à des contraintes, des contingences poussant les acteurs à structurer leurs champs d'action. Cette marge de manœuvre est source de pouvoir pour les acteurs au sein de toute organisation.

R. Sainsaulieu est professeur de sociologie à l'Institut d'études politiques de Paris. En 1977, il développa le concept d'identité, un courant de pensée fondé sur un mode de structuration de l'organisation où l'expérience de la socialisation occupe une place centrale (R. Sainsaulieu, 1977). Pour lui, les identités collectives sont basées sur le fait que les individus ont en commun une même logique d'acteurs. L'identité est le fondement de la communauté en ce qu'elle se définit par une action commune.

Enfin, la théorie de la logique d'action du sociologue P. Bernoux permet de faire comprendre que les conflits entre acteurs sont générés par des représentations différentes des contraintes et des situations sociales.

3. Résultats

3.1. Présentation des groupements agricoles retenus au cours de l'enquête

Avant de procéder à l'analyse proprement dite, nous allons présenter l'effectif des groupements retenus au niveau de chaque préfecture.

3.1.1. Répartition des groupements retenus dans les quatre préfectures étudiées

Les groupements enquêtés sont répartis par préfecture de la manière suivante :

Tableau 1 : Répartition des groupements rencontrés par préfecture

Préfectures	Nombre de groupements échantillonnés	Nombre moyen de membres	Nombre total de membres	Nombre de membres rencontrés	Nombre total de membres rencontrés
Tchaoudjo	17	23	391	2	34
Tchamba	14	19	266	2	28
Sotouboua	28	22	616	2	56
Blitta	23	18	414	2	46
Total	82	20,5	1681	2	164

Source : Données d'enquête, juillet 2020

Tel qu'on peut l'observer sur le tableau, la préfecture de Sotouboua est celle qui compte le plus de groupements, 28 en l'occurrence. C'est dans cette localité qu'ont choisi de s'installer l'ONG CECODRI et les entreprises ESOP. La préfecture de Blitta compte, elle, 23 groupements, contre 17 dans Tchaoudjo et 14 dans Tchamba. La différence existante entre ces localités, réside dans leur situation géographique et la distance les séparant des localités où sont installées les structures formatrices. Celles-ci ont évolué graduellement et ce en fonction de la proximité des préfectures. L'autre

information importante qu'il convient de relever est le nombre de membres rencontrés au cours de cette recherche, qui est estimé à 1681 personnes, soit environ 21 membres en moyenne par groupement.

3.1.2. Présentation des groupements agricoles par type

Le nombre varie d'une préfecture à l'autre et d'un village à un autre. Les plus grands nombres par village se retrouvent dans la préfecture de Sotouboua, pour des raisons évoquées plus haut. Il existe donc cinq grands types de groupements tels que mentionnés sur le tableau qui suit :

Tableau 21 : Types de groupements agricoles dans les villages

Préfectures	Types de groupements					Total
	Masculin	Féminin	Mixte à dominance masculine	Mixte à dominance féminine	Mixte égalitaire	
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Tchaoudjo	7	4	5	1	0	17
Tchamba	5	4	5	0	0	14
Sotouboua	3	8	7	2	8	28
Blitta	5	5	8	3	2	23
	20	21	25	6	10	82

Source : Données d'enquête, juillet 2020

Les groupements rencontrés au cours de la recherche ne sont pas de même type. Ainsi, retrouve-t-on 20 groupements masculins, 21 féminins, 25 mixtes composés de plus d'hommes, 6 composés de plus de femmes et

10 comptants autant d'hommes que de femmes membres. Au total, nous en avons recensé 82 tous types compris.

L'on retient de ces données que le nombre total de groupements mixtes dominés par les hommes est le plus important (25 contre seulement 6 pour ceux à dominance féminine). Le constat qui se dégage est que 5 des 6 coopératives mixtes à dominance féminine se trouvent dans Sotouboua (3) et Blitta (2) contre 1 dans Tchaoudjo et aucune dans Tchamba. De même, les 10 mixtes égalitaires recensées sont pour la plupart concentrées dans Sotouboua (8) contre 2 dans Blitta. Les préfectures de Tchaoudjo et Tchamba sont majoritairement de confession musulmane et sont dans le même temps celles qui n'ont presque pas de groupements mixtes à dominance masculine ou égalitaire. Ce qui pose effectivement la problématique de la mixité en Islam puisque d'après un membre de groupement de Tchaoudjo « la mixité n'est pas encouragée en Islam ». Par ailleurs, le nombre d'organisations féminines (21) et celles masculines (20) est presque le même ; ce qui ne reflète pas la réalité dans les préfectures prises individuellement où les hommes dominent les femmes, sauf à Sotouboua où ces dernières sont largement en tête et à Blitta où il y a égalité.

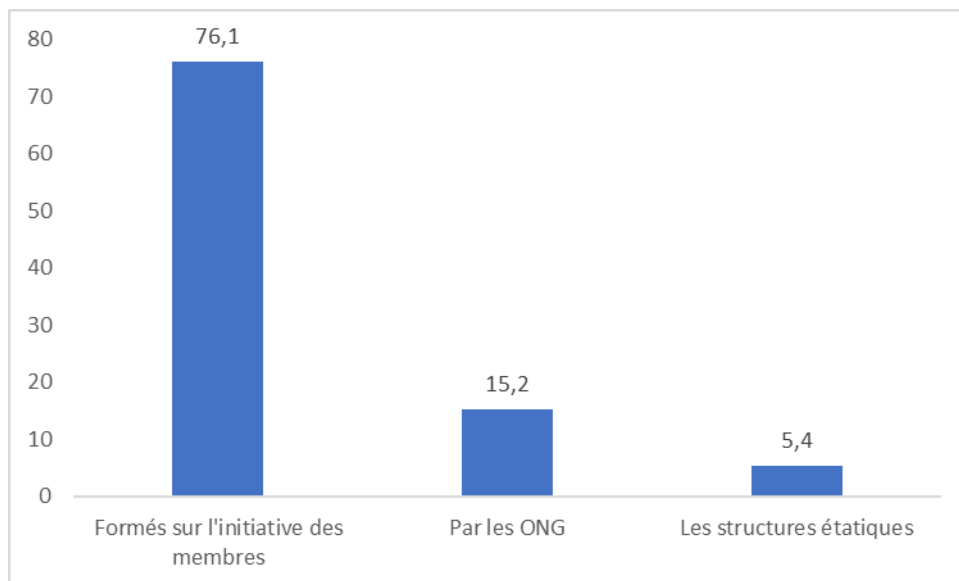
3.2. Genèse et dynamique des groupements agricoles

Comme nous l'avons signifié dans l'introduction, les groupements agricoles n'existaient pas au Togo avant les années 1990. Dans la Région centrale, ils ont été mis en place pour répondre à des besoins d'organisation et agir de façon solidaire pour défendre leurs intérêts.

3.2.1. Création des groupements agricoles rencontrés

Cette partie concerne les informations relatives aux initiateurs de la création des groupements dont on sait qu'ils ne sont pas les mêmes.

Graphique 1 : Structures initiatrices de la formation des groupements



Source : Données d'enquête, Juillet 2020

D'après le graphique ci-dessus, l'idée de se constituer en groupements, pour 76,1 % des organisations enquêtées, soit plus des $\frac{3}{4}$ d'entre elles, relève de l'initiative des producteurs eux-mêmes. Ce qui témoigne à suffisance que la population paysanne dans les zones visitées, a compris la nécessité de s'organiser en associations et unir leur force afin plus efficacement de rentabiliser leurs activités. L'initiative vient également des ONG mais pour seulement 15,2% des groupements et des structures étatiques d'après 5,4 % d'entre eux.

3.2.2. Evolution des effectifs des membres des groupements rencontrés

Il s'agit ici de faire le point sur les effectifs des membres des groupements qui *a priori* n'évoluent pas au même rythme. C'est ce qui est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Situation de l'évolution des effectifs des membres de groupements et les raisons y afférentes

Evolution des groupements	Nombre	%	Raisons expliquant les changements	Nombre	%
Groupements dont les effectifs ont évolué	34	41,3	Les sensibilisations menées par les membres auprès d'autres producteurs	7	20,6
			Ne savent pas	27	79,4
Groupements dont les effectifs ont diminué	16	20	Mouvements migratoires des membres	5	31,3
			Mauvais résultats obtenus	2	12,5
			Difficultés liées à l'organisation des activités	2	12,5
			Décès des membres	2	12,5
			Ne savent pas	9	56,2
Groupements dont les effectifs sont restés inchangés	32	38,7	Effectifs limités dès le début de création	13	40,6
			Droits d'adhésion très élevés	1	3,1
			Manque de dynamisme des membres	1	3,1

			Absence de résultats pertinents obtenus par le groupement	1	3,1
			Ne savent pas	18	56,3
Total	82	100			

Source : Données d'enquête, juillet 2020

Les données de ce tableau montrent que les effectifs ont augmenté depuis leur création, d'après 41,3% des groupements rencontrés, parmi lesquels seuls 20,6% ont pu expliquer ce changement en l'attribuant aux sensibilisations menées par les membres auprès d'autres producteurs. Il y en a d'autres qui par contre ont vu leurs effectifs se réduire pour 20% de groupements. Aussi, 20% des groupements affirment que leurs effectifs ont diminué pendant cette même période, dont 31,3% invoquent comme raison, les mouvements migratoires de leurs membres, alors que 12,5% d'entre eux citent les mauvais résultats obtenus, les difficultés liées à l'organisation des activités et les décès des membres. La majorité des groupements concernés enquêtés, soit 56,3%, affirment n'en connaître aucune raison. Enfin, pour ce qui est des groupements dont les effectifs n'ont pas changé, 40,6% d'entre eux invoquent à cet effet, les effectifs limités dès le début de création afin de mieux réussir les activités (comme c'est le cas d'une bonne partie de ces groupements qui ont reçu ces consignes des ONG ou associations qui les appuient, par exemple CECODRI). Un seul groupement qui représente 3,1%, attribue cette situation aux droits d'adhésion très élevés, au manque de dynamisme des membres et à l'absence de résultats pertinents obtenus par le groupement (ce qui n'encourage pas les autres à adhérer).

3.3 Appui-accompagnement des groupements

Plusieurs structures de développement appuient les groupements dans le cadre de nombreux projets tels que le projet APAR-Togo d'envergure nationale dont le promoteur est la Confédération Générale des Cadres du Togo (CGCT) financée par le Grand-duché de Luxembourg (Belgique).

Au cours des enquêtes de terrain, les groupements bénéficiaires de cet appui et faisant partie de l'échantillon, ont été rencontrés à Blitta (Kpawa) et à Sotouboua (Adjengré, Tabendè). Ceux-ci ont reçu des formations et bénéficié d'un crédit variant de 85 000 à 650 000 FCFA selon la nature du projet soumis. Grâce à ce crédit, les groupements des maraîchers de Kpawa ont initié et exercé une activité génératrice de revenu (AGR) qui a consisté en le stockage et la commercialisation du maïs et ceux de Tabendè ont assuré l'approvisionnement en intrants agricoles (engrais et produits phytosanitaires). Il est important de souligner que les deux groupements ont remboursé leurs crédits à échéance et apprécient l'appui technique et financier d'APAR Togo.

Un autre projet est dénommé projet CECODRI. De toutes les organisations rencontrées sur le terrain, seules celles de Sotouboua ont été appuyées en intrants agricoles composés d'engrais NPK 151515 et de l'Urée dont le remboursement effectué par sac et par chaque producteur est de 47 bols de maïs.

Le troisième projet est celui appuyé par ESOP (Entreprises de Service et Organisation des Producteurs). Installées à Sotouboua, les ESOP ont

animé des formations à l'endroit des groupements dont ceux rencontrés dans les villages de ladite préfecture. L'appui a surtout été apporté aux producteurs du riz et membres de tontines. Avec la formation et des suivis réguliers effectués par les techniciens de l'entreprise, les bénéficiaires affirment maîtriser mieux les techniques culturales et pouvoir augmenter leurs superficies cultivables.

Enfin, l'ONG Plan international Togo, implantée dans la Région centrale depuis 1988, en collaboration avec ses partenaires tels que l'ONG RADAR et l'ICAT, a donné des formations à plusieurs groupements sur la vie coopérative, la gestion des stocks et la commercialisation des produits, la gestion d'une exploitation maraîchère, la gestion des moulins, etc. Malgré tout, au cours des enquêtes de terrain, les associations ont exprimé des besoins en renforcement au motif qu'elles rencontrent encore des difficultés dans l'exercice de leurs activités surtout coopératives. Ainsi, voici ce que déclare un membre de groupement « nous sommes conscients et reconnaissants des efforts fournis par les structures d'appui qui nous ont formés sur plusieurs thématiques, mais nous avons toujours besoin de leur accompagnement pour mieux mener nos activités ».

3.4 Structuration, organisation et fonctionnement des groupements

3.4.1 Structuration des groupements

Les 82 groupements rencontrés au cours de l'enquête, disposent tous des organes de gestion notamment d'un bureau exécutif composé du président, du secrétaire et son adjoint, du trésorier et son adjoint et parfois

des conseillers et d'une Assemblée Générale (AG). En revanche, beaucoup d'entre eux n'ont pas de textes organiques (statuts, règlements intérieurs).

Certaines coopératives sont plus structurées que d'autres puisqu'elles disposent en plus, d'autres organes comme le commissariat aux comptes, le Comité de Surveillance (CS) et parfois les commissions spécialisées telles que la commission vente dans certains groupements.

L'existence des structures de gestion pour ces organisations paysannes, crée une dynamique relationnelle forte et constitue une solide chaîne dont les maillons sont liés les uns aux autres. Les membres développent entre eux, une connivence et une discipline qui transcendent toute considération individuelle. Même si certaines organisations manquent de textes qui devaient renforcer leur structuration, leurs membres sont toutefois liés par une communauté d'intérêts, d'objectifs et soumis aux mêmes principes et normes sociales. Et comme le déclare un membre de groupement, « le fait qu'on soit ensemble, renforce nos liens, nous permet de partager nos difficultés et de trouver ensemble des solutions pour avancer ».

3.4.2 Fonctionnement des groupements

Cet aspect (fonctionnement) est d'importance capitale dans notre recherche, puisqu'il s'agit ici d'apprécier l'opérationnalité de ces structures au travers de leurs capacités, à travers leurs activités, à atteindre les objectifs poursuivis.

L'organisation des réunions par les structures communautaires, reste un défi à relever par les praticiens du développement communautaire. A

cet effet, il faut saluer l'effort fourni par les coopératives visitées dont les organes de gestion convoquent et organisent des réunions sur une base soit bimensuelle pour certains et mensuelle pour d'autres. Ces organes planifient les activités avec les membres et coordonnent les activités de groupements. Au besoin, certains bureaux sont renforcés par des commissions spécialisées. Mais, l'équipe d'enquête n'a pu retrouver aucun rapport disponible que les personnes rencontrées assurent avoir produits.

L'objectif global de chaque organisation est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des membres. Celui-ci est décliné en objectifs spécifiques tels que présentés dans le tableau ci-dessous consigné dans le tableau suivant sont visés :

Tableau 4 : Quelques objectifs des groupements

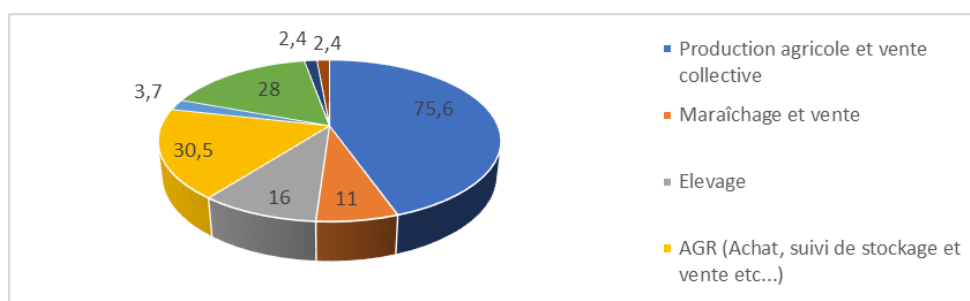
Objectifs	Nombre	Pourcentage
Recherche de subvention/crédit	29	35,4
Facilité d'approvisionnement en intrant	17	20,7
Meilleure vente	34	41,4
Bénéficier des services d'appui technique (ONGs, Structures Etatiques)	20	24,4
Assurer la formation des membres		37,3
Autres		36

Source : Données d'enquête, juillet 2020

Les données du tableau révèlent que beaucoup de groupements visent une meilleure vente de leurs produits (41,4%). Ensuite, assurer la formation des membres pour une meilleure production agricole est évoqué par 37,3% d'entre eux. La recherche de subvention/crédit fait partie des

objectifs de ces organisations agricoles et est exprimée par 35,4% d'entre elles. De même, bénéficier des services d'appui technique (ONG et Structures étatiques) et avoir la facilité d'approvisionnement en intrants, préoccupent respectivement 24,4% et 20,7% d'entre elles. Ces objectifs résument ainsi les priorités de ces organisations qui aspirent à développer leurs capacités techniques, matérielles et financières afin d'améliorer non seulement les conditions de vente de leurs produits, mais également et à terme, leurs niveau et qualité de vie. Pour ce faire, les membres de ces structures doivent être très actifs et c'est ce qu'il est démontré dans le deuxième graphique ci-dessous :

Graphique 2 : Présentation des activités des groupements



Source : Données d'enquête, juillet 2020

D'abord, la production et la vente collective des produits vivriers comme le maïs, le soja, le riz, le sorgho, sont assurées par 75,6% des groupements. Quant aux AGR, elles sont exercées par 30,5% d'entre eux. Au nombre de ces AGR, l'on peut citer l'achat et le stockage des produits vivriers comme le maïs, le sorgho qui sont vendus souvent plus chers en

période de soudure. Quant à l'entraide dans les champs des membres, elle concerne 28% des groupes rencontrés.

Notons qu'il s'agit des activités principalement et non exclusivement menées par les membres de ces organisations, qui constituent dans le même temps la mise en œuvre des acquis de formation et l'utilisation des équipements et matériels mis à leur disposition.

Ainsi, l'efficacité de ces groupements est évaluée au travers de leur capacité, en menant les activités, à atteindre les objectifs qu'ils se sont assigné.

Mais les lignes qui suivent ne semblent pas aller dans ce sens, puisqu'il persiste des difficultés rencontrées par ces organisations.

3.4.3 Difficultés dans l'accompagnement des groupements

Les groupements déclarent ne pas pouvoir répondre à toutes les exigences de qualité malgré les appuis multiformes dont ils ont bénéficié. En effet, les performances des structures d'appui sont limitées par la faible capacité des membres formés à assurer la continuité des acquis de formations. A cet effet, un membre a laissé entendre que « les membres de groupements surtout les non instruits ont du mal à appliquer les acquis des formations ; ce qui rend difficile la réalisation des activités ».

En effet, comme l'a reconnu cet enquêté, cette difficulté réside dans le fait que les personnes formées n'arrivent pas à faire une synthèse des acquis et prétendre former les autres. Certains ont également bien du mal à disposer des comptes d'exploitation et ne maîtrisent pas non plus les techniques d'application des engrais minéraux et des techniques de

stockage des produits. Ils sont encore bien loin de prendre en mains leur propre destinée tant ils ont toujours une mentalité d'assistés.

4. Discussion

L'étude réalisée dans les villages des quatre principales préfectures de la région centrale a porté sur 82 groupements de cinq types différents.

Créés à plus de 75%, sur l'initiative des producteurs eux-mêmes (confère le graphique 1), ces organisations sont de composition masculine, féminine, mixte à dominance masculine, mixte à dominance féminine et mixte paritaire (hommes et femmes) (confère le tableau 2). Ce qui ne correspond pas à la déclaration suivante de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et l'Alliance pour la Coopération Internationale (ACI), selon lesquelles « les organisations coopératives ont souvent été créées de façon exogène sans la participation véritable de leurs membres » (FAO et ACI, 2001). Toutefois, avec H. Karim (2000 cités par le Forum mondial de la recherche agricole (GFAR, 2002, p.3), l'on comprend plutôt que,

Les organisations paysannes sont souvent des "groupes de producteurs ruraux qui se rassemblent pour créer des organisations fondées sur le principe d'une libre adhésion afin de poursuivre les intérêts communs spécifiques de leurs membres, de développer des activités techniques et économiques bénéficiant à ces derniers et soutenir des relations avec les partenaires qui opèrent dans leur environnement économique et institutionnel.

Concernant ensuite, la composition des coopératives rencontrées, l'état des lieux des organisations paysannes réalisé en 2012 par le Ministère togolais de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire révèle que « 66% sont de type mixte et 14% de type féminin » (MPDAT, 2013, p.11).

Il a également été constaté sur le terrain que les effectifs des membres n'évoluent pas au même rythme pour diverses raisons (*confère le tableau 3*). La pauvreté rurale et son cortège de conséquences justifient souvent le départ parfois massif des ruraux vers les villes pour espérer une éventuelle amélioration de leur niveau de vie ou vers d'autres milieux ruraux présentant de meilleures conditions agricoles. Visiblement, la vie coopérative des producteurs ne saurait suffire pour leur garantir une vie meilleure basée sur « l'accès aux intrants à des prix jugés acceptables, aux prix d'achat intéressants et à des débouchés pour leur offre et surtout de courts délais de paiement » (S. Onaté, 2012, p.19). Une étude réalisée sur les groupements de producteurs agricoles au Togo, par W. K. Tchédre (2011, p.9), établit qu'« il est important de faire remarquer que les OP rencontrées sur le terrain ne sont pas au même niveau d'organisation et que les membres ne semblent pas maîtriser suffisamment la raison pour laquelle ils sont membres d'un groupement ». Evoluer dans un contexte pareil ne saurait favoriser la motivation et par ricochet la rétention des membres desdites coopératives.

Curieusement, aucun groupement n'a invoqué l'absence de textes pour expliquer la réduction des effectifs des membres. Le règlement intérieur et les statuts régulent la vie coopérative des organisations,

imposent à leurs membres des conduites à tenir sous peine de les exclure. Autrement, on peut assister à un manque de rigueur dans l'encadrement des membres. De ce point de vue, il peut y avoir une ouverture aux départs complaisants, incontrôlés, injustifiés et inopportuns. L'on se demande si les migrations des membres ne seraient pas également dues à l'absence de textes qui donne à ceux-ci, liberté de partir comme et quand ils veulent. Sur la base des documents existants et régissant la vie de ces associations, le départ d'un membre ou sa démission doit respecter le principe imposant au membre démissionnaire, de présenter sa démission « au Conseil d'Administration après règlement de tous les engagements vis-à-vis de la coopérative » (A. Ould Sidaty, 2008, p.6).

La recherche a également planché sur le fonctionnement de ces coopératives rencontrées en général et leurs organes de gestion en particulier. Si toutes celles-ci, ont des organes de gestion, seules certaines d'entre elles ont à leur actif, les commissions chargées des comptes, de la surveillance et de la vente des produits. Pourtant ce sont des organes tout aussi importants pour s'assurer de l'état d'avancement des activités des coopératives. Au Burkina Faso voisin, le contexte n'est pas différent étant donné que, d'après S. Onaté (2012, p.8),

Globalement, la majorité des organisations ne parvient pas à mettre en place l'ensemble des organes d'administration, de gestion et de contrôle prévus par la loi par manque de ressources humaines, matérielles et financières voire de volonté

Par ailleurs, une chose est de disposer d'organes de gestion et de contrôle, mais l'autre chose encore plus importante reste leur

fonctionnement. En effet, investis de leur mission de coordonner et suivre les activités de leurs organisations d'appartenance, ces organes semblent dynamiques à travers la tenue des réunions. Mais il se pose le problème de la redevabilité lié à l'absence des rapports desdites réunions.

En examinant les objectifs poursuivis par ces coopératives au cas par cas, l'on se rend à l'évidence que d'énormes défis restent à relever. A titre d'exemple, obtenir de meilleurs rendements et vente des produits afin d'améliorer leurs conditions de vie, n'est jamais une tâche facile pour ces organisations. Cela est d'autant plus complexe que les producteurs doivent maîtriser l'utilisation des techniques de production sur les sols pauvres, la mise en place des stratégies d'obtention de meilleurs rendements, la bonne gestion administrative, les circuits de commercialisation des produits.

Voilà un contexte particulier pour ces coopératives dont les membres doivent être très actifs pour y arriver. En effet, en se référant au graphique 2, nombreux sont-ils qui assurent la production et la commercialisation des vivriers, d'autres s'activent dans l'achat et le stockage de ces produits, l'entraide dans les champs communautaires, le maraîchage, l'élevage et l'apiculture.

La liste des activités paraît longue, mais sous d'autres cieux, elle est encore impressionnante. A titre d'exemple, l'Organisation Néerlandaise de Développement (SNV Mali), Oxfam et l'Association des Organisations Paysannes Professionnelles (AOPP) du Mali ont conduit une auto-évaluation de la performance des coopératives agricoles de base dans ce

pays et ont recensé un certain nombre d'activités menées par celles-ci, qui sont, entre autres,

La divulgation d'information sur le marché aux membres, des achats en gros et la distribution d'intrants, le rassemblement et la vente en commun de produits agricoles, la manipulation et le stockage, la transformation, le transport, les services de mécanisation pour les agriculteurs, et le soutien aux agriculteurs pour accéder à des crédits et des prêts (SNV et al, 2016, p.13).

Lorsqu'on met en rapport les activités réalisées avec les objectifs poursuivis pour évaluer l'efficacité de ces organisations rencontrées sur le terrain, du chemin reste encore à faire puisque les membres de groupements eux-mêmes, déclarent ne pas pouvoir répondre à toutes les exigences de qualité ou d'efficacité de leurs activités. Cela pose effectivement la problématique de la pertinence des formations que reçoivent les producteurs agricoles. Le contenu, la manière et la durée de ces séances conduites dans un processus caractérisé par « une application mécanique de techniques » (B. Guèye, p.9) sont souvent inadaptés aux réalités des bénéficiaires. Ce qui n'est pas de nature à véritablement impulser une dynamique organisationnelle attendue. Puisque notre étude révèle que les membres de groupements formés n'arrivent pas à appliquer les acquis des formations dans l'exercice de leurs activités ; ils continuent par faire appel à leurs formateurs pour résoudre certains problèmes. C'est ce même constat qui est fait dans l'organisation des diagnostics participatifs où malgré les formations organisées à l'endroit des facilitateurs locaux pour conduire le processus, au final, ce sont les techniciens externes qui font l'essentiel du travail. Comme le reconnaît D. Gentil (2003, p.4), parlant des techniciens externes qui appuient le

développement communautaire, « leurs points de vue sont orientés, partiels, liés à leur position sociale, leurs spécialisations disciplinaires et à leur trajectoire personnelle ». Ce chercheur toujours lui, citant Mosse (2000), rapporte également que l'appui aux acteurs communautaires est « un événement ritualisé, où les thèmes et la façon de les aborder sont impulsés par l'équipe extérieure ».

Conclusion

Les préfectures ayant fait l'objet de cette recherche connaissent une dynamique organisationnelle de leurs groupements à double face. Les groupements existent et sont fonctionnels en raison dans un premier temps du fait qu'ils disposent de leurs organes de gestion bien structurés et assumant diversement leur mission. Ces groupements exercent des activités grâce aux appuis en formations et matériels divers qu'ils ont reçus de la part des ONG et entreprises. Il y en a qui assurent la production et la commercialisation des produits agricoles, d'autres font les achats et le stockage des produits, d'autres encore l'élevage, le maraîchage et l'apiculture.

Mais la majorité de ces groupements ont de la peine à atteindre leurs objectifs pour des raisons liées à la non instruction de certains et au faible niveau d'instruction d'autres. Ce qui nécessite des programmes de formation adaptés en respectant le niveau de compétences des uns et des autres afin d'éviter de dérouler les mêmes programmes systématiquement à tous les membres de groupements.

Références bibliographiques

- Achancho V., 2012 : *Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne : le cas du Cameroun*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Sociologie, L'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement, AgroParisTech, Français, 417 pages.
- Mbétid-Bessane E. et al., 2009 : « Dynamique de structuration des organisations de producteurs en Afrique Centrale », *Researchgate*, 11 pages.
- Forum Mondial de la Recherche Agricole, 2012 : *Renforcement de la participation des organisations paysannes et des organisations non gouvernementales (ONG) aux efforts mondiaux de recherche agricole pour le développement (RAD)* 16 pges.
- MPDAT, 2013 : *Etude du cadre normatif du monde rural au Togo*, Rapport final, Union Européenne, Fonds Européen de développement, Lomé, 46 pages.
- Onaté S., 2012 : *Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités. Le cas du Burkina Faso*, Iram, 135 pages.
- FAO et ACI, 2001 : *Développement des coopératives agricoles*, Manuel à l'intention des formateurs, FAO, Rome, 275 pages.
- SNV et Oxfam, 2008 : *Outil d'auto-évaluation de la performance des coopératives agricoles de base*, Guide d'utilisation, Première édition, 48 pages.

- Ould S. A., 2008 : *Guide de formation des gestionnaires des coopératives villageoises du PNBA*, Document de formation, République Islamique de Mauritanie, 25 pages.
- Pesche D., 2005 : « Dynamique d'organisation des ruraux en Afrique et renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques publiques », Séminaire de recherche sur la régulation des marchés agricoles internationaux CERI, Coordination Sud, CIRAD et GEMDEV, 2005, Paris, France, 10 pages.
- Tchédré W. K., 2011 ; *Profilage des organisations d'éleveurs et de pêcheurs du Togo*, Rapport d'étude, AFD, Lomé, 53 pages.