

## Diagnostic et suivi des associations mobilisées par les projets de développement rural – Hervé GBENAHOU

*Quand un projet intervient dans le secteur agricole, il a souvent affaire à des groupements à buts économiques qu'il suscite ou qu'il appuie directement. Les groupements qu'il appuie directement ont déjà une histoire et quand il suscite des associations et/ou groupements, celles-ci (ceux-ci) s'intègrent dans l'univers associatif existant et vont constituer le socle des interventions suivantes. Comment faire pour prendre en compte ces configurations associatives ? C'est l'objectif de cette note méthodologique.*

### Un peu d'histoire

Le mouvement coopératif au Bénin est marqué par quatre grandes périodes à savoir : la période coloniale (1910 à 1960); la période après les indépendances (1960 à 1974); la période révolutionnaire (1975 à 1989) et l'ère démocratique (1990 à nos jours). Au cours des années 1990, le Bénin a procédé à la redéfinition des grandes orientations de sa politique agricole. Ces nouvelles orientations sont consignées dans la Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural (LDPDR) adoptée le 31 Mai 1991 à Washington et la déclaration de la Politique du Développement Agricole (DPDR) adoptée en 1999. Les options faites à travers ces différents documents portent sur la libéralisation du secteur agricole et le désengagement de l'Etat de l'essentiel des activités productives. Cette libéralisation et ce retrait de l'Etat consacrent l'ouverture du secteur à de tiers acteurs se partageant désormais les fonctions de développement agricole avec l'Etat et l'émergence de nombreuses associations, dont les associations de producteurs. Cette recrudescence du mouvement associatif dans le monde rural est largement soutenue de l'extérieur. Des organisations et groupements de toutes sortes se

créent, se développent dans toutes les branches d'activités, s'étiolent et disparaissent (Olivier de Sardan, 2009; Mercoiret, 2006, Jacob & Lavigne Delville, 1994, Mongbo, 1994).

De 1999 à nos jours, leurs formes, les statuts de ces associations de producteurs et leurs structurations ont varié. De plus en plus, des organisations pyramidales allant du niveau village au niveau national voire sous-régional se mettent en place.

De même, les interventions en direction de ces associations évoluent, et en particulier des changements d'objectifs assignés à celles-ci : d'objectifs de promotion individuelle de personnes ayant des soucis communs (Groupes Fonctionnels) souvent organisés autour d'une production collective, on est passé à des groupements de producteurs d'une même filière, le coton, pour un accès à des services, puis à un élargissement à d'autres filières, notamment l'anacarde, le riz, le maïs, les produits maraîchers et à leurs fédérations progressives et en parallèle parfois à la mise en place d'interprofessions.

Cette note méthodologique se base sur l'analyse de regroupements initiés par divers acteurs, dont les projets soutenus par les coopérations au développement durant la dernière des cinq périodes sus évoquées.

### Encadré 1 : Des coopératives décrétées

L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) dont 17 pays africains sont membres a édicté un Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives<sup>1</sup> visant à harmoniser les législations entre pays membres. Un acte uniforme étant obligatoirement applicable (ici dans les 27 mois qui suivent son entrée en vigueur à compter de Mai 2011 !), les Ministères en charge de la tutelle des groupements et associations en tous genres des pays membre se sont lancés dans une frénésie d'activités visant à reconvertir les groupements et associations en coopératives et ont parfois suspendu les appuis aux OP (conseil agricole, accès aux intrants) qui n'avaient pas encore changé de statut.

## Caractérisation des associations

### Caractérisation des groupements et associations selon leurs objectifs

Trois grands types d'objectifs peuvent être distingués et les intervenants se distinguent selon leurs préférences vis-à-vis de l'un ou l'autre objectif :

1. Les associations fournissant des services à leurs membres. Ce sont ces types d'associations et groupements de producteurs qui sont actuellement transformés en coopératives avec l'appui des services techniques et de certaines interventions dans le cadre d'une réforme visant la mise en conformité avec les textes de l'OHADA (encadré 1).
2. Organisations paysannes d'un mouvement paysan à caractère syndical capable de défendre les intérêts de ses membres.
3. Accords interprofessionnels au sein des filières, à caractère individuel (contrats entre acheteur et vendeur ou producteur et fournisseur de services) ou collectif (interprofession structurée). Ici les groupements sont moins encouragés que les entrepreneurs agricoles individuels et les autres entrepreneurs de leurs filières.

<sup>1</sup> <http://www.ohada.com/actes-uniformes/939/1082/titre-1-constitution-de-la-societe-cooperative.html>

La plupart des organisations sont de nature hybride et cela n'est pas sans être cause de contradictions. De même, les interventions oscillent entre l'appui à l'une ou l'autre fonction et entre l'apologie de la multiplicité de ces structures et l'appel à l'unité, ou tout au moins à la concertation et à la coordination (Jacob 1994 :255).

### Caractérisation des associations selon leur niveau dans une hiérarchie

La tendance actuelle est à l'intégration systématique des groupements dans des fédérations du niveau local au niveau national voire sous régional. Les fonctions évoluent selon cette position.

## Caractérisation selon les effets

Les réalités de ces regroupements divergent souvent par rapport aux attentes des interventions qui les soutiennent mais aussi des bénéficiaires (Mongbo, 1994 ; 1995 ; Olivier de Sardan, 2009). Cinq types d'effets et impacts attendus sont passés en revue : amélioration des conditions de vie, différenciation socioéconomique, fourniture de services aux membres et négociation avec les acteurs économiques en amont et en aval de la filière, capacité de négociations avec la puissance publique et avec les intervenants.

### 1. Améliorations des conditions de vie

Les associations sont le lieu de production d'un développement qui n'est pas forcément celui que la majorité des membres aurait défini dans l'intimité de leurs ménages. Elles sont des lieux où on intègre la culture des interfaces développeurs-développés, où l'on s'initie à un certain langage, où on se «branche» sur des opportunités externes. Certes, les OP jadis suscitées se créent aujourd'hui de façon spontanée dans certains villages. Signe d'une certaine dynamique locale, cette création ne rompt pas avec l'extraversion, dans la mesure où ces OP ont en général pour objectif de se conformer aux prescriptions des instances étatiques et d'attirer des financements venant des institutions de développement en se conformant aux objectifs de celles-ci. Paradoxalement, malgré la multiplicité des discours sur la participation des communautés à l'identification des besoins, il est peu probable que ces besoins servent de base à l'offre des projets. Néanmoins, une fois captées, les opportunités des projets peuvent éventuellement alimenter des stratégies

individuelles mises en œuvre pour la satisfaction de besoins quotidiennement ressentis dont on ne discute que très rarement en public. La réalité des dures soudures alimentaires qui accable une fraction des ménages agricoles en est un exemple. La question de la sécurité alimentaire a en effet été occultée dans les interventions de la fin des années 90 aux années 2010 où elle n'est revenue que sous l'effet des stratégies internationales sur la nutrition.

Finalement, les associations ne sont pas des lieux où se produit le développement alternatif souhaité, mais semblent refléter la manifestation de l'appropriation par certains paysans du discours de développement propre aux intervenants. Ce discours une fois approprié et transformé est intégré dans les stratégies des acteurs, stratégies visant des objectifs de développement réel pour eux (Mongbo, 1994: 151-152). En ne prenant pas le temps d'entrer dans le quotidien des exploitations familiales d'une part et en fermant rapidement la liste des opportunités offertes par le projet, les intervenants proposent des réponses souvent uniformes en termes d'appui aux groupements, avant d'avoir compris les demandes provenant d'individus à statuts et contextes diversifiés.

## **2. Effets sur les inégalités et la marginalisation sociale**

Selon les avocats de l'auto-promotion paysanne, les associations permettraient à certains acteurs sociaux marginalisés, aux « sans-voix », de prendre leur place dans le jeu conduit par ceux qui occupent habituellement le devant de la scène du développement. Les marginalisés prendraient conscience de leur force collective et s'engageraient dans des processus d'émancipation et de libération vis-à-vis d'une bureaucratie d'Etat considérée comme hostile, incompétente et inefficace. Du reste, tout un mouvement visant l'appui à l'autopromotion communautaire développe dans les années 70 et 80 des pratiques pédagogiques d'animation et d'alphabétisation destinés à renforcer la conscientisation, l'autonomie et la capacité d'expression des opprimés (Freire, 1980)<sup>2</sup>.

Mais les associations développent-elles des démarches de libération des paysans pauvres, «des oubliés, des laissés pour compte»? L'analyse du fonctionnement quotidien de groupements villageois au Centre du Bénin n'a pas permis d'identifier de processus de ce type

---

<sup>2</sup> Notons l'influence du « Groupe de recherche et d'appui à l'autopromotion paysanne (GRAAP) » de Bobo-Dioulasso par exemple, qui a formé une génération d'animateurs au dialogue et à l'animation plutôt qu'à la sensibilisation et la vulgarisation.

(Mongbo, 1994). Les associations y fonctionnaient beaucoup plus comme une oligarchie que comme la démocratie officiellement annoncée (et cette oligarchie œuvrait en faveur des objectifs de son groupe social.

De même, la plupart des actions initiées via ces regroupements, notamment dans la commune de Cobly d'où les données sont tirées pour la rédaction de cette note, visent les femmes et leur émancipation (*empowerment*). Certaines femmes ont réellement gagné du pouvoir, mais pas la majorité des femmes qui sont encore soumises à de multiples facteurs de *disempowerment*. Certaines, au cœur de ces regroupements, et surtout des groupements mixte, perdent même de l'indépendance et de leur autonomie relative du fait du renforcement de leur marginalisation par leur participation. En fait le fait de prendre part à des organisations mixtes, souvent dirigées par des hommes, participent, dans une certaine mesure, à cette marginalisation.

Les intervenants ne reconnaissent pas l'importance des clivages sociaux et économiques internes qui traversent les « communautés ». En faisant une hypothèse de « marginalisation uniforme », ils deviennent aveugles aux processus d'appropriation par une minorité des ressources des projets, minorité qui est rarement issue des « couches marginalisées » de la société locale. De plus, les plus marginaux sont rarement insérés dans des groupements formels, faute de temps à consacrer et du fait justement, de leur exclusion sociale.

## **3. Gouvernance de la fourniture de services par les organisations**

Les organisations dont un des objectifs au moins est de fournir des services à leurs membres, tels que la fourniture d'intrants, l'appui conseil, la contractualisation de débouchés et l'intermédiation et la caution solidaire pour accéder au crédit, se fixent en général des règles avec l'appui des services techniques en appui aux organisations paysannes ou d'ONG d'intermédiation sociale. Ces règles peuvent être spécifiques ou le plus souvent standardisées (cf. plus haut la conformité avec les textes OHADA).

Le fonctionnement réel des associations et OP est assez différent de ce qui est prévu et promu. Elles sont caractérisées par une gestion quasi opaque des ressources, un non-respect des règles internes de gestion, des stratégies de redistribution des ressources, notamment financières (emprunt) qui occasionnent des «trous» dans les caisses. Les accusations de détournement sont omniprésentes et alimentent des soupçons permanents, qui constituent la toile de fonds de la gestion de toutes ces structures. L'impunité est généralisée, aucun système de

contrôle n'est du reste mis en œuvre, et des rivalités factionnelles agitent ces organisations.

#### **4. Renforcement des liens entre bénéficiaires et projets pour l'atteinte des objectifs de ces derniers**

La création de groupes instrumentaux a été une réalité courante dans les projets et les services agricoles. Comme il est difficile de travailler avec des individus et que des ressources d'investissement comme des équipements ne pouvaient être alloués à une personne au détriment des autres, la solution est de susciter des groupements. Ainsi par exemple, le vulgarisateur travaille avec des groupes de contacts. Du reste, administrations et projets estimaient que les producteurs apprendraient mieux des uns des autres en groupement.

Beaucoup de ces groupements ont été fictifs, certains auraient pu se pérenniser avec une clarification progressive des normes et règles internes de gestion des équipements collectifs durant une phase de «learning by doing». Ces conditions n'étant pas remplies, quand les projets ont fermé leurs portes et que les appuis se sont estompés, les structures se sont effondrées et les ressources issues des interventions n'ont pas été appropriées.

La plupart de ces constats sont vérifiés dans le contexte de Cobly où les enquêtes ayant conduit à la rédaction de cette note ont été réalisées.

La résultante en a été une floraison d'associations et regroupements dans le secteur agricole, une juxtaposition de ces groupements sans interaction entre eux, des reconfigurations en fonction des opportunités (mêmes membres, mais changement de nom et d'objectif au gré des interventions, etc.), des transhumances de membres d'un groupement à un autre, des générations de groupements, la nouvelle venant chasser l'ancienne qui passe par une période de léthargie en attendant de nouvelles opportunités.

#### **5. Capacités de négociation avec l'Etat et les intervenants**

La capacité de négociation des organisations paysannes avec l'Etat voire de coproduction des politiques agricoles reste faible encore aujourd'hui. Les OP dépendent encore souvent d'intermédiaires et de facilitateurs pour assumer ces fonctions (cf. étude de cas sur la révision du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole).

## **Caractérisation selon des trajectoires d'évolution**

Dans tous les cas, des trajectoires d'évolution des organisations d'une part, de leurs leaders d'autre part peuvent être décrites sur une période assez longue.

A chaque changement de cours, que se passe-t-il avec les associations existantes? Perdurent-elles, entravent-elles l'émergence des nouvelles? Disparaissent-elles et avec elles les fonctions pérennes qu'elles étaient supposées assumer? Lèguent-elles à la génération suivante des aptitudes et règles de fonctionnement, bonnes ou mauvaises?

## **Vers une démarche de caractérisation des expériences associatives en vue d'une capitalisation**

Pour une caractérisation et un suivi des groupements et de leurs trajectoires d'évolution la démarche proposée est une « cartographie des groupements », basée sur leur caractérisation en début, pendant, et après les interventions des groupements, et l'identification de leurs trajectoires d'évolution.

Le tableau 1 propose une grille d'analyse des groupements et des facteurs explicatifs de leur (in)capacité à remplir les rôles attendus d'eux dans des différentes dimensions. Sur cette base les caractéristiques génériques permettant d'analyser des trajectoires d'évolution sont suivies dans le temps.

Quant au tableau 2, il propose une démarche pour la mise en place d'une telle caractérisation.

Pour caractériser les trajectoires d'évolution des groupements et des facteurs explicatifs potentiels, un dispositif de suivi va s'intéresser aux phénomènes suivants (tableau 1) :

1. poursuite, expansion, cessation des activités et évolution des effectifs des groupements
2. trajectoires comparées de membres et non membres de statut initial comparable
3. inclusion de catégories initialement exclues du groupement
4. nombre d'organisations et entreprises avec lesquelles le groupement est en relation selon la distance géographique, sectorielle et relationnelle

5. évolution de l'indicateur local de gouvernance
6. expansion du réseau relationnel du groupement
7. capacité d'appropriation des ressources étudiées à travers le niveau de fonctionnalité des ressources obtenues des projets ou de la mobilisation interne du groupement et de l'évolution d'un

indicateur de dépendance vis-à-vis des interventions

Une démarche à suivre est décrite à titre indicatif dans le tableau 2.

**Tableau 1: Indicateurs de caractérisation des groupements et facteurs explicatifs potentiels**

Phénomènes	Indicateurs de cette dimension	Facteurs explicatifs
Pérennité du groupement	Origine (endogène ou suscitée) et durée de vie du groupement ; composition des membres ; Développement d'activités propres	Compatibilité des associations suscitées avec les formes existantes (endogènes ou suscitées) de regroupement. Compatibilité entre attentes des «bénéficiaires» et «intervenants»
Effets sur les conditions de vie des membres	Fonctions assumées par le groupement (fourniture de services économiques, sociaux etc.) Indicateurs de perception de l'utilité des activités du groupement pour ses membres Effets sur les indicateurs de bien être (sécurité et qualité de l'alimentation, revenu, accumulation de ressources) Trajectoires comparées de membres et non membres de statut initial comparable	Modalités d'identification des domaines d'intervention et des modalités d'accès aux ressources du projet
Effets sur la réduction des inégalités au sein de la « communauté » et au sein du groupement	Inclusion/exclusion des personnes et exploitations de faible statut socio-économique Part des membres impactés par une ou plusieurs interventions	Sensibilité et approches genre des intervenants
Amélioration de la capacité d'articulation du groupement avec l'extérieur	Appartenance à une union ou fédération	Isolement vs relations d'autres groupements
Qualité de la gouvernance des services fournis par le groupement	Modes prévus et imprévus d'appropriation des ressources de l'association au sein de l'association (lien hypertexte avec note xxx sur appropriation) Indicateur local de gouvernance	Approches développées par les intervenants pour faciliter la mise en place d'instances de gestion et de contrôle dans le groupement
Aptitude à développer des relations avec les intervenants	Nombre d'intervenants en relation avec le groupement	Environnement riche ou pauvre en opportunités
Capacité à s'approprier de façon pérenne les ressources venant des projets	Modes de gestion des artefacts laissés par les divers projets et les causes d'éventuelles déviations Indicateurs de dépendance vis-à-vis des interventions	Approches développées par les intervenants pour une indépendance progressive vis-à-vis de ressources externes

**Tableau 2: Démarche de caractérisation des groupements et de leurs trajectoires**

Etape	Objectifs	Outils	Produits
1. Repérage et cartographie des groupements	Identifier les groupements et associations, leurs échelles et domaines d'intervention et la couverture géographique de leurs actions	Enquête à questionnaire auprès d'Informateurs clef en appui à ces groupements	Système d'information géographique cartographiant les associations
2. Description des acquis de chaque groupement (étude de base)	Profils des membres, actions et résultats, histoire	Entretiens ouverts et semi-structurés avec des membres et des personnes travaillant en appui Notation/liste d'indicateurs de pérennité, de gouvernance, d'utilité pour les membres, de dépendance vis-à-vis des projets, etc.	Matrice d'indicateurs Typologie des groupements
3. Diagnostic approfondi de groupements sélectionnés (étude de cas)	Appréhender les modes de gouvernance et de gestion	Entretiens individuels autour des enjeux, groupes stratégiques, règles mises en place etc.	Etudes de cas caractéristiques de type
4. (optionnel) Auto-évaluation assistée du groupement	Aider un groupement à résoudre ses faiblesses	Diagnostic participatif, swot, etc.	Plan d'actions correctives du groupement
5. Analyse des changements	Evaluer les dynamiques en cours.	Etude de panel et cohorte et/ou reprise de l'enquête de base à intervalle régulier	Changements dans les indicateurs et typologie de trajectoires
6. Etudes de cas de trajectoires sélectionnées	Donner de la visibilité à chacun des paramètres identifiés à travers des cas pointus décrits de façon détaillée.		

Dans certains domaines et certaines zones, il sera nécessaire d'échantillonner car il sera difficile de couvrir toutes les associations dans une étude de base; peu à peu, si les outils sont acceptés par tous les intervenants et les organisations elles-mêmes, les fiches peuvent être remplies et entrées dans la base de données collective pour une couverture plus vaste. Sinon on peut à intervalle régulier conduire une enquête quantitative à questionnaire combinée avec des études de cas. L'étape deux peut servir de base à des actions de renforcement organisationnel de certains groupements, par exemple dans le cadre d'appui à une filière, des groupements de base et des fédérations. Le défi institutionnel est alors d'identifier le gardien de la base et des droits d'accès, chaque partenaire qui l'alimente ayant un droit d'exploitation des informations en fonction de ses besoins. Plusieurs partenaires peuvent aussi

s'entendre pour une étude récurrente confiée à une équipe de recherche selon des TdR mutuellement développés.

## Qu'attendre de cette démarche ?

Cette démarche permet aux intervenants d'apprendre sur les dynamiques et trajectoires usuelles d'évolution des associations; sur les facteurs principaux des trajectoires normales et hors normes; sur les trajectoires réussies et leurs déterminants; etc. afin de pouvoir mieux asseoir leurs stratégies, de pouvoir les questionner au fur et à mesure que leurs actions se déroulent et ce, dans une perspective d'ajustement à l'évolution des contextes et des pratiques des acteurs impliqués.

## Messages clef

Une multiplicité d'associations et regroupements coexistent, souvent suscitées par des successions d'interventions. Il importe de les caractériser, d'en analyser les fonctions supposées et réelles et les effets dans de multiples dimensions et de les observer dans la durée.

Il est pertinent de tenir à jour une base de données des associations et groupements dans les domaines et aires d'intervention doublée d'une bonne caractérisation des principales trajectoires d'évolution de ces associations assortie d'une identification des principaux facteurs les affectant.

## Quelques références

Blundo G (1994). Le Conflit dans l'entente. Coopération et Compétition dans les associations paysannes du bassin arachidier sénégalais, In: *Jacob J-P & Lavigne Delville P (Sous la Direction de) Les associations Paysannes en Afrique. Organisation et Dynamiques*. Paris, APAD-Karthala-IUED : 99-120

Develtere P (1998). *Economie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*. Paris-Bruxelles, De Boeck.

Freire P (1980) *La pédagogie des opprimés*. Paris, Maspero.

Jacob J-P (1994). Gouvernance, Imputation, Redondance. Réflexion sur la multiplicité des intervenants et la multiplication des Organisations Paysannes, in *Jacob J-P & Lavigne Delville P (Sous la Direction de) Les associations Paysannes en Afrique. Organisation et Dynamiques*. Paris. APAD-Karthala-IUED : 255

Mercoiret M-R (2006). Les organisations paysannes et les politiques agricoles. *Afrique contemporaine* (217) : 135-157.

Mongbo RL (1994). La dynamique des Organisations Paysannes et la négociation quotidienne du «Développement Rural» à la base, in *Jacob J-P & Lavigne Delville Ph (Sous la Direction de) Les associations Paysannes en Afrique. Organisation et Dynamiques*. Paris. APAD-Karthala-IUED : 135-154

Olivier de Sardan J-P (2009). *Les huit modes de gouvernance en Afrique de l'Ouest*. APPP Working Paper 4.

Piroux J. (2000). Groupements de femmes rurales au Sénégal. Espaces de liberté ou plates-formes pour le changement? *Bulletin de l'APAD* 20, mis en ligne le 24 mars 2006, Consulté le 13 janvier 2014, URL: <http://apad.revues.org/230>

## Pour citer cette note

Gbenahou H (2015) *Diagnostic et suivi des associations mobilisées par les projets de développement rural*, Note méthodologique FORADYN, Abomey-Calavi, Bénin: LADyD, 7p. Disponible sur: [http://www.foradyn.org/wp-content/uploads/2015/07/Foradyn\\_note\\_methodologique\\_associations\\_GbenahounH.pdf](http://www.foradyn.org/wp-content/uploads/2015/07/Foradyn_note_methodologique_associations_GbenahounH.pdf) (accession 31 Aout 2015).

