



**LE SYSTÈME D'ENCADREMENT DES AGRICULTEURS AU BÉNIN :
CAS DES PRODUCTEURS DU COTON DE LA COMMUNE DE BANIKOARA**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **KOTCHIKPA BIENVENU ADJINDA**

Juillet 2016

Composition du jury :

Nadia Lazzari Dodeler, présidente du jury, professeure en sciences de gestion, UQAR,

Michel Fortier, directeur de recherche, professeur en sciences de gestion, UQAR,

Françoise Baki, examinatrice externe, Directrice des Ressources Humaines à Maline

Dépôt initial le 1^{er} mars 2016

Dépôt final le 5 juillet 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à Dieu, Éternel et Tout-puissant, toi qui veilles sur moi chaque jour et qui as su m'orienter vers cette formation. Éclaire davantage mon chemin afin que ton noble dessein pour moi soit réalisé. Amen!

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très sincèrement :

- **mon Directeur de recherche, Monsieur Michel FORTIER**, malgré vos multiples occupations, vous avez accepté spontanément et de bon cœur de diriger ce travail. Vous m'avez accordé votre disponibilité et votre dévouement pour mener à bout ce travail. Veuillez recevoir ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- **le Chef du programme, Madame Andrée-Ann DESCHÊNES**, pour le travail que vous faites en vue de l'amélioration des activités académiques relatives au programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail ;
- **Mesdames et Monsieur les membres du jury** qui ont accepté d'apprécier ce travail. Votre esprit critique et vos apports contribueront à l'amélioration de ce mémoire. Veuillez accepter l'expression de ma profonde gratitude ;
- **mes professeurs et encadreurs de stage** qui ont contribué à ma formation. Je vous témoigne ma profonde considération à travers ce mémoire ;
- mes camarades côtoyés dans ce programme pour les riches échanges contributifs à ma formation ;
- **Madame Guylaine ARBOUR**, pour votre précieuse contribution à l'amélioration de la qualité de ce mémoire. Recevez ma sincère gratitude ;
- **mon épouse Justine Winsou** pour tes sacrifices et pour avoir supporté mon absence durant ces longs mois à t'occuper toute seule des enfants. Reçois à travers ce mémoire ma gratitude et l'expression du couronnement de nos efforts conjoints ;
- l'équipe de coordination du programme canadien de bourse de la francophonie, pour l'opportunité que vous m'avez accordée afin de suivre cette formation ;
- Messieurs les agents d'encadrement du CARDER Borgou-Alibori de même que les producteurs du coton de l'Alibori et principalement ceux de Banikoara, pour vos

x

contributions à la réalisation de ce mémoire. Je vous témoigne à travers ce mémoire l'expression de ma profonde reconnaissance ;

➤ Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, veuillez trouver ici l'expression de ma profonde gratitude.

RÉSUMÉ

S'appuyant sur la production cotonnière, ce mémoire explore le système d'encadrement des agriculteurs au Bénin en vue de mettre en lumière les éléments qui entravent la bonne gestion de la filière coton. Cette filière, première richesse économique du pays, a connu une grande période de crise jusqu'en 2012. Le gouvernement a décidé de reprendre aux opérateurs privés sa gestion en opérant des réformes dans les structures d'encadrement à l'échelle nationale et en se fixant entre autres pour objectif de remettre les paysans démotivés au travail en vue d'atteindre 600 000 tonnes de coton à l'horizon 2015.

Ce mémoire s'articule autour de la structuration du système d'encadrement agricole et de la gestion du facteur humain dans le cadre de la production du coton. Il a pour but de contribuer à l'amélioration des capacités d'intervention des agents d'encadrement en vue de leur permettre de jouer efficacement leur rôle, lequel devrait conduire à l'autonomisation des producteurs par l'amélioration de leurs conditions de travail sans occulter la prise en compte de leurs besoins en vue de la satisfaction et du bien-être de ces derniers.

Sur le plan méthodologique, la recherche a été menée auprès des cotonculteurs, des conseillers et techniciens spécialisés en production végétale et quelques cadres de la DICAF, du CARDER Borgou-Alibori et du SCDA de Banikoara. Pour mener à bien les entretiens, deux guides d'entretien et un questionnaire ont été élaborés. Les réponses enregistrées ont été retranscrites et regroupées suivant des thèmes découlant de nos objectifs et ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les autres réponses du questionnaire ont été saisies et traitées avec les logiciels SPSS et Excel. Les résultats de cette recherche confirment les théories et écrits empiriques en management et en gestion des personnes.

D'abord, la lourdeur de la structuration des activités d'encadrement ôte au système ses propriétés, ce qui justifie les dysfonctionnements notés dans le cadre de la production cotonnière car la combinaison des différentes ressources ne se fait pas avec fluidité. Ensuite, ces dysfonctionnements ont pour conséquence la démotivation des encadreurs et des paysans puisque sa gestion bureaucratisée n'apporte pas les améliorations espérées à leurs conditions de travail dégradantes. Ainsi, les réformes opérées risquent de se solder par un échec à long terme et engendrer à nouveau le déclin de la filière si des solutions ne sont pas apportées au système d'encadrement. Dans cette perspective, qu'il s'agisse d'une gestion par le gouvernement à travers ses services publics ou par le secteur privé, les difficultés des producteurs demeurent. Il faut alors promouvoir un encadrement professionnel permettant aux organisations paysannes, pratiquement absentes, de prendre en charge les fonctions économiques de la production. L'État, au lieu d'être producteur et commerçant, devrait plutôt assurer la saine régulation des activités du secteur. L'étude révèle qu'à travers un programme structurant de professionnalisation des paysans et une gestion de qualité tenant compte de la qualité des ressources humaines et de celle de la production, le système d'encadrement permettra d'accroître sensiblement les rendements agricoles et d'améliorer ainsi le pouvoir d'achat des agriculteurs.

Mots clés : système, encadrement, gestion, filière coton, milieu rural, cotonculteurs, professionnalisation, organisations paysannes, appui-conseil, motivation

ABSTRACT

Based on cotton growth, this research explores the supervision system of farmers in Benin to highlight the elements that hinder the proper management of the cotton sector, first economic wealth of the country. It experienced a great period of crisis until 2012 when the government decided to take over its management to private operators by carrying out reforms in the supervision structures at the national level and by setting targets to put unmotivated farmers to work to achieve 600,000 tons of cotton in 2015.

The research is based on the structuring of the agricultural supervision system and the human factor management through cotton production. It aims to contribute to improve the capabilities of consultants (supervisors) to enable them to effectively play their role leading to the empowerment of farmers by improving their working conditions and considering their needs for their satisfaction and well-being.

Methodologically, the research was conducted among cotton growers, consultants and technicians specialized in crop production and some executives of DICAF, CARDER Borgou-Alibori and SCDA Banikoara in MAEP. To carry out the interviews, two interview guides and questionnaire were developed. The recorded answers were transcribed and grouped according to themes arising from our goals before being analysed. The other questionnaire responses were processed with SPSS and Excel. The results of this research confirm the empirical theories and writings in people management.

Firstly, the weight of the structuring of the supervision system removes it from system properties, which justifies the dysfunctions noted in the context of cotton production because the combination of different resources is not done smoothly. Subsequently, these failures result in the unmotivation of consultants and peasants, because the bureaucratic management of the system does not bring improvement to their degrading working conditions. Thus, the operated reforms may result in failure in a long-term and cause again the decline of the cotton sector if solutions are not brought to improve the agricultural supervision system. Because cotton growers difficulties remain despite of the management of the government through its public services or the privates.

In this perspective, it is necessary to promote a professional support allowing farmers organizations virtually absent to take in charge the economic functions of production. The government, instead of being producer and trader, will ensure the proper regulation of the sector activities. The survey reveals that a program of professionalization of farmers and a management taking into account the quality of human resources and of the product, will enable to increase agricultural yields and improve the purchasing power of farmers through the supervision system of quality.

Keywords: system, supervision, management, cotton sector, farming environment, cotton grower, professionalization, farmers organizations, support and advice, motivation

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxii
LISTE DES PHOTOS	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE D'ANALYSE.....	7
1.1 PROBLÉMATIQUE DE L'ENCADREMENT EN MILIEU RURAL.....	7
1.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION DE L'ENCADREMENT DE LA PRODUCTION AGRICOLE.....	7
1.1.2 MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DES PAYSANS	10
1.1.3 ÉVOLUTION DES APPUIS AUX PRODUCTEURS AGRICOLES ET LES DIFFICULTÉS	14
1.1.4 PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FILIÈRE COTON.....	19
1.1.5 STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE AU BÉNIN.....	25
1.1.6 ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'ENCADREMENT DU MILIEU RURAL.....	26
1.1.7 PROBLÉMATISATION	33

1.1.8 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE.....	35
1.1.9 OBJECTIFS ET CONTRIBUTIONS POTENTIELLES DE LA RECHERCHE	36
1.1.10 QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	37
1.2 CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE D'ANALYSE.....	38
1.2.1 DÉFINITION ET ANALYSE DES CONCEPTS	39
1.2.2 PERSPECTIVES THÉORIQUES.....	59
CHAPITRE 2 AIRE D'ÉTUDE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	84
2.1 AIRE D'ÉTUDE.....	84
2.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CADRE D'ÉTUDE.....	84
2.1.2 PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ENCADREMENT.....	99
2.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	109
2.2.1 NATURE ET DURÉE DE L'ÉTUDE	109
2.2.2 TERRAIN, POPULATION D'ÉTUDE ET ÉCHANTILLONNAGE	109
2.2.3 PROCÉDURE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES	111
2.2.4 PROCÉDURE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES	113
2.2.5 DIFFICULTÉS ET APPROCHES DE SOLUTIONS	113
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	114
3.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	114
3.1.1 CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES DES ENCADREURS ENQUÊTÉS.....	114
3.1.2 PRÉSENTATION DU SYSTÈME D'ENCADREMENT DES AGRICULTEURS.....	120
3.1.3 ORGANISATION DU TRAVAIL DE PRODUCTION DU COTON	129
3.1.4 SUGGESTIONS DES ENQUÊTÉS.....	135
3.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES....	136

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	149
ANNEXES.....	154
ANNEXES 1 : QUESTIONNAIRES ET GUIDES D'ENTRETIEN.....	154
ANNEXES 2 : LETTRE DE MISSION D'UN CPV	164
ANNEXES 3 : APERÇU DU CADRE ORGANIQUE TYPE DES SCDA	170
ANNEXES 4 : ORGANIGRAMME DU MAEP	183
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	185

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Typologie des risques présents dans les zones rurales pauvres	28
Tableau 2 : Les différents types de stratégies individuelles de gestion du risque.....	29
Tableau 3 : Évolution de la population de la Commune	89
Tableau 4 : Spéculations, superficie et pourcentages par rapport à la superficie emblavée en 2009-2010	98
Tableau 5 : Population d'étude	110
Tableau 6 : Normes de travail des techniciens spécialisés en production végétale	117
Tableau 7 : Normes de travail des conseillers en production végétale	118

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Système d'information en agriculture	44
Figure 2 : Modélisation de la situation d'encadrement thérapeutique en institution.....	46
Figure 3 : Illustration du système d'encadrement agricole	47
Figure 4 : Taux moyen de croissance agricole annuel de 1996 à 2010 dans la commune de Banikoara.....	97
Figure 5 : Organigramme du CARDER.....	106
Figure 6 : Répartition des enquêtés selon le sexe.....	115
Figure 7 : Répartition des enquêtés selon les postes	116
Figure 8 : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'études.....	119
Figure 9 : Répartition des TSPV selon leur niveau d'études	120
Figure 10 : Description du système d'encadrement agricole au Bénin	121
Figure 11 : Taux d'application des conseils agricoles par les producteurs.....	125
Figure 12 : Expression de la motivation des agents d'encadrement.....	126
Figure 13 : Points névralgiques du système d'encadrement de la production du coton.....	129
Figure 14 : Contraintes de la production du coton	134

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

Sigle	Définition
CARDER	Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole
CeRPA	Centres Régionaux pour la Promotion Agricole
CFDT	Compagnie Française de Développement des Fibres et Textiles
CLCAM	Centres Locaux de Crédits Agricoles et de Mutuelles
CPV	Conseiller en Production Végétale
CVPC	Coopérative Villageoise de Producteurs de Coton
DICAF	Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle
FNM	Fonds National de Microfinance
MAEP	Ministère de l’Agriculture, de l’Élevage et de la Pêche
MDGLAAT	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de L’Administration et de l’Aménagement du Territoire
ODR	Organisation de Développement Rural
OP	Organisation des Paysans

PDC	Plan de Développement Communal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PVM	Projet Village du Millénaire
RDR	Responsable du Développement Rural
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SATEC	Société d'Assistance Technique et de Coopération
SCDA	Secteur Communaux de Développement Agricole
SCIA	Système de Connaissances et d'Informations Agricoles
SNCA	Stratégie Nationale de mise en œuvre du Conseil Agricole
SONAPRA	Société Nationale de la Promotion Agricole
TBS	Tableau de Bord Social
TSPV	Technicien Spécialisé en Production Végétale
UCPC	Union Communale des Producteurs de Coton
Uqar	Université du Québec À Rimouski

LISTE DES PHOTOS

Photo	Titre
Photo n°01	Vue de la route principale menant à Founougo, commune de Banikoara, Bénin
Photo n°02	Vue d'un champ de coton nouvellement semé dans un village de l'arrondissement de Founougo, commune de Banikoara, Bénin
Photo n°03	Vue des pesticides et herbicides mis en vente dans le commerce informel sur l'artère principale de la ville de Banikoara, Bénin
Photo n°04	Image présentant le moyen de transport et de distribution des engrais chimiques dans un village de l'arrondissement de Goumori, commune de Banikoara, Bénin
Photo n°05	Vue d'un champ en plein labour attelé dans un village de l'arrondissement de Goumori, commune de Banikoara, Bénin
Photo n°06	Vue du bâtiment du Secteur Communal de Développement Agricole de Banikoara

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La base du développement économique et de la lutte contre la faim et la pauvreté des pays africains repose sur l'agriculture. Elle mobilise une main-d'œuvre impressionnante et génère beaucoup de revenus aux exploitants.

Mais la pratique de l'agriculture demeure toujours traditionnelle et ne s'adapte pas assez rapidement à la modernisation pour répondre efficacement aux besoins de plus en plus croissants en termes d'alimentation et de développement. « Les défis majeurs de l'agriculture au Bénin sont qu'à l'horizon 2015, 11 millions d'habitants aient les besoins alimentaires couverts et que l'agriculture béninoise soit productive et compétitive, attire plus les investisseurs avec la création de plus d'emplois pour les jeunes ruraux » (Afouda et coll., 2013 : 4).

Le coton est l'une des principales cultures de rente qui apporte le plus de devises au Bénin. Il participe pour une large part au financement du budget national et constitue la première économie du pays dans le milieu rural. Or, jusqu'en 2011, la filière coton connaît d'importantes difficultés générant une baisse drastique du rendement. Les contre-performances enregistrées sont imputables aux problèmes internes de gestion et aux subventions massives que les pays développés accordent à leurs producteurs. Si rien n'est fait, il va s'ensuivre une aggravation sans précédent de la pauvreté des populations rurales, accompagnée de graves déficits budgétaires de l'économie béninoise (Rapport d'évaluation, Coopération allemande, 2010).

Cette situation résulte de la démotivation des acteurs de la production en l'occurrence les paysans cotonculteurs et les agents d'encadrement justifiant ainsi l'abandon ou la négligence de cette culture. Car « les raisons de l'abandon du coton sont essentiellement d'ordre organisationnel et économique » (Houngbo, 2008 : 89). Cette démotivation qui a

affecté d'année en année et pendant des lustres la production découle d'une mauvaise gestion des ressources humaines de ce secteur d'activité essentiel et vital pour le développement, qu'il s'agisse des agriculteurs ou des agents d'encadrement à la base.

Toutefois, pour relever les défis susmentionnés, le gouvernement béninois s'est fixé entre autres objectifs d'atteindre 600 000 tonnes de coton à l'horizon 2015 dans le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole 2011-2015. Ainsi, il a décidé de reprendre le contrôle du secteur agricole en réformant le cadre institutionnel d'appui aux paysans. Cette vision du gouvernement, qui est de remettre les agriculteurs au travail en œuvrant pour leur satisfaction, s'appuie sur le système d'encadrement, mis au cœur de la réforme, et dont le personnel doit être nécessairement motivé pour un accompagnement effectif. Les structures d'encadrement devraient permettre désormais de corriger les difficultés notées lors des campagnes agricoles écoulées.

Ces difficultés sont engendrées entre autres par le retard de paiement des frais de fonctions critiques tant aux producteurs qu'aux agents d'encadrement créant ainsi de la démotivation chez ces acteurs, la variation ou de l'augmentation fantaisiste des prix de cession des produits de traitement et des semences, de l'indisponibilité des appareils de localisation GPS (Global Positioning System) rendant impossible l'évaluation fiable des superficies emblavées, faussant de ce fait les statistiques. À ce qui précède, il faut également ajouter l'indisponibilité des appareils de traitement, le non paiement des transporteurs, le faible taux de germination des semences, l'absence d'infrastructures de stockage (Dossoumou, 2013).

Des mesures hardies ont été donc prises pour corriger ces dysfonctionnements. Elles sont essentiellement le renforcement en ressources humaines et financières du système d'encadrement de la production agricole à travers les structures ayant la charge de la gestion des filières. Mais visiblement les problèmes demeurent, malgré les taux de croissance annuelle de la production obtenus depuis 2012, ce qui risque de compromettre la production à long terme.

En vue de mieux apprécier cette situation nous avons opté pour les localités de Banikoara, la plus grande commune productrice de l'or blanc au Bénin, située au Nord du pays et limitrophe du Burkina Faso, leader en la matière en Afrique de l'Ouest.

Notre travail va se pencher sur les activités collaboratives menées dans le cadre de l'encadrement agricole. Ainsi, le but est de contribuer à l'amélioration des capacités d'intervention des agents d'encadrement en vue de leur permettre de jouer efficacement leur rôle conduisant à l'autonomisation des agriculteurs par l'amélioration de leurs conditions de travail sans occulter la prise en compte de leurs besoins, en vue de leur satisfaction et de leur bien-être. De même, notre étude se penchera sur l'aspect organisationnel du secteur en analysant la manière dont les activités d'encadrement sont pilotées de façon à susciter la motivation et de l'encadreur et du producteur en vue de maintenir l'augmentation de la production agricole suscitée par des réformes actuelles afin que les principaux acteurs jouissent réellement des fruits de leurs efforts dans un environnement prometteur de développement durable. Plus spécifiquement, elle vise également à décrire la structuration de l'encadrement des paysans, analyser les facteurs expliquant la démotivation des acteurs, démontrer l'importance d'un encadrement de qualité pour l'amélioration du système de production agricole.

Dans ce domaine, très peu de recherches se sont intéressées à l'encadrement agricole mettant l'accent sur la gestion du facteur humain au cœur de cette production. Pour Badouin (1965 : 779), « la décision de promouvoir une agriculture paysanne doit s'appuyer sur un certain nombre de structures d'encadrement à caractère technique ou économique : vulgarisation, commercialisation, crédit, animation, coopération, etc. » Cet auteur abordant la sociologie rurale des jeunes États africains indépendants, a présenté les difficultés de structuration des activités d'encadrement des paysans en vue de la modernisation de l'agriculture traditionnelle.

Beaudoux (1981) cité par Grimard (1989 : 2) estime que « les programmes de vulgarisation doivent prendre en compte les systèmes de production et les structures

agraires dans leurs composantes techniques, économiques et sociales ainsi que les relations de l'agriculteur avec son environnement ».

Grimard (1989) a abordé l'encadrement rural en scrutant la relation encadreur-encadré en vue d'éclairer les problèmes qui sous-tendent la contre-performance des structures d'encadrement.

Mukantagwera (2011) a démontré l'importance de la formation et de l'éducation coopératives au sein des coopératives rwandaises. Elle s'est intéressée aux niveaux de formation technique et professionnelle des coopérateurs agricoles au Rwanda qui offriraient plus de chance d'atteindre des performances élevées à travers leurs importantes contributions à l'encadrement de la production agricole.

Gbaguidi (2013) analysant les déterminants de la rentabilité financière des exploitations agricoles, a eu entre autres comme résultats que les exploitants ayant été suivis par les services de vulgarisation ont amélioré leur production et par conséquent la rentabilité financière de leur travail. Il a recommandé dans son étude le renforcement des services d'encadrement des agriculteurs béninois.

Au regard de ces travaux, il s'ensuit que le développement du secteur agricole nécessite la promotion des organisations paysannes et des services d'encadrement qui vont avec en mettant en place un système d'appui-conseil et d'encadrement centré sur les objectifs de la production. Mais ils n'ont pas spécifiquement mis l'accent sur la gestion de la personne humaine qui reste à certains égards un moyen de production facilement manipulable pour servir la rentabilité financière.

La particularité de notre recherche est d'analyser la systématisation de l'encadrement de la paysannerie au regard des aspects du management centrés sur la personne des acteurs en présence (agriculteurs et encadreurs à la base). Elle fera ressortir leurs conditions de travail, leur motivation, leur satisfaction, leur bien-être en relation avec le rendement dans une vision à long terme sans occulter les contraintes sur le plan social, environnemental et humain dans la perspective de l'autonomisation des paysans.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche en alimentant la réflexion sur la structuration de l'encadrement et la rentabilité des filières agricoles, notamment le secteur coton. L'encadrement des paysans, un sujet peu étudié au Bénin, constitue un enjeu important pour l'avenir de l'ensemble des filières agricoles.

Pour ce faire, notre mémoire est subdivisé en trois parties. La première partie expose la problématique de l'encadrement de la production agricole en milieu rural ainsi que le cadre conceptuel et théorique d'analyse. La deuxième partie aborde l'aire et la méthode d'étude. À la troisième partie, figurent la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats de la recherche. Enfin, notre travail se termine par une conclusion générale qui retrace les limites et les recommandations pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE D'ANALYSE

Nous allons exposer dans ce chapitre en première partie, la problématique de l'encadrement de la production agricole en milieu rural et en deuxième partie, le cadre conceptuel et théorique de notre recherche.

1.1 PROBLÉMATIQUE DE L'ENCADREMENT EN MILIEU RURAL

1.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION DE L'ENCADREMENT DE LA PRODUCTION AGRICOLE

Au Bénin, l'agriculture occupe 70% de la population, contribue pour près de 36% au Produit Intérieur Brut (PIB) et génère 88% des recettes d'exportation, notamment grâce à la culture du coton. La sécurité alimentaire et le développement économique étant des défis majeurs de notre temps, les organisations paysannes doivent être soutenues afin qu'elles contribuent encore davantage à l'augmentation de la production étant donné l'importance de la croissance démographique. Mais le secteur ne reçoit en moyenne que 7% du budget général de l'État et moins de 2% des crédits bancaires déclarés¹. En dépit de ces efforts consentis par l'État, à travers la subvention de semences et d'engrais pour certains produits considérés comme une priorité nationale, l'accès au crédit et aux intrants de qualité constitue un problème récurrent.

Cette situation affaiblit les efforts d'encadrement et de développement de l'agriculture intensive. Le constat est que les agriculteurs sont, selon l'importance politique

¹ Leblanc-Justin, C. 2014. Bénin : Réunion des partenaires à Paris. Mise en ligne : www.legriot.info/12106-benin-reunion-des-partenaires-a-paris.html, consulté en janvier 2015.

et stratégique de la filière, soit laissés à eux-mêmes, soit ils bénéficient d'un appui excessif et mal coordonné qui ne produit quasiment pas les résultats escomptés.

D'abord, il faut noter que pour beaucoup de paysans, la production est avant tout destinée à la consommation par eux-mêmes. L'agriculture traditionnelle est familiale et demeure encore biologique. Les meilleurs produits sont gardés par-devers eux et le surplus est mis en vente afin de s'acheter d'autres denrées et produits de première nécessité. En l'absence de financement ou de crédits agricoles suffisants, la production se fait dans des conditions difficiles. Il arrive souvent que les exploitants, qu'ils disposent des exploitations de petite ou de grande taille, vendent leurs récoltes de manière anticipée et à un prix dérisoire, ou ils font recours à des usuriers pour financer leurs besoins en semences ou en main-d'œuvre durant la saison. Dans ces conditions, il est encore plus difficile pour les agriculteurs d'assurer le financement de nouveaux investissements. Ainsi, nous faisons face à une agriculture de subsistance qui ne peut s'exporter pour soutenir l'économie.

De plus, la non mécanisation rend le travail agricole pénible, ce qui fait fuir les jeunes des champs, créant ainsi l'exode rural, conséquence de la recherche du mieux-être et un problème important pour les grandes villes. Le manque de ressources et la rareté ou l'insuffisance des crédits bancaires aux taux d'intérêt abordables pour les petits exploitants sont susceptibles d'accroître leur précarité et leur vulnérabilité. Notons que très peu d'acteurs, intervenant dans la chaîne de valeur des filières agricoles et de leurs organisations n'ont pas accès aux services non financiers de recherche, d'appui-conseil, de formation, de renforcement de capacités, d'appui institutionnel et d'assistance technique. Car les services publics de vulgarisation sont tels que, s'ils ne manquent pas de personnel qualifié, c'est que ce dernier est peu motivé, considérant l'insuffisance de ressources financières et d'équipements. L'enclavement des fermes, la dégradation des pistes de desserte rurale, le manque de formation sur les nouvelles techniques agricoles et la non maîtrise des quelques matériels agricoles disponibles limitent la production des paysans.

Au retard technique des paysans, s'ajoutent leur manque d'esprit d'entreprise et la destruction des sols et de l'environnement par l'usage intensif des engrais chimiques et des pesticides sans le respect des doses conseillées.

Les faiblesses du secteur agricole sont également la vulnérabilité de la base productive marquée par le manque de cohérence et d'articulation des interventions. Les conséquences d'une telle situation sont la baisse des revenus et par conséquent, la chute du pouvoir d'achat des populations rurales et l'exode rural entraînant la raréfaction de la main-d'œuvre agricole. À cela, s'ajoute l'analphabétisme des paysans qui affichent peu de capacités à adopter les innovations technologiques et la mise en application des nouvelles techniques agricoles reçues, ce qui peut être la principale cause des nombreuses difficultés que connaît le secteur agricole.

Par ailleurs, notons que les paysans font face aux aléas climatiques (sécheresse, inondation), à la stérilité des sols et à de nombreux risques dont les plus remarquables sont économiques et sociaux. En effet, le monde rural est souvent caractérisé par un travail indépendant, informel et sans assurance. Les bouleversements économiques et climatiques exposent les paysans déjà fragilisés par la faiblesse des revenus à l'endettement et la perte de production ou de capital. De même, la maladie et la vieillesse constituent des événements courants qui ne leur laissent aucune chance de survie puisque les assurances (vie, maladies, risques, etc.) et les mesures de sécurité sociale devant les accompagner à faire face à des situations pareilles sont inexistantes. Des caisses de mutuelle sociale existent par endroits, mais elles ne sont pas obligatoires. Elles n'impliquent donc pas nécessairement tous les acteurs du monde rural et leurs modestes prestations sont limitées car elles sont en rapport aux moyens de financement. Les fonds de tontines qui rassemblent moins de personnes font le plus souvent objet de vol ou de dissipation par les responsables, ce qui pose le manque de confiance entre les coopérants. L'État, malgré la prévision des moyens de contrôle de la gestion de ces associations de mutuelle et d'épargne, est totalement absent, ce qui n'offre aucune garantie aux acteurs.

Signalons que la sécurisation foncière constitue un autre problème auquel doivent faire face les producteurs. En effet, au Bénin, la terre n'appartient pas à l'État, mais aux premiers occupants qui en font leur propriété privée. Les agriculteurs qui ne possèdent pas de terres cultivables sont obligés d'acheter ou de louer. Ces terres peuvent être revendues à plusieurs reprises à des personnes différentes, ce qui entraîne des procès interminables devant les tribunaux.

Enfin, l'agriculture béninoise est étouffée par les obstacles liés à la commercialisation qui résultent d'un contexte international marqué par la détérioration des termes de l'échange. Les producteurs ont d'énormes difficultés pour écouler leurs productions sur un marché envahi par les produits importés. L'insuffisance d'infrastructures de transport et l'incapacité de l'État à réguler les prix sur le marché entravent la commercialisation des produits agricoles.

Face à cette situation et dans l'optique de relever les défis majeurs de sécurité alimentaire pour asseoir un véritable développement de l'économie du pays, les services d'encadrement doivent être appuyés financièrement et techniquement afin qu'ils jouent réellement leur partition dans le processus. De même, les agriculteurs doivent être soutenus et encouragés en mettant en place un programme d'accompagnement qui tient compte de leurs besoins et de l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail en vue de leur autonomisation.

1.1.2 MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DES PAYSANS

L'efficacité et la performance de tout travail résultent de son mode d'organisation, sa répartition entre les principaux intervenants. Le monde rural en Afrique n'obéit pas tout à fait à cette règle de division sociale du travail. Cela conditionne une production à petite échelle et limite l'atteinte de l'autosuffisance alimentaire en raison de la rapidité de la croissance démographique. Au Bénin, l'agriculture étant encore biologique pour la plus grande partie, elle est purement familiale. L'agriculture paysanne se destine à la subsistance. Jean (1979 : 8) décrivait la société traditionnelle comme celle qui « se caractérise par une économie simple, une économie de subsistance. Elle est organisée sur la

base de petits groupes restreints relativement autonomes. L'organisation sociale est dominée par la parenté ». Le « contrôle social » était fort en raison du fait que tout le monde se connaît et que les règles et les façons d'agir étaient précisément définies et respectées par chaque individu.

Dans ce type de production, c'est le chef de la famille qui donne l'orientation qui convient à son exploitation en utilisant des pratiques ancestrales qu'il a progressivement améliorées. Dans cette perspective, c'est parfois difficile de conseiller les paysans de ce qu'il y a lieu de faire. Boissier (2006 : 11) cité par Colombani-Lachapelle (2010 : 2) rapporte les propos d'un conseiller agricole dans ce sens : « son organisation du travail est le fondement de son métier, c'est la seule chose qu'il maîtrise seul et qu'il a construite progressivement à partir des pratiques de ses parents. Ce n'est quand même pas à un autre de lui dire comment faire son métier. » Le paysan traditionnel ne voit pas son travail comme une profession, mais comme une institution sociale à remplir. Il s'appuie alors sur les autres membres (femmes et enfants en l'occurrence), excluant toute idée de recrutement de main-d'œuvre pour agrandir sa production. Dans le « modèle traditionnellement familial de l'exploitation agricole, la question du travail était considérée comme naturelle, implicite, mais pas explicite ou organisée » (Leupe, 2003 : 10 et 11). L'organisation du travail intégrant les fonctions administratives (gestion de personnel par exemple) remet en cause l'identité professionnelle du paysan parce que les activités de bureau ne font pas partie des activités traditionnelles de l'agriculteur (Boissier, 2006). Cette situation explique pourquoi c'est encore difficile pour les agriculteurs traditionnels africains de se départir de ce modèle de production pour faire face à une demande de plus en plus forte suscitée par la poussée démographique, encore qu'il faille avoir les moyens de production, toujours inaccessibles pour certains. L'agriculture béninoise repose alors sur le travail des petits exploitants utilisant encore des moyens rudimentaires et très peu d'intrants. Leur travail individuel suffit à peine pour régler leurs problèmes de subsistance. Il faut comprendre que la plupart des agriculteurs sont des analphabètes ou des déscolarisés reconvertis. Ils entrent dans ce métier sans aucune formation technique de base. Pendant ce temps, la majorité des

agronomes et agents du développement rural sortis des universités et écoles de formation préfère le travail de laboratoire, de bureau ou occupe des fonctions administratives.

Le rôle des services d'appui et d'accompagnement est crucial pour le développement de l'esprit entrepreneurial en suscitant auprès des producteurs la création et le développement des coopératives agricoles et des organisations professionnelles dans les milieux ruraux. Ces structures assurent les fonctions économiques et sociales des principales filières agricoles à la suite du désengagement de l'État au début des années 1990.

Les coopératives agricoles jouent un rôle très important dans l'organisation des agriculteurs et la vulgarisation des techniques de production. Elles ont entre autres missions, la prise en charge des activités en amont et en aval de la production, à savoir l'approvisionnement des producteurs en intrants agricoles, ainsi que la transformation et la commercialisation de la production (Mukantagwera, 2011 : 1).

Dès lors, il est clair qu'il ne peut y avoir de développement soutenu sans la structuration des activités du milieu rural, sans la participation des agriculteurs dont le travail est reconnu vital pour l'économie en Afrique. Ceci passe par la responsabilisation des organisations paysannes en vue d'une bonne organisation du travail agricole. L'objectif serait que les agriculteurs doivent désormais produire pour vendre. « Cette ouverture sur le marché devra se traduire par le développement des compétences particulières et maîtrisées par les agriculteurs pour faire face aux autres opérateurs économiques et aux partenaires du développement : l'agriculture devient un métier » (Achancho, 2012 : 19). Or, la réalité est telle qu'à la libéralisation du secteur agricole beaucoup d'opérateurs économiques se sont investis dans les filières pour exploiter les paysans sans tenir compte de leurs intérêts. Cela a conduit à une désorganisation du marché entraînant une forte paupérisation des masses paysannes. La conséquence est donc la baisse de motivation et l'abandon des cultures de rente, principales sources de devises.

Si l'organisation scientifique du travail proposée par Taylor se fonde « sur des principes de décomposition et de division du travail, de sélection scientifique des ouvriers

et de rémunération en fonction du rendement » (Parent, 2006) cité par (Colombani-Lachapelle, 2010 : 11), elle n'arrangerait pas moins les affaires des paysans à condition qu'ils détiennent eux-mêmes les moyens de production. Selon Piel-Desruisseaux (1963 : 2) cité par Colombani-Lachapelle (2010 : 12), « organiser un travail, c'est réunir les moyens nécessaires de son exécution, les mettre en œuvre rationnellement et améliorer les méthodes et les moyens utilisés ». Selon cet auteur, les méthodes et moyens utilisés consistent en la simplification, la mécanisation et l'automatisation du travail agricole, ce qui est absent chez la plupart des agriculteurs au Bénin.

De nombreux obstacles expliquent cet état de fait : absence de mécanisation de l'agriculture, faible accès aux intrants de qualité, manque d'information sur les techniques culturales modernes, problème d'encadrement... À cela s'ajoutent, le manque d'accès aux crédits pour financer les campagnes agricoles, l'absence d'infrastructures de production et de transformation, l'enclavement des zones de production par rapport aux marchés. Par ailleurs, le taux d'analphabétisme en milieu rural ne favorise guère leur adaptation aux exigences que pose une agriculture moderne et de qualité (Diallo, 2013).

Aussi, faut-il reconnaître que le secteur agricole ne reçoit pas une part importante des investissements publics, ce qui ne favorise pas le développement des milieux ruraux confrontés à l'exode.

Certains producteurs ont compris l'enjeu et recherchent des financements de leurs activités auprès des Centres Locaux de Crédits Agricoles et de Mutuelles (CLCAM) qui exigent des garanties excessives. Le gouvernement béninois appuie également les paysans à travers son programme de microcrédit aux plus pauvres. Et principalement, les secteurs porteurs bénéficient des fonds de soutien particuliers. Cependant, la faiblesse des crédits ne permet pas aux producteurs d'atteindre leurs objectifs, car certains finissent par s'endetter. Des efforts restent à faire pour la mécanisation et le financement de l'agriculture à grande échelle, toutes choses qui permettraient d'accroître les productions.

1.1.3 ÉVOLUTION DES APPUIS AUX PRODUCTEURS AGRICOLES ET LES DIFFICULTÉS

Les appuis apportés aux paysans ont été au fil du temps structurés et institutionnalisés. Gouton (2005) a pu distinguer quatre périodes importantes dans la conception et la mise en œuvre des conseils dans le domaine de l'agriculture au Bénin.

D'abord, de la colonisation aux premières années après les indépendances, de nouvelles méthodes de production ont été mises en place pour approvisionner les industries agroalimentaires françaises en produits tropicaux. C'est ainsi que de 1904 à 1930, des centres de recherche parrainés par des instituts correspondants en France ont été mis en place dans le but de créer des technologies pour soutenir les objectifs de production définis par l'administration (palmier à huile, vivriers, café, arachides et cocotiers). La diffusion de ces méthodes se faisait sous la contrainte (quotas de produits agricoles à fournir, corvées...) (Gouton, 2005).

Ensuite, après l'indépendance, et plus précisément de 1960 à 1975, des sociétés d'intervention ont été créées ou agréées pour chacune des filières : palmier à huile, coton, arachides, riz et tabac. Ces sociétés d'envergure régionale étaient bien structurées pour mieux encadrer les producteurs. Les dispositions étaient également prises pour que tous les services en amont et en aval de la production soient assurés. Il s'agissait de :

- la fourniture des semences sélectionnées ;
- l'approvisionnement en intrants ;
- la commercialisation primaire du produit ;
- la transformation ;
- l'exportation du produit fini.

Les résultats obtenus avec cette approche étaient généralement bons, tant les conditions étaient favorables (Gouton, 2005).

À la troisième période, la vulgarisation est institutionnalisée avec la création en 1975 des Centres d'Actions Régionales pour le Développement Rural (CARDER) dans tous les

départements du Bénin. Leur mission était d'apporter un appui global aux producteurs ruraux. Elle consistait en :

- la fourniture des intrants agricoles et des produits vétérinaires ;
- le crédit aux organisations paysannes pour les intrants et le matériel de culture attelée ;
- la fourniture des semences sélectionnées ;
- la fourniture des plants ;
- la commercialisation des produits agricoles (industriel comme vivrier) ;
- la recherche-développement ;
- la vulgarisation ;
- l'appui aux organisations paysannes (Gouton, 2005).

Il faut signaler que les CARDER utilisaient la méthode de formation-visite, laquelle a fini par démontrer ses limites, car cette approche restée dans la mémoire comme un système rigide et mécanique, a laissé peu de place aux réflexions et aux initiatives diverses. Le producteur était infantilisé et faisait office de récepteur d'appuis indifférenciés (Gouton, 2005). De plus, le fonctionnement de ces structures financées par les bailleurs de fonds, en l'occurrence la Banque mondiale, revenait plus coûteux en raison de la forte concentration d'un nombre important d'activités et d'équipements, ce qui rendait difficiles les initiatives privées et excluait l'implication des producteurs (Gouton, 2005).

Enfin, notons que les limites de l'approche de vulgarisation institutionnalisée par le biais des CARDER ont donné lieu à de nouvelles réflexions qui ont abouti à la conception de l'approche dite de conseil de gestion.

Le conseil de gestion est une démarche permanente de formation et de suivi d'agriculteurs et d'agricultrices volontaires qui souhaitent moderniser leurs exploitations pour vivre décemment de leur métier. C'est un processus d'aide à la décision qui induit des changements de mentalité et de comportement permettant aux adhérents de faire évoluer tant leurs pratiques techniques (intensification, gestion de la fertilité des sols, etc.) que financières (rentabilité des activités, maîtrise des dépenses, prévision budgétaire, etc.) et organisationnelles (contrôle des organisations paysannes) pour s'adapter aux contraintes de l'agriculture mondialisée (Gouton, 2005 : 2).

Cette approche a eu des effets positifs en ce qui concerne la maîtrise de la trésorerie, le choix des cultures et de la main-d'œuvre, mais elle paraît trop restrictive aux aspects économiques et financiers de l'exploitation et ne tient pas compte suffisamment de l'amélioration des techniques de production. Le conseil de gestion préconisé au départ a donc fortement évolué vers une approche dont la porte d'entrée dans l'exploitation reste encore la maîtrise des aspects économiques et financiers, mais qui à présent, prend en compte les besoins des producteurs en matière de conseil technique et de nouvelles technologies (Gouton, 2005).

De nos jours, une nouvelle approche est mise en œuvre. Il s'agit de l'approche dite de « conseil agricole ». Il regroupe plus ou moins les anciennes approches dans une stratégie globale d'accompagnement de l'exploitant agricole qui est mis au-devant dans la prise des décisions et de la conduite des activités. Les conseillers se mettent en posture d'échange de connaissances, de démonstration, de formation et d'apport d'innovations pour soutenir les décisions éclairées de l'exploitant ou des organisations professionnelles agricoles.

Le Bénin dispose des services agricoles dont le rôle est d'encadrer les producteurs sur la base des nouvelles techniques et technologies dans le domaine de l'agriculture.

En agriculture, les services renvoient à des activités marchandes (approvisionnement en intrants et équipements, crédits, soins vétérinaires, certifications diverses) et non marchandes (vulgarisation, conseil, formation). Ils peuvent être orientés vers la production d'un produit (cas de la filière coton) ou vers l'appui à un processus (cas de l'organisation des agriculteurs) (Bourou et Havard, 2010 : 35).

Les services non marchands apportent une assistance technique aux producteurs ruraux qu'il s'agisse des éleveurs ou des agriculteurs. « La vulgarisation devait permettre aux producteurs d'adopter des techniques et technologies nouvelles dans le but de leur permettre d'accroître leur rendement et d'améliorer ainsi leurs revenus » (Achancho, 2012 : 12 et 13). Mais les difficultés de ces structures entravent leur performance. Les facteurs

suivants sous-tendent la contre-performance de l'encadrement, même si certaines choses se sont entre-temps améliorées :

- l'incompétence des agents de développement sur le terrain (manque d'expérience concrète, formation permanente inexistante, recettes techniques apprises par cœur) ;
- les insuffisances du système de diffusion des thèmes techniques ;
- l'environnement économique ne facilitant pas l'adoption des thèmes (manque d'approvisionnement, difficultés de commercialisation, etc.) ;
- les normes techniques incompatibles avec les caractéristiques des unités de production (risques économiques trop grands, consommation de main-d'œuvre trop lourde...) (Beaudoux 1981) cité par Grimard (1989 : 2).

Dans un État pauvre sans ressources minières, la faiblesse des allocations budgétaires constitue une limite pour la mise en œuvre des orientations politiques en matière agricole surtout en matière de vulgarisation, parent pauvre des services agricoles. « La vulgarisation est une activité difficile à gérer et à administrer pour un gouvernement. Les paysans ont des besoins multiples et y répondre est une tâche complexe (Benor et coll., 1984) cité par (Pagé, 2007 : 26). Sans ressources consistantes, les services de vulgarisation gèrent comme ils peuvent les programmes d'appui aux producteurs. Ils sont confrontés à l'insuffisance de personnel et de moyens et matériels roulants pour intervenir dans les campagnes souvent enclavées. Les infrastructures routières laissent à désirer notamment en saison des pluies. Cette situation amène la démotivation des agents de vulgarisation qui n'ont déjà pas une bonne situation salariale. Ils bénéficient à peine de formation ou de remise à jour de leurs connaissances. Ils fonctionnent dans la routine, ce qui émousse leur ardeur à aller sur le terrain, si ce n'est pas pour répéter les mêmes techniques que les paysans sont déjà censés maîtriser. Alors que la quête des innovations doit être permanente, signalons que le transfert des connaissances dans le cadre de la coopération avec les universités et instituts de recherche agricole n'est pas toujours systématique. Les agents de vulgarisation sont insuffisamment formés, les messages techniques sont peu cohérents, parce que déconnectés de la réalité locale. La nature des thèmes abordés correspond plus à des modèles occidentaux qu'aux préoccupations réelles des populations rurales, lesquelles considèrent les administrations ou les organismes comme des unités de surveillance qu'ils esquivent autant que possible (Idoux et Beau, 1997).

Notons qu'en raison de la pauvreté et de la baisse des revenus, les paysans ont des besoins différents dont la satisfaction préalable pourrait offrir des chances de succès aux actions de la vulgarisation. Ces besoins primaires de sécurité et de subsistance les éloignent souvent par des pratiques sordides des préoccupations affichées par les agents d'encadrement qui sont celles d'améliorer leur productivité.

Les organisations de paysans assurent le relais des connaissances reçues auprès de leurs pairs, mais elles connaissent des mutations qui rendent difficiles leurs missions. Elles sont des coopératives, des groupements ou encore des associations de développement au niveau villageois, des syndicats ou des groupes d'intérêts. Elles sont souvent formées sur l'initiative des autorités administratives avec l'aide des agents d'encadrement.

Pour le gouvernement, ces structures sont des canaux d'informations et de formation des producteurs en vue de renforcer leurs capacités professionnelles. Il s'agit avant tout de leur apporter un appui technique et organisationnel qui leur permet de se développer et de réaliser leur mission (Mukantagwera, 2011 : 17).

À partir d'une étude effectuée en Guinée, un inventaire non exhaustif des diverses fonctions remplies par des organisations paysannes a été réalisé (sachant qu'une même organisation peut remplir plusieurs fonctions). Il s'agit de :

- la gestion du foncier : en particulier dans les zones où il y a des aménagements hydroagricoles ;
- la gestion de l'environnement (gestion de l'espace, gestion de terroir) ;
- la gestion d'équipements (moulins, décortiqueuses) ;
- la production collective (champ collectif) ;
- l'approvisionnement (cadre pour l'inventaire des besoins, achat groupé, gestion du crédit) ;
- le stockage en commun (grenier semencier, banques de céréales) ;
- le travail en commun (groupes d'échange de travail) ;
- le financement (systèmes de crédit intégrés à d'autres activités, institutions spécialisées dans le crédit) ;

- la commercialisation ;
- le conseil aux producteurs (conseil technique, expérimentation) ;
- la représentation des producteurs (Beaudoux et Forget, 1992).

Malgré le potentiel des organisations paysannes, force est de constater que l'État est dans l'incapacité d'apporter les appuis nécessaires afin qu'elles remplissent ces fonctions. Faute de ressources financières et d'un système organisationnel capable de s'autogérer pour plusieurs raisons, elles sont laissées à elles-mêmes ou servent parfois de caisse de résonance pour quelques projets et pour la propagande politique. Ces organisations qui devraient être de véritables instruments de développement, sont caractérisées par le manque d'esprit d'entreprise de leurs membres, la faible capacité à élaborer des projets bancables, le manque de financement ou l'impossibilité d'avoir accès aux crédits pour cause de garanties non disponibles (Mukantagwera, 2011).

Enfin, soulignons que de sérieux problèmes organisationnels se posent au sein des regroupements de paysans. En effet, souvent en mal de leaders éclairés et honnêtes, ces structures font l'objet de mauvaise gestion, ce qui paralyse la participation des membres aux activités, lesquels ne trouvant plus d'intérêts à coopérer. Cette situation engendre des crises qui conduisent le plus souvent les organisations de paysans à la dislocation. Les services de vulgarisation doivent faire encore beaucoup d'efforts quant au suivi de la gestion des organisations paysannes en vue d'assurer véritablement leur contribution à l'amélioration de leurs conditions de vie et à l'augmentation des productions agricoles.

1.1.4 PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FILIÈRE COTON

Le coton est l'un des principaux produits agricoles destinés à l'exportation au Bénin. Sa culture de tradition ancienne se fait au sud du pays dans les départements du Couffo et du plateau ; au centre, dans les départements du Zou et des Collines et dans le septentrion, principalement dans les départements du Borgou et de l'Alibori. Le développement institutionnel de la filière a connu plusieurs phases en relation avec les orientations générales des politiques de développement et de l'organisation de l'appareil

productif. Oloulotan (2001) cité par Totin (2004) a analysé l'évolution de la filière en cinq phases :

- la période d'avant 1960 : la filière de production insignifiante et d'organisation faible était contrôlée dans un premier temps par l'administration coloniale. Sa gestion a été reprise avec le désengagement de cette dernière par des coopératives privées de service qui se chargeaient de la collecte de coton primaire ;

- la période de 1960 à 1972 : la production cotonnière était organisée sous l'impulsion des sociétés de développement comme la Compagnie Française de Développement des Fibres et Textiles (CFDT) et la Société d'Assistance Technique et de Coopération (SATEC). Cela a permis d'atteindre une croissance record de 50 000 tonnes de coton-graines durant la campagne de 1972-1973 en raison de l'augmentation des superficies emblavées et le développement de la recherche dans le secteur cotonnier. Les sociétés de développement étaient chargées alors d'assurer la collaboration technique entre la filière et les centres internationaux de recherche (IRAT, IRCT). La méthode adoptée pendant cette période était plus proche de l'approche par produit avec une structuration verticale des diverses sociétés (institutions internationales-institutions nationales ; techniciens-producteurs), ce qui ne facilitait pas les échanges horizontaux entre les acteurs. Les organisations paysannes étaient peu structurées et négociaient directement avec les sociétés commerciales (Totin, 2004) ;

- la période de 1972 à 1981 : Avec l'avènement du régime socialiste, un accent particulier a été mis sur le développement de l'agriculture, principalement axé sur les cultures vivrières. Il s'ensuit une chute de la production cotonnière jusqu'à 16.000 tonnes de coton-graine entre 1977 et 1978, avec la suspension des contrats entre les sociétés de développement et l'État révolutionnaire, (Totin, 2004) ;

- la période de 1981 à 1996 est caractérisée par la relance du secteur agricole soutenue par la mise en œuvre de grands projets de développement rural. Dans un premier temps, les principales fonctions de la filière, à l'exception de la recherche sont exécutées par les CARDER. L'objectif visé était la mise en œuvre des politiques de développement rural intégrées. Les CARDER étaient alors des innovations institutionnelles pour faciliter la collaboration entre les acteurs avec une combinaison des fonctions d'approvisionnement, de

commercialisation et de vulgarisation. Ils assuraient également la gestion des usines d'égrenage. Mais entre 1988 et 1989, les CARDER ont été relayés par une nouvelle société, la Société Nationale de Promotion Agricole (SONAPRA), du fait de l'échec des politiques de développement rural intégré. Ce système a réalisé une segmentation de la filière séparant ainsi les fonctions de production des fonctions de commercialisation et d'égrenage. Malheureusement, cette période reste aussi marquée par des problèmes liés à :

- la conjoncture économique internationale parfois peu favorable (fluctuation du taux de change du dollar sur le marché international, accroissement du niveau mondial de la production) ;
- l'insuffisance des infrastructures d'égrenage et de stockage ;
- la méthode de gestion peu efficace de la filière [...] ayant conduit à un déficit cumulé au niveau du secteur. Cette situation a été à l'origine de la libéralisation de la filière coton, objet de négociation avec les bailleurs de fonds et qui a permis la récupération du déficit cumulé par la mise en œuvre de programmes de réformes efficaces (Totin, 2004) ;
- et la période de 1996 aux années 2000 est caractérisée par l'ouverture de la filière aux opérateurs privés. La coordination des activités du secteur est assurée alors par des familles professionnelles (AIC, CAGIA, CSPR). Cette libéralisation répond à l'orientation de l'économie libérale adoptée par le Bénin depuis 1990. Ce processus a été caractérisé par le transfert de compétences aux organisations des producteurs, la libéralisation des sous-filières intrants et égrenage, et, la mise en place d'une interprofession. Une telle organisation a l'avantage de l'intégration verticale des fonctions de la filière en remplaçant l'État par une interprofession forte comme gestionnaire de la filière. Cette participation accrue du secteur privé dans le sous secteur cotonnier, fortement contrôlé jusqu'alors par l'État, a constitué une étape capitale dans la mise en œuvre de la libéralisation, (Totin, 2004).

Au regard de ce qui précède et compte tenu de l'évolution de la gestion de la filière à nos jours, il est à remarquer que la production cotonnière a connu son heure de gloire à la suite de la libéralisation. Jusqu'en 2005, la production moyenne annuelle de coton graine était de 350 000 tonnes environ, générant des recettes brutes de l'ordre de 70 milliards de

francs CFA pour plus de 325 000 exploitations agricoles, représentant 3 millions de personnes (soit près de 50 % de la population) (Afouda et coll., 2013). Cette filière admise comme le poumon de l'économie rurale occupe une part importante du Produit Intérieur Brut. Elle génère 40% des emplois en milieu rural, 45% des recettes fiscales de l'État (Friedrich Erbert Stiftung, 2013).

Mais le transfert des fonctions qui revenaient de manière exclusive à l'État aux organisations des producteurs n'a pas été suffisamment accompagné pour les doter des capacités exigées (Afouda et coll., 2013).

De même, la libéralisation de la filière matérialisée par le désengagement de l'État s'est traduite notamment par une forte réduction des agents des services de l'encadrement technique (Totin, 2004). Certes, elle a favorisé l'implication de plus en plus, des producteurs dans des aspects pratiques des activités du secteur. Mais, leur participation aux décisions, au suivi, au contrôle, à la fixation des prix restait alors très limitée (Ton, 2001). Jusqu'en 2004, les organisations paysannes ont eu une petite place au sein des débats concernant l'avenir du secteur : elles ont été toujours considérées comme des « receveuses de politiques » plutôt que de véritables partenaires (Totin, 2004).

Aussi, faut-il noter qu'avant l'entrée en jeu des nouveaux acteurs privés, la recherche cotonnière était supportée par l'État à travers la SONAPRA. À côté de cette source, la recherche était également financée, pour une bonne part, par des institutions étrangères (cas du CIRAD, partenaire français). Mais ce processus de libéralisation, avec le désengagement de l'État du secteur cotonnier, n'a pas su définir au niveau national, la structure qui devrait prendre en charge le financement de la recherche cotonnière (Totin, 2004).

Finalement, ces réformes qui devraient permettre à l'État d'une part, de redynamiser le secteur, et d'autre part, de réduire les coûts de ses interventions (PNUD, 2000), ont engendré de profonds dysfonctionnements institutionnels ayant eu un impact sur la productivité.

En outre, il faut noter qu'au niveau international, les subventions des pays développés dépriment les cours mondiaux et réduisent les revenus des agriculteurs dans les pays exportateurs de coton (Integrated Framework DTIs, 2005).

La baisse des rendements influence négativement le revenu issu de la vente du coton graine et n'incite pas les producteurs à un dynamisme plus poussé ; ceci risque de les décourager à moyen et long termes (Agba, 2002).

Et justement, on a pu observer la démotivation des paysans, l'abandon de la production cotonnière, la diminution de la main-d'œuvre agricole, l'accroissement de la pauvreté et la baisse des recettes de l'État, etc. La production est passée de 384.000 tonnes à la campagne 1997-1998 (Agba, 2002) à 280 000 tonnes en 2008 (Houngbo, 2008) et à 174 000 tonnes en 2011, puis à 265 000 tonnes en 2012 suite à la prise en main de la gestion de la filière par l'État (Rapport PNOPPA-Bénin, 2012).

La libéralisation qui devrait permettre à l'État de faire des gains de devises, n'a pas su diminuer l'appétit des différents acteurs tant au niveau de l'État qu'au niveau des groupes professionnels et les revenus du secteur sont utilisés à d'autres fins. Si l'ouverture de la filière, avec l'éclatement du monopole de l'État a permis de créer des emplois pour plusieurs autres acteurs (des postes dans les nouvelles institutions mises en place, dans les compagnies privées), elle n'a pas manqué de lui faire perdre de nombreux intérêts. Les revenus autrefois procurés à l'État par cette filière se limitaient, suite à la libéralisation, seulement aux taxes et impôts payés par les privés (Totin, 2004). Ces responsables de compagnies privées gestionnaires de la filière sont sous protection politique et occultent le paiement des impôts, ce qui a tôt fait de ruiner le secteur et empirer la situation d'après libéralisation. Car pendant longtemps, un petit groupe d'acteurs ont profité de la situation au détriment de la grande masse des producteurs qui doivent faire face à des coûts de production, sans cesse croissants, amenuisant ainsi leurs revenus. C'est ce qui expliquerait la démotivation et l'abandon de la production.

En 2012, le gouvernement béninois a décidé de reprendre le contrôle du secteur agricole, notamment la filière coton. En reprenant la gestion de la filière, l'État entend mobiliser et motiver les producteurs en leur donnant les moyens nécessaires pour mener une campagne agricole à la hauteur des prévisions. L'acte majeur conséquent à cette décision du Conseil des Ministres, qui date de mars 2013, a été la restructuration des services d'encadrement agricole. Ainsi, les Centres Régionaux de Promotion Agricole (CeRPA) ont été transformés en Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER)².

Cette réforme majeure répond à la vision du Gouvernement et des acteurs agricoles de faire du Bénin une puissance agricole susceptible de garantir la sécurité alimentaire, d'accroître substantiellement la production vivrière et de rente que les revenus agricoles.

L'enjeu ici est de mettre un terme définitif à l'orientation bureaucratique des actuels CeRPA caractérisés par de graves dysfonctionnements qui minent l'encadrement technique du monde paysan, freinent l'élan et l'enthousiasme des producteurs, ainsi que l'organisation et la promotion des filières agricoles³.

Avec cette réforme, la production cotonnière prend lentement son essor. De 174 000 tonnes en 2011, elle est passée à 265 000 tonnes en 2012 puis à 393 000 tonnes en 2014 (SCDA Banikoara, 2015). Cependant, le Plan stratégique de relance du secteur agricole 2011-2015 a prévu d'atteindre 600 000 tonnes en matière de production cotonnière à l'horizon de la campagne 2015, ce qui est encore à l'état de vision. Toutefois, de bonnes perspectives envisageables donnent plus d'espoir dans le secteur. Dans cette logique, les services d'encadrement ont un rôle important à jouer en opérant des réajustements nécessaires face à la situation qui prévaut.

Une nouvelle philosophie doit soutenir cette réforme afin d'éviter que les causes autrefois décriées ne réapparaissent et ne reproduisent les mêmes effets. C'est donc pour répondre au besoin de responsabiliser davantage les encadreurs et les producteurs en retour dans une dynamique de transfert de connaissances que les Centres Agricoles Régionaux de

² Décret n° 2013-137 du 20 mars 2013 portant transformation des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CERPA) en Centres Régionaux pour le Développement Agricole (CARDER)

³ <http://www.24haubenin.info/?Transformation-des-CeRPA-en-CARDER> consulté en janvier 2015

Développement Rural ont été restaurés dans leurs anciennes missions. Ils ont désormais la responsabilité de conseiller, de soutenir, d'informer, de former, donc d'encadrer le monde rural. Cette réforme est donc soutenue par une politique nationale de développement agricole dans laquelle la filière coton prend une place importante.

1.1.5 STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE AU BÉNIN

Le gouvernement béninois a mis en place une série d'actions pour le développement du secteur agricole, conscient des défis majeurs de la sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté. Ainsi, plusieurs documents de stratégies et de politique en faveur de la promotion du secteur agricole ont été adoptés par le gouvernement en place depuis 2006. Ces stratégies découlent du document Bénin Alafia 2025 dans lequel le gouvernement a exprimé sa vision de la gouvernance du développement à l'horizon 2025. En ce qui concerne l'agriculture, il faut noter que le Bénin a adopté depuis 2011 un Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) sur cinq ans. Il apparaît comme la conclusion du processus de mise en place d'une politique agricole globale au Bénin. Le PSRSA doit constituer le cadre de développement agricole du pays à long terme. Concrètement, le PSRSA définit un ensemble de 14 stratégies en mesure de renforcer les secteurs agricoles et d'assurer leur modernisation. Pour ce faire, il est prévu d'instaurer :

- une politique sur les intrants ;
- la réalisation d'aménagements hydro-agricoles ;
- une politique de mécanisation ;
- le développement d'infrastructures de stockage et de transformation⁴.

Le PSRSA apporte un soutien aux filières dites stratégiques qui concernent la sécurité alimentaire, l'agro-industrie et l'agro-carburant.⁵

En ce qui concerne le conseil agricole, déjà en 2004, l'État béninois a lancé une réflexion sur la matière, donnant naissance en 2007 au Livre blanc sur le conseil agricole,

⁴ MAEP, Plan stratégique de relance du secteur agricole, octobre 2011

⁵ <http://www.inter-reseaux.org/ressources-thematiques/politiques-agricoles/article/politiques-agricoles-au-benin>, consulté en janvier 2015

véritable changement d'approche de l'appui aux producteurs et guide pour tous les intervenants du secteur. Ce livre a été suivi de la stratégie nationale de mise en œuvre du conseil agricole (SNCA) en 2008. La SNCA instaure une démarche de conseil agricole plus globale qu'auparavant et centrée sur l'exploitation agricole. Quatre types de conseils sont retenus pour la première phase d'application : le conseil technique spécialisé (décliné par activités), le conseil de gestion aux exploitations agricoles, le conseil à l'accès au marché, le conseil à l'organisation et à la planification. Pour chacun d'eux, les rôles de chacun des intervenants sont précisés. Depuis quelques années, il est observé une implication de plus en plus importante des organisations de paysans dans ce processus, reflet du dynamisme de ces organisations et de leur étroite collaboration avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP).⁶

1.1.6 ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'ENCADREMENT DU MILIEU RURAL

Peu d'études ont abordé spécifiquement l'encadrement des acteurs du monde rural. Toutefois, des thèmes connexes tels que la vulgarisation, l'appui-conseil, le développement coopératif et la formation des agriculteurs ont fait l'objet de réflexion de quelques chercheurs.

Grimard (1989) a étudié la performance des structures d'encadrement de la paysannerie au sein d'une organisation de développement rural (ODR) sahéenne au Mali. Les ODR ont été créées dans tous les pays de l'Afrique de l'Ouest pour faciliter l'intervention publique dans les années 1970 dans le domaine agricole. Ces structures qui portaient les espoirs du développement de la production en milieu rural ont connu des échecs après quelques années. Il s'est employé à élucider « certains problèmes se situant au niveau de la jonction encadreur-paysan et à rechercher ce qui peut conduire à une amélioration de ces relations réciproques, laquelle amélioration peut sans doute favoriser une performance accrue de tout le système d'encadrement. » Les problèmes relevés par cette recherche concernent d'une part les encadreurs qui éprouvent des besoins de

⁶ <http://www.inter-reseaux.org/groupe-de-travail/gt-conseil-agricole-et-rural-car/article/ressources->

formation (en animation et de connaissances en agronomie), d'équipements et de moyens logistiques, et d'autre part, les paysans qui sont limités à cause de l'analphabétisme. Le problème de confiance dans l'adoption des nouvelles connaissances se pose dans cette relation. Les principales contraintes relevées sont l'insuffisance des pluies et de matériels, l'abondance de prédateurs, l'exode rural, le manque de financement, la maîtrise de l'eau, la pauvreté du sol, etc. Cette recherche s'est limitée à la relation encadreur-encadré pour apprécier la performance des structures d'encadrement, lesquelles pourraient subir des influences d'ordre économique et structurel.

Outre cela, Gondard-Delcroix et Rousseau (2004) ont mené une étude appliquée aux ménages ruraux de Madagascar en s'intéressant particulièrement à la vulnérabilité et à la gestion des risques dans une approche de développement durable. Elles ont mis en exergue les diverses formes de pauvreté, sources des tensions économiques et sociales qui rendent vulnérables les acteurs du monde rural aux risques. Les stratégies de développement durable doivent associer à la dimension économique, la dimension humaine impliquant le bien-être et les capacités des personnes à réagir face aux situations à risque. Leur objectif était d'observer les stratégies de gestion du risque ex post et ex ante des ménages en zones rurales des Hautes Terres de Madagascar, afin de caractériser les déterminants de leur vulnérabilité ou de leur résilience. Mais ce qui nous intéresse dans cette recherche est la mise au point du capital dont l'individu a besoin pour faire face aux nombreux risques présents en milieu rural. Elles estiment que chaque individu dispose de quatre types de capital pour y faire face :

- le capital physique (ensemble des actifs productifs, actifs ménagers et stocks détenus par l'individu) ;
- le capital financier ou monétaire (ressources provenant de l'épargne ou de l'emprunt et destinées à acquérir des actifs réels) ;
- le capital humain (stock des ressources personnelles économiquement productives) ;
- le capital social (ressources issues des interactions culturelles et structurelles générant des externalités durables affectant la situation économique des individus) (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004 : 4).

Ainsi, la vulnérabilité perçue comme la non capacité de l'individu à s'adapter résulte du fait que l'individu ne parvient pas à convertir ses potentialités en capacités. « Le bien-être et la pauvreté ne sont donc pas uniquement dépendants des fonctionnements réalisés par les individus ou des dotations des individus ; ils dépendent intimement des fonctionnements réalisables et de la capacité de conversion des individus » (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004 : 5). C'est pour dire en effet que l'individu peut choisir ou non de réagir face aux risques encore qu'il faut qu'il ait les moyens d'agir. Le simple fait d'en avoir les potentialités ou les capacités ne suffit pas à gérer les situations à risques et à réduire sa vulnérabilité. En milieu rural, les risques auxquels s'expose le paysan sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 1: Typologie des risques présents dans les zones rurales pauvres

Risques	Descriptions
Risques liés à l'environnement	Aléas climatiques (cyclone, sécheresse, tempête, inondation), insectes nuisibles, changement climatique, déforestation, pollution de l'air et de l'eau, épuisement des ressources naturelles, maladies végétales, etc.
Risques sur les prix liés aux fluctuations du marché	Variation des prix des inputs et des outputs agricoles, variation des salaires, libéralisation du marché (augmentation de la concurrence internationale).
Risques politiques	impacts des conflits armés, des instabilités politiques, etc.
Risques sur la santé	Les maladies, les accidents et la mort touchent à la fois les riches et les pauvres, mais de manière différente, les conséquences pour les pauvres étant souvent plus dures. Pauvreté et mauvaise santé forment ainsi un cercle vicieux. Le pauvre vit et travaille dans un environnement propice aux risques de maladies et d'accidents et possède une accessibilité aux services de santé plus limitée.

Risques de l'âge	Maladies, baisse de la productivité, exclusion sociale, faible retraite, etc. = « traumatismes cumulatifs » associant des problèmes relationnels, de santé, d'argent et de déqualification
Risques agricoles	Les incertitudes climatiques, les insectes nuisibles, les maladies végétales. Si ces risques sont encourus par tous les ménages agricoles, tous n'ont pas les mêmes accès aux technologies agricoles (irrigation, pesticides, engrais, etc.) pour leur faire face.

Source : Gondard-Delcroix et Rousseau (2004 : 5 et 6)

« Tous les individus sont donc vulnérables, mais chacun à une capacité à faire face au risque qui lui est propre » (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004 : 6). Ce tableau démontre que le risque est omniprésent dans la vie de chacun et surtout dans celle des paysans où il accroît leur la vulnérabilité parce qu'ils ne sont jamais dotés de capacités de réaction efficaces. Cet état de choses est encore présent dans les milieux ruraux africains où le paysan est seul face à son destin en cas de crises ou d'épidémies.

Néanmoins, elles ont pu observer quelques stratégies qui permettent aux paysans de développer leur résilience face aux risques : la réduction du risque, l'assurance et la réaction face au risque.

Tableau 2 : Les différents types de stratégies individuelles de gestion du risque

Types de stratégies	Actions ex ante	Actions ex post
Réduction du risque	Vaccination, scolarisation, formation, achat de matériels agricoles, de pesticides, d'engrais, appartenance à un réseau social, diversification des activités	/

Assurance	Souscription à des assurances formelles, épargne de précaution, investissement dans le capital social (assurance informelle), diversification des activités	Versement de la compensation par l'assurance, Flux monétaires ou non monétaires issus du réseau social utilisation de l'épargne,
Réaction face au risque		Réduction de la consommation et des dépenses, diversification des activités

Source : Gondard-Delcroix et Rousseau (2004 : 7)

Le tableau ci-dessus présente les comportements des ménages ruraux face aux risques dans les milieux pauvres. On peut comprendre aisément que les paysans ne se laissent toujours pas surprendre. Toutefois, leurs capacités à gérer efficacement ces risques varient d'un individu à un autre et tiennent compte des revenus individuels et le niveau de pauvreté globale dans le milieu rural.

Par ailleurs, le thème « encadrement » a été abondamment développé dans le milieu pédagogique et de formation à distance. Sur ce sujet, les chercheurs s'accordent sur le fait qu'il s'agit des « services de soutien à l'apprentissage », lesquels regroupent des ressources humaines, technologiques appuyant l'apprenant dans sa démarche (Power et coll., 1994). Cependant, Bernatchez (2000) se démarque de ces auteurs en définissant, dans le cadre pédagogique, les activités d'encadrement :

[...] comme la mise en place d'un ensemble d'activités de communication et d'échanges, de moyens technologiques et de ressources humaines qui permettent des interactions collaboratives libres entre apprenants, co-apprenants et tuteurs pour combler les besoins de soutien tout au long d'une démarche autodidacte d'apprentissage à distance (Bernatchez, 2000 : 20).

Cette définition accorde une importance aux interactions collaboratives entre l'encadreur et l'encadré et les encadrés entre eux et ce, dans une perspective

d'autonomisation de l'apprenant. Cela offre un beau prisme pour les activités d'encadrement rural que Badouin (1965 : 779 et 780) considérait déjà comme des activités de « vulgarisation, commercialisation, crédit, animation, coopération, etc. ». Il estime que « la vulgarisation constitue en même temps que la pièce maîtresse de l'encadrement agricole, l'aspect technique de ce dernier ». Il doit être complété par « l'encadrement économique ». Le succès de la vulgarisation doit être remarqué par l'augmentation du tonnage des récoltes. Ce chercheur a mis en relief le rôle important des institutions de recherche agricole et les universités dans ce qu'il appelle « l'encadrement scientifique ».

Beaudoux (1981) cité par Grimard (1989 : 2) estime que « les programmes de vulgarisation doivent prendre en compte les systèmes de production et les structures agraires dans leurs composantes techniques, économiques et sociales ainsi que les relations de l'agriculture avec l'environnement. » L'agriculture moderne réduit certes la faim et la pauvreté dans ces aspects socioéconomiques, mais elle engendre des problèmes écologiques par l'utilisation intensive des intrants (engrais chimiques, pesticides).

Drion (1994) a étudié les principes généraux sur lesquels doit reposer la vulgarisation agricole en s'appuyant sur les modèles de l'Afrique subsaharienne. Il a montré le rôle prépondérant de la vulgarisation dans le développement de la production cotonnière au Zaïre avant les indépendances. Il a estimé que ces résultats spectaculaires découlaient de la convergence des intérêts entre le gouvernement colonial et le secteur privé.

Ce chercheur a également montré que « la place de la vulgarisation dans le développement de la filière coton en Afrique francophone dépend du degré d'intégration de ces filières ». Si la filière a pu réussir au Mali, c'est parce que la compagnie malienne de développement des textiles a pris en charge toutes les fonctions depuis la production jusqu'à la commercialisation. Or dans de nombreux pays, l'intégration se limite aux fonctions de production et aux opérations industrielles. Ainsi, les fonctions de stabilisation et de commercialisation sont assurées par des sociétés d'État autres que les sociétés cotonnières. Ce fut le cas en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en République Centrafricaine, au Sénégal (Drion, 1994).

Cependant, Drion (1994 : 41) reconnaît que le Burkina Faso a été exceptionnel, car l'intégration des fonctions a été partielle. « Ce sont des organismes de développement rural distincts des sociétés cotonnières qui assurent les fonctions de production, de distribution d'intrants et de commercialisation ».

Il faut noter que la libéralisation du secteur cotonnier a été imposée par la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International dans le cadre du programme d'ajustement structurel au début des années 1990. Le désengagement de l'État prend appui sur les mesures telles que :

Le transfert de compétences aux organisations paysannes, la libéralisation de la sous-filière intrants par l'agrément d'importateurs et de distributeurs privés ; la libéralisation de la sous-filière égrenage ; la mise en place d'une interprofession qui assume désormais les fonctions critiques de la filière coton (Alé, 2008 : 94)

Il se fait que le secteur privé n'était pas préparé à cette nouvelle donne. Le Gouvernement béninois a libéralisé la filière tout en réduisant le nombre des agents d'encadrement. Il en découle que les résultats de la mise en œuvre de la libéralisation agricole en Afrique de l'Ouest francophone sont des moins reluisants. Le Burkina Faso qui a été en retard dans la mise en œuvre de ces réformes dans un contexte marqué par la dévaluation du Franc CFA, a encore des résultats positifs aujourd'hui dans la filière et reste le plus grand producteur en Afrique de l'Ouest (Alé, 2008).

Mukantagwera (2011) a montré dans sa recherche que la formation et l'éducation des agriculteurs permettent le développement et la survie de leur coopérative et partant contribuent à l'amélioration de la production. Elle a souligné que « la faible utilisation des intrants agricoles et des imperfections au niveau des aménagements hydro-agricoles ne permettent pas aux riziculteurs de maximiser les rendements de leurs exploitations » (Mukantagwera 2011 : 105). Elle estime que ce fait découle des lacunes de formations, malgré les besoins ressentis, qui affectent les rendements de la coopérative étudiée. Le manque de professionnalisme des dirigeants de la coopérative, le manque d'équipements et

la faiblesse de ressources relevées dans sa recherche dénotent d'un manque d'encadrement qui est assuré principalement par les services publics et les organismes partenaires.

Mispelblom (1996) considère l'encadrement comme un aspect professionnel du management qui lui propose un savoir particulier et une méthodologie d'action. Cela démontre que les activités d'encadrement obéissent aux principes du management. Le management moderne qui s'appuie sur les capacités de l'humain dans toutes ses dimensions est beaucoup plus novateur et efficace.

Selon les chercheurs, les activités d'encadrement sont basées sur les échanges et les interactions entre encadreur et encadré dans le but de parvenir à l'autonomie de ce dernier et d'atteindre l'objectif commun. Il emprunte les connaissances managériales pour son efficacité de résultat. Le management moderne préconise de croire aux capacités des employés en les mettant dans de bonnes dispositions pour le travail, ce qui permet d'optimiser le rendement. Cela n'est pas encore ancré dans les pratiques managériales dans les pays sous-développés où l'on croit toujours aux miracles de l'organisation mécaniste du travail basée par la bureaucratie et un système de domination.

Notre recherche pose donc l'hypothèse que le renforcement de l'encadrement de qualité permettra de réduire sensiblement l'exode rural, l'abandon des cultures, les différents problèmes de productivité et favorisera le développement des capacités techniques des producteurs et l'autonomie des organisations paysannes en vue d'un meilleur rendement par l'intermédiaire des encadreurs motivés.

1.1.7 PROBLÉMATISATION

Dans un contexte de la mondialisation, le Bénin, pays pauvre et sans ressources minières se trouve face à des impératifs de développement de l'économie et de la réduction de la pauvreté. Le gouvernement s'appuie sur le développement de l'agriculture et des infrastructures afin d'augmenter la productivité du milieu rural qui absorbe une importante main-d'œuvre. Ainsi, les services de vulgarisation et d'encadrement sont chargés entre

autres d'apporter du soutien aux paysans et de renforcer leurs capacités techniques en vue d'assurer une plus grande productivité.

Malgré les moyens mis en place et l'ambition politique affichée par les gouvernements successifs au Bénin, la production agricole n'augmente pas au rythme de la poussée démographique. Cette situation maintient le pays en état de dépendance de l'extérieur pour cause de production insuffisante quant aux produits de première nécessité.

Cela est particulièrement remarquable dans la filière coton qui constitue la première richesse du pays. L'abandon de la production s'explique entre autres difficultés par la mauvaise utilisation des intrants agricoles (engrais, pesticides), la mise en place tardive, insuffisance et mauvaise qualité des intrants, le manque d'encadrement technique des paysans, le retard dans le paiement, la nocivité des intrants (Agba 2002). La gestion des ressources humaines de ce secteur d'activité reste problématique. Les paysans n'ont pas toujours le retour de leur investissement dans la production cotonnière. Ils s'appauvrissent malgré leurs efforts de production. Les agents d'encadrement quant à eux ont un statut précaire et travaillent dans des conditions difficiles. Or, le renforcement des services d'encadrement doit entraîner l'augmentation de la production agricole (Gbaguidi, 2013), ce qui passe par la formation, l'équipement voire l'amélioration des conditions de travail des agents d'encadrement. Des contraintes d'ordre organisationnel et structurel minent également le développement de la filière coton (Houngbo, 2008), ce qui a causé son déclin en 2011. Le déclin de la filière coton risque d'enliser davantage le Bénin dans la pauvreté eu égard aux recettes et aux emplois qu'elle génère. Pour éviter cette situation, le gouvernement béninois a repris en main le contrôle et la gestion du secteur coton en 2012 en réformant le système d'encadrement qui ne tient pas compte nécessairement des besoins des acteurs (encadreurs et encadrés). Cependant, en dépit des croissances obtenues dans le secteur, les problèmes énoncés demeurent et risquent d'affecter la production en entraînant un nouveau déclin sur le long terme. Étant donné que les structures d'encadrement ont à charge de soutenir la politique du gouvernement dans le cadre des réformes actuelles opérées, les entraves à la gestion des ressources humaines de la chaîne de production

doivent être levées en vue d'un meilleur appui aux paysans, un appui qui doit s'inscrire dans le cadre de leur autonomisation.

C'est dans cette optique que cette recherche se propose d'explorer les aspects organisationnels et humains de la gestion du système d'encadrement de la production cotonnière au Bénin tout en démontrant son importance dans le cadre de l'augmentation subséquente de la production. Cela permettrait aux décideurs de lui accorder plus d'importance à tous les niveaux.

1.1.8 JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

1.1.8.1 Pertinence sociale

Le travail des paysans constitue le socle du développement de l'économie rurale. Tel que démontré en management des organisations, l'encadrement des paysans doit être fait de manière à accroître leur efficacité pour les rendre autonome en réalisant les objectifs de production. Or, nous remarquons que dans certaines filières, la production agricole est soit en baisse soit en hausse, les activités champêtres se vident de leur main-d'œuvre, les campagnes sont abandonnées, l'appauvrissement des paysans s'intensifie, malgré leurs efforts d'investissement. Nous posons comme hypothèse que l'économie rurale peut être améliorée par la mise en place d'un système d'encadrement qui motive, mobilise et encourage la production par des mesures incitatives humanistes. Il est donc important de créer des conditions idoines pour que les agents de développement rural, les encadreurs et autres intervenants assurent un bon appui-conseil, offre une bonne assistance technique aux producteurs en faisant des programmes d'encadrement un axe prioritaire de développement du capital humain en milieu rural. En outre, les agriculteurs sont particulièrement vulnérables aux risques et exposés à la manipulation des intrants utilisés dans le cadre de la production. Des pratiques de formation, des couvertures et assurances sociales méritent d'être instaurées en vue d'éliminer ou de réduire les cas de maladies ou de décès dus aux intoxications alimentaires souvent fréquentes dans les zones de développement du coton où les mutuelles sociales sont quasi inexistantes et les services hospitaliers distants.

Par ailleurs, le développement du secteur agricole est vital pour l'économie du Bénin et pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement. En effet, sans une agriculture productive et économiquement rentable, le Bénin ne peut venir à bout de la faim et de la pauvreté qui touchent particulièrement le milieu rural qui devrait être au contraire la réserve vivrière ou le grenier du pays. Les services publics d'encadrement gagneraient à optimiser les productions en renforçant les différents appuis apportés aux organisations paysannes. Cette recherche permettra de révéler la nécessité de promouvoir l'encadrement en mettant et les producteurs et les encadreurs dans les meilleures conditions de travail en vue de faire face aux défis majeurs de modernisation des techniques culturales afin de protéger les couches particulièrement vulnérables. Dans cette perspective, notre recherche s'avère pertinente au plan social et scientifique.

1.1.8.2 Pertinence scientifique

Le domaine de l'encadrement des agriculteurs est sommairement abordé dans les recherches. On retrouve ce thème souvent dans les études sur la vulgarisation agricole, les coopératives agricoles et les projets de développement, mais ne fait pas l'objet de recherche scientifique spécifique. Ceci est d'autant plus vrai que cette recherche n'existe quasiment pas au Bénin. La littérature est beaucoup plus abondante sur l'encadrement dans le domaine de l'enseignement et la formation à distance. La pertinence scientifique de notre travail de recherche se justifie par le fait qu'il va permettre de mettre en évidence le mécanisme mis en place et alimenter les réflexions sur la structuration et la modélisation de l'encadrement des paysans de manière à obtenir d'eux une plus grande motivation et réaliser leur bien-être dans le travail. Il contribuera également à la réorganisation des filières agricoles en général en mettant l'accent sur le développement du capital humain comme un moyen de réaliser l'efficacité d'un système de production.

1.1.9 OBJECTIFS ET CONTRIBUTIONS POTENTIELLES DE LA RECHERCHE

1.1.9.1 Objectifs de la recherche

L'objectif général de notre recherche est de contribuer à améliorer l'encadrement en vue de la motivation et du bien-être des agents encadreurs et des producteurs de coton.

Plus spécifiquement, elle vise à :

- décrire la structuration de l'encadrement des agriculteurs en identifiant le rôle, les activités et les implications des différents acteurs ;
- analyser les facteurs de démotivation des acteurs en charge de l'encadrement et de la production cotonnière ;
- montrer le lien existant entre la promotion d'un encadrement de qualité et l'amélioration du système de production agricole.

1.1.9.2 Contributions potentielles

Les résultats de notre recherche pourraient aider les structures d'encadrement en l'occurrence les Centres Agricoles Régionaux pour le développement Rural (CARDER) à travers les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA), leurs représentations au niveau local, à réajuster leurs pratiques en matière d'encadrement des paysans et à y consacrer plus d'attention afin que ces derniers produisent mieux et en retirent la pleine satisfaction. Ainsi, cela servira à éclairer le choix des politiques et l'intervention du gouvernement et des partenaires (organisations non gouvernementales et partenaires techniques et financiers) en vue de les adapter aux besoins réels des encadreurs et des producteurs afin que les appuis produisent des résultats probants. Notre recherche pourra susciter l'intérêt d'autres chercheurs à s'investir plus en profondeur dans l'étude de l'encadrement des coopératives agricoles en lien avec la gestion du facteur humain.

1.1.10 QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

1.1.10.1 Questions de recherche

L'absence de recherches consistantes sur l'encadrement des agriculteurs nous a amené à nous intéresser à ce qui peut en faire l'objet pour le bien-être des encadreurs et des encadrés. De plus, le mauvais encadrement a des conséquences sur la survie des organisations des paysans, ce qui engendre à son tour le désintérêt, la démotivation et la dislocation des membres. Notons que le dysfonctionnement des organisations paysannes a un impact négatif sur le rendement. C'est fort conscient du défi majeur de contribuer au

développement du capital humain de la paysannerie et à l'accroissement de la production que cette situation suscite en nous les questions de recherche suivantes :

- Comment se structurent les activités d'encadrement de la production cotonnière ? Cette recherche nous permettra de mettre en évidence les failles structurelles du système d'encadrement.
- Quelles sont les sources de démotivation des acteurs en charge de l'encadrement et de la production ? Nous allons faire ressortir les conditions et relations de travail et les difficultés entre le sous-système encadrant et le sous-système encadré.
- Quel type d'encadrement permettra d'améliorer la production en milieu rural ? Cela nous permettra de montrer les promesses d'un encadrement de qualité pour améliorer le système de production en vue d'un développement économique et social du monde rural.

1.1.10.2 Hypothèses de recherche

Notre travail de recherche pose les hypothèses suivantes :

- la lourdeur de la structuration de l'encadrement justifie les dysfonctionnements du système ;
- la démotivation des acteurs en charge de l'encadrement et de la production découle de la gestion du système d'encadrement ;
- la promotion d'un encadrement de qualité constitue une promesse pour l'amélioration du système de production et le développement économique et social du milieu rural.

1.2 CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE D'ANALYSE

Dans cette deuxième partie, nous allons partir de la définition des concepts importants de notre sujet avant de recueillir les points de vue des auteurs consultés en les plaçant dans le contexte de la recherche.

1.2.1 DÉFINITION ET ANALYSE DES CONCEPTS

1.2.1.1 Système

Le mot système désigne un dispositif, un ensemble d'éléments, de méthodes ou de procédés organisés, un modèle cohérent d'actions à l'organisation et à la structuration figée d'un secteur d'activités (Encarta, 2009). Les différents éléments d'un système sont organisés de manière à ce qu'ils concourent au même résultat. Cependant, Bertalanffy (1947) soutient que le tout est plus important que la somme des parties qui le composent.

Lors d'une conférence tenue à Bordeaux (France) en 2008, Turchany (2008) a décrit le système sous ses aspects structurel et fonctionnel.

L'aspect structurel d'un système comprend quatre composants. D'abord, il faut distinguer les éléments constitutifs (le nombre et la nature, même si ce n'est qu'approximativement). Ces éléments sont plus ou moins homogènes (ex automobile: groupe motopropulseur, châssis, habitacle, liaison au sol, carrosserie). Dans une entreprise commerciale, les éléments sont hétérogènes (capitaux, bâtiments, personnel). Ensuite, il y a une limite (ou cadre du système) qui sépare la totalité des éléments de son environnement. Cette limite est toujours plus ou moins perméable et constitue une interface avec le milieu extérieur. C'est par exemple, la membrane d'une cellule, la peau du corps, la carrosserie d'une voiture. La limite d'un système peut être plus floue ou particulièrement mouvante, comme dans le cas d'un groupe social. Les réseaux de relations constituent le troisième aspect structurel. Les éléments sont en effet inter reliés. Plus les interrelations sont nombreuses, plus le degré d'organisation est élevé et plus grande est la complexité. Les relations peuvent être de toutes sortes. Les deux principaux types de relations sont : les transports et les communications. En fait, ces deux types peuvent se réduire à un seul, puisque communiquer, c'est transporter de l'information, et transporter sert à communiquer (faire circuler) des matériaux, de l'énergie ou de l'information. Enfin, Turchany (2008) relève pour le quatrième aspect structurel, les stocks (ou réservoirs) où sont entreposés les matériaux, l'énergie et l'information constituant les ressources du système qui doit être transmises ou réceptionnées.

Pour ce qui concerne l'aspect fonctionnel d'un système, il le présente comme :

des flux de matériaux, d'énergie ou d'informations qui empruntent les réseaux de relations et transitent par les stocks. Ils fonctionnent par entrées/sorties (ou inputs/outputs) avec l'environnement, des centres de décision qui organisent les réseaux de relations, c'est-à-dire coordonnent les flux et gèrent les stocks, des boucles de rétroaction qui servent à informer, à l'entrée des flux, sur leur sortie, de façon à permettre aux centres de décision de connaître plus rapidement l'état général du système, des ajustements réalisés par les centres de décisions en fonction des boucles de rétroaction et de délais de réponse (correspondant au temps que mettent les informations « montantes » pour être traitées et au temps supplémentaire que mettent les informations « descendantes » pour se transformer en actions) Turchany (2008 : 6).

De ce point de vue, nous pouvons considérer le système comme un ensemble complexe de supports matériels qui communiquent entre eux. L'organisation interne et le degré de complexification dépendent de la taille du système et des objectifs visés. Le système présente dès lors des caractéristiques qui en tiennent compte. C'est ce que révèle l'étude de CERTU (2007 : 19) : « Les systèmes sont [...] caractérisés par le principe d'arborescence, c'est-à-dire que les éléments de tout système sont hiérarchisés en niveaux d'organisation, ce qui légitime en particulier la décomposition d'un système en sous-systèmes. » Les finalités, la variété des besoins, la capacité d'adaptation, l'auto-organisation et l'autorégulation sont les autres caractéristiques du système (CERTU, 2007).

Il en découle qu'il existe des systèmes et des sous-systèmes. Le système qui nous paraît le plus pertinent est le système humain ou social.

Les systèmes humain et social, avec l'apparition de l'intelligence (ou capacité à traiter des informations symboliques), permettent une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention, mais aussi avec la finalisation (l'intentionnalité), réorganisent tout le système en fonction des fins sélectionnées de manière autonome, (Le Moigne 1994 cité par Turchany 2008 : 8).

Les activités de production agricole reposent sur des systèmes et des sous-systèmes qui utilisent des moyens et méthodes techniques, un ensemble d'informations et de connaissances partagées par plusieurs acteurs. Le système d'encadrement renferme un sous-système encadrant et un sous-système encadré.

1.2.1.2 Encadrement

La notion d'encadrement découle tout naturellement du mot cadre qui désigne un domaine déterminé par des limites, une structure qui gère et entoure, un employé salarié exerçant des fonctions de direction ou nécessitant un niveau de qualification supérieur. Ainsi, le mot « encadrement » désigne une activité de direction, de contrôle ou de surveillance d'une personne, d'un groupe, d'une organisation ou d'un secteur d'activités. C'est également l'ensemble du personnel qui mène cette activité de direction, de contrôle ou de surveillance (Encarta, 2009).

On peut retenir de ces définitions que le concept « encadrement » est une activité de direction et de contrôle d'un groupe dont on a la responsabilité. Dans une entreprise, c'est l'organisation des activités du personnel sous l'autorité des cadres. Les responsables de cette activité sont des encadreurs tandis que le groupe d'individus bénéficiaire est désigné sous le nom d'encadré.

Deux notions importantes se dégagent des activités d'encadrement : il s'agit de la direction et du contrôle. Ils constituent deux fonctions importantes du management traditionnel.

Pour Aktouf (2012), « diriger » qui découle de « direction » signifie par extension commander, orienter et influencer. La direction est donc l'exercice d'un pouvoir d'autorité sur les autres en vue de leur faire prendre une orientation donnée, les faire exécuter dans le cadre de cette orientation, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre, collectivement, un résultat donné. Il s'agit d'un rôle fonctionnel, de conseil et de commandement.

En rapport avec le monde rural, les encadreurs exercent une influence sur les producteurs par la transmission des savoirs, des connaissances en vue de développer les cultures. C'est un appui-conseil et une assistance technique que leur offrent les encadreurs qui partagent avec eux la préoccupation d'augmentation des rendements agricoles. Afin de mieux assurer ces rôles, les encadreurs doivent disposer des moyens et être motivés pour le faire, car ils ont à travailler avec des adultes dont la plupart sont analphabètes. Cela requiert beaucoup de patience et de leadership pour les valoriser.

Le contrôle se réfère à la surveillance, la supervision et la gestion de la qualité suivant certaines règles prescrites.

C'est toute activité qui consiste à suivre, à vérifier et évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires. Cela implique qu'il faut connaître ses forces et faiblesses, mettre au point un système par lequel l'encadreur de manière formelle ou informelle peut assurer la régulation des activités des membres d'une organisation. Il doit disposer des moyens de vérifier que toutes les sous-unités de l'organisation agissent effectivement d'une façon coordonnée et synergique. La notion de contrôle invite à canaliser les comportements positifs vers la performance tout en éliminant les comportements anti-performants (Aktouf 2012 : 125).

Il est donc évident que la direction et le contrôle (deux éléments essentiels de l'encadrement en lien direct avec la performance) constituent le point d'ancrage de notre recherche sur l'encadrement des paysans. Notre recherche va alors s'intéresser à comment se structurent et se font la direction et le contrôle, c'est-à-dire, l'organisation des activités de production agricole.

Garant et Letor (2014 : 12) pensent que l'encadrement associé au leadership « renvoient tous deux à des actions d'orientation, de régulation et de coordination en organisation. Ils se réfèrent à une influence exercée par certains acteurs sur d'autres afin d'atteindre les objectifs fixés par une organisation ». Cela revient à inclure dans le comportement de l'encadreur le sens du leadership sans lequel l'encadrement prendrait un caractère autoritaire. C'est d'ailleurs cette habileté à conduire les hommes au travail et atteindre les objectifs qui susciterait la motivation, l'engagement et l'adhésion des encadrés aux objectifs de projet.

L'encadrement est également « l'action de maintenir et d'orienter les élans des uns et des autres dans une voie tracée par d'autres (par des supérieurs hiérarchiques ou par des instances institutionnelles, des lois, etc.) et chercher à ne pas (trop) en dépasser les marges » (Garant et Letor, 2014 : 13). C'est pourquoi elles estiment que la réussite de cette action repose sur « un travail de rhétorique important de construction et de négociation de sens dont l'outil principal est la parole : définir, indiquer et négocier le sens du travail,

c'est-à-dire lui donner une signification et une direction, composer avec les forces en présence ».

Il ressort de tout ce qui précède que l'encadrement doit être empreint du leadership. Et dans ce sens, on peut évoquer « les notions de management et de gestion dont les directions et les cadres sont amenés à faire preuve » (Garant et Letor, 2014 : 13).

L'encadrement technique dans le domaine agricole intègre alors toutes ces notions et vise à soutenir le développement d'une agriculture moderne en offrant tous les services d'accompagnements nécessaires qu'il soit technique et technologique, matériel, communicationnel ou éducatif aux paysans.

L'encadrement agricole couvre particulièrement :

- les techniques de culture pluviale ;
- l'aide à l'amélioration de la fertilité des sols afin d'augmenter les rendements agricoles, (défense et restauration des sols) ;
- la modernisation des cultures en rotation (céréales, légumineuses...) ;
- la formation et l'organisation professionnelle des producteurs ;
- l'organisation du crédit ;
- la distribution des intrants ;
- le renouvellement et l'entretien du matériel semencier ;
- la production semencière ;
- la collecte des produits et leur commercialisation⁷.

Ceci étant, les encadreurs agricoles doivent disposer des aptitudes, des moyens et des ressources intellectuelles nécessaires à remplir les fonctions de direction, de contrôle, de négociation, de formation et de motivation très importantes qui résument l'encadrement en vue de mobiliser les paysans pour une productivité plus accrue. Ce sont des compétences managériales utiles à la promotion des organisations paysannes.

⁷ Groupe Advens (en ligne). Coton Encadrement agricole : <http://www.advens-groupe.com/coton-agriculture.html>

1.2.1.3 Le Système de Connaissances et d'Informations Agricoles

Dans le domaine agricole, le système de connaissances et d'informations est très dense, car il mobilise un nombre important d'acteurs. Totin (2004) a utilisé le Système de Connaissances et d'Informations Agricoles (SCIA) de Röling (1988) pour évaluer les effets de la libéralisation de la filière coton sur les différents sous-secteurs connexes. L'approche systémique de Röling est toujours d'actualité pour comprendre le fonctionnement actuel du système de promotion de la filière coton et ses dynamiques.

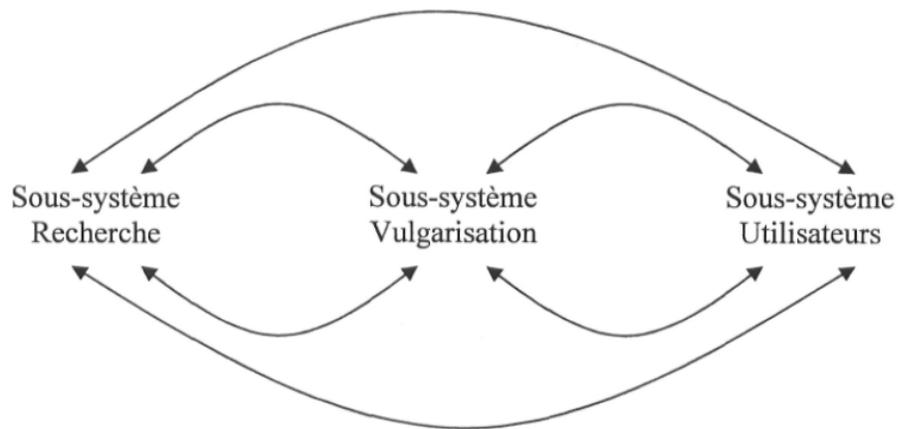


Figure 1 : Système d'information en agriculture
Source : Röling 1988 : 33

Le Système de Connaissances et d'Informations Agricoles (SCIA) peut se définir comme un réseau d'acteurs devant travailler en synergie afin de faciliter l'innovation dans un domaine donné d'activité humaine. Plus complètement, il peut se définir comme l'ensemble "des personnes, réseaux et institutions et les interfaces et liens entre ceux qui sont impliqués ou qui dirigent la création, la transformation, la transmission, le stockage, la récupération, l'intégration, la diffusion et l'utilisation des connaissances et d'informations, et qui potentiellement opèrent de façon synergique pour améliorer la correspondance entre les connaissances et l'environnement, et la technologie utilisée dans l'agriculture (Van der BAN et coll., 1994 cité par Totin, 2004 en ligne).

L'approche SCIA constitue donc la base de la gestion de l'innovation parce qu'en tant que perspective partagée par les acteurs, elle permet à ceux-ci de définir une mission collective, de s'accorder sur les voies et moyens d'améliorer le fonctionnement du système. C'est donc une approche holistique d'analyse dans laquelle les phénomènes sont perçus comme indivisibles. Elle met en exergue le fait que, pour un développement rural, tous les acteurs doivent être impliqués et jouer pleinement leur rôle. Le SCIA prend en compte la recherche, le paysannat et la vulgarisation, secteurs dans lesquels interviennent les acteurs des domaines privés ou publics (Totin, 2004 en ligne).

Le SCIA est donc un réseau complexe qui vulgarise et valorise l'encadrement des producteurs. Il s'imbrique dans le système d'encadrement qu'il nourrit par des inputs et des outputs informationnels, ce qui doit faire normalement la vitalité de l'encadrement agricole. Dans le SCIA de Röling, tous les éléments (recherche, vulgarisation, utilisateurs) sont liés. On ne saurait aborder ou améliorer l'un sans l'autre.

1.2.1.4 Système d'encadrement agricole

En retenant les notions les plus importantes qui se dégagent des concepts de système et d'encadrement, nous pouvons dire que le système d'encadrement est un ensemble de méthodes et de procédés techniques organisés de manière à assurer la direction et le contrôle d'un groupe de personnes travaillant dans un secteur d'activités données. Plus précisément, c'est un système de direction et de contrôle des activités d'une organisation de personnes. Il diffère du système de production dont il ne peut pas être dissocié en ce sens que ce dernier « est un ensemble de sous-systèmes de culture, d'élevage et de ressources en terre, en moyens de production et en force de travail permettant la mise en œuvre de ces sous-systèmes » (Le Meur, 1997 cité par Gbaguidi, 2013 : 86).

Le système de production agricole prend en compte les éléments caractéristiques de la main d'œuvre utilisée et surtout selon le type (familial, salarié) ; le mode de culture (manuel, attelé, motorisé) ; le matériel et le système d'assolement utilisé (accès au crédit, moyen financier, intrants insecticides) et enfin l'ensemble des mesures d'accompagnement (encadrement préalable du paysan, étude préalable de la terre) (Gbaguidi, 2013 : 86).

Le système d'encadrement est donc un sous-système de production. Il comprend toutes les mesures d'accompagnement devant permettre au paysan de mieux faire son travail. Pour mieux comprendre l'organisation d'un système d'encadrement, nous pouvons explorer le méta-modèle de l'encadrement développé par Carneiro et Duruz (2013). Pour ces derniers, le système d'encadrement est un ensemble complexe d'éléments distribués entre deux sous-systèmes : le sous-système encadrant et le sous-système encadré. Dans cette perspective, « la fonction d'encadrement consiste en une co-évolution du système encadrant et du système encadré dans le but d'accompagner ce dernier vers plus d'autonomie » (Carneiro et Duruz, 2013 : 4).

Le système encadrant est hiérarchiquement supérieur au système encadré. Cette différence hiérarchique implique les propriétés suivantes dans le système encadrant :

- il doit être plus constant et plus prédictible que le système encadré,
- il doit davantage s'ajuster aux besoins du système encadré (Carneiro et Duruz, 2013 : 5).

Les propriétés de constance, de prédictibilité et d'ajustement déterminent le système encadrant à émettre une influence contextuelle sur la relation. Cette influence du système encadré est dite implicite parce que le système encadré a pour fonction d'émettre des signaux d'informations sur son état pour que le système encadrant puisse s'adapter à son état et à son évolution. Le système encadrant adapte constamment son encadrement en fonction des réactions du système encadré. L'influence contextuelle et implicite est réciproque, mais asymétrique. Les systèmes encadrant et encadré forment ensemble un système co-évolutif progressant de concert vers un but commun qui est le gain en autonomie du système encadré (Carneiro et Duruz, 2013).

Parlant de l'encadrement d'un enfant, ils ont proposé un modèle qui illustre la théorisation d'un système d'encadrement :

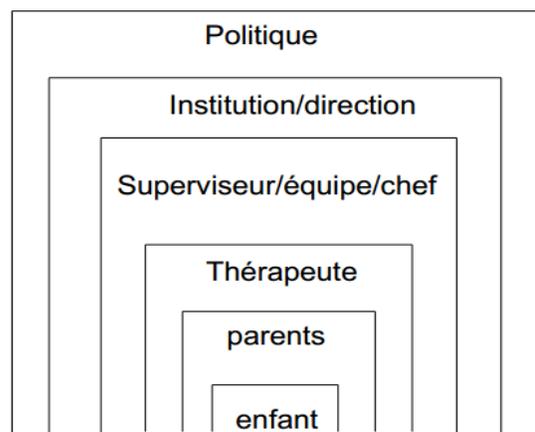


Figure 2 : Modélisation de la situation d'encadrement thérapeutique en institution
Source : Carneiro et Duruz (2013 : 14)

Il se dégage de ce modèle que le système d'encadrement est hiérarchisé. Il part du niveau politique, c'est-à-dire du gouvernement via les institutions publiques et les organisations non gouvernementales intervenant dans le domaine agricole (sous-système encadrant) pour atteindre le paysan (sous-système encadré). De la même manière, il existe des institutions transversales qui coopèrent en apportant aux services de vulgarisation les intrants nécessaires. Le paysan se substitue à l'enfant et l'encadreur au parent. Cette image démontre la dépendance de l'un et de l'autre pour le développement. De ce point de vue, les deux sous-systèmes se tiennent par le fait qu'ils poursuivent ensemble le même but. Quoiqu'il ait besoin d'autonomie, le sous-système encadré influe et oriente d'une manière ou d'une autre le sous-système encadrant grâce auquel il survit. Ce qui nous intéresse dans le cadre de cette étude est d'analyser la relation et les conditions de travail entre l'encadreur et le paysan qui sont en contact permanent, l'implication, l'engagement, la motivation et les besoins des acteurs de part et d'autre sans occulter la coopération des institutions qui apportent les intrants, en nous appuyant sur le Système de Connaissances et d'Informations Agricoles de Röling (1988) décrit supra.

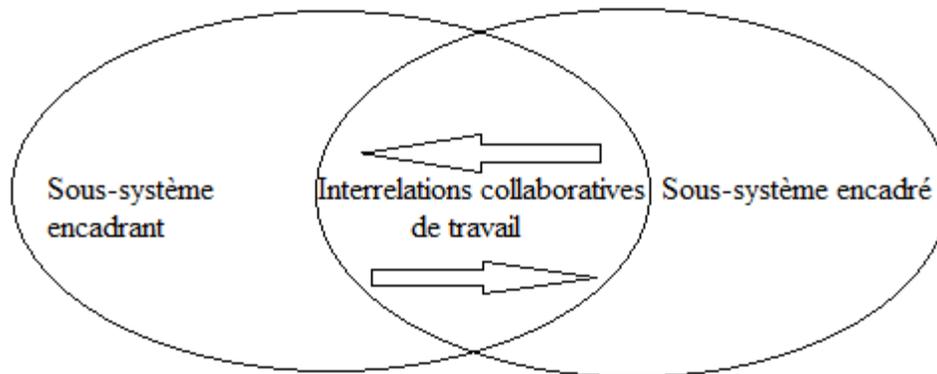


Figure 3 : Illustration du système d'encadrement agricole

Le système d'encadrement agricole est alors un ensemble d'institutions et leurs personnels qui offrent une assistance technique et matérielle suivie et continue en

conseillant des paysans ou groupements de paysans en vue de les amener à atteindre un niveau élevé de production. C'est donc un système de coopération entre deux pôles d'acteurs qui représentent le sous-système encadrant et le sous-système encadré : les services d'encadrement et les organisations paysannes. Cette interrelation doit être basée sur les échanges, la communication, les aménagements techniques et technologiques et une collaboration franche afin que les deux sous-systèmes atteignent les objectifs communs que poursuit l'encadrement. C'est beaucoup plus cette interrelation collaborative qui fait l'objet de notre recherche.

Il s'ensuit que l'encadrement délimite un terrain d'échange et d'apprentissage entre les deux sous-systèmes où le leadership et l'implication de l'un et de l'autre contribuent à l'atteinte des objectifs. Une part de responsabilité leur incombe en ce qui concerne l'augmentation des productions.

1.2.1.5. Vulgarisation et conseil agricole

L'une des plus importantes activités d'encadrement rural est la vulgarisation. Pour Maunder (1977 : 3) cité par Pagé (2007 : 23), la vulgarisation agricole est « un service ou un système qui, au moyen de procédés éducatifs aide la population rurale à améliorer les méthodes et techniques agricoles, à accroître la productivité et le revenu, à améliorer leur niveau de vie et à élever les normes sociales et éducatives de la vie rurale ». Elle est également « le processus de transmission, de dissémination des connaissances scientifiques »⁸ (Jean, 1993 : 56). Cela suppose que la vulgarisation s'appuie sur les recherches scientifiques, les nouvelles connaissances et techniques qui apportent une certaine évolution dans le domaine agricole et une aide à l'amélioration du niveau de vie des paysans. Ces innovations viennent bousculer généralement les anciennes habitudes des paysans parfois imperméables aux progrès.

Pour vaincre une quelconque résistance au changement, Rokbani (1993 : 97) propose une définition élargie de la vulgarisation agricole. « Elle consiste à la mise en œuvre des

moyens et mesures susceptibles de susciter et d'entretenir la participation volontaire et effective des agriculteurs au développement agricole en les faisant accéder aux progrès techniques après avoir élargi leur univers socioculturel ». C'est dans cette dynamique que l'expression « conseil agricole », une nouvelle approche d'appui aux producteurs après l'échec des autres formes mises en œuvre depuis les indépendances, lesquelles ne les mettaient pas réellement dans le processus de prise de décisions concernant la conduite de leurs activités à cause de leur caractère trop technique, a émergé au Bénin. Avec le conseil agricole, « il est désormais question d'accompagner l'exploitant dans un processus de prise de décisions conséquentes pour une conduite stratégique de ses activités et donc de l'ensemble du système de production » (Livre blanc, 2007 : 9). Le conseil agricole est un processus d'accompagnement méthodologique des exploitants agricoles pour une prise de décision, pour la mise en œuvre de cette décision dans le but d'accroître et de sécuriser leurs revenus. Il implique :

- le conseil en gestion (maîtrise des outils de gestion pour la rentabilité économique et financière des exploitations) ;
- le conseil à l'exploitation familiale (formation des exploitants agricoles et vulgarisation des technologies et innovations) ;
- le conseil aux organisations professionnelles agricoles (pour renforcement institutionnel et organisationnel et un meilleur service aux membres) ;
- l'appui conseil (du conseiller aux exploitants et du responsable du conseiller à ce dernier).

Le conseil agricole est censé offrir des prestations telles que les conseils techniques spécialisés, les conseils pour l'accès aux marchés, le conseil assistance juridique, le conseil au financement (Livre blanc, 2007).

Trois axes stratégiques du conseil agricole sont adoptés. Il s'agit de :

⁸ Jean, B. 1993 extrait de IDNS, 1994. L'encadrement technique de l'agriculture marocaine, vers une gestion de l'information en appui à la vulgarisation agricole, Actes du séminaire de Meknès, GRIDEQ-Uqar, p 56

- un accompagnement méthodologique pour une prise judicieuse de décisions dans la conduite des activités ;
- un accompagnement méthodologique pour la mise en œuvre efficace des décisions prises ;
- un accompagnement méthodologique pour la bonne gouvernance des organisations professionnelles agricoles.

Avec le conseil agricole, la vulgarisation devient un outil méthodologique. Elle est « un apport de connaissances, de technologies, d'innovations et de nouveautés éprouvées, à travers une facilitation, sous forme d'informations en vue d'améliorer les performances techniques (surtout) des activités des exploitants » (Livre Blanc, 2007 : 22).

D'une manière générale, les programmes de vulgarisation ont pour objectifs le renforcement des capacités de production de l'exploitant agricole, l'élévation du niveau de technicité des paysans, la valorisation de leur savoir-faire, la réduction de la pénibilité d'exploitation, la facilitation de la commercialisation des produits (Rokbani, 1993). Le cas du Maroc est particulièrement édifiant. Le Ministère de l'Agriculture disposait d'une structure de base bien ramifiée et assez proche des agriculteurs. Elle dispose d'un nombre impressionnant de personnel et d'équipement nécessaire pour mener à bien sa mission (IDSN, 1993). Les approches de la structure de vulgarisation se basent sur des interventions directes dans l'exploitation agricole, la fourniture des semences et d'engrais à des prix subventionnés, l'information sur les notions d'assolement et de cultures par rotation, l'approvisionnement en facteurs de production, le financement et la commercialisation de la production à un prix garanti, la formation des paysans (IDSN, 1993). Ces différentes prestations renaissent désormais dans une stratégie globale d'accompagnement de l'exploitant qui sollicite divers services pour la conduite de ses activités.

Le processus de vulgarisation qui emprunte le modèle classique de communication (émetteur, message, récepteur) met en relation des acteurs principaux autour du message : les producteurs de l'information, les vulgarisateurs ou diffuseurs de l'information et les bénéficiaires de l'information. Les producteurs de l'information sont pour la plupart des

centres de recherche agricoles qui sont en contact avec les structures d'encadrement. Ils peuvent également être des projets de développement ou des organismes partenaires financés par des bailleurs. Ils sont des émetteurs. Ils doivent transmettre des informations claires et précises et s'assurer qu'il n'y a pas d'ambiguïté quant à sa compréhension. Les diffuseurs de l'information ou les vulgarisateurs assurent la transmission du message, des innovations aux agriculteurs et veillent ou accompagnent la mise en application. Ils sont des récepteurs et en même temps des émetteurs. Ils doivent s'assurer d'avoir bien décodé le message. Ils sont dans notre contexte les agents d'encadrement. Mais le récepteur visé, c'est le paysan qui est en même temps le bénéficiaire. Dans le cadre de cette activité, que doit être la relation entre le paysan et le vulgarisateur ?

Jean (1993 : 56) affirme que « la vulgarisation n'est pas seulement un processus de diffusion d'une information préexistante, mais aussi et davantage un rapport social de communication construit autour d'un objet qui est une information scientifique et technique ». Il s'ensuit qu'« une innovation n'est adoptée que suite à un processus psychologique ou sociologique qui conduit l'individu ou la communauté à franchir un certain nombre d'étapes » (Drion, 1994 : 17). Les agriculteurs possèdent des connaissances qui ne sont pas inutiles. Leur savoir-faire leur a toujours permis de pratiquer l'agriculture traditionnelle jusqu'à nos jours. Mais aujourd'hui qu'il est question d'une agriculture intensive, les nouvelles connaissances et techniques ne sont pas tout de go acceptées. On observe parfois soit des résistances soit elles ne sont appliquées qu'à moitié, ce qui entrave l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi, il est important pour l'encadreur de moduler sa communication de manière à se faire d'abord accepter puis à exercer une influence positive pour le changement. Pour y arriver, Benani Hauri citée par Idoux et Beau (1997 : 4) conseille : « Observer, écouter les paysans et essayer de comprendre leurs stratégies avant de proposer, tel devrait être le credo de base du développement, si son objectif était réellement l'amélioration du niveau de vie des paysans ». Il est donc important de prendre connaissance des logiques paysannes avant de chercher à adapter à leurs habitudes un discours empreint de technicité et de pratiques exogènes. Les vulgarisateurs sont censés être reconvertis de leur ancien rôle d'encadreur à celui de conseiller-facilitateur pour

l'accompagnement des organisations de producteurs à la mise en œuvre de leurs projets de production (Achancho, 2007). Le conseiller ou le vulgarisateur doit réinventer un type de relation favorisant un bon rapport avec le paysan. Les objectifs de l'intervention doivent être clairement définis ensemble et ce, dans une vision partagée. Dans cette perspective, Drion (1994 : 12) propose deux approches, l'une individuelle et l'autre participative. La première « tient compte des comportements individuels face à l'innovation et privilégie l'approche personnalisée alors que la seconde préconise une pédagogie de groupe... » L'usage des deux approches est important selon le cas. Le bénéficiaire, le paysan doit utiliser l'information pour son plus grand bien. Si l'objectif est le développement à la base, l'amélioration de ses conditions de vie, l'accroissement de son pouvoir d'achat, la motivation de l'agriculteur ne devrait pas être outre mesure négociée. En effet, les informations nécessaires à porter à la connaissance des paysans doivent viser leur développement économique et social. Ces informations peuvent être purement sociales ou techniques relevant du domaine agricole. Les informations sociales concernent la santé, l'environnement, la planification familiale, l'hygiène, l'alphabétisation, etc. Ces informations peuvent être transmises par les agents d'encadrement ou par des animateurs sociocommunitaires relevant des ministères des affaires sociales, de la santé ou de l'alphabétisation (ISDN, 1993). Les informations techniques relevant du domaine agricole portent sur la production agricole par type de culture, l'élevage, le maraîchage, etc. La gestion des coûts de production, les techniques de rentabilisation des cultures, les débouchés pour les produits constituent les sujets abordés (ISDN, 1993).

Aussi, faut-il ajouter que les programmes de vulgarisation s'adaptent aux besoins des agriculteurs et aux caractéristiques de la zone sur la base d'un diagnostic précis du terrain. Pour que les programmes de vulgarisation soient mieux adaptés aux besoins prioritaires des petits exploitants, il est inévitable d'écouter les agriculteurs et agricultrices dans les villages, en utilisant des méthodes comme le diagnostic rural participatif (FAO, 2003).

Un service de vulgarisation ne coûte pas trop cher, accomplit beaucoup, donne aux paysans et aux agents de vulgarisation de la confiance et de la fierté dans leur travail, augmente rapidement la production, crée et transmet les demandes d'intrants et de services

nécessaires à la ferme [...] Un service de vulgarisation prenant en compte les besoins des paysans et les capacités d'un pays est un outil puissant permettant de créer rapidement un impact positif sur la production et le revenu des paysans, et ainsi d'améliorer la qualité de vie de millions de gens vivant de la terre (Pagé, 2007 : 26).

Pour ce faire, les techniques de communication et les supports utilisés doivent être adaptés. Le recours à des ateliers de formation, les démonstrations sur le terrain, le contact direct des paysans, des émissions spécifiques de télévision et de radio communautaires, les journées de sensibilisation, les voyages d'études, etc., permettraient une vulgarisation de qualité. La taille de l'exploitation ainsi que le nombre d'exploitants employés sont à prendre en compte dans le cadre de la vulgarisation. Signalons que la formation régulière et continue du personnel chargé de la vulgarisation en vue d'une remise à jour des informations en fonction des progrès de la recherche (ISDN, 1993) est non moins négligeable pour le développement de l'agriculture.

1.2.1.6 Leadership

L'encadrement d'un groupe nécessite que l'encadreur ait le leadership et puisse l'affirmer dans ses rapports avec l'encadré. Cette notion est intimement liée à celle d'encadrement auquel elle accorde une valeur humaine certaine. En dehors de l'influence qu'il assure à l'encadreur, Garant et Letor (2014 : 172) considèrent que le leadership comporte « l'idée d'initiative, de vision et de conception d'un projet qui sera habité et conduit par celui qui l'a généré. Ce dernier exerce un pouvoir d'action et une autorité par rapport au projet ou à l'entreprise. » C'est donc le leader qui trace le cadre et montre la voie à suivre en attirant et en ralliant par son influence. Il sait mettre au travail dont le sens et les objectifs sont habilement négociés.

Pour Feinstein (1986), Vroom et al (1988) cités par Totin (2004 en ligne), « le leader possède l'image d'un personnage sage et paternaliste qui prend toutes les décisions et dirige seul une organisation ». Cette image du leadership renvoie à la capacité d'un individu à produire une certaine influence sur d'autres personnes au cours d'une interaction réelle, comme un échange de point de vue ou une prise de décision en commun (Fournout, 2003). « Les leaders sont des gens orientés vers l'action et animés d'un profond désir de

réalisation. Mener à bien les tâches difficiles leur procure de la satisfaction » (Dessler traduit par Desaulniers et coll., 2009 : 364). La ténacité et la capacité à surmonter les obstacles pour atteindre les objectifs visés, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, la compétence émotionnelle et l'efficacité sont des qualités importantes des leaders (Dessler traduit par Desaulniers et coll., 2009).

Plusieurs styles de leadership ont été mis au point par des chercheurs. Nous allons évoquer les plus pertinents dans le cadre de cette recherche. Turgeon et Lamaute (2006) ont mis en évidence quatre styles de leadership :

- le leadership directif : le leader qui adopte ce style planifie, organise, dirige et contrôle le travail de ses subordonnés ;
- le leadership de soutien : le leader établit des relations interpersonnelles et prête attention aux besoins de ses subordonnés ;
- le leadership participatif : il consulte ses subordonnés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision ;
- le leadership orienté vers les objectifs : le leader fixe des objectifs de haut niveau et encourage ses subordonnés à fournir le rendement le plus élevé possible afin de les atteindre.

Les intervenants du système d'encadrement doivent adopter ces styles de leadership en vue d'impliquer davantage les producteurs dans la réalisation des objectifs. Pour cela, le sous-système encadrant doit veiller au style de transfert des connaissances. L'encadreur devra se mettre dans une démarche participative et de soutien pour comprendre, d'une part, l'écart constaté entre l'objectif visé et le résultat obtenu en vue de modifier son action ultérieure, et d'autre part, recourir à une réflexion sur les éléments de son action qui se sont révélés pertinents et satisfaisants afin de faire émerger une prise de conscience des représentations que fait de lui l'encadré (Tambwe Kabamba et coll., 2005).

En ce qui concerne les types de leadership, les mêmes auteurs ont souligné l'importance du leadership transactionnel par lequel le leader oriente ses employés vers les comportements à adopter pour atteindre les objectifs organisationnels dans un système

négoциé de récompense et de punition, et le leadership transformationnel qui est une relation au moyen de laquelle il oriente les comportements de ses employés vers la compréhension, l'acceptation et la poursuite de la vision de l'organisation Turgeon et Lamaute (2006).

S'il est admis comme le pense Roy que le leadership est une forme de pouvoir fondée sur l'adhésion volontaire des partisans à l'influence d'un individu en vertu de ses caractéristiques personnelles dans la poursuite d'un but commun⁹, dans le cadre d'une relation entre systèmes comme c'est le cas dans le système d'encadrement agricole, il n'en demeure pas moins vrai que l'influence mutuelle des leaders des deux sous-systèmes par rapport à leurs subalternes détermine la performance et la capacité de survie de l'organisation. Le sous-système encadrant doit adopter le leadership transformationnel afin de développer auprès du sous-système encadré une passion pour le travail agricole en incitant ses membres à aller au-delà de ses propres intérêts et à travailler pour les intérêts dudit sous-système. Cela permet au sous-système encadrant d'atteindre inexorablement ses objectifs.

1.2.1.7 Institutions et Organisations paysannes

Les concepts « institution » et « organisation » sont appréciés ici dans leurs acceptions structurelles. L'une étant souvent utilisée pour désigner l'autre. Alors qu'une institution est un organisme officiel doté d'une personnalité juridique et affectée à une tâche précise d'intérêt public ou social, une organisation est une association, plus ou moins importante, dotée d'une structure et créée en vue d'un but déterminé (Encarta, 2009). La différence entre ces deux concepts n'est pas aisée à établir. Certains auteurs ont tenté de leur donner des contenus différents.

Selon Hauriou (1856-1929), l'institution est « une organisation sociale étudiée en relation avec l'ordre général des choses, dont la permanence est assurée par un équilibre de forces ou par une séparation des pouvoirs et qui constitue par elle-même un état de droit »

⁹ Extrait du cours Activités de développement personnel II, Deschênes, A. (2015)

(L'Institution et le droit statutaire, 1906)¹⁰. « Anticipant sur l'essor contemporain des services, Maurice Hauriou, éminent théoricien du droit public, conçoit l'association comme une force instituante, génératrice de formes inédites d'interventions publiques ». ¹¹ Stockhausen (1984) cités par Amoussou (1995) et Totin (2004 en ligne), considère que « les institutions sont l'ensemble des règles politiques, sociales et légales fondamentales qui régissent les bases de la production, des échanges et de la distribution ainsi que les arrangements entre les unités économiques qui définissent la façon dont ces unités peuvent compétir ou coopérer. »

Quant à l'organisation, Bartoli (1988) la définit comme étant un groupe d'hommes constitué sciemment dans le but d'atteindre un certain objectif. Elle peut être une société en réduction qui a une vie spécifique et ses propres objectifs, une collectivité qui a des échanges avec son environnement, un ensemble d'hommes et de femmes avec leurs savoir-faire, leurs aspirations, leurs besoins et leur culture. Elle comprend des aspects formels (écrits, définis, repérés) et informels (flous, incertains, fluctuants etc.)¹².

De ces définitions, on note que les institutions sont d'abord des organisations officielles fondées sur une base juridique précise auxquelles des missions d'intérêt public ou social sont assignées. Elles sont relatives aux lois et accords du pays alors que les organisations sont des structures portant un objet social. Pretty (1995) cité par Totin (2004 en ligne) conclut qu'« une institution est un complexe de normes et de comportements qui persistent dans le temps en servant une valeur sociale, alors qu'une organisation est une structure qui joue un rôle déterminé ». L'organisation se base sur des normes ou un cadre institutionnel pour fonctionner.

¹⁰ http://campus2.univ-lille2.fr/claroline/backends/download.php?url=L0hhdXJpb3VfSW5zdG10dXRpb25fZHZJvaXRfc3RhdHV0YWlyZV8xOTA2LnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=M2_001, consulté en janvier 2015

¹¹ <http://association1901.fr/blog/pouvoirs-publics/les-associations-letat-et-la-theorie-de-linstitution-de-maurice-hauriou/>, consulté en janvier 2015

¹² <http://les-cours-d-aes.e-monsite.com/pages/semestre-4/theorie-des-organisations.html>, consulté en janvier 2015

Dans le système de production agricole, le sous-système encadrant regroupe des institutions et des services publics et parfois privés et des partenaires, c'est-à-dire des projets, des organisations non gouvernementales qui assurent les échanges, la distribution de l'information et la régulation des actions entre les principaux acteurs suivant des règles de fonctionnement établies. Ces institutions en partenariat avec d'autres qui ne sont pas forcément dans le système assurent un appui-conseil aux organisations de producteurs à travers des transferts de connaissances. Au Bénin, le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, à travers ses structures techniques et déconcentrées au niveau communal et régional, coordonne les interventions de toutes les institutions dans le domaine de l'agriculture. Il assure la promotion des organisations paysannes qui travaillent dans tous les secteurs d'activités du monde rural.

Les organisations paysannes sont à la fois le lieu d'expression des intérêts des paysans et un moyen d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent.

L'organisation apparaît de ce fait comme un moyen pour défendre des intérêts économiques (commercialisation des produits agricoles ou approvisionnement en intrants), mais aussi comme un moyen par excellence de structuration des activités de production, de commercialisation et de représentation des acteurs des différents secteurs de l'économie. Elle devient de ce point de vue une entité économique. [...] Les organisations paysannes doivent avoir une existence formelle. Outre l'activité commune (projet, objectif fédérateur) qui justifierait le regroupement des membres, le lien entre les membres pourrait être de nature technique et économique (activité de production, approvisionnement, commercialisation, épargne), mais aussi intégrer d'autres enjeux (représentation, lobbying, négociation) (Achancho 2012 : 46).

Les organisations paysannes sont aussi des associations d'agriculteurs qui travaillent pour la valorisation et la promotion de leur secteur d'activités. Ce sont des « structures de l'action sociale » estime Achancho (2012 : 42). Les membres poursuivent en commun un but qu'ils ne peuvent atteindre dans la division. C'est dans ce sens que Graham (2003) cité par Achancho (2012 : 42) affirme que « les organisations existent pour une seule raison : accomplir ce qu'aucun de ses membres ne peut faire séparément ».

Au Bénin, on parle d'organisation professionnelle agricole pour mettre l'accent sur la professionnalisation du métier d'agriculteur et en même temps marquer une différence entre les mouvements syndicaux lobbyistes et les opérateurs économiques dans le secteur. La professionnalisation consiste à redéfinir le statut du paysan en mettant en place un programme de formation continue, d'accompagnement en vue de leur perfectionnement et de l'amélioration de ses revenus et de son pouvoir d'achat. Elle doit permettre la modernisation progressive du secteur où des gens bien formés sont à même d'assurer leur autonomie de production. Elle ne doit pas rimer avec l'exclusion des paysans ou petits exploitants pratiquant l'agriculture familiale mais plutôt l'encadrement de ces derniers de façon à leur accorder plus les moyens modernes de production. Les associations et coopératives agricoles doivent être les premières structures bénéficiaires d'un programme de modernisation et de professionnalisation opérationnel en vue de leur assurer des capacités de production plus accrues.

Dans le cadre de notre recherche, les organisations paysannes en question sont distinctes des regroupements d'opérateurs économiques travaillant dans le domaine agricole. Elles ne doivent pas être assimilées aux syndicats, aux mouvements de paysans ou à des représentations fédératives dans lesquelles les enjeux, les intérêts et les conflits sont élevés. Le pouvoir ayant un sens tyrannique en leur sein est basé sur des mobiles économiques et la concurrence (Achancho, 2012). Nous allons nous intéresser aux associations, aux coopératives de paysans mis en place en vue de bénéficier de l'assistance technique des agents d'encadrement du service public. Car « dans une économie planifiée, l'emprise des pouvoirs publics qui ont à charge de définir et de conduire des politiques orientées vers le développement du secteur agricole serait plus forte sur les grands ensembles que sur une multitude de paysans qui opèrent isolément » (Badouin, 1965 : 784). Elles sont des associations qui sont à la base de la production.

Ce sont des organisations dont les dirigeants et les membres ont en général une connaissance assez étroite des questions d'actualités et des enjeux du développement (libéralisation, mondialisation, information sur les prix, etc.). L'enclavement des bassins de production et le niveau d'éducation des paysans membres constituent des facteurs

(limitants) qui ne leur permettent pas toujours d'avoir les bonnes informations et de pouvoir les exploiter éventuellement. De ce fait, les dirigeants de ces organisations ne peuvent pas jouer le rôle attendu d'eux dans des débats sur les politiques agricoles et les négociations avec les opérateurs économiques (Achancho, 2012 : 327).

Elles sont alors sous la responsabilité et l'autorité des structures et institutions de l'État chargées d'assurer leur promotion.

1.2.2 PERSPECTIVES THÉORIQUES

1.2.2.1 L'encadrement : entre le management, la pédagogie et l'andragogie

L'encadrement dans son acception originelle relève de la direction et du contrôle d'une équipe ou d'un groupe de personnes appartenant à un secteur d'activités précis. Il est en lui-même une activité que mènent une ou plusieurs personnes (les dirigeants) ayant une certaine autorité ou une influence sur d'autres (exécutants) en vue de les amener à atteindre les objectifs définis. C'est un élément essentiel du « management et de la gestion dont les directions et les cadres sont amenés à faire preuve : introduire de la méthode, de la technique et des outils de management, fruits de la rationalisation de l'organisation du travail » (Garant et Letor, 2014 : 13). Il peut également être assimilé au management et nous pouvons distinguer la gestion intégrale de la qualité et le Lean management.

« La qualité totale est une démarche de gestion (de la qualité) dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs) »¹³. La qualité totale comprend les éléments suivants : la séduction/satisfaction du client, la qualité du rendement sur le capital et la qualité de vie pour les employés (rémunérations, défis, reconnaissance, sentiment d'appartenance, etc.). La gestion de la qualité implique les dimensions humaine (psychologique et politique), logique (rationnelle et systémique) et technologique

¹³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A9_totale consulté en novembre 2015

(technique, mécanique et systématique) et vise la qualité du produit (respect des normes ISO) ainsi que la satisfaction de la clientèle¹⁴.

Quant au Lean management, il arbore une philosophie du long terme en dépit des coûts financiers, en visant l'excellence, car les bons processus conduisent aux bons résultats. Le développement des personnes apporte de la valeur à l'organisation pour laquelle la résolution continue de problèmes reste un moteur d'apprentissage constant.¹⁵ La finalité de la culture Lean est de favoriser et de développer une culture de l'amélioration continue en éliminant les tâches inutiles, en simplifiant le processus, en augmentant la flexibilité et la fluidité pour soutenir les objectifs d'un système de management opérationnel. Le Lean management est une approche systémique de qualité sur la durée (Messaoudene et Gramdi, 2007). Toutefois, il ne fait pas l'unanimité en matière de bien-être des employés car nombre de gestionnaires ne voient que l'aspect de gain de productivité et la réduction du gaspillage de temps et de coût. Si la logique d'amélioration collective sur le long terme est l'élément salubre dans ce système, il n'en demeure pas moins que les gestionnaires obsédés par les gains de productivité peuvent le rendre pernicieux à la santé des employés¹⁶.

Mispelblom (1996 : 19) considère que « le management est un dispositif complexe qui s'adresse avant tout à l'encadrement (cadres supérieurs et moyens ou agents de maîtrise) qu'il a pour but de mieux unifier ». Cela montre que le manager fait de l'encadrement et l'encadreur le management. Il souligne que ce dispositif managérial sert à « encadrer l'encadrement ». Il en ressort que l'encadrement présente des liens étroits avec le management. « Le management propose alors un savoir particulier et une méthodologie d'action, dans le domaine de l'encadrement, en affirmant que commander, cela s'apprend, que c'est un métier comme un autre. Le management est une tentative pour professionnaliser l'activité d'encadrement » (Mispelblom, 1996 : 21). Les cadres dans ce contexte jouent un rôle intermédiaire entre les dirigeants et les exécutants.

¹⁴ www.uqtr.quebec.ca/~gelinear/Gop/qualite.ppt consulté en octobre 2015

¹⁵ <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/principes-et-fondamentaux/les-principes-du-lean-management>, consulté en novembre 2015

Les cadres étant censés ne pas compter leur temps, sont aussi ceux qui mettent leur propre personnalité, leur conception de l'entreprise et du travail en général, au service des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises. Ces derniers leur font une relative confiance, mais celle-ci n'exclut pas en même temps une forte méfiance de part et d'autre. Car l'encadrement est pris entre deux feux, entre le haut et le bas de l'entreprise, il a à tenir compte à la fois des directives venant des dirigeants et des sollicitations et résistances venant de l'exécution. Encadrer est très difficile, parce que ceux qu'on encadre ne vont jamais naturellement et tout seuls là où on voudrait qu'ils aillent. Exécuter aussi est difficile, et même impossible, non seulement parce qu'il est dur de supporter que d'autres vous disent quoi faire, mais aussi parce qu'il est impossible d'exécuter un ordre sans l'interpréter (Mispelblom, 1996 : 22).

Cela traduit l'importance du rôle des cadres dans le système d'encadrement. Ils représentent les piliers de l'organisation, le soutien nécessaire à la vision portée par les dirigeants. Ils sont beaucoup plus présents sur le terrain et sont en contact régulier avec les exécutants.

Toutefois, il est à noter que dans nos pays en développement, la plupart des agents d'encadrement surtout ceux du secteur public, ne sont pas des agents de maîtrise ou assimilés. Ils ont généralement un niveau inférieur et gagnent par conséquent un bas salaire. Parfois, ils n'ont pas les moyens d'aller au rendez-vous avec les paysans. Des solutions doivent être apportées à ces situations pour s'assurer de la motivation des cadres.

Leur formation doit être continue afin de leur permettre de répondre aux aspirations des dirigeants et d'amener les encadrés à rester dans le cadre tracé. Car « encadrer n'est pas donner soi-même la direction à suivre, c'est faire en sorte que les gens restent dans la direction indiquée par la hiérarchie au-dessus des cadres, même supérieurs » (Mispelblom, 1996 : 21). En faisant autre chose que cela, ils échouent et font échouer également les exécutants et tout le système d'encadrement. Les aspects théoriques et pratiques du management doivent être portés à leurs connaissances. Ils méritent alors plus d'attention en vue de s'assurer qu'ils « cadrent » et « recadrent » les activités des exécutants suivant les objectifs. Le leadership leur permet d'influencer

¹⁶ <http://business.lesechos.fr/>, consulté en janvier 2015

positivement en indiquant la voie à suivre aux encadrés en négociant les objectifs du travail. Ceci se fait par la communication, la rhétorique. En apportant des connaissances aux encadrés, en leur disant ce qu'il y a lieu de faire, l'encadreur exerce une part des attributions de l'enseignant, du pédagogue ou encore du formateur. Cela est d'autant plus vrai que Geneviève Nault (2007) citée par Loisier (2010 : 25) affirme que « l'encadrement est un concept qui change de sens selon le contexte dans lequel il est utilisé, sans compter qu'il peut prendre plusieurs définitions dépendant de l'acteur en cause dans une modalité d'encadrement donnée (gestionnaire, enseignant, étudiant).»

En effet, la pédagogie comme pratique de l'enseignement et manière de transmettre les connaissances, est la science qui étudie les méthodes de l'éducation et de la transmission du savoir (Encarta, 2009). L'encadrement considéré sous l'angle de la transmission à un groupe de personnes des connaissances liées à un domaine particulier d'activités en vue de l'amélioration des résultats prend donc un sens pédagogique.

L'encadrement est fortement présent dans l'enseignement où il établit une somme de relations entre l'enseignant et l'élève/étudiant/apprenant. Nombre d'études menées sur l'encadrement l'ont associé à la formation à distance et à l'enseignement scolaire. Les œuvres de Torchon (1992), Piskurish (1993), Deschênes et Lebel (1994), Bernatchez (2000), Quintin (2006), etc., en disent long. Tous s'attachent à apprécier l'encadrement dans le contexte du système éducatif.

Loisier (2010 : 25) résume que la notion d'encadrement, en éducation et en formation, recouvre un ensemble de pratiques orientées vers l'apprenant : conseillances, soutien académique, animation et régulation des groupes d'apprenants, maintien d'un climat d'apprentissage, évaluation et remédiation, aide psychologique personnalisée, aide à l'orientation et au placement, etc.

Cette définition de l'encadrement socioéducatif s'adapte parfaitement au monde rural. Il vise à apporter du soutien aux paysans pour améliorer leur production et leur niveau de vie. Ce soutien peut se traduire par une formation aux nouvelles techniques, la gestion, la vulgarisation et la commercialisation des produits, etc.

L'encadrement est aussi l'ensemble des mesures de protection publique que prennent des ordres de métiers dans le but de réguler l'admission des professionnels et les conditions d'exercice de certaines professions. Ceci se fait en vertu des codes d'éthiques et de déontologie régissant les professions et des textes en vigueur. Les modalités d'encadrement sont actualisées au regard des finalités objectives et des évolutions que connaissent les métiers (Office des professions du Québec, 2014). D'aucuns diront que c'est un encadrement professionnel. De toute évidence, l'encadrement repose sur un domaine d'activités précis. Dans ce sillage, le métier d'agriculteur peut être réglementé, dans une démarche de professionnalisation. Ce qui n'est pas le cas dans les pays pauvres où l'agriculture est transmise par héritage de génération en génération sans formation scolaire spécifique. Les moyens et techniques de production ne changent guère pendant que l'environnement se métamorphose.

Sous un autre angle, nous pouvons percevoir que le type d'encadrement précité peut être un encadrement pédagogique d'inspiration juridique fait par une instance destinée à réguler les comportements des membres d'un corps de métier par rapport aux normes (voie tracée) en vue de bénéficier d'une protection publique. À ce titre, elle dicte la conduite à tenir en conseillant, en assurant la formation et le recyclage des membres et en sanctionnant. Cependant, en l'associant à l'exercice d'un métier, il reste un encadrement professionnel.

Qu'il soit destiné à évaluer l'enseignant et les matériels didactiques mis à sa disposition ou à mesurer l'impact de la formation et le succès de l'apprenant ou encore à réglementer les conditions d'exercice de métier et à protéger les professionnels, l'encadrement s'impose comme une activité d'appui, de conseil et de transfert de connaissances dans une relation dynamique d'échanges et de partage d'informations entre l'encadreur et l'encadré, de normalisation et d'orientation ou de direction. Il vise l'atteinte des objectifs négociés entre l'encadreur et l'encadré et construit l'autonomie de ce dernier. Le style d'encadrement utilisé est participatif, car il implique deux sous-systèmes qui ont la vocation d'être autonomes ou bien l'un tend à le devenir par l'action de l'autre.

Il faut admettre que les producteurs africains ne sont plus ceux qui cultivaient seulement à la houe. Ils n'appliquent plus également à la lettre ce que leur dictent les encadreurs dans les villages. Ils ont généralement un niveau d'instruction qui permet de comprendre les innovations dans le domaine agricole. De ce point de vue, leurs relations avec les agents d'encadrement ont changé. L'appui-conseil a pris progressivement une place importante dans l'encadrement. La méthode dirigiste consistant à dicter aux producteurs ce qu'ils doivent faire pour améliorer leur rendement a montré ses limites. L'encadreur et le producteur ont à apprendre l'un de l'autre. L'encadrement devient un rendez-vous du donner et du recevoir. Mais la réalité est souvent tout autre.

Si nous sommes d'accord que la méthode d'encadrement fortement influencée par le style éducatif de relation enseignant/apprenant dans un cadre d'échange d'informations et de transfert de connaissances porte ses fruits, elle est susceptible de succès dans un autre secteur d'activités. Les méthodes d'encadrement faisant leurs preuves dans le secteur éducatif, peuvent servir de modèle type de relation entre l'agent d'encadrement et l'agriculteur. Ainsi, Abrioux (1985), montre que l'encadrement a pour objectif fondamental d'établir un contact personnel avec l'apprenant en vue de le motiver sur le plan pédagogique, mais aussi sur les plans moral et psychologique. Ceci indique la présence de facteurs psychologiques dans le processus d'encadrement. La motivation concerne autant l'encadreur que l'encadré et le contact doit être permanent pour assurer l'autonomie et l'atteinte des objectifs par l'apprenant. Selon Legendre (1993), l'encadrement regroupe des activités qui visent à fournir une aide personnelle aux apprenants. Gagné (2000) cité par Bernatchez (2000 : 21) pense que l'encadrement « regroupe toutes les formes d'activités de soutien impliquant une intervention humaine qui vise à assister l'étudiant dans sa démarche autodidacte d'apprentissage. » Ce sont des interventions auprès d'un individu ou d'un groupe qui promeuvent le développement personnel et social favorisant la prise en charge par l'assisté de sa propre formation. Abel (1994) et Lowe (2000) en concluent que l'encadrement est un moyen permettant de diminuer l'abandon des apprenants. Cela n'est pas sans compter avec le rôle essentiel qu'on accorde au support à l'apprentissage qui regroupe tous les types d'interventions qui sont faits auprès de l'apprenant pour

l'accompagner dans sa démarche d'apprentissage, afin de lui permettre d'atteindre les objectifs de son activité de formation et de développer son autonomie (Lebel, 1994). En ce sens, le résultat escompté est obtenu et l'encadré proactif peut s'autogérer.

Toutefois, une différence doit être observée entre activités d'encadrement et activités d'apprentissage. C'est Bourdages & Denys (1999) cités par Bernatchez (2000 : 21) qui apportent cette distinction essentielle. Les activités d'apprentissage sont des activités facultatives ou obligatoires planifiées par les concepteurs de cours alors que les activités d'encadrement sont des activités libres de communication et d'échanges avec les apprenants et les formateurs. Cela nous paraît fondamental et répond mieux dans le domaine agricole où l'encadreur et l'encadré, loin d'être en situation de classe, se trouvent dans une relation collaborative et de soutien, basée sur le discours et le langage par lesquels l'un apporte à l'autre ce dont il a besoin pour atteindre un objectif commun.

Enfin, il faut remarquer que l'encadreur et l'encadré sont des adultes. Pour l'adulte, « l'apprentissage est un processus de construction de savoir et non une simple assimilation d'information » (Piaget, 1970). Les connaissances sont construites par des représentations, à partir des actions et démonstrations pratiques sur le terrain. La relation d'échanges et de communication entre l'encadreur et l'encadré est influencée par l'un et l'autre à cause des expériences de chacun. Cette interrelation d'apprentissage est définie par l'andragogie. Knowles (1980 : 43) cité par Bernatchez (2000 : 45) la définit comme « l'art et la science d'aider l'adulte à apprendre ». Il a montré que « Knowles a développé son modèle andragogique à partir de cinq postulats relatifs aux caractéristiques de l'apprenant adulte : auto-direction, expérience, rôle social, besoins immédiats, motivation intrinsèque ». En réalité, les agriculteurs sont des adultes qui ont déjà des prénotions dans leur domaine. Les connaissances scientifiques sont évolutives, ce que le paysan ne comprend pas toujours. Dans cette dynamique, il faut pouvoir informer, former et communiquer pour un changement de comportement. L'adulte a besoin :

- de savoir où il va pour assimiler : le sujet doit être introduit, les objectifs pédagogiques rigoureusement annoncés, il faut mettre en avant le lien logique entre les différentes phases de la formation ;
- de comprendre les raisons de la formation pour être motivé : les actions doivent être justifiées et acceptées par les apprenants
- et de s'appuyer sur son expérience pour se retrouver : la connaissance doit sembler surgir des connaissances passées, être une adaptation de ce qui est déjà connu ; l'enseignement doit être interactif¹⁷.

C'est à ce prix que l'action de formation aurait du sens pour l'adulte et rencontrerait son adhésion totale. Car l'andragogie s'intéresse d'abord aux besoins, puis la volonté d'apprendre et la motivation à progresser et à réussir apparaissent clairement mieux adaptées pour la formation continue des agriculteurs.

1.2.2.2 L'encadrement dans le système de production agricole

La bonne conduite des activités d'encadrement agricole et la prise en compte des besoins des agriculteurs et des encadreurs sont les meilleures des façons pour améliorer leur contribution à la production nationale. Peu de chercheurs ont donné une définition des activités d'encadrement dans le domaine agricole. Power et coll. (1994 : 63 et 80) cités par Bernatchez (2000 : 20) ont abordé l'encadrement et le service de soutien en enseignement supérieur comme étant « un ensemble de ressources humaines et technologiques qui appuient l'apprenant dans sa démarche d'apprentissage ». Les activités d'encadrement sont définies:

« comme la mise en place d'un ensemble d'activités de communication et d'échanges, de moyens technologiques et de ressources humaines qui permettent des interactions collaboratives libres entre apprenants, co-apprenants et tuteurs pour combler les besoins de soutien tout au long d'une démarche autodidacte d'apprentissage à distance » Bernatchez (2000 : 20).

¹⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Andragogie> consulté en novembre 2015

De cette définition, il ressort des éléments essentiels qui forment une activité d'encadrement à savoir la communication et les échanges, les moyens techniques et technologiques, les ressources humaines et la forme de la collaboration, etc.

Nous pouvons ainsi dire que les activités d'encadrement rural sont des activités de communication, d'échanges et de démonstrations qui s'appuient sur des moyens et méthodes techniques et technologiques disponibles en vue de fournir une assistance technique ou du soutien logistique aux agriculteurs dans une dynamique collaborative avec des agents capables de leur apporter des éléments d'innovation. Ces activités d'encadrement connues sous les noms d'appui-conseil, d'assistance technique ou d'accompagnement des producteurs n'excluent pas le contrôle, le suivi et l'évaluation et offrent une place importante à la vulgarisation. À cet effet, plusieurs activités sont planifiées et mises en œuvre pour accompagner les agriculteurs dès la mise en culture jusqu'à la commercialisation des produits. Selon Badouin (1965), les activités d'encadrement prennent trois formes. Elles sont scientifique, technique et économique.

L'encadrement scientifique incombe aux chercheurs, aux universitaires et aux laboratoires d'expérimentation qui font de la recherche en vue de mettre à la disposition des structures d'encadrement les innovations scientifiques dans le domaine de l'agriculture.

L'encadrement technique regroupe toutes les activités de recherche-action, de formation et d'apport d'innovations à l'agriculteur. C'est dans ce cadre que les techniques culturales et certaines connaissances modernes sont transférées au producteur. Le vulgarisateur lui offre toutes les possibilités d'améliorer son rendement en lui apportant les intrants et en lui indiquant comment les employer. L'encadreur a une responsabilité d'aide et de suivi de la mise en application de ses conseils afin d'assurer à court terme l'autonomie de l'agriculteur par l'atteinte des objectifs de production.

Dans le cadre de l'encadrement économique, l'agent s'assure du crédit nécessaire en aidant le paysan à élaborer un budget de production. La définition de la superficie

cultivable, la recherche de la main-d'œuvre, l'approvisionnement en semences et la fourniture d'équipements appropriés rentrent dans le cadre de ce type d'encadrement. La commercialisation des produits sur un marché avantageux relève de la responsabilité de l'encadreur qui est censé orienter l'agriculteur. La régulation du coût des intrants et des prix des produits et l'accord de subvention qui relèvent de la politique de gouvernance de l'État ainsi que les ressources accordées aux structures d'encadrement pour la mise en œuvre de leurs activités ressortent de l'encadrement économique.

Par ailleurs un autre type d'encadrement peut être envisagé dans la perspective de la mobilisation, la motivation et la protection des agriculteurs et leurs activités. Il s'agit de l'encadrement professionnel que nous définissons comme l'ensemble des activités qui favorisent le regroupement des producteurs, la création des mutuelles et caisses de solidarité entre producteurs, la normalisation du métier, le règlement des conflits, la gestion foncière, la création et la réfection d'infrastructures agricoles, le montage et la conduite de projets agricoles, l'organisation des paysans, la valorisation, la protection et la promotion du métier d'agriculteur, etc. Ce type d'encadrement est essentiel à notre avis. Il permettra d'aplanir les difficultés du monde rural, suscitera plus d'engagement des agriculteurs et valorisera la main-d'œuvre agricole. Il peut ouvrir la voie à la mise en place de l'ordre des agriculteurs.

Pour assurer l'autonomie du sous-système encadré, il est important que les organisations de paysans soient au cœur du dispositif d'encadrement. Ceci ne peut se faire que par la coopération.

Ainsi, l'appui n'est pas une intervention unilatérale, c'est une relation qui engage simultanément celui qui l'apporte et celui qui l'utilise. Les pratiques d'appui ne peuvent évoluer et devenir fécondes que si les organismes d'appui et les OP les construisent ensemble. Ce qui suppose :

- que les partenaires se connaissent,
- qu'ils lèvent les ambiguïtés du discours et des pratiques de développement en arrêtant de penser à la place des paysans, en particulier en faisant évoluer les pratiques d'appui sur 4 questions :
- le partenariat (son sens, son contenu) ;

- les acteurs de l'appui (identité, éthique, capacité, compétence) ;
- le contenu de l'appui (type de services et pertinence) ;
- le système de coopération (ses logiques en rapport aux logiques paysannes, son avenir comme système).¹⁸

Au total, l'encadrement structuré aura une incidence positive sur la production, car rien ne serait laissé en rade, et qui empêcherait l'atteinte des résultats. Les activités d'encadrement utilisent comme méthode, la formation, les techniques de communication, l'andragogie, la recherche-action. Ainsi, pour assurer un encadrement efficace, chaque sous-système a la responsabilité de :

- en premier lieu, se fixer des objectifs précis et de les harmoniser ;
- communiquer avec les membres des équipes d'intervention régulièrement, objectivement et loyalement ;
- mettre à la disposition des équipes des ressources et des outils adéquats.
- offrir des formations d'appoint ;
- donner du soutien, reconnaître le travail bien accompli et démontrer de la reconnaissance en offrant des récompenses ;
- donner l'exemple ;
- formuler des commentaires de façon régulière sur les performances et les résultats obtenus¹⁹.

On pourrait ajouter de faire le suivi-évaluation des activités. Ces actions permettront d'assurer la performance des structures d'encadrement, l'implication et l'engagement des encadreurs et des agriculteurs. Car « une compétence ne réside pas dans les ressources (capacités, connaissances...), mais dans la mobilisation même de ces ressources », Le Boterf (1994).

1.2.2.3 La mobilisation et la motivation des paysans et des encadreurs

L'encadrement est une activité qui implique une assistance, un appui, une interaction entre un encadreur et un encadré comme nous l'avons dit. Ce schéma met en relief une relation de franche collaboration, de coopération et de recherche entre l'encadreur et le paysan. La mobilisation et la motivation sont l'essence qui cimente et vivifie cette relation, car si elles ne sont pas au rendez-vous, rien ne va. C'est d'ailleurs très essentiel dans

¹⁸ <http://www.globenet.org/archives/web/2006/www.globenet.org/horizon-local/interreso/grad2.html>, janvier 2015

l'encadrement, car autant l'encadreur et l'encadré doivent en faire preuve pour l'atteinte des résultats. Le partage d'une vision commune, le désir d'atteindre les performances souhaitées font appel à une énergie et une synergie entre les acteurs. La capacité de motivation et de mobilisation est l'une des qualités d'un bon gestionnaire.

Comment mobiliser et motiver les encadreurs et les paysans en vue d'une production plus accrue ?

Pour Ginette Labarre (en ligne), un dirigeant n'a pas le pouvoir de motiver ses employés, mais il a le pouvoir de les mobiliser en mettant en place les conditions favorables au développement ou au maintien de leur motivation personnelle. « Un des principaux facteurs de motivation d'un employé est son niveau de satisfaction : plus celui-ci est élevé, plus sa motivation sera forte²⁰.

Ainsi, la motivation entraîne librement la mobilisation des employés dès lors que leur niveau de satisfaction est élevé. Selon Hertzberg cité par Walter (1988), la pyramide de Maslow se caractérise par des notions de besoins et de seuils. Lorsqu'un besoin n'est pas suffisamment comblé pour un individu, il ne lui est utile de chercher à satisfaire le besoin suivant. La satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité est de courte durée. Ce seuil ne peut pas être franchi pour la satisfaction des autres besoins qui s'inscrivent dans une durée relativement longue. Or, si l'objectif visé est l'augmentation conséquente de la production et l'amélioration du niveau de vie, il ne sera jamais atteint tant que les besoins primaires de l'exploitant agricole ou du paysan ne sont pas satisfaits. C'est dire donc que « pour qu'un employé soit mobilisé et mobilisable, il faut, au minimum, que les besoins des trois premiers niveaux de la pyramide soient comblés. Sans cette base, il est quasi impossible de travailler sur l'estime de soi et l'accomplissement ou le dépassement de soi. », Ginette Labarre (en ligne). Dans un environnement de précarité où la famine et les aléas climatiques sont fréquents, la satisfaction du paysan traditionnel découlerait du fait

¹⁹ http://gpp.oiq.qc.ca/comment_encadre_t_on_efficacement.htm, consulté en janvier 2015

²⁰ <http://www.lametropole.com/article/affaires/la-reussite/motiver-ou-mobiliser-ses-employ%C3%A9s> consulté en mars 2015

que les conditions sécuritaires et de survie soient d'abord remplies avant qu'il ne puisse développer en quantité importante des produits d'exportation. Ces derniers ne leur sont motivants que pour le gain financier qu'ils rapportent dans un milieu où le troc a perdu de crédit. Mais si le calcul coût/bénéfice n'arrange pas le producteur, vu la dépréciation de ses efforts sur le plan mondial, il serait difficile de mobiliser son engagement pour une production de grande envergure. Toutefois, « un employé satisfait n'est pas nécessairement un employé performant, car la satisfaction au travail est la conséquence et non pas la cause du rendement. » (Réhayem, 2003), ce qui suppose que les styles d'encadrement et de supervision peuvent poser problème.

En effet, selon Deschênes et coll. (2003), l'encadrement prend en compte les dimensions motivationnelles, sociales et affectives de l'apprentissage offrant des interactions avec les pairs, la personne qui encadre et les ressources du programme. Il permet de réduire l'abandon. C'est pour cela que le style d'encadrement doit être participatif et centré sur les besoins des paysans. Dans cette perspective, l'encadrement peut être perçu comme une technique de formation et d'apprentissage mettant en évidence des flux interactionnels entre l'encadreur et l'encadré. Ces flux interactionnels créent des contrats psychologiques entre les membres du sous-système encadrant et ceux du sous-système encadré. Le transfert de connaissances doit alors se baser sur des relations de confiance, d'écoute, de disponibilité, de soutien, de respect, de reconnaissance, en établissant des compromis sans compromission.

Dans une relation pédagogique, le support à l'apprentissage qui « regroupe tous les types d'interventions qui sont faits auprès d'un étudiant pour l'accompagner dans sa démarche d'apprentissage, afin de lui permettre d'atteindre les objectifs de son activité de formation et de développer son autonomie » (Lebel et Deschênes, 1994 : 11) est essentiel. Dionne et coll. (1999) ont abordé le support à l'apprentissage sur les plans cognitif (traitement d'informations touchant un domaine conceptuel ou encore des aspects méthodologiques ou administratifs), socio-affectif (l'assimilation ou le rejet de nouvelles connaissances dépendent des valeurs, croyances, perceptions, attitudes et expériences

antérieures de l'individu), motivationnel (l'engagement dans l'action avec toute la détermination à l'accomplir et atteindre son but) et métacognitif (le contrôle conscient de soi et de sa stratégie à progresser vers l'objectif visé).

Il découle de ce qui précède que la nature des interactions ainsi que la manière dont elles sont gérées entre l'encadreur et l'encadré font partie des facteurs de succès de la mobilisation.

Réhayem (2003) parlant de quatre leviers de mobilisation de personnel estime qu'une entreprise qui a recours à une gestion mobilisatrice est une entreprise qui partage avec ses employés l'information, le pouvoir et la connaissance et qui reconnaît la qualité de leur travail en basant son système de récompenses sur leurs compétences et leur mérite. Il estime que les causes de la mobilisation les plus souvent mentionnées par les employés sont les suivantes : la participation au processus de décision, la reconnaissance intrinsèque, les responsabilités et l'autonomie dans le travail, la confiance dans les gestionnaires et le travail porteur de sens. En revanche, la démobilisation serait causée par le manque de soutien de l'équipe de travail et du superviseur, le manque de confiance envers les gestionnaires, le manque de vision des gestionnaires, le manque de communication, de transparence et de reconnaissance du superviseur et des gestionnaires, l'obsession du contrôle par le superviseur, le favoritisme et les passe-droits. Il n'est pas rare de constater que les politiques agricoles sont définies par les cadres et adoptées par le gouvernement sans l'implication des agents d'encadrement à la base ou la consultation des paysans. De ce fait, les paysans ne se sentent pas concernés par un projet qui leur est étranger malgré les pressions de leurs responsables qui passent pour des marionnettes des politiques. Signalons que les problèmes internes aux organisations de paysans notamment les conflits, les rivalités de pouvoir, les jeux d'intérêts sont des obstacles au développement.

1.2.2.4 Les organisations paysannes et la modernisation de l'agriculture : enjeux pour le développement économique et social

L'encadrement du monde rural s'appuie sur des groupements ou des organisations professionnelles de producteurs en vue d'opérer une rénovation agricole basée sur la modernisation et l'intensification de la production. Il s'agit d'un modèle de développement qui a été très bénéfique pour les pays européens notamment la France lors de la reconstruction d'après-guerre grâce à l'aide américaine. Avec l'acquisition des premiers tracteurs dans le cadre du plan Marshall, la France a lancé la modernisation de son agriculture avec pour corollaire, jusqu'en 1960, la spécialisation des exploitations, l'agrandissement des surfaces et l'intensification de la vulgarisation agricole pour permettre aux agriculteurs de s'arrimer aux normes techniques propices à une agriculture plus performante (Achancho, 2012). La loi d'orientation de l'agriculture en 1962 (Loi Pisani) met l'accent sur le développement des exploitations familiales, la valorisation de l'agriculture et la prise en compte des points de vue des paysans, permettant ainsi le passage des exploitations agricoles de type artisanal à un modèle entrepreneurial, plus technique, plus économique, avec des rendements conséquents dans les principales filières de production agricoles. Il en a résulté la création de valeurs ajoutées subséquentes, ayant aboutie au développement de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution (Achancho, 2012). Cette démarche de professionnalisation et de valorisation des agriculteurs a également engendré la création des mouvements paysans susceptibles de faire pression sur le gouvernement pour la sauvegarde des acquis.

Les États africains, au lendemain des indépendances, avaient opté pour la transformation progressive de l'agriculture traditionnelle. Ils avaient le choix entre l'agriculture paysanne par opposition à l'agriculture technicienne respectivement symbolisées par les moyens mis en œuvre, la culture motorisée et la culture attelée, (Badouin, 1965).

Face aux besoins économiques et de modernisation, ces jeunes États devraient orienter autrement leur système économique, c'est-à-dire changer le mode d'organisation paysanne et de vie qui se heurte aux valeurs, aux structures, aux pratiques, aux croyances

lesquelles sont peu conciliables avec les aspirations de développement et de production intensive. La réussite du modèle productiviste des « trente glorieuses » a inspiré les responsables de la Coopération française, devenus partenaires traditionnels de leurs anciennes colonies, à la suite des indépendances, pour axer leur stratégie de coopération agricole sur la professionnalisation de l'agriculture (Achancho, 2012). Badouin (1965 : 780) proposait déjà qu'il faille substituer à la société traditionnelle « un système d'économie agricole fondé sur d'autres comportements ». Cela implique nécessairement l'intrusion des innovations techniques qui, bousculant les habitudes, est entravée par des résistances. On se trouve en présence d'un conflit entre systèmes économiques qu'il faut articuler harmonieusement afin d'assurer la transition. Car « la décision de promouvoir une agriculture paysanne doit s'appuyer sur un certain nombre de structures d'encadrement à caractères technique et économique : vulgarisation, commercialisation, crédit, animation et coopération... » (Badouin, 1965 : 779). La révolution verte, le mouvement coopératif, le développement communautaire, le développement rural, etc., étaient devenus le leitmotiv des politiques d'orientation agricoles. L'objectif visé à travers ces divers concepts était d'augmenter la productivité de l'exploitation agricole à travers l'amélioration des connaissances techniques de l'exploitant, d'augmenter son efficacité pour finalement aboutir à la compétitivité de ses produits sur les marchés. Il s'agissait en définitive d'opérer une transition réussie des techniques agricoles traditionnelles peu productives vers celles plus évoluées permettant de mieux rentabiliser les moyens de production (Achancho, 2012). Rambaud (1976) cité par (Achancho, 2012 : 90) pense que les agriculteurs considérés comme un groupe de transition entre les paysans et les chefs d'entreprises agricoles devraient donc faire évoluer leur stratégie de production vers la professionnalisation. Les chefs d'entreprises agricoles, professionnels de l'agriculture, devraient adapter leur production à la consommation et être compétitifs en produisant massivement et à des coûts raisonnables. Pour assurer les performances de l'agriculture, les entreprises publiques et les projets ont été mis en place en Afrique pour organiser et gérer les filières agricoles (approvisionnement, vulgarisation, crédit) et orienter le développement économique des régions concernées. Ces entreprises agissaient comme de véritables relais de

l'administration centrale et avaient l'entière responsabilité du développement local. Ce modèle de développement administré, appliqué aux économies africaines, a trouvé rapidement ses limites face à la crise économique qui a traversé les pays d'Afrique au sud du Sahara dans les années 1980, du fait de la chute des recettes pétrolières et des prix des produits agricoles de rente sur le marché (Achancho, 2012). Il s'en est suivi la libéralisation des filières agricoles imposée aux pays africains par les mesures du programme d'ajustement structurel et visait à mettre à contribution toutes les forces économiques locales. Au Bénin, elle a connu sa période de gloire avec des opérateurs privés (divisés et en conflit d'intérêts) qui ont fini par ruiner les filières du fait de l'absence de contrôle et d'encadrement d'un État totalement désengagé.

De même, la mise en place des projets de production agricole dans le cadre des relations de coopération bilatérale entre pays n'a pas porté ses fruits. Cela a été le cas du centre rizicole de Zio au sud du Togo qui a connu des difficultés jusqu'à son abandon. Les bases fondatrices de ce projet entre l'État togolais et la Chine étant isolées du contexte social de la zone marquée par une faible implication des bénéficiaires dans les prises de décision, la gestion ne pouvait se dérouler que sur fond de malentendus, d'incohérence, voire de démotivation. Cet exemple pose de réels problèmes non seulement de rentabilité, mais aussi de durabilité et de gestion (Sambiani, 2001).

De nos jours, les discours d'orientation des politiques prônant la modernisation de l'agriculture n'ont pas pour autant changé. Le Bénin, un pays en voie de développement est marqué par un progrès de plus en plus rapide dans toutes ses sociétés traditionnelles et urbaines. Les hameaux se transforment en villages et les villages sont urbanisés entraînant une croissance démographique effrénée. Ainsi, l'agriculture de subsistance doit laisser place à une agriculture intensive susceptible de soutenir le développement économique et social, la réalisation des infrastructures, l'amélioration des conditions de vie des citoyens des villes et des campagnes, la réduction de la faim et de la pauvreté. Alors qu'elles constituent de véritables leviers de promotion du monde rural, les organisations paysannes sont au cœur de la problématique du développement participatif. Que faut-il faire ?

Weber (1905) considère que l'évolution de l'ordre social s'accompagne de la transformation des manières de faire, de sentir, d'agir, de penser des membres de la société. Émile Durkheim (1893) présente une vision holistique du développement aux accents évolutionnistes. En effet, la division du travail social est « un résultat de la lutte pour la survie, mais elle en est un dénouement adouci. Grâce à la division du travail, les rivaux ne sont pas obligés de s'éliminer mutuellement, mais peuvent coexister les uns à côté des autres »²¹. Cependant, la réticence des populations rurales subsisterait. Elles viendraient du fait qu'elles ne tirent pas profit de leurs efforts parce qu'elles ne détiennent pas les moyens de production et qu'elles ne décident pas des prix. Le rapport social devenant inégal dans le système de production agricole, les petits producteurs s'appauvrissent davantage et finissent par disparaître. Karl Marx préconise qu'il faille donner le pouvoir et des moyens de production aux producteurs. Sambiani (2001) préconise une participation responsable des bénéficiaires de l'encadrement en lieu et place de leur participation passive. L'approche directive doit faire place à une participation fonctionnelle des bénéficiaires ; laquelle devient une conséquence du développement des activités. Cette participation est envisagée dans une perspective associative ou coopérative où les membres élaborent des programmes et se fixent des objectifs. Tout ceci rentre dans le cadre d'une vision entrepreneuriale des activités agricoles qui ne peuvent se faire que sous la conduite d'un encadrement éclairé. Le développement de l'agriculture s'entend par l'amélioration des compétences techniques des acteurs principaux (agriculteurs, vulgarisateurs ou agents d'encadrement). Cela doit favoriser le recrutement et l'intégration dans le système social de production de nouvelles personnes formées et motivées pour la cause afin de réaliser une diversification des activités économiques et de rendre le tissu social plus productif au niveau des villages. Dans cette perspective, l'encadrement devra accompagner les agriculteurs dans la professionnalisation et la valorisation de leur métier qui passe par la division du travail, la spécialisation, le développement de nouveaux savoirs et savoir-faire, l'efficacité, la capacité d'adaptation et d'innovation, la maîtrise parfaite des processus et des normes face à un

²¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_d%C3%A9veloppement consulté en novembre 2015

environnement sans cesse changeant, mais où l'État, omniprésent, est garant de la stabilité (Achancho, 2012).

1.2.2.5 Le facteur humain au cœur du système organisé de production

Le système d'encadrement est essentiellement animé par des hommes qui supervisent d'autres, c'est-à-dire que les agents encadrateurs à la base travaillent sous la supervision des responsables hiérarchiques. Ainsi, le succès du producteur dépend de la capacité managériale de ces agents. L'humain est au cœur de la centralisation de toutes les activités d'encadrement et de production. Dans les systèmes classiques de production, la contribution de l'humain à la performance de l'organisation est primordiale d'autant plus qu'il est considéré comme une ressource (humaine) qui manipule d'autres ressources (financières et matérielles) non semblables, parce que dépourvues de vie. Mais, en raison de ses particularités, l'humain ne devrait pas être vu simplement comme une ressource malléable et jetable, comme un moyen de production corvéable ou une machine productiviste remplaçable à l'usure. Dans le monde de la gestion, l'attention est tellement focalisée sur le rendement et centrée sur les objectifs que l'on oublie qu'on dirige des êtres humains en faisant abstraction de l'affectivité, du sentiment, des émotions. L'être humain devient alors un agent économique, un homo oeconomicus. Dans ce système, tant la souffrance engendrée est grande, tant cette vision mécaniste de production tue le désir et l'intelligence et enlise l'homme dans la pauvreté et la précarité. De Gaulejac (2005) explique que par cette conception, une bonne partie de l'énergie psychique de l'individu est captée par l'entreprise qui la transforme en force de travail au service de la rentabilité financière. Il est considéré comme une machine qui ne doit jamais s'éteindre. Plus il est performant et coûte moins cher, plus il permet à l'entreprise de faire du profit qui sert les intérêts de ses dirigeants ; mieux il est entretenu et maintenu dans ce système esclavagiste. Ceci justifie le fait que les employés sont enfermés dans une sorte de précarité de l'emploi (filière de travail clandestin ou la sous-traitance) très souvent exercé dans de mauvaises conditions (harcèlement, bruits, chaleur/froid, stress, menace de sanction, pressions). Les licenciements et les plans de restructuration abusifs sont des mesures détournées parfois comminatoires que l'organisation utilise pour exiger plus d'efforts, de sacrifices au prix de

la vie de l'employé mettant ce dernier dans une situation permanente d'angoisse. L'organisation exige ainsi des employés des résultats qui dépassent leurs facultés contre de basses rémunérations. Malgré cela, l'employé s'accroche faute de mieux ou par souci de ne pouvoir faire face à ses responsabilités sociales et économiques. Pauchant et coll. (1996) cités par Thibault (2006) expliquent que tant que l'entreprise et l'individu fonctionnent ensemble, le système est performant. Mais un problème quelconque (baisse de performance, difficultés personnelles, restructuration) peut faire que la personne ne convient plus à l'entreprise. Dans ce cas, elle n'est plus rien. Elle reçoit un double coup : perte de l'emploi et de l'estime de soi. C'est toute sa vie qui est du coup brisée. Elle est animée d'un sentiment de dévalorisation, de rupture de réseaux de solidarité, de perte d'éléments constitutifs de l'identité professionnelle, de culpabilité, de honte, de repli sur soi-même, de déchirement de la communauté de travail qui étayait son existence. La personne ne trouve plus de sens à ses actions, à ses relations ou à sa vie. Elle est ainsi abandonnée à elle-même. Ce système organisationnel qui fatigue, déprime, épuise et stresse l'individu déteint également sur sa famille et son entourage.

Dans la société moderne, l'homme est réduit à un système de production-consommation tandis que les relations humaines sont privatisées ou formalisées par des contrats dans lesquels seuls les intérêts des plus forts priment. Polanyi (1983) décrit le système organisationnel actuel comme obnubilé par le profit et le marché où tout se vend et tout prend une valeur. Le marché autorégulé détruit l'homme et transforme son milieu en désert.

Le rôle du gestionnaire de personnel est d'assurer que la main-d'œuvre s'adapte aux tâches. Du coup, l'employé est réduit à l'obéissance au chef, pas forcément aux règles. C'est dans ce contexte qu'un culte est voué au chef ; la prééminence en matière de droits et avantages sociaux accordés à l'autorité hiérarchique est établie. Il en découle la légitimité de la domination à direction administrative bureaucratique qui peut revêtir des caractères rationnel, légal, traditionnel et charismatique (Weber, 1995). Les agents réduits à l'obéissance deviennent contre-productifs malgré eux. Il doit être alors important de mettre

les intérêts des agents d'encadrement et des paysans au centre des préoccupations dans un système aux visées productivistes qui accable.

1.2.2.6 Les images du système d'encadrement et de production

L'encadrement des producteurs relève des prérogatives de l'État, car les services de vulgarisation et d'appui-conseil reviendraient très chers aux paysans s'ils étaient gérés par le secteur privé. À cet effet, un ensemble organisé de structures tenues par les missions et les règles de services publics apportent leur accompagnement aux producteurs sans toutefois se substituer à eux. Certes, on observe une apparente concurrence entre paysans et encadreurs. Étant donné que ces derniers possèdent les connaissances requises, ils peuvent se muer rapidement en producteurs. Mais la déontologie administrative et les textes régissant les agents permanents de l'État au Bénin l'interdisent formellement. Le système d'encadrement, loin d'échapper aux caractéristiques communes aux systèmes de production, se prête fort bien aux images des organisations de type capitaliste.

Ainsi, dans sa conception de l'organisation, Gareth Morgan (1999) emploie plusieurs métaphores dont certaines peuvent être appliquées au système d'encadrement. Il est vu comme une machine, car il s'agit d'un ensemble organisé de structures dont les missions et les tâches sont mécaniquement codifiées et définies en vue de répondre à des objectifs spécifiques. Cela suppose que pour atteindre les objectifs de production, l'agent d'encadrement dispose d'un cahier de charge préalablement défini qui lui offre plus ou moins d'autonomie face au paysan. Il a le devoir de reddition de compte et ce qui lui vaudrait plus de confiance et moins de contrôle si les charges bien exécutées permettent d'atteindre l'efficacité attendue. Cela s'inscrit dans la vision militariste et taylorienne des choses qui répondent à l'organisation scientifique du travail. Dans ce sillage, les fonctions de conception sont séparées de celles d'exécution, le dirigeant est un surhomme capable de mobiliser ses troupes dans le travail ; le subalterne est conditionné à obéir au supérieur et dépenser sa force pour l'intérêt supérieur de l'entreprise, et ce, dans la discipline. Il s'agit des pratiques du management traditionnel dont les modèles sont enracinés dans les logiques de rationalité et d'efficacité. Le management traditionnel a contribué à la déshumanisation

du travail par sa vision simpliste des individus, la déqualification du métier d'employé, la démotivation et la démobilisation de ce dernier à moyen terme.

Par ailleurs, lorsque le système d'encadrement est perçu comme un organisme vivant, cela amène à penser qu'il s'agit d'un système à la fois social et technique marqué par l'interdépendance des besoins humains et technologiques. L'école des relations humaines de Elton Mayo propose de réintroduire la réalité de l'humain dans les organisations comme un être social, irrationnel et émotif ayant des besoins à satisfaire. Comme le disait Gary, « réduire l'humain à l'humain » serait une erreur, car l'humain abrite également l'inhumain. Edgard Morin (2001) tente de montrer l'ambivalence de l'humain. Dans son principe dialogique qui traduit la complémentarité de deux logiques contraires, antagonistes ou concurrentes qui s'imbriquent l'une dans l'autre, il présente l'humain dans sa complexité, son imprévisibilité, son infidélité, la divergence de ses besoins et de ses intérêts. L'humain est ondoyant et divers. Le subjectif présent en lui éclipse parfois l'objectif. L'ordre peut bien s'arrimer avec le désordre, la transgression des règles, l'anticonformisme, la différence pour engendrer un système performant. Maslow à travers sa pyramide démontre la nécessité de considérer l'humain dont la satisfaction de certains besoins permet sa mobilisation et sa motivation au sein de l'organisation. La conception de l'organisation comme une entité politique et sociale inclut une vision du management renouvelé qui permet d'humaniser le travail et de décloisonner les rapports au sein de l'entreprise où l'individu demeure un instrument privilégié de production. Le système d'encadrement au Bénin évolue dans un environnement de stabilité politique, mais ne maîtrise guère l'économie (le formel et l'informel s'affrontent) dont il reste dépendant et qui pourrait engendrer de ce fait la domination des travailleurs.

En outre, le système d'encadrement est un instrument de domination des agents et des paysans qui s'appauvrissent malgré leurs efforts d'investissement et la pénibilité de leurs travaux. La métaphore de la domination résulte de l'exploitation de l'homme par ce système. Pour atteindre ces objectifs, les acteurs du système font recours à plusieurs méthodes d'exploitation de l'homme et de la nature, ayant des conséquences telles que les

souffrances humaines, la concurrence des agents entre eux et celle des paysans en leur sein, la désorganisation du marché et du tissu social, la dégradation de l'environnement, la pollution, la destruction de la faune et de la flore par les produits chimiques, la surexploitation des terres. etc. Ce système d'exploitation a toujours existé depuis la nuit temps, a traversé des générations et s'est imposé dans tous les types de sociétés où il prend diverses formes. Dans les pays pauvres, la domination se base sur des modèles archaïques en enfermant les travailleurs dans des conditions de travail difficiles, en exigeant un dépassement de soi qui va de pair avec de basses rémunérations et les moyens rudimentaires de travail. Toujours ancré sur la conception mécaniste de l'organisation, l'État favorise une division du travail avec la catégorisation des ouvriers, des employés et des cadres placés sous la tutelle des gestionnaires et des politiques. Cette division du travail donne lieu non seulement à une main-d'œuvre docile, mais aussi à un système différentiel de rang, de droits, de privilèges, d'avantages et de protection.²² Elle transforme beaucoup de travailleurs en automates et accentue les inégalités sociales. La recherche de la plus-value et l'accumulation du capital (Karl Marx, 1993) sont les éléments centraux de l'exploitation de la force de travail des employés. La domination économique prend de l'ampleur avec les multinationales qui établissent les règles du commerce mondial. Dans les pays pauvres en général et particulièrement au Bénin, c'est le gouvernement qui exploite les travailleurs en mettant en place un système bureaucraté et hiérarchisé d'avantages et de privilèges tenant compte des positions. Il emploie un personnel dont la rémunération est fonction du diplôme lequel détermine les conditions et la pénibilité du travail. Autant qu'il exploite les ressources pour faire face aux missions régaliennes et aux dépenses de souveraineté, autant il crée l'écart entre les pauvres (paysans, artisans, fonctionnaires) et les riches (hommes politiques, opérateurs économiques, fonctionnaires).

Aussi, faut-il analyser le système d'encadrement comme un cerveau traitant de l'information en s'intéressant particulièrement à la prise de décision, à l'organisation du travail et à la formation du personnel. Selon la métaphore du cerveau, l'organisation peut

²² <http://etreautravail.com/blog/lorganisation-vue-comme-un-instrument-de-domination/> consulté en novembre 2015

être vue comme le fruit d'une action réciproque entre hémisphères spécialisés, coordonnés et distincts mais complémentaires qui se retrouvent dans l'action. La généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication renforce la plausibilité d'une telle conception de l'organisation, qui permet d'insister, tant sur l'adaptation aux changements technologiques disponibles dans l'environnement que sur les efforts de formation consécutifs qu'imposent ces changements.²³ Ainsi, il faut une organisation apprenante qui encourage l'apprentissage continu ; lequel permet le développement des personnes et en retour le développement du système. Dans le contexte béninois, le système d'encadrement relève des services publics de l'État caractérisés par la bureaucratie. Morgan (1999) conçoit l'apprentissage en boucle simple qui est celui adopté dans les institutions bureaucratiques. Il est axé sur le court terme. Ce type d'apprentissage vise à corriger les erreurs dans les limites fixées, mais sans remettre en question les valeurs et les façons de faire. Il a souvent des effets limités et ponctuels²⁴. Il s'agit donc d'une compétence élémentaire institutionnalisée sous forme de système d'information pour permettre à l'organisation de garder le cap. Des services de budgets et ceux de vérifications administratives pratiquent ce type d'apprentissage par la surveillance des dépenses, des ventes, des bénéfices et d'autres indicateurs de la santé financière de l'entreprise afin de s'assurer que les activités de l'organisation restent dans les limites fixées (Morgan, 1999). Le système d'encadrement travaille également dans les limites et délais fixés (d'une campagne agricole à une autre) et en fonction des ressources budgétaires disponibles. Ce modèle de gestion s'oppose à l'apprentissage en boucle double, modèle type de l'organisation apprenante. Senge (1990) définit l'organisation apprenante comme : « ... une organisation à l'intérieur de laquelle les individus accroissent leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent véritablement, où de nouvelles façons de penser sont nourries, et où l'aspiration collective est libre et les individus apprennent continuellement comment

²³ www.users.skynet.be/gerard.piroton, consulté en mars 2015

²⁴ <https://www.groupefcf.com/fr-CA/Utilitaires/ImpressionFacile.aspx?ctrl=/fr-CA/AidesGestion/Controles/FicheNouvelle.aspx&InfoID=1451&CatID=125>, consulté en mars 2015

apprendre ensemble ». ²⁵ L'apprentissage en boucle double vise un changement durable, en profondeur. Il nécessite la remise en question des normes et valeurs directrices dans un contexte où il existe une incompatibilité ou un conflit entre les valeurs actuelles et celles qui nécessitent le changement.

Cependant, ce type d'apprentissage est difficilement maîtrisable dans les organisations bureaucratisées, car leurs principes essentiels concernant l'organisation ont pour conséquences d'empêcher tout le processus d'apprentissage (Morgan, 1999). Les problèmes sont régulièrement énoncés et analysés, les normes de fonctionnement sont révisées et un système de renforcement et de contrôle dans l'application des normes y est systématiquement déployé : le fonctionnaire applique la norme ; la marge interprétative et décisionnelle des individus et des équipes y est étroite (Pelletier et Solar en ligne). Il est difficile de remettre en question les normes de fonctionnement et d'inscrire des changements profonds. Les procédures deviennent un héritage acquis qu'il faut préserver tant que le système arrange quelques-uns surtout ceux qui dirigent. Les systèmes d'apprentissage en boucle simple sont renforcés et peuvent réellement contribuer à maintenir des organisations dans la mauvaise voie. Des routines de défense peuvent aussi tenir un rôle central dans la culture d'une entreprise en engendrant des normes communes et modèles de pensée de groupe qui empêchent de s'attaquer à des aspects capitaux de la réalité dans laquelle les individus vivent (Morgan, 1999). Dans un système d'encadrement où les agents manquent de formation ou se contentent de ce qu'ils savent déjà, ils ne peuvent pas se surpasser et libérer leur potentiel. Dans ces conditions, ce mode d'organisation travaille à sa reproduction à l'identique sans induire un changement progressiste.

²⁵ Senge, P. (1990). *La cinquième discipline*, First. En ligne sur <https://www.groupecfc.com/fr-Ca/AidesGestion/FicheNouvelle.aspx?InfoID=1451&CatID=125>, consulté en mars 2015

CHAPITRE 2

AIRE D'ÉTUDE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente en première partie l'aire de l'étude à travers les caractéristiques de la République du Bénin et celles de la ville de Banikoara en rapport avec la production agricole et l'encadrement des agriculteurs. Cette présentation est suivie en deuxième partie de la démarche méthodologique.

2.1 AIRE D'ÉTUDE

2.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CADRE D'ÉTUDE

2.1.1.1 Bref aperçu sur la République du Bénin

Le Bénin, autrefois Dahomey est un pays de l'Afrique de l'Ouest, situé dans la zone intertropicale entre l'équateur et le tropique du Cancer, plus précisément entre les parallèles 6°30' et 12°30' de latitude nord, d'une part, et les méridiens 1° et 3°40' de longitude est, d'autre part. Il est limité au nord par le fleuve Niger qui le sépare de la République du Niger, au nord-ouest par le Burkina Faso, au sud par l'océan Atlantique, à l'est par le Nigéria et à l'Ouest par le Togo. Avec un relief peu accidenté au nord-ouest, l'ensemble est constitué par quatre formes principales à savoir : la plaine côtière, les plateaux, la pénéplaine cristalline et la chaîne de l'Atacora²⁶ (environ 658 m).

D'une superficie de 114 763 km², il s'étend sur 700 km du fleuve Niger au Nord à la côte de l'Océan Atlantique au Sud²⁷ et sa largeur varie de 125 km (le long de la côte), à 325 km (latitude de Tanguéta).

²⁶ http://www.estis.net/sites/tourbenin/default.asp?site=tourbenin&page_id=4D24F9FB-4C88-426C-B85C-6119C8DE4248, consulté en décembre 2015

²⁷ <http://www.insae-bj.org/>, consulté en décembre 2015

La densité moyenne du Bénin est de 87,2 habitants/km. Avec un taux de fécondité de 4,9 enfants/femme, sa population est estimée à 10 008 749 habitants dont 5 120 929 de sexe féminin soit un sex-ratio de 1,04 femme pour un homme selon le quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH₄) en 2013. La population dénombrée au troisième recensement de février 2002 étant de 6 769 914 habitants, il ressort sur la période 2002-2013, un taux annuel d'accroissement inter censitaire de 3,5%, légèrement supérieur à celui obtenu entre 1992-2002 (3,25%)²⁸.

L'espérance de vie à la naissance au Bénin est de 59,20 ans, dont 57,18 ans pour les hommes et 61,25 ans pour les femmes ; ce qui signifie que les femmes béninoises espèrent vivre un peu plus longtemps que les hommes. Le taux de mortalité infanto-juvénile est de 75 ‰. Avec un PIB 804,69 \$ US par habitant, le Bénin réalise 8,307 milliards \$ US de PIB en 2013 pour un taux de croissance de 6,5% en 2014. Malgré la hausse du taux de brut de scolarisation, 119,72 % en 2012, son taux d'alphabétisation reste faible, soit 44,6 %. L'indice de pauvreté étant à 36,2 % en 2011, celui de développement humain le classe au 165^{ème} rang sur 187 pays (PNUD, 2014)²⁹, ce qui est l'une des caractéristiques du sous développement du pays.

Le Bénin dispose d'une mosaïque de peuples et de groupes socioculturels dont les composantes atteignent la cinquantaine avec une prédominance des groupes fon et yoruba et leurs apparentés au Sud et au centre, le dendi et le batombou dans le Nord. La langue officielle est le français.

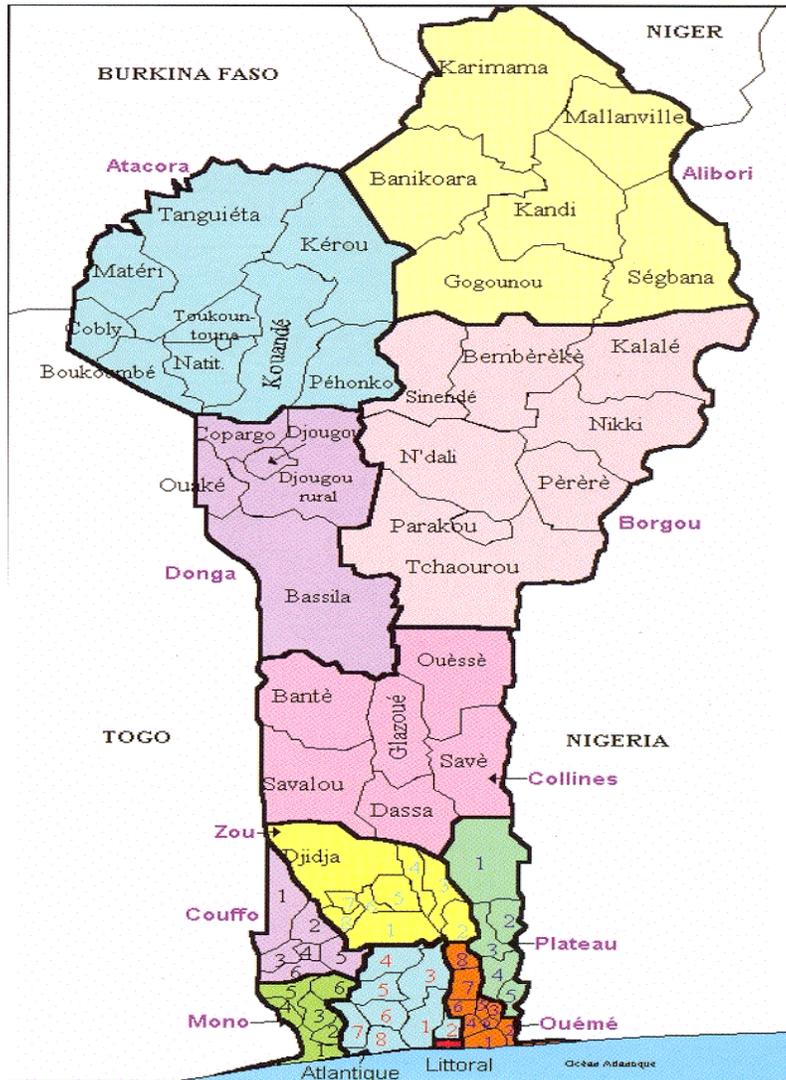
Sa capitale politique étant Porto-Novo, Cotonou reste la plus grande ville du Bénin de par son poids économique et ses attributs administratifs, car il concentre la plupart des institutions de la République.

Par la loi n^o 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin, le pays a été redécoupé en 12 départements au lieu de 06 initialement et de 77 communes. Toutefois, les principales structures déconcentrées de l'État ne sont pas encore démultipliées suivant le nouveau découpage. La ville de

²⁸ <http://www.insae-bj.org/>, consulté en décembre 2015

²⁹ <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/benin/presentation-du-benin/>, consulté en décembre 2015

Cotonou constitue à elle seule un département (le littoral). En dehors des villes suscitées, le Bénin dispose d'autres grandes villes telles que Ouidah (au Sud) et Abomey (au centre) marqués par la traite négrière, Djougou, Parakou et Natitingou dans le septentrion.



Carte 1 : Carte administrative du Bénin avec ses départements et ses principales villes

Source : <http://www.afrique-planete.com/benin/carte-regions-benin.php>, décembre 2015

Le taux de chômage élargi des jeunes de 15 à 29 ans est de 14,3% (ETVA, 2012).³⁰ Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) est passé à 40000 FCFA/mois.

Les principales activités économiques sont l'agriculture, le commerce, l'artisanat, l'industrie, les petites et moyennes entreprises. La part des principaux secteurs d'activités dans le PIB (estimation 2014, CIA) se présente comme suit :

- agriculture : 31,8% ;
- industrie : 12,3% ;
- services : 55,9%³¹.

Ces statistiques indiquent que l'agriculture absorbe une part importante de la population active dont 80% environ se trouvent dans le secteur primaire.

Le Bénin est constitué de huit zones agro écologiques dans lesquelles se développent les activités diversifiées de productions végétales, animales, halieutiques et forestières. La taille moyenne de l'exploitation familiale est estimée à 1,7 ha pour 7 personnes. Toutefois, on note que 34% des exploitations couvrent moins de 1ha et seuls 5 % des exploitations du sud et 20% de celles du nord disposent de plus de 5 ha. Sur environ 11 millions d'ha de surface disponible, un peu moins de 60% sont aptes à l'agriculture MAEP, SNCA (2008 : 6).

En 2013, le Bénin disposait de 33,3% de terres agricoles³². La clémence du climat lui offre de grandes potentialités agricoles.

En effet, par sa situation en latitude (entre 6°30' et 12°30' de latitude nord), le Bénin appartient au domaine des climats chauds et humides de la zone intertropicale. Trois types de climat le caractérisent. Il s'agit du :

- climat subéquatorial ou climat béninien qui règne au sud jusqu'à la latitude de Savè au centre du pays. Les températures sont élevées, mais jamais excessives. Les maxima se situent en mars (26°C à Cotonou) et les minima en août (24°C), avec deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches (une grande et une petite pour chaque type de saison) ;
- climat soudanien qui comprend deux nuances : le climat sud soudanien et nord soudanien. Le climat sud soudanien couvre la région au nord du domaine subéquatorial jusqu'à la

³⁰ <http://www.insae-bj.org/>, décembre 2015

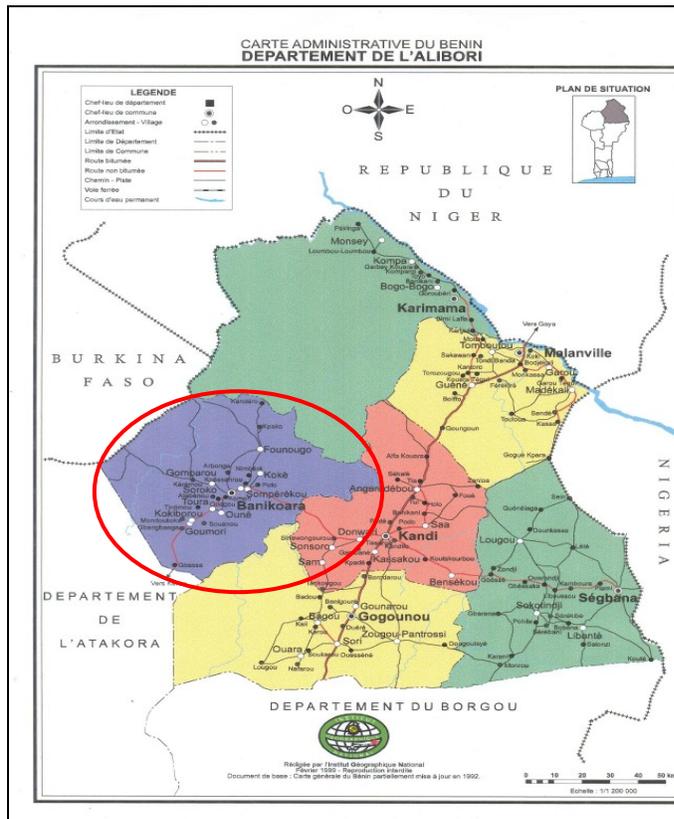
³¹ <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/benin/presentation-du-benin/>, décembre 2015

³² <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/AG.LND.AGRI.ZS>, décembre 2015

latitude de Bembèrèkè. Les températures sont plus élevées avec une amplitude thermique journalière pouvant atteindre 10°C, des minima en août et des maxima en mars avec deux saisons. Le climat nord soudanien comprend des amplitudes thermiques journalières plus fortes, surtout pendant l'harmattan. L'année se partage en deux saisons bien tranchées : une saison sèche (novembre-mai) et une saison pluvieuse (mai - octobre) ;

- climat atacorien qui couvre le nord-ouest du Bénin (région de la chaîne de l'Atacora). Les températures sont plus fraîches à cause de l'altitude, les orages sont plus fréquents. Il pleut pratiquement d'avril à octobre pour plus de 1300 mm par an³³.

2.1.1.2 Aperçu de la Commune de Banikoara



Carte 2 : Situation de Banikoara dans le département de l'Alibori et sur le territoire national (Source : IGN, 1992)

La Commune de Banikoara se trouve au Nord du Bénin dans le département de l'Alibori. Bassin cotonnier du pays, elle compte 10 arrondissements avec une population de 246 575 habitants. Elle est limitée au Nord par la Commune de Karimama, au Sud par les Communes de Kérou (département de l'Atacora) et de Gogounou, à l'Est par la Commune de Kandi et à l'Ouest par le Burkina Faso.

Elle est située entre 10°50 et 11°45 Latitude Nord et entre 2° et 2°55 longitude Est. Elle couvre une superficie de 4 383 km² dont

³³ http://www.estis.net/sites/tourbenin/default.asp?site=tourbenin&page_id=8DBB486F-A90B-4C5A-8818-5BF9ADFCFD17, décembre 2015

environ 50% sont occupées par le parc du W, la Réserve de Biosphère Transfrontalière Bénin–Niger-Burkina, patrimoine mondial de l’UNESCO.

Sa superficie représente 16,69% de la superficie totale de l’Alibori. Elle est accessible par Kandi (65 km) et par Kérou (70 km).

Banikoara compte dix (10) arrondissements, dont un (01) urbain et neuf (09) ruraux dans lesquels sont répartis 69 villages et quartiers administratifs.

La dynamique socio foncière engendrée par la culture extensive et la recherche effrénée de terres cultivables se caractérisent par la multiplication des hameaux qui prennent de nos jours les caractères de villages administratifs.

La Commune de Banikoara assure la fourniture des services publics de base à travers la présence sur le territoire communal d’une dizaine de ministères sectoriels représentés par les structures d’appui technique de l’État ou service déconcentrés de l’État. Ce sont : l’administration territoriale représentée par la Mairie ; le service de l’eau relevant du Ministère de l’énergie et de l’eau ; l’éducation, par la Circonscription Scolaire de Banikoara (CS/Banikoara) ; la zone sanitaire relevant du Ministère de la Santé ; l’Agriculture relevant du Secteur Communal pour le Développement Agricole, etc.

2.1.1.3 Données sociodémographiques et économiques de la commune de Banikoara

Le tableau ci-dessous présente l’évolution de la population de Banikoara depuis le recensement de la population en 2002.

Tableau 3 : Évolution de la population de la Commune

Population en 2002	Population 2009	Population 2013
152 028	193 212*	246 575

* Estimation faite à partir du RGPH 3 (2002)

Source : INSAE

De 2009 à 2013, la population de la Commune a connu une variation globale de 21,64%, passant de 193 2012 à 246 575 habitants. Au cours de la période, la densité est passée de 34,7 habitants/km² à 56,25 habitants/km². Cette croissance n'est pas toujours suivie de la mise en place des infrastructures. C'est ainsi que des quartiers naissants ou en extension sont peu viabilisés.

Banikoara constitue à elle seule une zone sanitaire dans l'Alibori. Toutefois, le système sanitaire est caractérisé par un déficit cruel de personnels qualifiés et d'infrastructures répondant aux normes. Dans les localités dotées de centres de santé, on assiste à un faible taux de fréquentation des populations qui s'explique par l'impraticabilité des pistes, le faible pouvoir d'achat des ménages, la faible capacité d'accueil des centres de santé, le dysfonctionnement des mutuelles de santé, le recours à la médecine traditionnelle et l'automédication.

L'économie de la Commune de Banikoara riveraine du parc est dominée par des activités agropastorales et mobilise plus de 85% de la population. À ces activités, s'ajoutent l'artisanat, le tourisme et le commerce. Le tissu économique est caractérisé par cette forte potentialité économique très peu valorisée.

Bassin cotonnier du Bénin, la Commune se caractérise par le parc W, le réseau hydraulique constitué des fleuves Alibori et Mékrou, une usine d'égrenage de coton. En effet la Commune de Banikoara produit en moyenne 95 701 tonnes toutes spéculations confondues pour une superficie moyenne de 155 183 ha. Le coton représentait 43 277 tonnes soit 45,22% de la production globale en 2009. Plus du tiers de la production nationale est cultivée dans la Commune de Banikoara. Cette production lui confère le nom de la « capitale de l'or blanc » (PDC 2011-2015). Depuis toujours, le coton demeure pratiquement la seule culture de rente dans la commune. Il est semé sur près de 50 % des surfaces cultivées. La production moyenne du coton au cours de la période allant de 2010 à 2015 dans la commune de Banikoara est de 51090,65 tonnes (PDC, 2011-2015). La production a également varié d'une campagne à une autre. La plus faible est obtenue au cours de la campagne 2010-2011 (16787 tonnes) contrairement à la plus élevée lors de la

campagne 2003-2004 (74 998 tonnes). Mais elle a diminué en raison des problèmes rencontrés dans la gestion de la filière au plan national avant de remonter la pente à 69 224 tonnes en 2012-2013. La régression des activités agricoles dominées par la production cotonnière allait avec la baisse du taux d'encadrement rural qui étant de 68% en 2010, a chuté à 20,7% en 2011 avant de remonter à 52% en 2012 (TBS, 2010-2012).

Le RGPH 3 a révélé que la culture du coton occupait les $\frac{3}{4}$ de la population active de la commune de Banikoara (CeCPA, 2008). Du coup, la majorité des habitants de Banikoara tirent leurs ressources économiques surtout des revenus du coton. Au total, 23 998 producteurs dont 18 871 producteurs et 5 127 productrices soit 27,16% de l'effectif total des producteurs de la commune ont emblavé une superficie de 60 836 ha de coton au titre de la campagne 2008-2009 et 62 817 ha au titre de 2012. Sur 60 836 hectares, la superficie réalisée par les femmes est de 4 434,5 et représente 7,28%. La commune compte environ 228 coopératives villageoises de producteurs de coton (PDC, 2011-2015).

Les revenus générés par le coton peuvent être estimés à des centaines de millions de Francs CFA chaque année dans la commune (SCDA, 2015). À chaque campagne cotonnière, le prix au kg du coton et celui des intrants sont fixés par le gouvernement. Le prix du coton varie suivant la qualité du coton classée en trois catégories. Pour le compte de la campagne 2015, le prix fixé est de 265 FCFA pour le coton de premier choix. Il est à 250 et 215 FCFA respectivement pour les deux autres catégories (SCDA, 2015). La mairie quant à elle, fait des prélèvements allant de 1 à 2 FCFA (taxe de développement local) sur chaque kg de coton vendu selon que la campagne est bonne ou pas. Ces revenus servent à des constructions (par exemple la résidence aux étudiants à Abomey-Calavi), à réfectionner des pistes de desserte, etc. (PDC 2011-2015). Cependant, le constat sur le terrain révèle que la plupart des pistes de desserte rurale sont déjà en mauvais état à l'orée des premières pluies comme le montre si bien la photo ci-dessous. Cela présente que cette commune productrice de coton pose de sérieux problèmes d'infrastructures routières et économiques.



Photo n°01 : Vue de la route principale menant à Founougo, commune de Banikoara

Le facteur indispensable pour la promotion des spéculations végétales reste la terre. Mais la faible empreinte humaine sur l'espace fait que la terre n'est pas un facteur limitant pour l'agriculture, mais de nombreuses contraintes physiques (terre et climat) réduisent la disponibilité en terres. En matière de production végétale, la terre constitue le premier facteur de production. De ce fait, l'augmentation du volume de la production se fait principalement au moyen de l'extension des surfaces, ce qui n'est possible que dans un contexte de forte disponibilité de terres (LARES, 2000). La commune de Banikoara dispose de près de 2 148 km² (21 4800 ha) de terres cultivables soit les 48,15% de la superficie totale des terres (LARES, 2000). Néanmoins 60% des superficies restent encore inexploitées, mais demeurent sous l'emprise des chefs de terre.

De façon générale, la terre se transmet par héritage. Mais les terres déjà cultivées sont généralement celles réservées aux étrangers. Les femmes agricultrices n'ont pas un

accès facile à la terre et lorsqu'elles y accèdent, il s'agit de terres appauvries par plusieurs années de cultures.

Les producteurs, pour pouvoir satisfaire leurs besoins (revenus), accroissent annuellement la superficie de leurs champs de coton. Ainsi, la culture du coton devenue extensive a entraîné la rareté des terres et fait disparaître la jachère. La production du coton est très consommatrice d'espace et conduit à une demande foncière de plus en plus croissante. Elle n'épargne pas non plus le milieu de la désertification.



Photo n°02 : Vue d'un champ de coton nouvellement semé dans un village de l'arrondissement de Founougo, commune de Banikoara

Aussi, le coton exige-t-il une bonne quantité de lumière (plante héliophile) ce qui contraint les paysans à détruire la végétation en place, en dehors des plantes utiles telles que le tamarinier, le néré, le karité. Plus de 90% des paysans affirment qu'il n'existe plus de terre disponible, ce qui fait qu'ils sont obligés de réduire complètement le temps de jachères (moins de 3 ans) et d'utiliser assez d'intrants pour enrichir les sols (PDC, 2011-2015).

Lors de notre enquête, nous avons remarqué une gamme variée de pesticides et d'herbicides mis en exposition pour vente aux abords des principales artères des villes et des villages. C'est la preuve d'une forte utilisation de ces produits dans la commune, car ils viennent pallier les insuffisances observées au niveau du Secteur Communal de Développement Agricole de Banikoara. Malgré les luttes sporadiquement déclenchées contre la vente illégale de ces produits, ce commerce informel ne cesse de croître en raison de l'insuffisance ou de la pénurie ou encore du retard dans la mise en place des intrants lors des campagnes cotonnières. Ce sont ces produits de contrebande qui permettent de démarrer la culture en attendant la mise en place des intrants par les services du CARDER (données de l'enquête, 2015).



Photo n°03 : Vue des pesticides et herbicides mis en vente libre dans le commerce informel sur l'artère principale de la ville de Banikoara

Notons que le commerce informel épargne les engrais chimiques. Mais lorsqu'ils sont mis en place, les agriculteurs font recours à des moyens encore traditionnels et rudimentaires de distribution (par vélo, ou par les animaux) comme en témoigne cette image.



Photo n°04 : Image présentant le moyen de transport et de distribution des engrais chimiques dans un village de l'arrondissement de Goumori, commune de Banikoara

De plus, la croissance démographique et par ricochet l'augmentation des ménages agricoles, accentuées par l'agriculture sur brûlis a des impacts sur les ressources des aires protégées, notamment la forêt classée de l'Alibori supérieur et le parc W. Cette situation entretient des conquêtes de terre avec des incursions dans les aires protégées étant donné que toute la superficie cultivable est déjà occupée.

En dehors de la diminution des terres cultivables, l'appauvrissement des sols constitue une grave menace à l'agriculture. La population paie le prix de l'extension rapide et régulière de la culture cotonnière au détriment des composantes végétales et de l'adoption des techniques culturales qui reposent essentiellement sur l'utilisation de la culture attelée dévastatrice de l'environnement et hostile au système traditionnel de régénération des essences forestières.



Photo n°05 : Vue d'un champ en plein labour attelé dans un village de l'arrondissement de Goumori, commune de Banikoara

D'autres pratiques contribuent à la dégradation du couvert végétal. Il s'agit du surpâturage, des feux de végétation, l'exploitation forestière et l'agroforesterie destructrice.

L'agriculture est la principale cause de la déforestation dans la commune. Les extensions incontrôlées de superficies nécessitent le défrichage de nouveaux champs chaque année, ce qui est synonyme de déforestation. Lors des défrichements, les producteurs abattent presque tous les arbres se trouvant sur leurs parcelles.

En dehors du coton, la culture céréalière est dominée par des filières porteuses que sont le riz, le maïs et le sorgho en plus des tubercules. L'ensemble des céréales occupe environ de 40% des superficies cultivées tandis que les tubercules, les légumineuses et les cultures maraîchères pratiquées dans le milieu se partagent difficilement 10% desdites

superficies. Ces filières sont en pleine évolution. Le taux d'accroissement annuel moyen de la production céréalière au cours de la période allant de 1996 à 2010 est 7,2%, ce qui dépasse largement celui du coton (1,9%) au cours de la même période. Toutefois, ces taux varient d'une céréale à une autre. Au sein du groupe des céréales, le riz, le maïs et le petit mil dominant largement avec respectivement 13%, 9,6% et 8,5% suivis de très loin par le sorgho 2,8%. Il faut signaler que face à des logiques locales, l'igname n'est pas tellement produite dans la commune sauf dans l'arrondissement de Goumori. Selon le CeRPA (2010), le taux de croissance annuel moyen obtenu au niveau des tubercules est de (-2,9%) au cours de la période allant de 1996 à 2010 (confer figure 4).

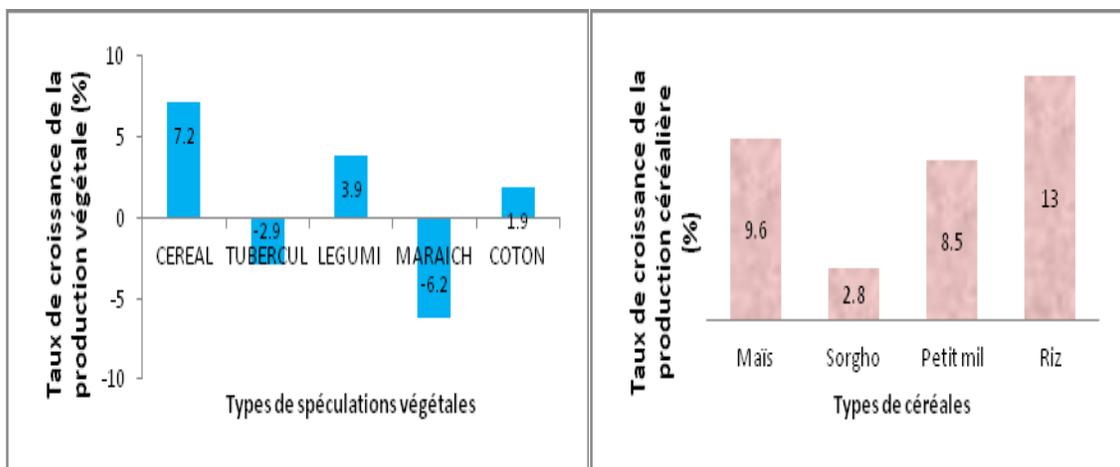


Figure 4 : Taux moyen de croissance agricole annuel de 1996 à 2010 dans la commune de Banikoara

Source : PDC (2011-2015 : 43)

La commune est située dans la deuxième zone agroécologique avec d'importants bas-fonds rizicoles soit 4 756 ha en 2006 (CeCPA, 2006). En effet, le réseau hydraulique se traduit sur le terrain par l'existence de 4 000 ha de bas-fonds exploitables dont 303 ha sont aménagés et utilisés pour la culture du riz par 1 271 producteurs avec l'appui du Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA). Dans les arrondissements, il y a des potentialités pour faire le riz et le maraîchage, mais par faute d'aménagement on les exploite peu, ce qui explique les pénuries de produits maraîchers. Il faut signaler que l'Organisation pour le Développement Durable, le Renforcement et l'Autopromotion des Structures communautaires (DEDRAS) aménage avec l'appui du

SCDA, 9 ha de Bas-fonds à Kokey. Le Projet Village du Millénaire (PVM) a fait un aménagement sommaire de 71 ha à Founougo. L'Appui pour la Promotion des Initiatives de Développement (APIDev-ONG) envisage aménager dans les zones de Dérou-Ganrou. Par ailleurs, avec l'arrivée imminente du Projet d'Aménagements de Petits Périmètres Irrigués (PAPPI), une augmentation des emblavures aussi bien pour le riz que pour les cultures maraîchères est envisagée, (PDC, 2011-2015).

Par ailleurs, notons que dans la commune, les sols ne sont pas aptes à la production de toutes les spéculations. Ainsi, la plupart des zones sont aptes à la production vivrière à savoir celle du sorgho, du maïs, du mil, de l'arachide et de l'igname, mais on note par endroits des sols inaptes, surtout dans l'arrondissement de Founougo. Le tableau 4 présente la performance des cultures céréalières par rapport aux superficies emblavées. Le maïs (27,2%) vient en tête des productions pendant que les cultures maraîchères (0,2%) occupent le dernier rang au titre de la campagne agricole 2009-2010. Nous pouvons noter que la culture céréalière (48,5%) reste élevée et dépasse la production du coton (40,7%), ce qui permet aux producteurs de faire face aux besoins de subsistance. Ces récoltes servent parfois à financer la production cotonnière en cas de dette.

Tableau 4 : Spéculations, superficie et pourcentages par rapport à la superficie emblavée en 2009-2010

Spéculations	Types de produits	Superficie (ha)	Pourcentage par rapport à la superficie totale de toutes les cultures (%)
Céréales	Maïs	31214	27,2
	Sorgho	21400	18,6
	Petit mil	954	0,8
	Riz	2108	1,8
Total Céréales		55676	48,5
Tubercules	Igname	725	0,6
	Manioc	340	0,3
	Patate douce	920	0,8
Total tubercules		1985	1,7
Légumineuses	Niébé	3142	2,7
	Voandzou	650	0,6

	Soja	971	0,8
	Arachide	5426	4,7
Total légumineuses		10189	8,9
Maraichères	Tomate	128	0,11
	Piment	142	0,12
	Gombo	-	-
Total maraichères		270	0,2
Coton		46729,95	40,7
Total (toutes les cultures)		114849,95	100

Source : PDC (2011-2015 : 44-45)

2.1.2 PRÉSENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ENCADREMENT

2.1.3.1 Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

Par décret n^o 2012-541 du 17 décembre 2012, est créé le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP). Il a pour mission la conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'État en matière d'amélioration de la production, des revenus des producteurs des secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche et du niveau de vie des populations, conformément aux lois en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du gouvernement. Ainsi, au titre de ses attributions, la définition des politiques dans ses domaines de compétence figure en bonne place. Il est chargé des recherches agricoles, de la vulgarisation et du conseil agricole, de la législation rurale, de l'aménagement et de l'équipement rural. La promotion des jeunes ruraux, des activités féminines et périurbaines dans ses domaines de compétences, la promotion de la qualité et du conditionnement des produits, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la formation, l'appui-conseil, le stockage, la conservation, la transformation et la commercialisation des produits agricoles sont entre autres des attributions relatives à la définition de politiques.

Outre le cabinet du Ministre et les structures administratives et de contrôle, le MAEP dispose des directions techniques centrales, générales et des organismes sous tutelles. Dans le domaine de l'encadrement des producteurs, plusieurs directions générales

et techniques assurent conjointement des activités de vulgarisation, d'appui-conseil et de formation. Signalons que le MAEP gère plusieurs portefeuilles de projets financés conjointement par l'État et les partenaires techniques et financiers.

Les directions générales et techniques ainsi que les offices sous tutelle qui vont suivre sont ceux qui ont la charge de prendre en main l'encadrement sous ses différentes formes.

2.1.3.2 Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural

La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DGAER), a pour mission d'assurer la gestion rationnelle et durable des infrastructures agricoles et rurales. Il s'agit d'une direction qui accompagne les aménagements techniques agricoles en vue de faciliter le travail du paysan. Outre la définition et le suivi de la mise en œuvre des politiques et stratégies d'aménagements hydro-agricoles, d'équipements et de mécanisation agricoles, elle a en charge entre autres l'élaboration et la vulgarisation des normes techniques de réalisation des infrastructures rurales et des équipements ruraux en liaison avec les autres structures compétentes de l'État, la gestion durable de la fertilité des sols et la valorisation des zones de culture, d'élevage et des pêcheries. Bien qu'elle doive veiller à la promotion de la mécanisation et l'adoption des technologies appropriées, sa contribution à la protection de l'environnement et à la valorisation durable des ressources naturelles, reste l'une de ses importantes attributions.

Outre le secrétariat et l'Unité de Programmation et de Suivi, cette direction générale s'appuie sur trois directions techniques et une cellule à savoir :

- la Direction des Aménagements hydro-agricoles (DAH) ;
- la Direction de la Construction et de la Desserte Rurale (DCDR) ;
- la Direction de la Mécanisation et des Technologies Appropriées ;
- la Cellule Environnementale (CE).

La pertinence de cette direction générale dans l'encadrement se situe dans la construction et l'entretien des infrastructures agricoles, l'appui technologique et les équipements techniques qu'elle est chargée de fournir pour la modernisation du milieu rural.

2.1.3.3 Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition

Créée pour garantir la productivité agricole et assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, la Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition (DGDAN) a entre autres attributions de :

- définir et suivre la mise en œuvre de la politique nationale en matière de production de semences végétale, animale et halieutique ;
- organiser les activités de recherche-développement en concertation avec le système national de recherche agricole (SNRA) ;
- définir les stratégies de développement des systèmes innovants de production végétale, animale halieutique qui garantissent la modernisation progressive du secteur avec une dimension économique ;
- suivre l'évolution des productions et de la centralisation des données technico-économiques ;
- concevoir et définir la stratégie nationale de conseil agricole et de formation opérationnelle ;
- capitaliser les connaissances acquises sur le secteur agricole, les mettre à jour et les diffuser ;
- suivre les initiatives et mettre en œuvre la promotion et du développement des filières agricoles ;
- définir la politique et les stratégies de promotion de l'entrepreneuriat agricole et de professionnalisation des exploitations agricoles de type familial en collaboration avec le Ministère en charge de la Microfinance.

Pour réaliser pleinement ces activités, la DGDAN se compose en plus d'une Unité de Programmation et de Suivi, de sept directions techniques qui sont :

- la Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF) ;
- la Direction de la Production Végétale (DPV) ;
- la Direction de la Production Animale (DPA) ;
- la Direction de la Production Halieutique (DPH) ;
- la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA) ;
- la Direction de la Statistique Agricole (DSA) ;
- la Direction de la législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entrepreneuriat Agricole (DLROPEA).

Parmi les directions techniques du DGDAN suscitées, la Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF), est celle qui s'occupe résolument de la conceptualisation de l'encadrement du milieu rural.

2.1.3.3 Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle

Une des directions techniques de la Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition, la Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF) est une structure qui se trouve en amont et en aval de l'encadrement des producteurs. Structure centrale en matière de conseil agricole, la DICAF est créée par arrêté 2005 n^o 3338/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/DICAF/SA du 29 novembre 2005 et joue un rôle purement conceptuel. Elle a pour mission de concevoir, définir, superviser et d'évaluer la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de conseil agricole et de formation opérationnelle du personnel technique et des producteurs. De surcroît, elle doit rechercher en relation avec les producteurs et les structures spécialisées du MAEP, des solutions pratiques aux problèmes des exploitants agricoles et de les traduire sous des formes permettant leur diffusion et leur adoption.

Mis à part le secrétariat et le service administratif et financier communs à toutes les structures du MAEP, la DICAF dispose de trois services qui exécutent ses différentes attributions. Il s'agit de :

- Service d'appui aux conseils agricoles ;
- Service de la formation opérationnelle ;
- Service de suivi-évaluation.

De façon plus spécifique, ses attributions comprennent :

- l'animation et la coordination de la concertation entre les structures de mise en œuvre des conseils agricoles et de formation opérationnelle (CARDER, ONG, Opérateurs), les institutions de recherche et les organisations professionnelles agricoles à divers niveaux,
- l'inventaire des connaissances acquises sur le secteur agricole dans le pays, leur mise à jour et leur diffusion, en relation avec les institutions de recherche et les structures de vulgarisation ;
- l'évaluation des activités de vulgarisation et de conseil à l'endroit des exploitants agricoles sur la base des informations fournies par les structures de vulgarisation et des appréciations des producteurs et de leurs organisations ;
- la formation opérationnelle des acteurs impliqués dans la vulgarisation agricole ;
- la formulation des propositions de mesure et d'outils méthodologiques favorisant la gestion graduelle par les organisations professionnelles agricoles, de la vulgarisation, des conseils agricoles et le suivi de leur application.

De par ses attributions, la DICAF est une structure très importante qui vient en appui aux activités des CARDER notamment en matière d'encadrement, de conseil agricole ou de vulgarisation sur le terrain.

2.1.3.4 Centre Agricole Régional pour le Développement Rural

Nous nous sommes intéressés dans cette recherche aux Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER) qui sont les principales structures déconcentrées du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche ayant la charge de mettre en œuvre la politique agricole au plan régional. C'est le CARDER qui a la charge de

l'encadrement des agriculteurs et de la promotion des différents types de cultures. Il en existe six dans tout le Bénin à raison d'un centre par département selon l'ancien découpage territorial.

Par décret n° 2013-137 du 20 mars 2013, les Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) ont été transformés en Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER).

Le CARDER est régi par ses statuts et les dispositions de la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Cet office agricole doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche. Il a pour objet de :

- mettre en œuvre la politique agricole propre à améliorer l'environnement technique, économique et social des exploitations et des entreprises agricoles au niveau régional ;
- coordonner les interventions des acteurs publics et privés du secteur agricole au niveau régional ;
- appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles ;
- appuyer les organisations professionnelles agricoles, les entreprises privées agricoles et les collectivités locales ;
- assurer la protection phytosanitaire et zoosanitaire et le suivi du secteur agricole ;
- assurer la mise en place, le suivi et le contrôle des normes techniques des infrastructures, d'aménagement et d'équipements agricoles ;
- veiller à la gestion rationnelle de la flore, de la faune, des sols et des eaux ;
- veiller à la prise en compte de la dimension genre dans toutes les actions de promotion agricole et rurale ;
- mener toutes les actions se rattachant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement ;

- recevoir et assurer toute délégation du Ministre chargé de l'Agriculture dans son ressort territorial de compétence ;
- apporter une assistance-conseil aux communes dans le secteur agricole conformément à la politique nationale de décentralisation et de déconcentration en vigueur.

Le CARDER est administré par un Conseil d'administration composé de 9 membres qui sont nommés par décret en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de l'Agriculture pour un mandat de 4 ans renouvelable une fois. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du centre et faire ou autoriser les actes et opérations entrant dans le cadre de l'objet du centre.

Le CARDER est dirigé par un Directeur Général nommé par décret en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge de l'Agriculture. Il assure la gestion quotidienne du centre. Il est assisté dans l'exécution de ses tâches par des Directeurs techniques.

Le comité de direction est un organe consultatif obligatoire comprenant le directeur général qui le préside, ses directeurs techniques et deux représentants du personnel. Il est consulté pour des décisions importantes telles que l'élaboration du budget, les états financiers de fin d'exercice et la politique générale du centre.

Dans le centre, officie un commissaire aux comptes remplissant les fonctions légales et nommé par décret en pour une durée de trois ans renouvelable une fois sur proposition du Ministre de chargé de l'économie et des finances. Il exécute sa mission de contrôle et de vérification de la gestion des comptes du centre conformément aux textes en vigueur.

Le CARDER comprend outre la direction administrative et financière et le secrétariat, plusieurs directions techniques qui lui permettent de remplir sa mission. Il s'agit notamment de :

- la Direction du Développement Agricole ;
- la Direction de la Promotion des Filières agricoles et de la Sécurité alimentaire ;
- la Direction de la Programmation et du Suivi-Évaluation ;

- et les Secteurs communaux pour le Développement Agricole. Ces derniers ne sont pas intégrés à l'organigramme, car ils sont des structures déconcentrés des CARDER au niveau de chaque commune.

Les différents services du CARDER figurent dans l'organigramme ci-dessous.

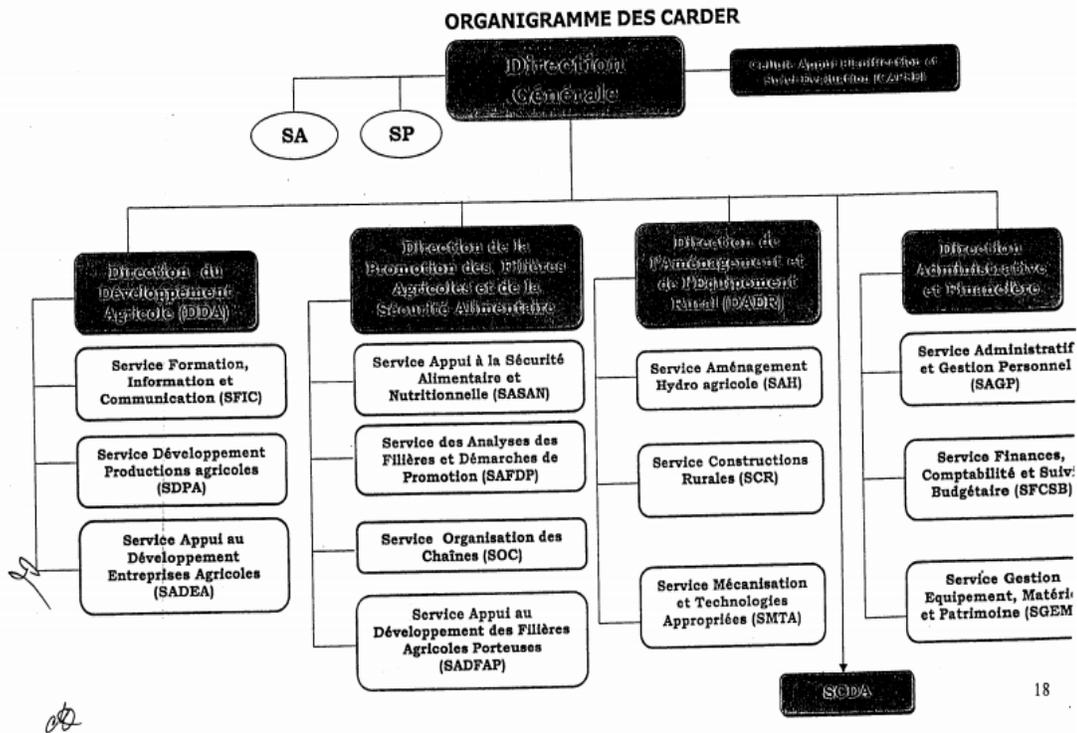


Figure 5 : Organigramme du CARDER

Source : MAEP

Au niveau de chaque commune, les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA) relaient les activités des CARDER. Notre étude est basée sur le Secteur Communal de Développement Agricole de Banikoara, l'un des 14 couverts par le CARDER du Borgou-Alibori.

2.1.3.5 Secteur Communal pour le Développement Agricole de Banikoara

Le SCDA est la première structure agricole représentant le CARDER au niveau communal. Il est le bras opérationnel du CARDER directement en contact avec la population active rurale sur le terrain. Il est dirigé par un responsable du développement

rural (RDR) qui représente le Directeur Général du CARDER. Il met en exécution les directives du CARDER conformément à la politique agricole définie et ce, avec la collaboration des cadres assermentés par domaine d'intervention. Au niveau du SCDA de Banikoara, nous avons noté deux catégories de personnels. Il s'agit du personnel administratif commun comprenant une secrétaire comptable et un chauffeur et du personnel de terrain relevant des corps professionnels spécialisés : ce sont les inspecteurs du développement rural, les contrôleurs du développement rural et les agents techniques du développement rural. Ces corps comprennent différentes options :

- la production végétale qui s'occupe de l'agriculture, des cultures vivrières et de rente tenant du développement des plantes ;
- la production animale qui s'occupe de l'élevage des bovins, porcins, caprins et de la volaille ;
- la production halieutique qui s'occupe du développement de la pêche et de la pisciculture ;
- les aménagistes s'occupent de la préparation du sol avant les cultures, le machinisme agricole, la levée topographique, l'irrigation et le drainage, aménagement des routes et pistes rurales...
- les agents de conditionnement contrôlent la qualité de la production, produisent les semences certifiées, procèdent à la confiscation des produits impropres à la consommation.

Ce personnel constitue les agents d'encadrement qui ont des notions communes élémentaires permettant aux uns de suppléer au déficit de recrutement des autres. Outre le Responsable du Développement Rural (RDR) qui est un inspecteur du développement rural, le SCDA de Banikoara compte 06 autres inspecteurs dont 05 relèvent de la production végétale. Ce sont des techniciens spécialisés en production végétale (TSPV) qui se chargent de la supervision des conseillers en production végétale (voir cadre organique en annexe 3). Ils sont au nombre de 81 en plus des conseillers en production animale et des agents de contrôle de la qualité. Ils sont pour la plupart des contrôleurs et agents techniques du développement rural auxquels sont affectées des zones d'intervention comprenant un certain nombre de villages et de producteurs sous la responsabilité des chefs de zone, les

TSPV. Ces chefs de zone rendent compte au RDR des difficultés rencontrées sur le terrain lors des réunions d'harmonisation qui se déroulent deux fois par mois. Chaque agent remplit une fiche de renseignement sur la base de sa lettre de mission qu'il adresse au RDR en guise de rapport d'activités (voir Lettre de mission d'un CPV en annexe 2). Le paiement des primes aux agents est conditionné par la production de ce rapport. Chaque agent est tenu de marquer sa position sur le tableau de positionnement aux fins des supervisions et des contrôles éventuels.

Les difficultés ou doléances des agents d'encadrement sont remontées par le RDR au Directeur Général du CARDER qui se charge de la recherche de solutions par ses directions techniques d'appui-conseil et de suivi-évaluation.



Photo n°06 : Vue du bâtiment du Secteur Communal de Développement Agricole de Banikoara

2.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.2.1 NATURE ET DURÉE DE L'ÉTUDE

Il s'agit d'une étude descriptive et analytique transversale, à caractère quantitatif et qualitatif. Car il est question ici de décrire et d'analyser des pratiques érigées en mode de gestion d'un système de production. Les données recueillies sont autant qualitatives que quantitatives. La recherche qualitative est celle « qui produit et analyse des données telles que les paroles écrites ou dites et les comportements observables des personnes » Deslauriers cités par Assaba (2002) et Sahagbé (sous presse : 90). Elle est dite quantitative lorsque le chercheur a recours aux sciences exactes pour expliquer les données : emploi de statistiques, de données chiffrées, de tableaux de comparaison, souvent analyses factorielles des correspondances, analyses de variance, covariance ou de multivariance (Boko, 2011) cité par (Sahagbé sous presse : 90).

La collecte des données s'est déroulée sur une période de trois mois de juin à août 2015.

2.2.2 TERRAIN, POPULATION D'ÉTUDE ET ÉCHANTILLONNAGE

La collecte des données s'est déroulée principalement dans la commune de Banikoara représentée par le Secteur Communal de Développement Agricole. Toutefois, nous avons eu des entretiens avec des personnes ressources à Parakou (CARDER Borgou-Alibori), Nikki (SCDA) et Cotonou (DICAF) sans occulter la pré-enquête déroulée à Nikki.

La population visée par notre étude comprend les agents d'encadrement, les paysans, producteurs du coton et les personnes ressources responsables à divers niveaux dans le système d'encadrement. En ce qui concerne les agents d'encadrement pris en compte par notre enquête, ce sont les conseillers en production végétale (CPV) plus proches des producteurs du coton et les Techniciens Spécialisés en Production Végétale (TSPV) qui sont les superviseurs, en raison de la spécificité du coton. Leur nombre est élevé par rapport aux autres à cause des spéculations développées dans le milieu. Ces agents ont une meilleure connaissance des réalités de l'encadrement, car ils sont les principaux exécutants.

Les producteurs de coton de la commune de Banikoara sont les bénéficiaires des activités d'encadrement en vue de l'amélioration de leur production. Ils sont à même de nous donner leurs perceptions des activités d'appui-conseil qu'ils sollicitent régulièrement dans le cadre de leur travail.

Quant aux personnes ressources, elles sont les responsables de structure intervenant dans le système d'encadrement, leur vision à propos de l'encadrement donné aux producteurs importe pour l'amélioration de la situation. Ce sont des responsables au niveau de la DICAF, du CARDER Borgou-Alibori, les RDR des SCDA de Banikoara et de Nikki, un représentant des associations de producteurs de coton à Banikoara.

L'échantillon est ainsi constitué à partir des agents d'encadrement en service au SCDA de Banikoara et des producteurs de coton bénéficiant de leurs appuis.

Signalons qu'une pré-enquête a été organisée auprès des agents d'encadrement du SCDA de Nikki. Elle a pris en compte 30 personnes. Elle nous a permis de réorganiser le questionnaire et de préciser certaines réponses.

Au total, nous avons enquêté presque tous les agents qui se chargent de l'encadrement des producteurs de coton en service au SCDA de Banikoara soit 75 sur 81 agents. Ensuite, nous avons organisé 3 focus groupes avec 51 agriculteurs, producteurs de coton dans les arrondissements de Founougo, Goumori et Sourokou. Ces personnes ont été désignées et regroupées sur recommandations des chefs de village et avec l'appui des agents intervenants dans les zones concernées. Ce sont les meilleurs producteurs de leurs localités respectives. Les entretiens ont été réalisés avec 10 personnes ressources à Parakou (CARDER), à Banikoara (SCDA) et à Cotonou (DICAF).

La population d'étude se présente comme suit :

Tableau 5 : Population d'étude

Personnes ressources	Agents d'encadrement	Producteurs de coton
----------------------	----------------------	----------------------

Source : données de l'enquête

En somme, 166 personnes ont participé à l'enquête au regard de l'implication de ces derniers dans le processus d'encadrement de la production cotonnière.

2.2.3 PROCÉDURE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes rendus sur le terrain en mai 2015 avec deux guides d'entretien (l'un destiné aux paysans et l'autre aux personnes ressources) ainsi qu'un questionnaire à l'attention des agents d'encadrement, après avoir satisfait aux exigences vis-à-vis du comité éthique de notre département en établissant les modèles de consentement à l'endroit des participants au programme d'enquête. Afin de mieux décrire, analyser le système et comprendre la motivation des acteurs en relation avec la rentabilité de leurs activités, nous avons opté pour une étude à la fois quantitative et qualitative.

La collecte des données s'est déroulée principalement dans la commune de Banikoara sur recommandation des responsables du CARDER Borgou/Alibori parce qu'elle vient en tête depuis trois années des communes productrices du coton. Cette activité a été planifiée avec les responsables de structures concernées et les paysans à travers des courriers, des appels téléphoniques suivant un calendrier plus ou moins respecté et décliné en plusieurs étapes :

La prise de contact a permis d'expliquer le projet de recherche aux participants, de répondre à leurs questions et d'obtenir leur consentement concrétisé par la signature du formulaire prévu à cet effet. L'exercice a été répété dans quatre structures (CARDER Borgou-Alibori, DICAF, SCDA de Kandi, SCDA de Banikoara) et auprès des groupements de producteurs de coton rencontrés.

La collecte des informations a été un moment crucial lors de la pré-enquête et de l'enquête. Les entrevues de groupe d'une durée d'une heure de temps ont été réalisées au moment et au lieu choisis de concert avec les paysans et ont permis aux participants de donner librement leur opinion sur les questions posées. L'opinion de chaque répondant a

été validée par le groupe (en absence de signe de contestation ou par renforcement des propos) avant qu'elle ne soit prise en compte.

La même procédure a été adoptée avec chaque personne ressource reçue en entretien individuel semi-directif ayant duré approximativement une heure de temps.

Pour ce qui concerne les agents d'encadrement, chacun a renseigné librement le questionnaire en complétant les réponses qui conviennent. Ils ont été assistés par nos soins pour des éclaircissements sur des questions qui leur semblent ambiguës. On peut noter sur le questionnaire, des questions fermées avec des options de réponses à choix multiples ou non et des questions ouvertes permettant au répondant de donner son opinion.

Outre les guides d'entretien, le questionnaire et le cahier de notes, notre téléphone portable servant d'appareil photographique de même que l'enregistreur ont été des outils utilisés dans le cas de cette recherche.

La restitution était la dernière phase de la procédure de collecte des données avec les populations cibles. À cause de l'importance de la filière et de l'intérêt pour les structures d'encadrement de disposer des éléments pour améliorer leurs interventions, une dernière séance tenue avec chacune des structures suscitées était consacrée à la présentation de la synthèse des résultats issus des données collectées. Les avis et les recommandations des participants ont été recueillis et intégrés à notre étude.

La recherche documentaire qui se faisait déjà dans la bibliothèque de l'UQAR s'est également poursuivie. Ainsi, nous avons obtenu de la documentation à la mairie de Banikoaora, au CARDER Borgou-Alibori et la Direction Départementale de la Prospective et du Développement Borgou-Alibori à Parakou. Les centres de documentation du MAEP, de la DICAF et de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique (INSAE) ont été consultés à Cotonou. Signalons que d'autres informations ont été complétées à travers nos recherches sur l'internet.

2.2.4 PROCÉDURE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Les données recueillies lors des entrevues avec les paysans et les personnes ressources ont été enregistrées et retranscrites pour constituer un verbatim. Ensuite, elles ont été regroupées par thèmes : activités d'encadrement, activités de production cotonnière, besoins des encadrés, structures intervenantes, contraintes et difficultés d'encadrement, suggestions, dans le but de faciliter le traitement. Nous avons procédé à une analyse de contenu des entretiens suivant les thèmes susmentionnés. Ce regroupement nous a permis de procéder à une description et à une analyse des données.

Pour ce qui concerne le questionnaire, les questions ouvertes ont fait l'objet d'une analyse de contenu en association aux thèmes retenus et les réponses aux questions fermées ont été saisies dans des logiciels « SPSS » et « Excel » puis extraites et compilées avec l'appui d'un statisticien.

2.2.5 DIFFICULTÉS ET APPROCHES DE SOLUTIONS

En ce qui concerne les difficultés, nous pouvons dire que cette collecte de données a été menée dans un milieu reculé du Bénin, et ce, dans une période de grande mobilisation pour la campagne agricole 2015-2016, ce qui justifie la non disponibilité de certains acteurs. Ainsi, le non respect du calendrier établi avec les acteurs et le déplacement sur le terrain nous ont posé énormément de difficultés. Les personnes ressources étaient souvent sollicitées à des réunions ; les agents d'encadrement ont leurs activités quotidiennes à mener, car ils sont évalués. Tout ceci a engendré des reports et des modifications du calendrier. De même, les premières pluies ont rendu impraticables les pistes qui relient les villages et les champs de coton aux centres urbains. À cela, s'ajoute le facteur de langue du milieu que nous ne maîtrisons. Nous avons dû solliciter un interprète qui nous a permis de lever l'obstacle. Grâce à la collaboration des partenaires, les difficultés évoquées n'ont pas affecté le déroulement de l'enquête.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre est consacré d'une part à la présentation et l'interprétation des résultats de notre recherche et d'autre part à leur discussion ainsi qu'à la vérification des hypothèses.

3.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

3.1.1 CARACTÉRISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES DES ENCADREURS ENQUÊTÉS

3.1.1.1 Sexe, poste et niveau d'études des agents d'encadrement enquêtés

Sur 105 agents d'encadrement enquêtés, nous avons dénombré 87 hommes et 18 femmes, soit respectivement 82,86% et 17,14% (confer figure 7). Avec ces statistiques, on ne saurait parler d'égalité entre les deux sexes en matière de genre. Cela suppose que plus les hommes sont formés en grand nombre pour ce métier, plus ils seront majoritairement recrutés comme agents d'encadrement. Cette situation pourrait également expliquer le fait que ce travail très sollicitant pour le corps requiert beaucoup plus d'énergie et suscite peu l'intérêt des femmes. Car sur le plan de la gestion des personnes, les conditions de travail ne sont souvent pas propices et adaptées aux aptitudes des femmes qui en auraient souhaité de meilleures.

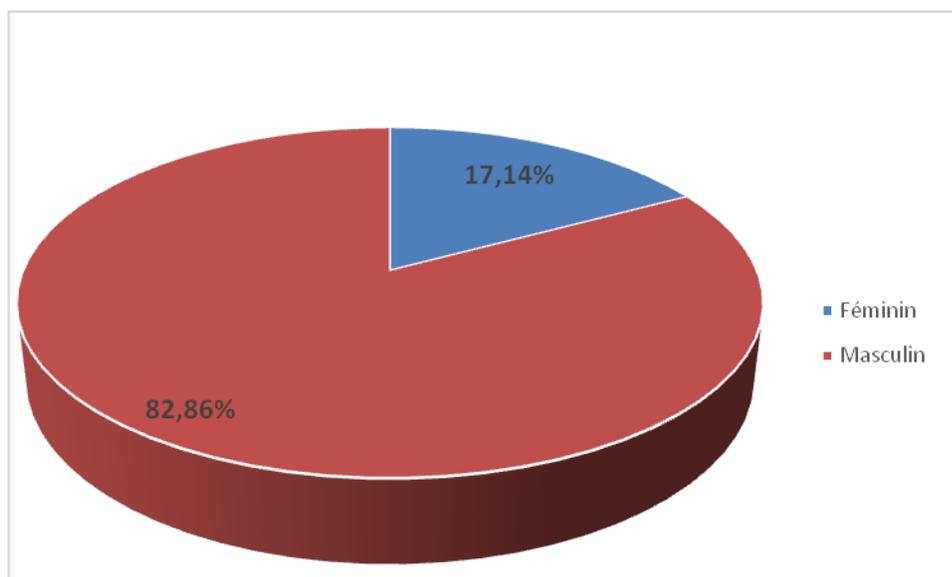


Figure 6 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Les agents qui sont en contact direct et permanent avec les producteurs sont les Conseillers en production (végétale, animale, halieutique, etc.), et, les Techniciens Spécialisés dans les mêmes domaines ayant un niveau et/ou une ancienneté supérieurs aux précédents. Le coton est une production végétale, ce qui fait que nous nous sommes intéressés lors de l'enquête aux CPV et TSPV en nombre considérable à cause de la spécialité agricole de Banikoara. Parfois, les conseillers sont à même de jouer tous les rôles en cas de déficit de personnel. Et c'est le cas du SCDA de Banikoara. Les CPV font 88,57% de notre échantillon pendant que les TSPV en font 11,43% (confer figure 8). Le nombre réduit de ces derniers se justifie par le fait qu'ils sont des cadres supérieurs membres du staff technique du SCDA. Ils ont sous leurs ordres plusieurs CPV qu'ils appuient.

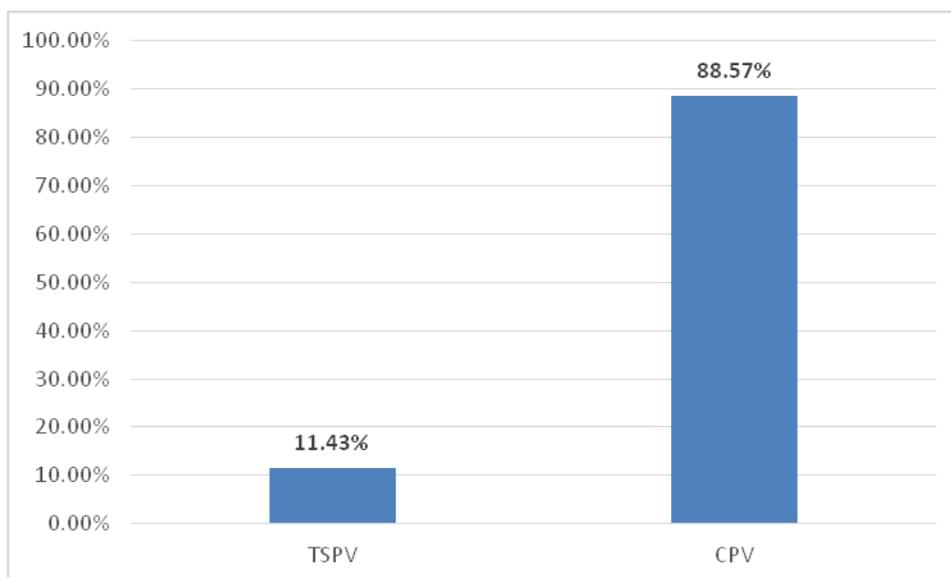


Figure 7 : Répartition des enquêtés selon les postes

La plupart des agents des CARDER et des SCDA sont des agents d'encadrement ayant des responsabilités diverses lesquelles concordent avec leurs niveaux d'études. Outre leurs fonctions administratives, les TSPV ont des rôles de supervision et de formation des CPV. Les tableaux ci-dessous rendent compte des services offerts par chaque CPV et TSPV. L'évaluation de ces derniers tient compte des résultats produits en fonction des normes spécifiées. Au début de la campagne agricole, chaque agent reçoit de son supérieur hiérarchique, notamment le Responsable du Développement Rural (RDR), une lettre de mission qui fixe les principales activités à réaliser ainsi que les indicateurs de résultats et les moyens dont dispose l'agent, ce qui permet d'évaluer son rendement (voir lettre de mission d'un CPV en annexe 2).

Il se dégage clairement que les TSPV appuient et forment les CPV dans leurs tâches quotidiennes, participent à la mise en œuvre des stratégies de développement des filières et à l'évaluation des activités notamment celles relatives au conseil agricole (confer le tableau 6).

Tableau 6 : Normes de travail des techniciens spécialisés en production végétale

Types de services	Normes de travail
- Apporter un appui technique aux CPV des équipes pluridisciplinaires dans la mise en œuvre de leur programme d'activités	- Nombre de diagnostic global à réaliser en début de chaque campagne agricole : 01
- Former les CPV sur les technologies en vulgarisation ou à vulgariser	- Nombre de diagnostics d'exploitation assortis de contrats-Programmes à réaliser en début de chaque campagne agricole : 15
- Participer à la mise en œuvre des stratégies de développement des filières	- Nombre de diagnostics permanents à réaliser lors des visites d'exploitation par semaine : 02 au moins
- Contribuer dans le cadre de la recherche-développement à l'exécution des programmes de pré-vulgarisation sur les innovations techniques	- Nombre de suivis de grandes exploitations : 4 par semaine
- Assurer l'encadrement des gros producteurs	- Nombre de grandes exploitations à encadrer par campagne : 15
- Évaluer les actions de vulgarisation/conseil agricole	- Nombre de suivi-appui-conseil aux CPV à réaliser : au moins 4 par semaine
	- Nombre de contraintes majeures à faire remonter vers la recherche : au moins 01/filière/campagne
	- Nombre de technologies endogènes à valoriser : au moins 02 par campagne
	-Nombre de bilans en fin de campagne à réaliser : 15
	- Nombre de formation à dérouler aux CPV : 01/quinzaine
	- Nombre de protocoles de pré-vulgarisation à conduire avec les chercheurs : 02 par campagne
	-Nombre de visites d'échanges d'expérience à organiser au profit des producteurs: 01/semestre

Source : MAEP, (2014)

Quant aux CPV, ils reçoivent du soutien technique et technologique des TSPV en vue de pouvoir appuyer, encadrer, assister et former les producteurs à leur tour. Leur rôle

d'évaluation des producteurs participe de l'amélioration de leurs prestations (confer tableau 7).

Tableau 7 : Normes de travail des conseillers en production végétale

Types de services	Normes de travail
- Appuyer les producteurs à identifier eux-mêmes les contraintes qui entravent l'amélioration de la productivité agricole	- Nombre de Contrats-Programme par campagne agricole : 08
- Former les producteurs sur l'application des technologies en réponse à leurs préoccupations	- Nombre de copies de plans de développement villageois de sa zone d'intervention disponible à son niveau : 01 par village d'intervention
- Assister les producteurs dans l'installation des unités de démonstration sur les technologies performantes	- Nombre de chefs d'exploitation à encadrer : 500 dont
- Appuyer les producteurs à appliquer et adopter les innovations techniques pour améliorer la productivité et la rentabilité de leur exploitation	✓ 120 suivis rapprochés
- Effectuer des visites dans les exploitations individuelles pour évaluer l'application des formations reçues	✓ 60 suivis individuels
	✓ 320 suivis lâches
	- Nombre de groupes de contact (GC) à créer par CPV : 08
	- Nombre d'unités de démonstration (UD) à installer par GC : 2 UD/GC/mois soit 16 UD/mois
	- Nombre de suivis dans les exploitations individuelles des membres GC : 02/jour soit 16 par quinzaine
	- Nombre de visites d'échanges d'expérience entre GC à organiser : 01/trimestre
	- Nombre de fiche de compte rendu au RDR par quinzaine : 01
	- Nombre de registre des exploitants à tenir à jour par principale spéculations : 01

Source : MAEP, (2014)

De l'analyse de ces deux tableaux, il ressort que la formation s'avère importante, car elle permet aux uns et aux autres d'être plus outillés pour mener à bien les activités. Les TSPV ont besoin d'être formés afin de pouvoir former les CPV qui agiraient à leur tour par des actions de formation sur les producteurs. Ainsi, cette chaîne de formation entretient un système apprenant d'encadrement qui serait performant si elle était respectée.

Par ailleurs, pour réaliser ces tâches et mieux tenir leurs postes, les agents enquêtés sont recrutés pour des niveaux d'études différents. Leurs niveaux varient du Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) (28,58%) aux cycles universitaires (8,57%). La majorité des agents enquêtés (62,85%) possède le niveau du Baccalauréat.

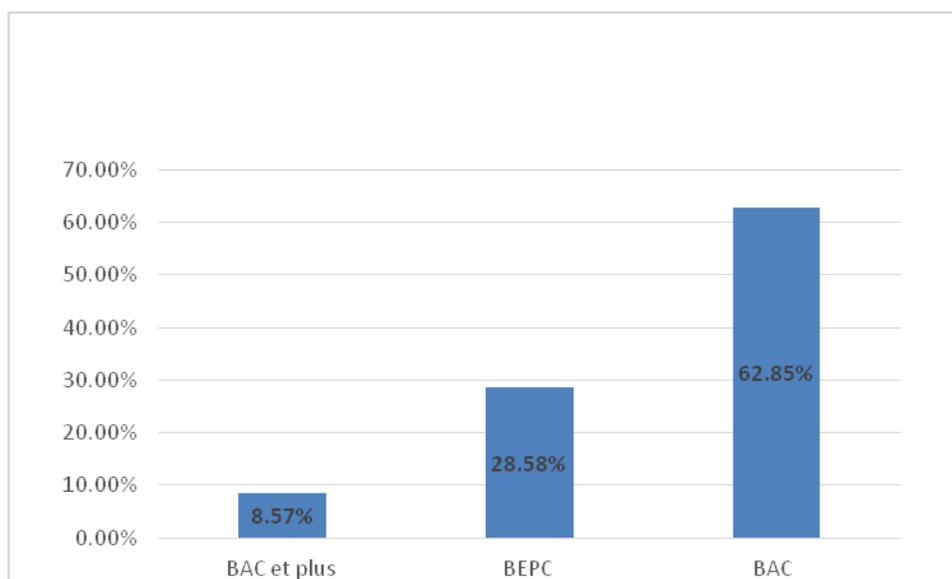


Figure 8 : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'études

Selon le cadre organique type des SCDA (Voir en annexe 3), les TSPV appartiennent au corps des Inspecteurs du Développement Rural. Leur niveau d'études maximal relève de la licence (Bac + 3) en production végétale. Notre enquête révèle que la majorité des TSPV soit (75%) possède le niveau requis pour le poste contre 25 % qui ont un niveau inférieur. Ceux-ci seraient des Contrôleurs du Développement Rural ayant le niveau baccalauréat et admis au poste de TSPV par concours professionnel à cause notamment de l'ancienneté ou parfois le manque de personnel favorise leur promotion à

l'interne sans une formation académique obligatoire. Toutefois, lorsque le poste est occupé sans avoir obtenu au préalable le diplôme requis, l'agent ne change pas de catégorie et conserve le même salaire. Il faut pouvoir aller en formation ou réussir à un concours professionnel pour améliorer sa situation salariale.

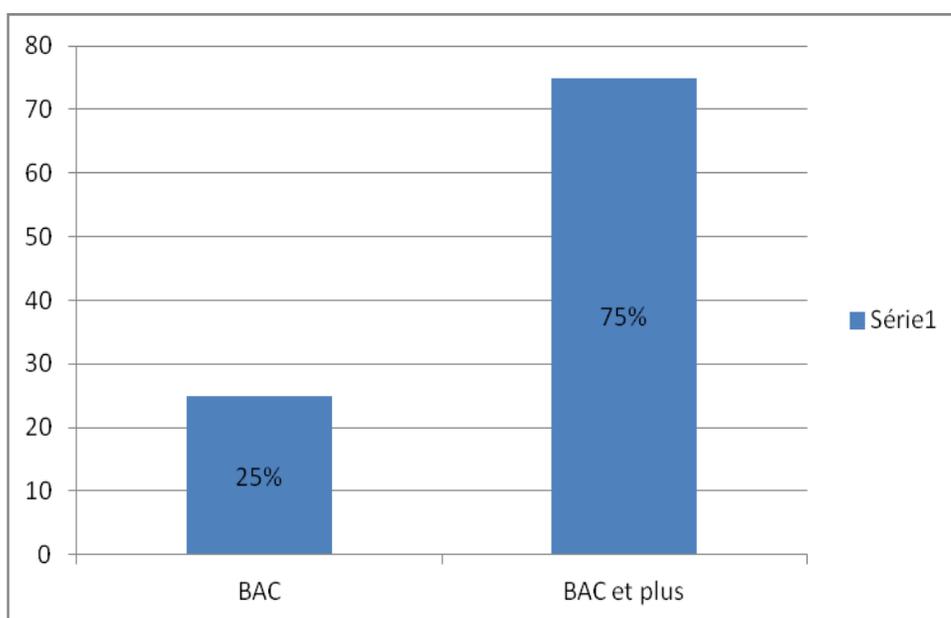


Figure 9 : Répartition des TSPV selon leur niveau d'études

Les CPV relèvent du corps des Contrôleurs du Développement Rural et le diplôme requis est le Diplôme d'Études Agricoles Tropicales (DEAT) équivalant au baccalauréat dans l'enseignement général. Or, 28,58% des CPV (confer figure 9) possèdent le Brevet d'Études Agricoles Tropicales, ce qui ne correspond pas aux réalités de leur poste tel que prévu par le cadre organique (voir en annexe 3).

3.1.2 PRÉSENTATION DU SYSTÈME D'ENCADREMENT DES AGRICULTEURS

3.1.2.1 Description du système d'encadrement des producteurs

Selon les agents enquêtés, l'encadrement consiste à apporter aux producteurs des innovations et appuis techniques cultureux pour la rentabilité de leurs activités agricoles. Il s'agit d'une interrelation collaborative entre le paysan et l'agent d'encadrement.

Afin de mener à bien les activités, les agents d'encadrement bénéficient des services de la DICAF, du CARDER et du SCDA qui relèvent du MAEP pendant que les paysans reçoivent l'appui des organisations paysannes qui sont elles aussi soutenues par les encadreurs. Les deux sous-systèmes interagissent par des activités collaboratives au cours desquelles d'importantes informations et de connaissances techniques sont échangées. Le résultat final est la production agricole en quantité suffisante et croissante. Les autres structures évoquées dans le cadre institutionnel de l'encadrement agissent par l'intermédiaire des trois directions susmentionnées.

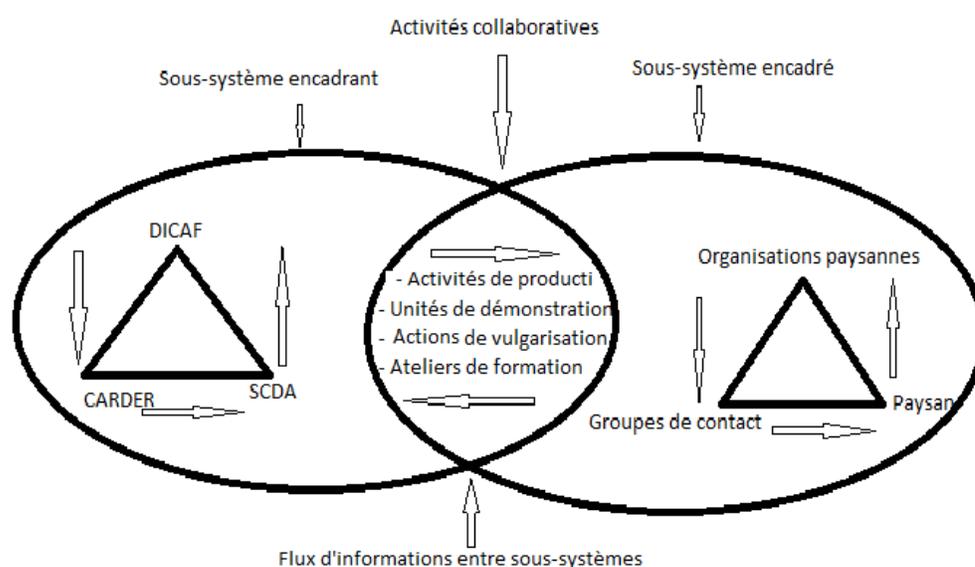


Figure 10 : Description du système d'encadrement agricole au Bénin

En matière d'encadrement, la DICAFA représentant du MAEP au niveau central, réalise la conception des technologies en partenariat avec les services compétents, élabore les stratégies et les politiques de conseil agricole, assure la formation en cascade des différents acteurs de la chaîne de production au niveau du sous-système encadrant et fait le suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités au niveau des CARDER. De façon concrète, lorsqu'une technologie est prête pour la diffusion, elle se l'approprie et assure sa vulgarisation en formant les responsables concernés. Sur la base du diagnostic participatif réalisé par les agents, elle effectue par année un certain nombre de missions de formation et

de supervision sur le terrain en vue de suivre la mise en œuvre des activités par les agents d'encadrement et organise au besoin des recyclages. Les solutions apportées aux préoccupations des agents d'encadrement et des paysans tiennent compte du diagnostic. Des ateliers de revue de technologie sont organisés pour corriger les insuffisances. Les limites de cette structure sont le nombre insuffisant de personnels et de ressources budgétaires.

Le CARDER assure la mise en œuvre de l'encadrement au niveau régional. Il relaie les actions de la DICAF par le biais de sa Direction du Développement Agricole qui met en place un système adéquat d'information, de communication et de formation au niveau départemental. Ce travail se fait en collaboration avec les SCDA de chaque commune qui opèrent grâce aux Techniciens et Conseillers qui font des démonstrations auprès des producteurs. À travers son cahier de charge et sa lettre de mission (confer annexe 3), chaque agent intervient auprès des mêmes producteurs en fonction de ses attributions. Le même producteur peut être conseillé dans le domaine de la production animale, halieutique et végétale selon qu'il s'investisse dans chacune de ses activités. Il peut également bénéficier de l'appui de l'aménagiste ou du spécialiste en gestion coopérative. Le travail d'encadrement se fait surtout dans les unités de vulgarisation qui regroupent un ou plusieurs villages dans lesquels les agents mettent en place des groupes de contact. La mise en place d'une action requiert la participation des organisations paysannes qui sont souvent consultées.

En effet, les organisations paysannes sont les seules structures qui représentent et défendent les intérêts du producteur dans le système. Dans le secteur du coton, il s'agit de l'Union Communale des Producteurs de Coton (UCPC) dont les représentants délocalisés au niveau de chaque village sont dénommés Coopérative Villageoise de Producteurs de Coton (CVPC). Au niveau local, nous avons noté que l'existence des groupes de contact (groupements ou équipes de paysans plus ou moins organisés) qui servent d'interface dans les relations entre le paysan et la CVPC ou l'UCPC d'une part, et d'autre part entre le producteur et le SCDA représenté par les encadreurs. Les organisations paysannes (OP) participent aux formations de masse, à la mise en place des groupes de contact, organisent

les paysans en groupement de production, enregistrent les besoins en intrants, évaluent le tonnage des récoltes et facilitent la commercialisation. Elles ont à charge de suivre la progression de la vente des produits et le paiement des revenus aux producteurs. Elles font des plaidoyers auprès du gouvernement pour l'allègement des conditions de production (l'augmentation des crédits et du prix du coton, la diminution du coût des intrants, etc.).

En somme, le système d'encadrement est un agrégat d'institutions hiérarchisées dans chaque sous-système qui agissent les unes sur les autres dans une relation de coopération et de partage d'informations pour atteindre les objectifs communs de production (confer figure 10).

3.1.2.2 Organisation des activités d'encadrement

Les activités d'encadrement sont essentiellement exécutées par les structures du service public (DICAF, CARDER, SCDA) et les organisations paysannes (UCPC, CVPC) en vue de l'amélioration des productions rurales. Ces activités requièrent la collaboration des structures susmentionnées et admettent des organismes privés et des partenaires tels que des projets pilotés par des structures qui s'investissent dans les domaines de la formation, le financement des activités pré et post récolte, le conseil à l'exploitation familiale, la gestion des résidus de récolte, les apports d'innovations, etc. Les partenaires interviennent par assistance directe, actions concertées avec notamment le SCDA pour des démonstrations auprès des producteurs.

Pour les agents enquêtés, leurs activités se traduisent par :

- la sensibilisation sur les techniques de labour à plat et de semis au cordeau ;
- la distribution des intrants et démonstration de leur utilisation ;
- l'apport d'innovation pour améliorer les techniques de production ;
- les démonstrations des techniques de traitement phytosanitaire ;
- les démonstrations des techniques de fertilisation des sols par la rotation et l'assolement ;
- la formation de masse ;
- la transformation des cultures ;
- l'aide au transport des produits ;

- la commercialisation et le paiement des revenus des producteurs ;
- le diagnostic des problèmes etc.

Toutes ces activités peuvent être classées dans deux types d'encadrement : l'encadrement économique et l'encadrement technique. L'encadrement économique attache du prix au financement des activités, à leur rentabilisation, à la commercialisation et la gestion des revenus pendant que celui dit technique véhicule les informations et les innovations nécessaires au développement de la production.

La mise en œuvre de ces activités se fait par l'installation des champs de démonstration qui réunit des groupes de paysans pour une formation de masse. Il peut s'agir également d'une intervention directe auprès du producteur, notamment le gros producteur de coton. La planification des interventions se fait en fonction du cahier de charge du CPV avec un emploi de temps fixe et parfois sur sollicitation des agriculteurs. Le contrôle et le suivi des activités du paysan se font à toutes les étapes de la production. Mais ce qui semble réglementé, ce sont les missions de contrôle et d'inspection dans les champs et la mise en œuvre des innovations sous le contrôle de l'agent qui doit encadrer 120 producteurs individuellement de façon rapprochée et 320 producteurs de façon lâche. À la récolte, étant donné qu'un hectare doit produire au minimum une tonne de coton, l'agent évalue le rendement en fonction de la superficie emblavée à l'aide d'un GPS.

En somme, les activités d'encadrement se résument aux conseils et appuis techniques, à la vulgarisation et formation des acteurs, au suivi-évaluation des activités et la commercialisation des produits.

L'application des conseils peut faire de l'encadrement un véritable succès si tous les moyens sont réunis. En effet, 14,29% des agents enquêtés estiment que les paysans n'appliquent pas les conseils. Cela se justifie par le fait que les exploitants trouvent que les techniques sont contraignantes et demandent plus d'investissement et de temps. Par illustration, lorsqu'on considère la culture du coton, le dosage des intrants, le calendrier de traitement phytosanitaire des plants, l'écartement des lignes, le sarclage régulier du champ,

etc., ne sont pas rigoureusement respectés par le paysan et l'encadrement. Le tort de l'encadrement se trouve dans les retards de la mise en place des intrants. Quelques agents ont expliqué que ces producteurs gardent encore par dévers eux des pratiques archaïques même s'ils consentent à changer. Ils ne viennent pas tous aux formations de masse, car ils croient tout savoir. « Ils utilisent également des produits prohibés pour le traitement des plants. Ils revendent ou diluent les pesticides et herbicides mis à leur disposition par pure économie ».

Par contre, 85,71% des agents reconnaissent que les producteurs qui appliquent les consignes de l'encadrement ont eu le temps de rompre avec leurs anciennes pratiques. Ce sont souvent de gros producteurs qui font recours à la mécanisation, emploient des ouvriers durant toute la campagne et les rémunèrent en fonction des contrats.

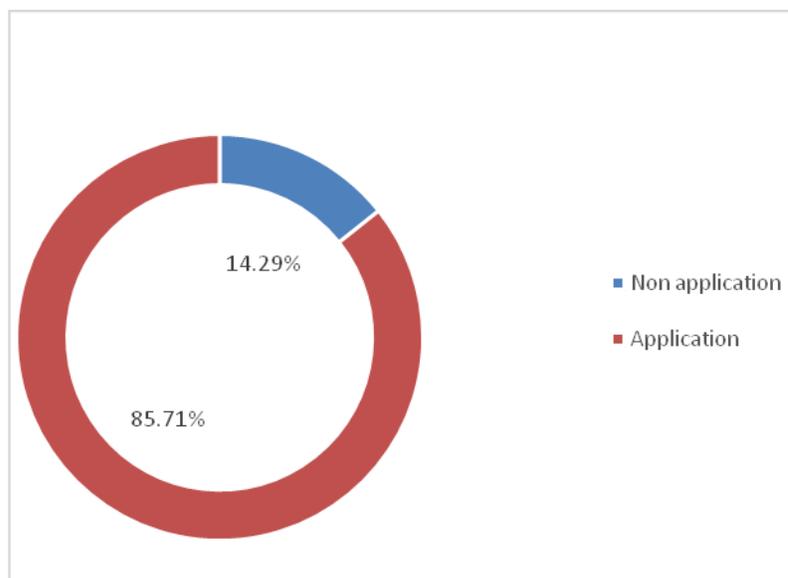


Figure 11 : Taux d'application des conseils agricoles par les producteurs

3.1.2.3 Faiblesses de l'encadrement

Nous allons présenter les conditions de travail et les difficultés des agents avant de montrer quelques points névralgiques du système.

Notre enquête révèle que plus de la moitié soit 51,42% des agents enquêtés ne sont pas motivés. En effet, la plupart des Conseillers et Techniciens spécialisés sont des agents sous contrat à durée déterminée de deux ans. Recrutés en 2012 pour appuyer la réforme du gouvernement dans la filière du coton en particulier, ces agents étaient en fin de contrat depuis 2014. Le renouvellement tarde à venir quand bien même ils sont maintenus en emploi. Beaucoup d'arriérés de salaires, de primes et de frais de carburant leur sont dus en lieu et place des promesses d'amélioration de leur situation faites par les autorités. Les agents sans contrat depuis plusieurs mois survivent difficilement alors que les activités d'encadrement requièrent une grande implication et un investissement de soi.

D'autres raisons au manque de motivation ont été évoquées lors de notre enquête. Elles concernent les menaces verbales et les injures faites par les autorités lors des rencontres de suivi-évaluation. La pression de la hiérarchie et du gouvernement qui exigent des résultats croissants, l'absence d'un plan de carrière et la précarité de l'emploi sont des situations que vivent ces agents. « Les retombées des campagnes réussies ne sont pas équitablement distribuées...Tout ce qui nous revient ne nous parvient pas », selon les propos d'un répondant.

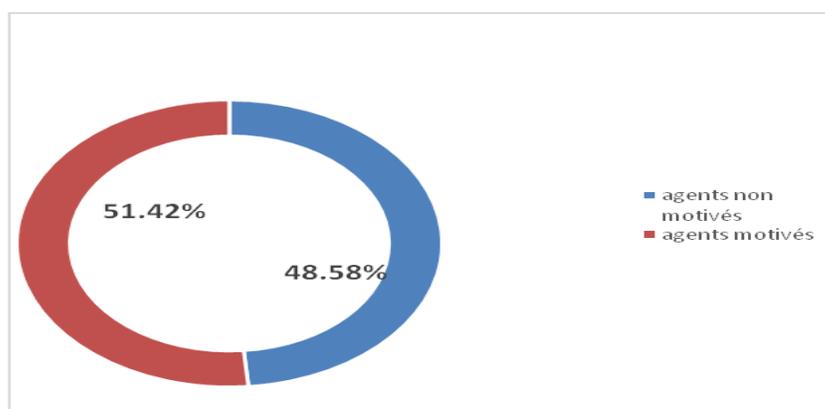


Figure 12 : Expression de la motivation des agents d'encadrement

Cependant, 48,58% des agents affirment être motivés. On pourrait comprendre que ces agents d'encadrement ont une situation salariale avantageuse par rapport aux précédents. Car la sécurité de l'emploi et le salaire sont des éléments de motivation

importants dans un contexte de chômage généralisé au sein de la jeunesse béninoise (confer figure 12).

Par ailleurs, les agents expriment des besoins qui ne sont toujours pas pris en compte par la hiérarchie. Il s'agit des formations spécifiques, des équipements et des matériels roulants. Certains affirment qu'ils aimeraient bien « remplacer leurs motos devenues vétustes ».

Enfin, le non renouvellement du matériel roulant, le manque d'équipements spécifiques pour les démonstrations, l'accès difficile aux sites à cause de l'impraticabilité des pistes et la situation salariale sont les principales difficultés qu'éprouvent les agents. Nous pouvons comprendre qu'elles sont intimement liées aux conditions de travail. Ils n'ont pas manqué d'ajouter que la politisation à outrance de la filière, l'intimidation des autorités politico-administratives, les influences, le manque d'autonomie et la sous-estimation ne permettent pas de faire librement le travail assigné.

Le système d'encadrement présente des points névralgiques. Le plus important révélé par notre enquête concerne le retard de paiement des fonds de coton évoqué par 77,14% des agents. Il se justifie par le fait que les paysans rentrent en possession des revenus de la vente du coton 6 mois au minimum plus tard pour les plus rapides. Ceci est d'autant plus vrai qu'au moment de l'enquête, c'est-à-dire au début de la nouvelle campagne, le paiement des revenus de coton issu de la saison passée était en cours. Ce retard touche également les avantages pécuniaires qui reviennent aux agents d'encadrement qui doivent eux aussi attendre longuement, voire le début d'une nouvelle campagne agricole. À cela s'ajoute le manque de recyclage. 60% des agents enquêtés ont exprimé qu'il constitue une faiblesse du système. Nous pouvons interpréter cette situation par le fait que le quotidien de ces agents est caractérisé par la routine ou la même rengaine auprès des exploitants. Si 51,42% des enquêtés reconnaissent une mauvaise organisation du travail, celle-ci est soutenue par une lourdeur du système qui peuvent être expliquées par la lenteur des décisions notées par 54,28% des agents enquêtés. En effet, le retard de mise en place des intrants, de commercialisation des produits et de paiement des fonds aux producteurs et aux

agents d'encadrement en sont les conséquences. Les décisions sont lentes, car elles sont prises essentiellement par le supérieur hiérarchique après consultation des parties et structures impliquées. Elles affectent la chaîne de production. Pour les agents, les décisions affectent leur emploi (charge de travail accrue, rémunération, avantages divers). En ce qui concerne la production du coton, les décisions sont prises par le gouvernement sur proposition du Ministre en charge de l'Agriculture. Elles sont hautement politiques et concernent les moyens de production, les intrants, les crédits, le paiement des revenus, etc. Notons que la modicité des budgets alloués est un maillon faible évoqué par 48,57% des enquêtés. Enfin, les difficultés d'intervention auprès des producteurs (22,85%), le désintérêt des producteurs à l'appui-conseil (25,71%), la multiplicité des structures intervenantes (31,42%), les conflits d'attributions entre structures (34,28%) sont entre autres faiblesses non moins négligeables du système d'encadrement surtout dans le cadre de la production du coton. Les difficultés sont liées à la vétusté des moyens roulants et aux frais de carburant ajoutés aux salaires payés en retard, la dégradation des pistes de desserte rurale qui ne permet toujours pas un accès facile aux fermes. Pour ce qui relève du désintérêt des producteurs à l'appui-conseil, il s'explique par le manque de professionnalisme des paysans qui continuent toujours avec des pratiques anciennes de culture, la non application des conseils, la routinisation des informations, etc. « Les paysans ne viennent pas tous aux formations de masse, car ils croient déjà tout savoir ». En dehors des structures publiques, les organismes non gouvernementaux ou structures privées interviennent dans l'encadrement. Ces dernières ne collaborent toujours pas avec les services publics, ce qui laisse penser à des interventions multiples non coordonnées auprès des producteurs.

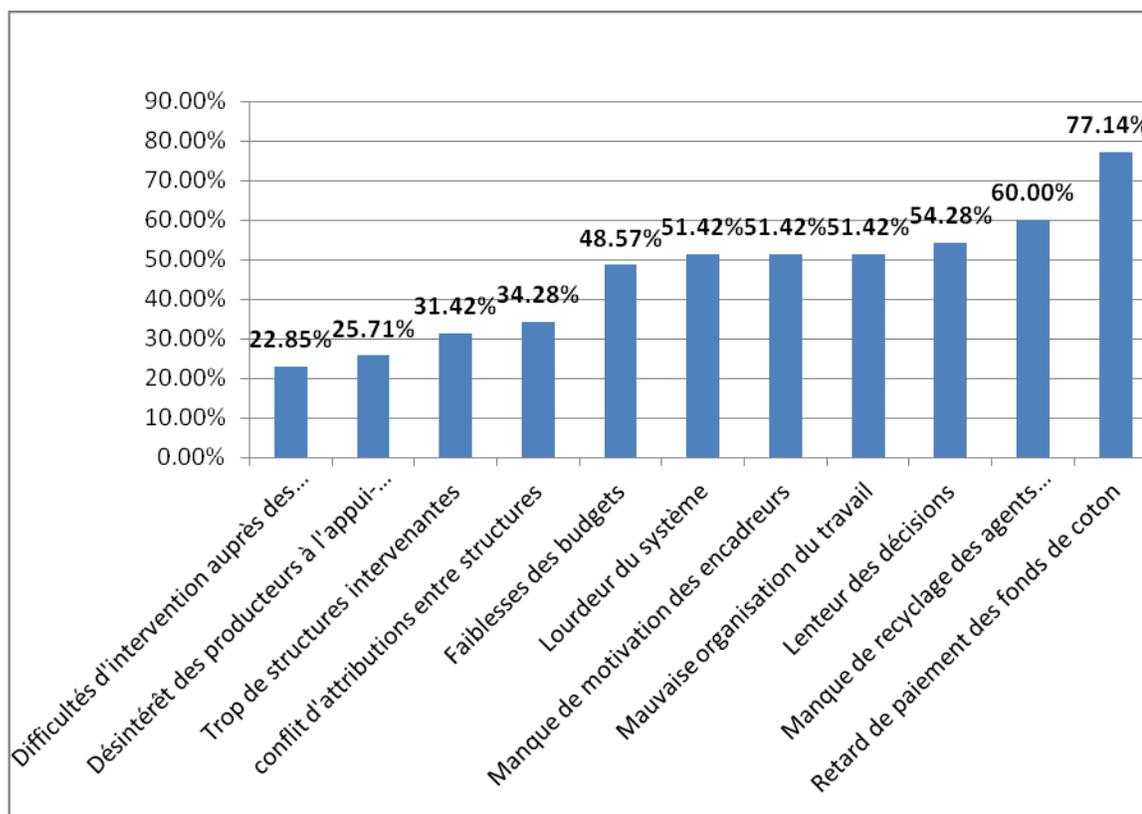


Figure 13 : Points névralgiques du système d'encadrement de la production du coton

3.1.3 ORGANISATION DU TRAVAIL DE PRODUCTION DU COTON

3.1.3.1 Organisation des activités et moyens de production

La production du coton graine comprend plusieurs étapes. Pour les producteurs enquêtés, elles sont :

- le défrichage et la mise en condition du champ. À cette étape, la superficie à emblaver est apprêtée. Cela se fait par l'abattage et le dessouchage des arbres pour de nouveaux espaces, le désherbage ou le défrichage selon le cas pour les anciennes superficies. Ensuite, le producteur passe au labour à plat avec la charrue attelée. Le CPV intervient à ce stade pour évaluer et consigner la superficie, trace des lignes et des piquets pour délimiter et suivre le développement de la culture d'une partie du champ. Le secrétaire de la CVPC organise les paysans en groupement et évalue leurs besoins en fonction des superficies du champ à

emblaver par les membres. Ce n'est qu'en se mettant en groupement de production qu'ils ne peuvent bénéficier du crédit et des intrants ;

- la distribution des graines et des intrants marquent la deuxième étape importante. Elle est coordonnée par le CPV en collaboration avec les membres de la CVPC au profit des groupes de paysans. Chaque paysan reçoit une dotation compte tenu de la superficie de son champ. Il bénéficie également du crédit agricole ;

- le semis intervient juste après la pluie qui arrose le champ apprêté et herbicide. 40 ou 45 jours après la germination, les producteurs procèdent au démariage, au sarclottage des plants (sarclage et buttage en même temps) et au traitement phytosanitaire du champ. Ils doivent attendre encore deux semaines soit le deuxième mois après le semis pour mettre l'engrais ;

- la récolte et l'évaluation du tonnage sont ordonnées par le CPV en collaboration avec la CVPC et le paysan. Au décapulage du coton, les producteurs reçoivent la visite du CPV qui apprécie la qualité du coton et lance la récolte. Une fois la récolte faite, l'agent d'encadrement évalue le rendement à l'aide d'un GPS en présence du paysan et des membres de la CVPC. Ces derniers communiquent au paysan le tonnage de son produit et sa qualité qu'il s'agisse du coton de premier ou de second choix ;

- le transport de la récolte des champs vers les usines d'égrenage est la dernière étape qui libère enfin le producteur. Le produit est évalué une dernière fois à l'aide d'une bascule et ce tonnage devient définitif. Mais avant cette dernière évaluation, il doit s'arranger de trouver le transporteur le plus tôt possible pour le déplacement du coton du champ afin d'éviter le vol, les incendies voire la pluie qui peuvent détériorer la qualité du produit. Quand la récolte tarde à être évacuée, elle perd de son poids et de sa qualité. Le CPV récolte la partie délimitée en vue de son expérimentation avec ses supérieurs. Signalons que l'importation des intrants, le transport et la commercialisation du coton se font par la SONAPRA, un office sous tutelle du MAEP, responsable au premier chef de la gestion de la production.

En somme, nous pouvons noter essentiellement que le travail se fait seul pour le gros producteur qui emploie des ouvriers ou en groupe imposé pour éviter le bradage des intrants ou les pertes, lesquelles peuvent être engendrées par la sous-production. Le

contrôle exercé par les membres oblige le producteur à être sérieux, car la perte subie par un membre est supportée par le reste du groupement, ont-ils justifié. L'agent d'encadrement intervient à plusieurs reprises pour le suivi du champ.

Dans le cadre de la production agricole, les moyens utilisés sont encore rudimentaires. Mis à part quelques coopératives qui disposent des moyens de location de tracteurs, la majorité des producteurs utilise la charrue et les bœufs pour le labour (confer photo 5), la houe et le coupe-coupe pour le sarclage, les pulvérisateurs pour le traitement phytosanitaire. Le reste du travail se fait à la main par exemple le semis, l'enrichissement à l'engrais, etc. Sans moyens d'irrigation, il faut attendre la pluie avant d'espérer une bonne récolte encore que le retard, la rareté et/ou l'abondance de celle-ci constituent des facteurs limitant la production.

3.1.3.2 Conditions de travail et difficultés des paysans

À toutes les étapes de l'organisation des activités, les paysans éprouvent des difficultés. Les moyens techniques de production peu évolués et l'insuffisance des crédits agricoles, des intrants et des semences ne leur permettent pas d'emblaver de grandes superficies. Face aux difficultés d'existence, certains préfèrent brader les intrants reçus ou diluer les insecticides et herbicides pour des superficies plus grandes et pour des cultures céréalières au lieu d'en acheter davantage. Le retard de la mise en place des herbicides et de l'engrais les obligent à aller acheter dans l'informel, ce qui est susceptible d'altérer la qualité du coton (confer la photo 3). Les paysans nous ont confié que les insecticides des marchés parallèles coûtent moins chers et sont efficaces. De tels intrants sont rejetés par les agents d'encadrement.

« Après la récolte, nous nous tracassons beaucoup pour faire évacuer le coton des champs...», nous ont confié des groupes de paysans. Les transporteurs se font désirer au moment de la récolte et ils se font payer encore malgré qu'ils sont déjà pris en charge par la SONAPRA puisque chaque paysan veut se libérer de la surveillance de sa récolte le plus tôt et faire partie des premières vagues de paiement des revenus.

Certains producteurs ont souligné que pendant que le prix du coton au kilogramme est stable, celui des intrants est augmenté et ce n'est qu'au paiement qu'ils s'en rendent compte. Face au retard de paiement des revenus du coton, les paysans bradent leurs bêtes ou les produits vivriers pour faire face aux dépenses de subsistance. Les producteurs fonctionnent sans assurance de risque, de santé ou maladie. Aucun filet de sécurité sociale ne leur offre une protection contre les maladies, l'invalidité ou la vieillesse, à part quelques rares mutuelles peu fonctionnelles dont les prestations sont limitées. Seule, la production du coton leur permet de garantir un prêt le plus souvent obtenu auprès des usuriers dont l'intérêt remboursable est de 100% lors du paiement des fonds de coton, ont souligné tous les paysans enquêtés. Ceci ne compte pas avec les crédits agricoles déjà insuffisants, octroyés par les services gouvernementaux (CARDER, FNM) ou des partenaires privés (CLCAM, CPEC) pour l'achat des intrants et déductibles par la CVPC lors des décomptes au paiement soit 6 à 8 mois plus tard. Ils disent qu'ils ne sont pas motivés par la production, mais ils le font à chaque campagne, car elle est leur seule source de revenus considérables en argent liquide. Certains ont affirmé qu'il s'agit d'une « cotisation pour la survie ».

Enfin, la plupart des paysans se disent frustrés parce que les responsables de leurs coopératives ne les aident pas réellement : « Ils vivent des taxes qu'ils nous prélèvent et ne nous défendent pas vraiment auprès du gouvernement. Ils se font plus d'argent avec le coton que les vrais producteurs que nous sommes ». D'autres s'écrient : « Ils viennent chaque fois prendre nos doléances, mais rien ne change. La corruption les empêche de remonter nos réels problèmes.» Ceux qui sont à la tête de ces associations ont un niveau d'études qui leur permet de lire et d'écrire pendant que la majorité des producteurs rencontrés sont analphabètes. Ils avouent que cet état constitue un handicap pour le contrôle des responsables de leurs associations qui sont fortement soutenus par les autorités politiques et administratives de leur localité.

3.1.3.3 Contraintes de la production du coton

La production du coton devient contraignante et pour le gouvernement et pour le paysan, car il s'agit d'une source importante de revenus pour l'un et l'autre. Notre enquête

révèle que les paysans sont incités chaque fois à produire le coton par les services d'encadrement car il fait entrer beaucoup de devises dans le pays. Cette incitation se traduit par les descentes multiples des autorités politiques et administratives dans les villages pour encourager les cotonculteurs et leur promettre de meilleures conditions. Les paysans estiment qu'ils n'ont pas le choix, car c'est la seule culture de rente développée dans la localité. Ils sont obligés de le faire parce qu'il n'y a pas une meilleure alternative et le titre de producteur de coton leur offre une certaine crédibilité auprès des créanciers et des institutions de microfinance. Aussi, à cause de l'importance du prix de revient du coton par rapport à celui des céréales qui coûtent relativement moins cher, certains producteurs sont à même de faire des réalisations après le paiement de leurs dettes : « L'argent du coton vient en gros et nous permet de faire des investissements comme construire une case ou acheter une moto par exemple. » « La production du coton est semblable à une cotisation. Il n'y a pas de grands bénéfices quand on mesure nos efforts personnels. Mais elle nous soulage pour un temps de nos dettes ».

Pour les personnes ressources, les contraintes sont notamment les perturbations climatiques, les failles dans l'organisation de la filière et la faible motivation des acteurs.

Selon les agents d'encadrement enquêtés, les contraintes de la production du coton résident dans plusieurs facteurs. 82,85% estiment que la production cotonnière appauvrit les sols et rend difficile la culture d'autres spéculations alors que les engrais organiques sont très peu valorisés et utilisés. La baisse des prix du coton, la lenteur de la mise en place des intrants et l'insuffisance des crédits agricoles évoquées respectivement par 77,14%, 74,28% et 68,57% des agents enquêtés peuvent limiter la production du coton en offrant moins de possibilité d'emblaver de grandes superficies. 57,14% appréhendent le mauvais état des infrastructures de transport, les intoxications et les ennuis de santé des producteurs comme des contraintes à la production. Comme le montre la photo 1, les pistes de desserte rurale fortement dégradée constituent un véritable souci lors de l'évacuation du coton des fermes. Aussi, notons que les paysans sont plus exposés aux risques d'intoxication étant donné que la manipulation des engrais et pesticides n'épargne pas les eaux de ruissellement qui se

déversent dans les cours d'eau. Dans les hameaux reculés, les règles d'hygiène n'étant pas observées, et, à défaut d'eau potable, l'eau provenant des rivières sert à tout usage pendant qu'elle est consommée autant par les animaux que par les humains. Enfin, les difficultés d'approvisionnement en semence, la désertification et les impacts négatifs de la culture retiennent respectivement l'attention de 51,42%, 48,57% et de 42,85% des agents enquêtés comme étant des facteurs contraignant la production du coton au Bénin. La désertification se fait remarquable par la recherche de nouveaux espaces cultivables par la destruction des forêts naturelles au Nord du pays confronté à des crises successives de sécheresse et d'inondation. Les impacts négatifs de la culture du coton constituent les risques de perte, de maladies et de famine que court le paysan en s'y adonnant. La famine s'invite dans la mesure où les terres s'appauvrissent et il n'y a souvent pas d'engrais chimiques pour les céréales qui cèdent de plus en plus de place à la culture du coton dans la commune.

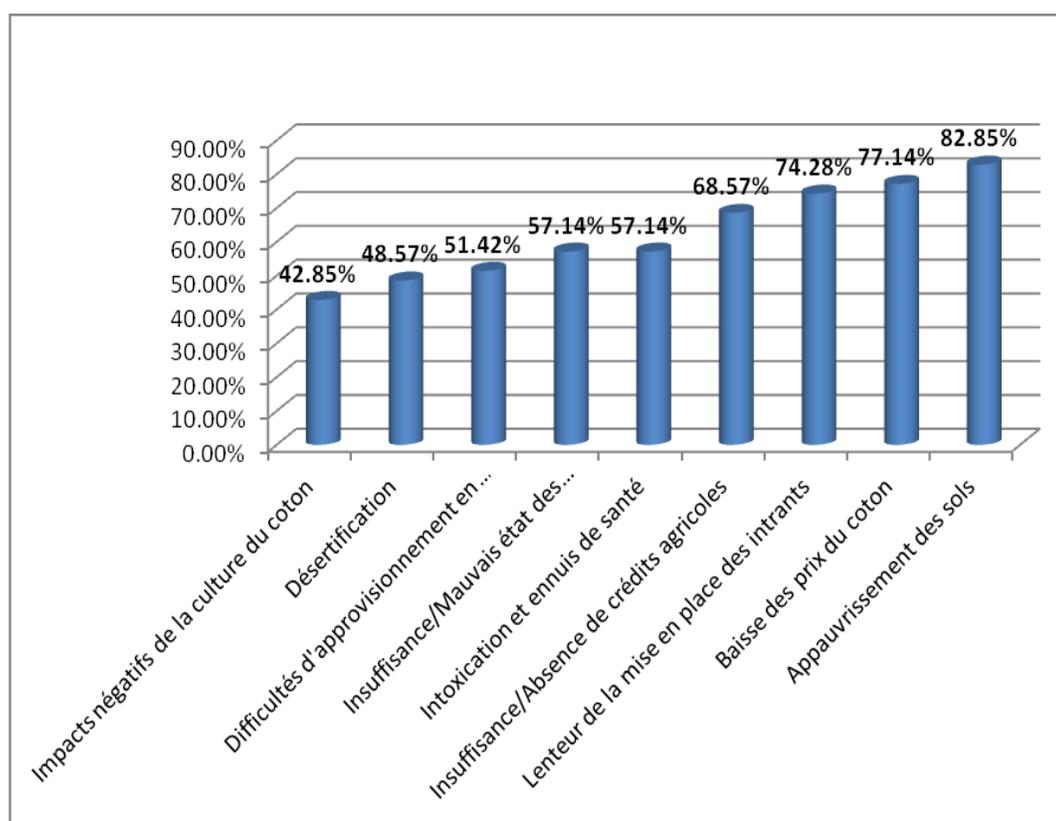


Figure 14 : Contraintes de la production du coton

3.1.4 SUGGESTIONS DES ENQUÊTÉS

Au regard des difficultés découlant de leurs conditions de travail, les enquêtés ont formulé quelques suggestions.

Pour ce qui concerne les agents d'encadrement, la plupart veulent le respect de leur personne, la régularisation de leur situation salariale et une perspective de carrière durable. Ils souhaitent une gestion participative, de meilleurs équipements de travail, bénéficier des formations et recyclages réguliers, des récompenses pour leurs efforts, la dépolitisation de la production du coton et le recrutement de nouveaux agents. Ils demandent moins de contrôle et de suivi, la réduction des unités de vulgarisation, la mise en place à temps des intrants et le paiement à bonne date des revenus issus de la vente du coton.

Quant aux producteurs de coton, ils souhaitent l'augmentation des crédits agricoles et des intrants, la réduction du prix de ces derniers et l'augmentation du prix du coton au kilogramme. Certains veulent que les prix soient fixés par eux-mêmes comme c'est le cas des produits céréaliers. Ils demandent que le gouvernement mette à leur disposition des moyens modernes de production en l'occurrence les tracteurs et leur paie le prix du coton à l'achat. Une meilleure organisation du transport du coton des champs et la réfection des pistes rurales sont suggérées par les producteurs enquêtés.

Enfin, les personnes ressources interrogées souhaitent que le gouvernement mette l'accent sur l'intensification de la production au lieu de son extensification en modernisant les moyens de production, la professionnalisation des agriculteurs, l'organisation régulière des formations de masse à ces derniers, la mise à disposition des producteurs à temps des intrants. Elles veulent une augmentation des ressources budgétaires pour intensifier les appuis et encourager les producteurs.

3.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

La discussion se fera sur la base des objectifs et des hypothèses de notre recherche qui seront appuyés par les principaux faits observés et les résultats obtenus.

En guise de rappel, le premier objectif est de décrire la structuration de l'encadrement des agriculteurs en identifiant le rôle, les activités et les implications des différents acteurs. Pour réaliser cet objectif, nous nous sommes basé sur les documents juridiques qui créent les structures d'encadrement et les entretiens que nous avons eus avec les différents acteurs. Il en ressort que le système d'encadrement des agriculteurs est un ensemble de structures de l'État dont les personnels interviennent dans l'accompagnement, la vulgarisation, le suivi et l'évaluation des activités et la commercialisation des produits du milieu rural. Selon l'approche systémique de Röling, le système d'encadrement agricole s'apparente au Système de Connaissances et d'Informations Agricoles (SCIA). De ce fait, il se décompose en sous-systèmes recherche, vulgarisation et utilisateurs. Notre travail sur l'encadrement s'est beaucoup plus penché sur les activités collaboratives entre encadreurs et encadrés, ce qui allège le système et le limite aux sous-système encadrant et sous-système encadré. Le système d'encadrement reste tout de même constitué d'un réseau d'acteurs devant travailler en synergie afin de faciliter l'innovation dans un domaine donné d'activité humaine (Totin, 2004). C'est l'ensemble des personnes, réseaux et institutions et les interfaces et liens entre ceux qui sont impliqués, qui apportent les intrants nécessaires à la culture du coton, veillent à la récolte, au transport et à la commercialisation, assurent le paiement des producteurs et des personnes intéressées à l'issue de la vente. Ces activités nous amènent à percevoir clairement la structuration de l'encadrement notamment pris en charge par les institutions et acteurs du sous-système encadrant.

En analysant l'organigramme du MAEP, les missions et attributions de ses structures impliquées, nous nous rendons compte que les services d'encadrement sont dispersés à travers trois grands pôles de décision parfois non superposés et coordonnés au niveau central par le Ministre. De la base au sommet de la pyramide décisionnelle, se

trouve le SCDA, premier pôle au niveau communal et local, directement en contact avec les exploitants agricoles. Le deuxième pôle de décision relève des CARDER, offices sous tutelle au niveau régional, qui diffusent leurs responsabilités sur les SCDA. Le troisième pôle est le niveau central basé dans la capitale économique du pays. À ce dernier pôle, la DICAF qui joue le rôle conceptuel en matière d'encadrement se trouve noyée dans la Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition (DGDAN) qui compte outre la DICAF, six autres directions. À côté de cette direction générale, se trouve la Direction Générale de l'Aménagement et de l'équipement Rural (DGAER) comprenant elle aussi quatre directions techniques chargées respectivement de l'aménagement hydro-agricole, de la construction et de la desserte rurale, de la mécanisation et des technologies et enfin de l'environnement. Dans l'organigramme, ces deux directions générales sont sur le même pallier que les CeRPA devenus CARDER et rendent compte toutes au Secrétaire Général du Ministère avant que le Ministre et son Cabinet ne soient saisis.

Dans la réalité des choses, les CARDER étant répartis sur le territoire national, leurs activités d'encadrement dépendent en grande partie de ces directions générales dans leurs domaines de compétences surtout en matière d'accompagnement et de soutien logistique. Elles même doivent recevoir les instructions du Ministre avant d'agir, et ce dernier, celle du gouvernement notamment quand cela implique des engagements financiers. Aussi, faut-il noter que la Société Nationale des Promotion Agricole (SONAPRA), chargée entre autres de l'égrenage du coton et de la commercialisation des produits agricoles notamment le coton ne figure pas dans l'organigramme du MAEP. Elle n'est évoquée nulle part dans le décret n^o 2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche auquel elle serait rattachée en tant qu'office sous tutelle. C'est cette structure qui se charge de l'achat des intrants et de sa mise à disposition des CARDER et SCDA. C'est également elle qui paie les transporteurs pour l'évacuation du coton des champs vers les usines. Ceux-ci causent d'énormes soucis aux paysans car ils se font désirer après les récoltes. Les retards de la mise en place des intrants et de paiement des agriculteurs après la vente, les difficultés

d'évacuation du coton sont des preuves de la lenteur des décisions prises, une lenteur caractéristique d'une mauvaise organisation. Étant donné que les CARDER ne sont pas directement sous l'autorité des structures suscitées, le temps de décision et celui d'action paraissent plus longs, ce qui du coup paralyse les activités et inhibe les efforts des acteurs sur le terrain. De plus, les décisions étant toujours centralisées, elles ne sont pas toujours observées en l'absence de moyens de contrôle des responsables hiérarchiques sur le terrain par manque de coopération entre structures intervenantes. La pluralité de structures parallèles (évoquée par 31,42% des agents enquêtés) est une raison importante de la lourdeur du système d'encadrement. Elle génère des conflits d'attribution (34,28%), ce qui est un fait courant dans l'administration publique marquée par des influences politiques des responsables de structure.

Il découle de tout ce qui précède que la structuration de l'encadrement, quand bien même elle converge vers les objectifs de production accrue au bout de compte, n'offre pas une fluidité dans la prise des décisions et la coordination des interventions de chacun des services publics auprès des populations. Cela justifie la lenteur des décisions et la lourdeur des interventions révélées par cette enquête. Ainsi, notre première hypothèse est vérifiée en ce sens que 51,42% des agents enquêtés reconnaissent la lourdeur du système, ce qui entraverait une prise de décision coordonnée et rapide, d'où la lenteur des décisions est notée par 54,28% agents. La lenteur des décisions se traduit par le retard de paiement des fonds de coton (6 à 8 mois d'attente) et la lenteur de la mise en place des intrants évoqués respectivement par 77,14% et 74,28% des agents d'encadrement. Ces situations sont mal vécues par les agents et notamment les paysans qui sont orientés vers l'informel (confer la photo n^o 5) avec toutes les conséquences sur la production : le coton fibre est coloré. Ceci engendre sa dépréciation entraînant du coup des pertes pour le producteur (perte de temps, d'investissement et diminution des revenus, démotivation) et pour le CPV (baisse de rendement par rapport à la superficie totale encadrée, diminution des avantages pécuniaires, démotivation). La prolifération des herbicides dans l'informel devient le point névralgique d'un problème de santé publique en ce sens que toute la population est exposée et un commerce illégal prend de l'ampleur. Malgré la répression, la vente de ces produits de

contrebande perdue au grand désarroi des autorités qui avouent leur impuissance en raison du fait qu'ils permettent tout de même de pallier au retard qu'accuse la mise en place des herbicides par le CARDER. Un agent nous a confié que ces intrants sauvent les paysans et eux aussi en attendant l'arrivée des intrants du gouvernement. Ainsi, nous nous rendons compte que les failles du système de production agricole notamment dans la filière coton relèvent d'une absence d'un système intelligible capable de maîtriser les événements et de corriger les problèmes récurrents par l'anticipation et les actions de formation.

En effet, le système d'encadrement devrait fonctionner de telle sorte que ses différentes structures répondent avec agilité et fluidité aux besoins des producteurs en fournissant à temps les intrants nécessaires à la production puisque le résultat (la finalité, le tout) dépend de la somme des parties qui le composent (Bertalanffy, 1947). La performance d'un système de production relève de sa capacité à se procurer à temps des intrants nécessaires au bon fonctionnement de ces sous-systèmes, car le manque crée un vide et surtout un déséquilibre. Pour éviter cela, ce système doit être apprenant. Ceci relève d'un management de la qualité totale et/ou le Lean Management qui repose sur une culture d'intelligence collective de l'amélioration continue afin de satisfaire les clients, les actionnaires et le personnel, car « changement continu » et « progrès permanent » sont les valeurs autour desquelles se développe la culture d'entreprise performante. Cette culture s'appuie sur des routines d'amélioration continue et des démarches rigoureuses d'identification, d'analyse et de résolution des problèmes par la standardisation, l'élimination des gaspillages, des variations et l'augmentation de la flexibilité dans tous les processus du système de production (Messaoudene et Gramdi, 2007). Alors que la qualité du produit résulte de l'articulation harmonieuse et souple des différentes structures du système d'encadrement, nous nous rendons compte que les paysans et les encadreurs subissent les affres de la lourdeur et de la pression du système. Le système d'encadrement devrait arborer les caractéristiques des systèmes humain et social où l'intelligence et la capacité à traiter des informations symboliques permettent une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention. Avec les résultats attendus, ce système doit être capable de se réinventer, de se réorganiser en

fonction des fins sélectionnées de manière autonome (Le Moigne, 1994 cité par Turchany, 2008).

Il est à comprendre dans le cas d'espèce que nous sommes dans un système qui n'est pas en constante autorégulation et amélioration pour répondre aux défis. Les finalités, la variété des besoins, la capacité d'adaptation, l'auto-organisation et l'autorégulation, caractéristiques importantes d'un système (CERTU, 2007) ne sont pas suffisamment coordonnées, dosées et équilibrées pour satisfaire les parties dépendantes. Ce système d'encadrement doit apprendre à se départir du statu quo et remettre en question le bien-fondé des normes et règles régissant le fonctionnement de chacune de ses structures. Car beaucoup d'obstacles freinent chaque année sa performance sans qu'il ne puisse les maîtriser. Cela se comprend aisément puisqu'il s'agit d'un système régi par les normes de droit administratif où la bureaucratie est le mode de gouvernance. Ce système embrasse l'apprentissage en boucle simple comme l'a su bien dire Morgan (1999). Cela ne lui permet pas d'associer la qualité à la compétitivité par manque d'autonomie, d'engagement, de responsabilité, d'imputabilité et d'investissement du personnel à divers niveaux pour outrepasser les limites d'actions et de décisions fixées dans une dynamique de remise en question des façons de faire. De même, les actions de formation et de recyclage du personnel manquent, ce qui entretient la routine et la sclérose du système. Cet état de choses confirme les problèmes organisationnels de la filière coton mis à jour par des études sans que rien ne soit fait pour les corriger. Au total, la lenteur et la lourdeur du système d'encadrement poussent les acteurs à la base vers la démotivation (51,42% des agents enquêtés), conséquence d'une organisation qui ne s'améliore pas. Seuls, la volonté politique et l'esprit managérial de qualité permettront la remise en cause et la refonte de tout le système de production.

Le deuxième objectif de notre recherche est d'analyser les facteurs de démotivation des acteurs au cœur de l'encadrement et de la production cotonnière. Il est un dérivé logique de ce qui précède car la conclusion du premier objectif débouche sur la démotivation des acteurs. Comme le pense Ginette Labarre (en ligne), la satisfaction reste l'élément déclencheur de la motivation et de la mobilisation. Plus l'employé est satisfait, plus sa

motivation est forte. La satisfaction découle de la mise en place des conditions propices au développement ou au maintien de la motivation. Au-delà de la sécurité de l'emploi, de la rémunération et des moyens de travail adaptés, l'homme éprouve une grande appréhension à travailler dans un environnement hostile caractérisé par des intimidations, des injures ou encore des menaces. La présence d'un pouvoir hiérarchique écrasant devient une source de stress et d'angoisse. L'employé n'a pas la latitude d'agir librement. Il devient esclave du travail, la marionnette d'un manager focalisé sur les objectifs de production. Car la pression du pouvoir hiérarchique canalise tous les efforts du personnel vers les objectifs, le dépassement de soi, la performance surtout quand on sait que la production cotonnière mobilise toutes les attentions et suscite beaucoup d'intérêts. Le fait d'être centré sur les objectifs ne permet pas la flexibilité et la subjectivité. D'ailleurs, la rigidité des normes de travail des TSPV et des CPV édictées avec les lettres de mission et les cahiers de charge précis sur la base desquels les dirigeants évaluent leurs subordonnés peut être une occasion d'acharnement (intimidation, menaces, injures) gratuit contre l'agent. Déjà, le fait que le gouvernement descende dans les champs et que les élus locaux fassent du coton une campagne de publicité constitue une source de pression qui est beaucoup plus ressentie par les agents à la base. Le stress est plus ou moins supporté selon les degrés de responsabilité et la position des agents dans la hiérarchie. Cet état de chose peut engendrer ce que de Gaulejac (2005) appelle « les maladies de l'idéalité », mettant ainsi à mal le bien-être au travail des agents.

En outre, l'assignation d'une mission implique nécessairement des moyens pécuniaires et matériels judicieux. La rémunération, les avantages sociaux et droits attachés à la fonction de CPV et de TSPV ne suivant pas la mission confiée, il est évident quand bien même les résultats sont atteints, que les agents ne soient pas satisfaits. Par conséquent, la démobilisation et la démotivation cèdent à l'engagement noté au recrutement de ces agents. Les besoins de sécurité (précarité de l'emploi, retard de la rémunération, frustrations, stress) n'étant pas satisfaits, les ambitions sont tuées dans l'œuf, le désir de dépassement des objectifs devient un mirage. À long terme, le rendement des agents va baisser. C'est en faisant une gestion centrée sur les intérêts, les besoins de l'agent que ce

dernier sera véritablement motivé. Trois besoins permettent à l'employé d'atteindre la satisfaction au travail : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. L'autonomie implique moins de contrôle et de supervision, la responsabilisation de l'agent par délégation des tâches, l'association des collaborateurs à la définition des objectifs... La compétence suppose que l'agent bénéficie des formations appropriées et adéquates, est impliqué dans des tâches stimulantes diversifiées, reçoit du soutien de sa hiérarchie et a une rétroaction positive de ses efforts et initiatives. Quant à l'affiliation sociale, elle regroupe les gestes, les attentions et la reconnaissance accordée aux agents. L'art d'un dirigeant est d'aider ses collaborateurs à parfaire, libérer et concrétiser leurs talents. Il doit être un leader transformationnel capable d'impulser l'énergie nécessaire à la motivation et la mobilisation de ses collaborateurs. Ce faisant, il peut éveiller chez eux des dons méconnus, car situés dans les parties latentes de leur personnalité (Max de Pré, 1990). Il est important pour le gestionnaire de faire de ses employés des gagnants et non des perdants en améliorant leurs conditions de travail. Or, pour ce que nous savons, les responsables de structures ne sont toujours pas de bons gestionnaires. Ils sont portés par des intérêts politiques partisans. La nomination de la plupart d'entre eux par le gouvernement à la tête des structures est une occasion de faire travailler les collaborateurs, de se glorifier des résultats obtenus et de s'enrichir. Cela fait que nombre d'agents du secteur public pensent qu'ils travaillent pour le directeur ou le patron et non pour servir les populations, clients ou usagers de l'administration.

Pour ce qui concerne les cotonculteurs, leurs difficultés sont relatives aux moyens de production, à la subsistance et à la mauvaise gouvernance. Les résultats indiquent qu'ils sont dans un cercle vicieux de paupérisation malgré les efforts constamment déployés dans la production. La socialisation des moyens de production et le développement social du milieu doivent permettre de résorber cette situation. Car les moyens de production sont toujours insuffisants et rudimentaires. Les intrants sont détenus par l'État et non par les associations de cotonculteurs où règne la mauvaise gouvernance. Les coopératives de producteurs sont devenues les caisses de résonance des partis politiques notamment ceux de la mouvance. L'État providence se dénature et devient commerçant. Alors que la

croissance économique est concentrée dans les grandes villes, les campagnes qui soutiennent l'économie du pays sont abandonnées, ce qui donne libre cours à l'exode rural. En effet, le constat est que la commune de Banikoara n'a pas d'infrastructures durables comme en témoigne la dégradation des pistes rurales. Notre séjour dans le centre-ville nous a permis de toucher du doigt la misère dans la première commune productrice de la richesse nationale. Les populations continuent de mener une vie difficile sans l'eau potable, l'électricité, ni une couverture sociale des maladies et des risques malgré les millions de francs que la commune engrange suite à la vente du coton. Il faut comprendre également que dans le cadre de la décentralisation, le transfert des ressources aux communes n'est pas une réalité. Car il faut signaler que les revenus du coton rentrent directement dans la caisse de l'État central pour faire face aux dépenses de souveraineté et financer les activités de développement sur l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, plusieurs situations créent et complexifient les besoins de survie et de sécurité des producteurs de coton. D'abord, il faut noter que les besoins de sécurité alimentaire ne sont pas totalement comblés. La désertification et le changement climatique entraînent la rareté des pluies et partant de mauvaises récoltes. Ils ne sont donc pas à l'abri de la disette. À cela, s'ajoutent les problèmes de sécurisation et de fertilité des terres et les conflits entre paysans et éleveurs transhumants sans occulter la pauvreté généralisée du monde rural en proie à des maladies étant donné la précarité de vie. Dans cette atmosphère d'insécurité, les cultures d'exportation comme le coton dont le prix est fixé non pas par eux, mais plutôt par des acheteurs sur le plan mondial constitueraient un élément important de démotivation. Les retards de commercialisation, 6 à 8 mois d'attente pour obtenir la rétribution de leurs efforts, les maintiennent dans une fragilité excessive, ce qu'ils ne cachent pas. Le drame est que cette situation se répète continuellement chaque année sans engagement palpable d'amélioration de la part du gouvernement. L'insuffisance de crédits agricoles, la réduction des terres cultivables et parfois dégradées rendant la production difficile, l'insuffisance d'infrastructures et d'équipements de base, la question des intrants (engrais, pesticides et herbicides informels), l'exode rural, la défense des droits des paysans, les assurances sociales en faveur des paysans, l'analphabétisme, etc., sont des

problèmes laissés en suspens. Les réformes agraires peinent à traduire dans le concret la mécanisation de l'agriculture car elles requièrent de nos jours plus de moyens financiers, de main-d'œuvre et de technologies.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que notre deuxième hypothèse est vérifiée dans la mesure où la gestion du facteur humain en charge de l'encadrement et de la production sous-tend les faiblesses du système d'encadrement. Il s'ensuit alors la démotivation des acteurs. Cela semble être confirmé par René Dumont, un des pères de l'écologie politique, qui affirmait en 1974 : « C'est un seul et même système qui organise l'exploitation des travailleurs et la dégradation des conditions de vie et qui met en péril la terre entière. La croissance aveugle ne tient compte ni du bien-être, ni de l'environnement ». ³⁴ À voir les résultats de notre recherche, la croissance de la production cotonnière rime avec la pauvreté des cotonculteurs, la précarité de l'emploi des agents d'encadrement sous contrat et la dégradation de l'environnement. Nous osons affirmer qu'il en est ainsi parce que le coton est inutile pour les producteurs eux-mêmes au cas où l'État ne l'achète pas. Ils sont alors tenus dans un cercle vicieux et cela devient difficile pour eux de s'en sortir. La meilleure réponse à cela ne serait que la reconversion, l'abandon et l'exode justifiant leur désengagement. La diversification des cultures et des activités agricole associée à une meilleure gouvernance du secteur centrée sur le management par la qualité des travailleurs et du système opérationnel permettront de relever bien des défis humanitaires dans le milieu rural.

Enfin, notre troisième objectif, c'est de montrer le lien existant entre la promotion d'un encadrement de qualité et l'amélioration du système de production en vue du développement économique et social du milieu rural. Cet objectif est la résultante des deux premiers qui mettent en exergue les failles structurelles et la mauvaise gestion du facteur humain du système d'encadrement et de production.

³⁴ <http://www.alternativelibertaire.org/?Dico-anticapitaliste-Qu-est-ce-que,3219>, consulté en décembre 2015

L'un des objectifs phares du gouvernement est la lutte contre la faim et la pauvreté en favorisant le développement d'une agriculture productive. Cette vision ne peut se réaliser sans la participation responsable et l'engagement des acteurs du monde rural en l'occurrence, les organisations paysannes. Des résultats de notre enquête, il ressort que l'implication de ces structures dans le système de production est purement politique et non économique. Notre recherche montre qu'elles ne sont pas déterminantes dans les étapes de la production cotonnière où leur rôle n'est que représentatif. Les responsables sont facilement absorbés par la politique et les intérêts partisans. L'enjeu devient alors financier plutôt qu'économique. Si les paysans enquêtés considèrent que la coopérative ne les aide pas et que les responsables s'enrichissent sur leur dos, c'est parce qu'ils ne sont pas impliqués ou ils ne sont pas suffisamment outillés pour contrôler la gestion. Pour rendre ces coopératives productives et en faire de véritables outils de promotion de l'économie rurale, il faut les rendre professionnelles. Achancho (2012 : 41), faisant la lecture sociologique des organisations de producteurs ruraux, indique 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 ». Ce sont des organisations autonomes qui prennent en charge toutes les fonctions de production dont les différentes activités entrant en ligne de compte sont réparties entre ses membres . Il s'agit d'une solidarité organique, qui caractérise les sociétés industrielles où les rapports s'établissent à partir de la division du travail entre les membres et la complémentarité des fonctions remplies par chacun alors qu'à l'opposé la solidarité mécanique est propre aux sociétés primitives où règnent une hiérarchisation des pouvoirs et une centralisation. La professionnalisation des organisations paysannes devra permettre de faire passer les sociétés paysannes du stade mécanique au stade organique qui est celui dans lequel se trouvent les sociétés industrielles (Achancho, 2012). Ainsi, l'État, au lieu d'être le détenteur des moyens de production et obligé pour sa survie de commercer, met en place une politique de régulation, de protection de l'économie et de promotion du libre échange entre lui et ses citoyens. Or, le système actuel est tel que le gouvernement face aux besoins de financement du développement exploite ses propres citoyens, leur

impose un choix, une politique. Cette politique inhibe le développement économique et social du milieu rural caractérisé par la paupérisation des familles d'agriculteurs. La filière coton est certes sensible pour que le gouvernement, à travers ses services publics d'encadrement, en assure le contrôle. Mais cela ne doit pas être un argument pour régenter le secteur. Il est important de nos jours de transformer les logiques paysannes qui excluent la recherche de profit et l'entrepreneuriat en vue d'orienter les organisations de producteurs ruraux vers une production autosuffisante et exportable. Car le paysan d'aujourd'hui, pris au piège d'une économie mondialisée, recherche l'amélioration de son pouvoir d'achat et de son niveau de vie, d'où la nécessité de faire évoluer les mentalités pour l'aider à améliorer de façon substantielle ses revenus. À ce titre, le paysan change de statut pour devenir un exploitant agricole, détenteur des moyens de production, capable de faire des choix et de prendre des décisions sans forcément l'intervention de l'État. Ce changement de paradigme s'impose dans une vision progressiste des sociétés traditionnelles en pleine mutation parce que contraintes à s'inscrire dans cette dynamique de développement. La formation des paysans pour la prise en charge d'une production inclusive libre et sans contrainte participe de leur autodétermination à rompre avec le système infernal qui les oblige à produire ce qu'il ne peut ni consommer ni vendre eux-mêmes, tant les intrants leur font défaut que les extrants échappent à leur contrôle. Ce sera désormais les organisations paysannes voire des chefs d'entreprises agricoles qui produisent et vendent à l'État plutôt que ce soit l'État qui produise par l'exploitation de ses citoyens. Il est certain que l'approche dite de conseil agricole désormais adoptée par le gouvernement en faisant du paysan un exploitant libre de ses choix et de ses décisions s'inscrit dans cette vision. Mais sans un programme structurant de professionnalisation, elle reste encore à l'état de vision autant les réalités sur le terrain n'ont pas changé. La professionnalisation incluant la modernisation et la socialisation des moyens de production contribuera à métamorphoser les conditions d'exercice du métier et d'accroître la productivité.

En effet, la production cotonnière reste une importante source de devises et une activité qui règle le problème d'emploi des jeunes ruraux. C'est ce qui fait que l'État

encourage la production. Mais il doit opter pour une agriculture intensive en modernisant non seulement les moyens de production mais aussi en les mettant à la disposition des coopératives. Ceci permettra de répondre aux souhaits les plus ardents de ces paysans qui ont toujours pratiqué leur métier de la façon rudimentaire alors que la demande du produit est forte sur le marché. Les coopératives ne doivent plus être des organisations sans moyens mais plutôt celles à même de remplir toutes les fonctions de production. Ceci relève de la responsabilité du gouvernement qui doit œuvrer pour l'autonomisation du sous-système encadré en mettant en place un fonds d'aide et de soutien aux investissements publics à long terme ainsi que la socialisation des moyens de production et l'amélioration du partenariat entre le public et le privé.

Aussi, pour engager résolument un processus d'amélioration du système de production en milieu rural, l'État doit-il rompre avec la méthode traditionnelle d'encadrement en réduisant sa présence dans le secteur de production et faire de la professionnalisation des paysans un levier de développement. Cette autonomisation permettrait de responsabiliser les organisations professionnelles agricoles en cristallisant la participation de leurs membres aux fonctions économiques et d'éliminer, dans le cadre de la commercialisation, les barrières entre les producteurs et le gouvernement. La professionnalisation n'est pas certes une panacée pour le développement économique et social du milieu rural. Mais elle marquera le début de l'amélioration des conditions de vie de certains paysans.

Enfin, ce processus d'autonomisation par la professionnalisation et la socialisation des moyens de production doit accorder une priorité à un encadrement de qualité des organisations professionnalisées. En réalité, les types d'encadrement mis en exergue par notre étude sont technique et économique. L'encadrement technique mené par les agents enquêtés consiste à apporter des innovations aux producteurs pour un développement harmonieux des cultures. Cela permet d'obtenir un produit standardisé, ce qui est remarquable par la couleur du coton récolté. À cet effet, les intrants doivent être utilisés en quantité suffisante dans le respect des délais et suivant un ordre pour avoir le résultat escompté. L'encadrement économique reste la vente et la distribution

des intrants, l'accord de crédit et le transport des récoltes, la commercialisation et le paiement des prix. Les notions de gestion des revenus, d'investissement, d'entrepreneuriat et d'épargne sont très peu ressorties dans le conseil sur le terrain. Dans les deux cas, beaucoup de dysfonctionnements mis en lumière par notre recherche entravent la qualité de l'encadrement. L'encadrement scientifique est encore à l'étape embryonnaire. Dans le Système de Connaissances et d'Informations Agricoles de Röling (1988) la recherche, domaine dans lequel interviennent des acteurs privés et publics est liée à la vulgarisation à laquelle elle fournit des innovations conséquentes. Il faut noter que beaucoup d'innovations sont à l'actif des chercheurs notamment en ce qui concerne la sélection des semences, la connaissance des bactéries qui détruisent les champs et le montage de certains outils agricoles. Mais il n'est pas suffisant pour obtenir une réelle et grande productivité. Ce domaine souffre également d'un manque d'investissements ou les ressources budgétaires sont limitées. Quant à l'encadrement professionnel, il est inexistant car le métier d'agriculteur reste un métier informel pratiqué par les plus pauvres. Ils n'ont pas un statut qui puisse leur accorder des droits, des crédits et des privilèges. Les rares personnes qui se font entendre dans ce domaine d'activités sont des opérateurs économiques. Ils ont plusieurs activités parmi lesquelles figure l'exploitation agricole. En somme, l'encadrement tel qu'il est mené manque de qualité en ce sens que la chaîne de production est affectée par des dysfonctionnements. En plus du management de la qualité totale décrit ci-dessus, le gouvernement doit développer tous les types d'encadrement énumérés qui se révèlent être des dispositifs d'autogouvernance et d'autonomisation des organisations professionnelles en vue de la prise en charge de toutes les fonctions de production sans toutefois occulter l'amélioration des conditions de travail des acteurs, la formation et la bonne gestion du capital humain, base d'un véritable développement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche a tenté de mettre en évidence le système d'encadrement des agriculteurs au Bénin en se basant sur la filière coton, la principale richesse économique du pays. Notre démarche a considéré l'environnement de travail des encadreurs à la base (CPV et TSPV) et des paysans en analysant les activités collaboratives dans le cadre de la production du coton. L'intérêt était de montrer à quel point la réforme consistant en la gestion de la filière par le gouvernement portée par la vision d'améliorer la productivité agricole pouvait comporter des insuffisances sur le plan de la gestion des personnes afin de susciter des mesures rectificatives.

En nous référant à l'approche systémique, aux théories de management et de gestion des personnes, nous nous rendons compte que les résultats de cette recherche confirment la plupart des écrits théoriques et empiriques que nous avons décrits. « La fonction d'encadrement consiste en une co-évolution du système encadrant et du système encadré dans le but d'accompagner ce dernier vers plus d'autonomie » (Carneiro et Duruz, 2013 : 4). Cela suppose la professionnalisation du sous-système encadré à travers un programme structurant permettant de lui conférer le savoir, le savoir-faire, les moyens de production et le crédit nécessaire. Notre étude a révélé l'absence de réactivité des organisations paysannes car elles ne prennent pas suffisamment en charge les fonctions économiques de la production. Cet état de choses favorise la présence trop importante de l'État dans le secteur qui fait de la filière coton une activité politique et non stratégique. Avec la nouvelle approche, l'agriculteur doit quitter le statut de paysan pour devenir un exploitant agricole avec tous les attributs du métier. L'état actuel des choses le maintient toujours dans l'informel sans aucune crédibilité, de garantie ou d'assurance sociale pour couvrir les risques auxquels il est exposé. L'encadrement à travers une éducation formelle doit permettre la valorisation de l'agriculture et conférer à l'agriculteur certains privilèges. Cet

encadrement professionnel, qui n'exclut pas les autres types d'encadrement mentionnés dans l'étude, doit être accompagné de la modernisation des techniques et de la socialisation des moyens de production qui restent concentrés entre les mains des entreprises publiques.

L'étude a révélé que la lenteur et le retard des prestations offertes aux paysans dénotent de la lourdeur de la structuration du sous-système encadrant. Cette lourdeur est imputable à la gestion bureaucratique de certaines activités. Le sous-système encadrant est décrit selon son intelligibilité et sa capacité constante à s'ajuster aux besoins du sous-système encadré grâce aux signaux d'informations que ce dernier émet sur son état (Carneiro et Duruz, 2013). Cette absence de réactivité fonctionnelle ôte au système d'encadrement des agriculteurs les propriétés de flexibilité, de fluidité dans ses diverses composantes régies par des normes strictes. La gestion bureaucratique de ce système ralentit le processus de décisions et n'offre pas aux acteurs la possibilité d'une remise en question qui puisse permettre une auto-amélioration. Elle crée beaucoup de problèmes et de souffrances aux acteurs sans être capable de les résoudre. Ce système n'est pas apprenant et confirme la plupart des images de l'organisation de Gareth Morgan (1999). Cela nous permet d'affirmer que le système d'encadrement mis en place par l'État devient un système de domination fondé sur la conception taylorienne de l'organisation dans laquelle l'homme met sa vie au service du travail. Les résultats de cette recherche qui démontrent que le management de ce système ne s'inscrit pas dans une démarche de qualité permettent de prendre le contrepied de Drion (1994) qui tablait sur l'intégration des fonctions de production de coton par les sociétés de textiles pour vanter le succès de la vulgarisation. La performance d'un système d'encadrement dépend non seulement de sa capacité de régulation et d'amélioration de ses diverses composantes qui doivent être gérées de façon intégrale mais aussi de la prise en considération des aspects humains, financiers et matériels de la production. La gestion de la qualité visant l'obtention d'une très large mobilisation et implication de tout le système pour parvenir à une qualité parfaite, accorde une grande importance autant au facteur humain qu'au produit.

Cette recherche a permis de mettre en lumière la qualité de vie qui n'est pas tout aussi rassurante et sécuritaire pour les personnes enquêtées. Cela se comprend aisément

pourquoi à part leurs difficiles conditions de travail, les agents (CPV et TSPV) et les paysans sont démotivés. Les propos des personnes enquêtées confirment que la motivation entraîne librement la mobilisation des employés. Maslow à travers sa pyramide démontre la nécessité de considérer l'humain dont la satisfaction de certains besoins permet sa mobilisation et sa motivation au sein de l'organisation. Face à l'impossibilité de trouver une alternative meilleure pour sortir du cercle vicieux de la pauvreté, les paysans sont réduits malgré eux à un contrat de subsistance dans un environnement qui se dégrade. En conséquence, les études futures devraient aborder le bien-être et la satisfaction des paysans (cotonculteurs), la recherche et les innovations agricoles, la gestion des organisations paysannes ainsi que les enjeux de la professionnalisation des paysans et le développement du milieu rural en vue d'accroître résolument leur pouvoir d'achat et leur autonomie dans l'exercice du métier d'agriculteur.

Finalement, il est important de reconnaître que cette étude comporte des limites relatives à la nature de l'échantillon des répondants et à la méthodologie qualitative et quantitative adoptée. Ainsi, le nombre limité à l'une des soixante dix-sept communes (77) du Bénin, et des répondants pris dans une filière particulièrement sensible, ne permet pas de généraliser automatiquement tous les résultats à l'échelle du pays et dans d'autres filières agricoles même si le système d'encadrement agricole ne varie pas d'une filière à l'autre. Seuls, les spécialités et le titre des encadreurs changent en fonction des activités. Les responsables, les cadres et assimilés de toutes les structures impliquées dans l'encadrement n'ont pas été pris en compte dans l'enquête. Cela aurait pu permettre d'élargir davantage le champ de l'étude pour prendre en compte le volet recherche qui fait partie du système. Par ailleurs, il se peut que les entretiens faits dans le cadre d'une approche méthodologique à la fois qualitative et quantitative n'aient pas traité en profondeur tous les sujets abordés étant donné que nous étions en pleine campagne agricole (période d'intenses activités pour les encadreurs et les paysans) et que les rendez-vous avec les répondants étaient tenus dans des agendas très serrés. Une approche purement qualitative aurait pu permettre d'approfondir nos connaissances du système d'encadrement dans ce pays à économie libérale. Aussi, faut-il admettre que les opinions des encadreurs pris en entretiens peuvent varier suivant les

localités et les filières car ils n'ont pas tous les mêmes statuts, les mêmes situations en emploi et chacun peut saisir cette occasion pour émettre un avis pour ou contre un système selon ses intérêts et sa vision des choses.

Néanmoins, il est certain que les images du système bureaucratise d'encadrement révélées par cette étude se collent à la réalité. La qualité des hommes et femmes qui assurent la production ainsi que celle du produit émanent de la qualité matérielle des conditions de travail. Il serait dans l'intérêt de tous les acteurs impliqués de s'approprier les résultats de cette recherche pour repenser le mode de gestion des filières agricoles. Ceci va dans l'intérêt des agents d'encadrement quelque soit leur position dans la hiérarchie et dans celui des paysans qui sont de véritables artisans de l'économie rurale et du développement.

ANNEXES

ANNEXES 1 : QUESTIONNAIRES ET GUIDES D'ENTRETIEN

Annexe 1-1: Questionnaire pour les agents d'encadrement

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous vous avons identifié pour avoir votre opinion sur le système d'encadrement des producteurs du coton au Bénin. Les réponses que vous allez apporter à ce questionnaire seront gardées dans l'anonymat et dans la confidentialité. Nous vous remercions de votre contribution à l'objet de la recherche et vous prions de répondre à ce questionnaire avec la plus grande franchise en cochant la ou les cases correspondant à votre choix.

I- Caractéristiques socioprofessionnelles

1. Sexe

Masculin Féminin

2. Niveau de scolarité

BEAT ou équivalent

DEAT ou équivalent

Licence

Maîtrise

3. Votre poste

TSPV

CPV

Autre (veuillez préciser) :.....

II- Description du système d'encadrement

4. Structures d'encadrement des producteurs de coton

Services des CARDER

Instituts de recherche agricoles/université

Autre (veuillez préciser) :.....

5. Quels sont vos partenaires dans l'encadrement des agriculteurs?

ONG

Structures privées

Ministères impliqués

Autre (veuillez préciser) :.....

6. Quels sont les domaines d'activités des structures impliquées auprès des producteurs?

.....

7. Comment ces structures interviennent-elles auprès des agriculteurs ?

Par actions concertées avec les producteurs pour des démonstrations

Par actions concertées avec les autres structures intervenantes

Assistance directe des producteurs

Par actions des relais communautaires auprès des producteurs

Autre (veuillez préciser) :.....

8. Comment s'exécutent les activités d'encadrement ?

Intervention directe dans les champs sur rendez-vous

Formation des responsables d'association

Séances éducatives avec les agriculteurs

Démonstration sur des aires spécifiques

Autre (veuillez préciser) :.....

9. Comment se fait la planification de vos interventions auprès des agriculteurs ?

Cahier de charge

Emploi du temps fixe

Instructions des supérieurs

Par sollicitation des agriculteurs

Programmation suivant les périodes et les thèmes d'intervention

Autre (veuillez préciser) :.....

10. Comment organisez-vous le contrôle et le suivi des activités d'encadrement ?

Missions de contrôle et d'inspection des champs

Mise en œuvre des innovations dans les champs sous votre contrôle

Par évaluation du rendement/superficie emblavée

Autre (veuillez préciser) :.....

11. En quoi consiste l'encadrement et quelles sont les étapes du processus de production cotonnière ?

.....
.....

12. Les paysans appliquent-ils les conseils que vous leur donnez pour améliorer leur production?

Oui

Non

13. Si non pourquoi n'appliquent-ils pas vos conseils?

.....
.....

III- Faiblesses du système d'encadrement

14. Quels sont vos besoins pour assurer un meilleur encadrement des agriculteurs ?

Formations spécifiques

Équipements spécifiques

Matériels roulants

Autre (veuillez préciser) :.....

.....

15. Êtes-vous motivé pour les activités d'encadrement ?

Oui

Non

16. Sinon, pourquoi vous n'êtes pas motivé ?

.....
.....

17. Quelles sont vos difficultés ?

.....
.....

18. Quels sont les points névralgiques du système d'encadrement des paysans ?

lourdeur du système lenteur des décisions nombre trop important de structures intervenantes conflit d'attributions entre structures ou attributions mal définies difficultés d'intervention auprès des producteurs désintérêt des producteurs aux appuis-conseils manque de motivation des producteurs faiblesse des budgets de fonctionnement mauvaise organisation du travail d'encadrement manque de recyclage des encadreurs retard de paiement des fonds de coton

Autre (veuillez préciser) :

19. Quelles sont les contraintes à la production du coton ?

Lenteur dans la mise en place des intrants insuffisance ou absence de crédit agricole aux producteurs désertification appauvrissement des sols

Intoxication et ennuis de santé dus aux pesticides difficultés d'approvisionnement des semences baisse des prix du coton sur le marché mondial insuffisance d'infrastructures de transport impacts négatifs de la culture

Autre (veuillez préciser) :

20. Quelles sont les perspectives en matière d'encadrement des organisations paysannes ?

.....
.....

21. Quelles sont les suggestions que vous pouvez formuler pour améliorer le système d'encadrement ?

.....
.....

Merci de votre contribution à l'amélioration de l'encadrement des agriculteurs.

Annexe 1-2 : Guide d'entretien avec des producteurs de coton

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous vous avons identifié pour avoir votre opinion sur le système d'encadrement des producteurs de cotons. Les réponses que vous allez apporter à ce questionnaire seront gardées dans l'anonymat et dans la confidentialité. Nous vous remercions de votre contribution à l'objet de la recherche et vous prions de répondre à nos questions avec la plus grande franchise.

Date de l'entrevue :

N°	Questions
01	Quelles sont les structures qui vous encadrent dans la production du coton ?
02	En quoi consiste l'encadrement que vous recevez de leur part ?
03	Comment vos productions sont-elles financées ?
04	Quels sont les moments d'intervention des agents ou structures d'encadrement ?
05	Comment votre coopérative vous encadre-t-elle?
06	Quelles sont les étapes de la culture du coton ?

07	Quelles sont vos difficultés pour mettre en pratique les conseils reçus ?
08	Quels sont vos besoins ?
09	Y a-t-il des contraintes dans le cadre de la production du coton ?
10	La production du coton vous permet-elle de bien vivre ? Sinon pourquoi ne changez-vous pas de métier ?
11	Qu'est-ce qui justifie votre intérêt et votre motivation pour la production du coton ?
12	Avez-vous une couverture sociale contre les risques et les maladies ?
13	Quelles sont vos difficultés ?
14	Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'encadrement que vous recevez ?

Merci de votre contribution à l'améliorer du système d'encadrement de la production agricole.

Annexe 1-3 : Guide d'entretien avec des personnes ressources

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous vous avons identifié pour avoir votre opinion sur le système d'encadrement des producteurs de cotons. Les réponses que vous allez apporter à ce questionnaire seront gardées dans l'anonymat et dans la confidentialité. Nous vous remercions de votre contribution à l'objet de la recherche et vous prions de répondre à nos questions avec la plus grande franchise.

Date de l'entrevue :

N°	Questions
01	Comment se passe la coopération entre les différentes structures impliquées dans l'encadrement depuis l'approvisionnement en semences via la production jusqu'à la commercialisation ?
02	Quelle est votre appréciation des activités d'encadrement en général des paysans ?
03	Qu'est-ce qui justifie les retards de paiement et la mise en place des intrants ?
04	Comment les intérêts des paysans sont-ils pris en compte ?

05	Les agents d'encadrement ont-ils les moyens nécessaires à leurs missions ?
06	Le gouvernement a-t-il les moyens de sa politique ?
07	Quelles sont les difficultés, forces et faiblesses du système d'appui aux paysans ??
08	Quelles solutions entrevoyez-vous pour l'amélioration de l'encadrement en milieu rural ?

Merci de votre contribution à l'améliorer du système d'encadrement de la production agricole.

ANNEXES 2 : LETTRE DE MISSION D'UN CPV

Centre Agricole Régional pour le Développement Rural Borgou - Alibori

Secteur Communal pour le Développement Agricole de Banikoara

SCDA BANIKOARA BP : 02 Tel : 23650286

LETTRE DE MISSION DU CPV

Description de la mission

<p>Objet de la mission : <u>Apporter l'appui technique nécessaire aux exploitants agricoles</u></p>
--

<p>Contexte de la mission</p>	<p>Le Conseiller en Production Végétale (CPV) appuie les exploitants agricoles dans la mise œuvre de leur production.</p> <p>De ce fait, vous êtes appelé à aider les exploitants à résoudre les problèmes liés à leurs exploitations. Dans le cadre de la mise en œuvre de vos attributions, vous bénéficierez de l'appui technique des TSPV, du RDR et de celui de la Direction Générale du CARDER.</p> <p>Ainsi, depuis....., vous êtes spécifiquement chargé de gérer les moyens mis à votre disposition pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> . conduire le diagnostic global du ou des villageoises de son centre de vulgarisation en début de campagne à travers des assemblées villageoises pour
--------------------------------------	---

	<p>élaborer son programme de conseil agricole ;</p> <ul style="list-style-type: none"> . identifier avec les producteurs les besoins en vulgarisation et en intrants . donner aux exploitants agricoles des conseils techniques appropriés ; . former et appuyer les exploitants agricoles dans l'installation des unités de démonstration sur les technologies performantes ; . établir les besoins en appui technique et participer aux interventions des techniciens spécialisés ; . effectuer des visites dans les exploitations individuelles des membres des groupes pour faire le diagnostic d'exploitation, évaluer l'application des formations reçues et prodiguer les conseils ; . recueillir et synthétiser les informations collectées auprès des exploitants agricoles en vue de la prise des décisions ; . établir régulièrement le programme de quinzaine et le respecter . participer aux réunions et formation de quinzaine ;; . appuyer les producteurs dans l'expression des superficies à emblaver par spéculation . rendre compte de ses activités au RDR à travers des rapports périodiques.
--	---

<p>Résultats attendus</p>	<p>Les résultats attendus de vous sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les capacités techniques des exploitants agricoles sont renforcées ➤ L'encadrement des exploitants agricoles/ producteurs est performant
----------------------------------	---

	➤ Les exploitations agricoles de votre centre de vulgarisation sont performantes
--	--

Indicateurs de performance	<p>Vous seriez apprécié chaque fois à travers vos capacités de formation et d'encadrement des exploitants agricoles. Les principaux indicateurs de management retenus pour évaluer votre prestation sont les suivantes :</p> <p>Indicateurs (rendements des filières, nombre de filières organisées, nombre des UV fonctionnelles, nombre de technologies mis à la disposition des producteurs</p> <p>An moins 80% des UV formées sont suivies chaque mois</p> <p>Les grandes exploitations sont suivies et encadrées au moins une fois par mois ;</p> <p>Le taux d'accroissement de la production et de la productivité au niveau des grandes exploitations encadrées est de 20%.</p>
-----------------------------------	--

Service
Références du commanditaire
. SCDA Banikoara
Nom

. RCPA :

Coordonnées

. Tél : 23-65-02-86/ 95-49-04-09

. BP : 02 Banikoara

. Email

Références de l'agent

chargé de la réalisation

de la mission

. SCDA Banikoara

Nom

. CPV

Coordonnées

. Tél

. BP

. Email

Pour accomplir votre mission, vous disposez de :

(Référence des documents

Moyens mis à la disposition du RDR)

- Une moto
- Un imperméable
- Une paire de botte
- Des documents de travail composés de fiche Suivi Appui-conseil, programme de travail, cahier d'activités.

Il est également mis à votre disposition les documents suivants dans le cadre de votre travail :

Évaluation

L'évaluation est effectuée en tenant compte :

- De la concrétisation des résultats attendus ;
- Des rapports d'activités élaborés par mois, trimestre et en fin d'année adressés au RDR
- Des éventuels rapports de réunions auxquelles vous participez

Vous produirez en fin d'année, un rapport annuel sur l'ensemble des activités menées

Enfin, je vous rappelle les valeurs cardinales que tous les agents de la commune doivent incarner afin d'assurer efficacement leur mission. Il s'agit de :

- Assurer de manière convaincante la mise en œuvre des actions de développement des filières de la production végétale dans la commune,
- Faire preuve de loyauté, de courtoisie, de professionnalisme, d'esprit de discernement et cultiver l'entraide et la solidarité sur les lieux de travail ;
- Être constamment à l'écoute des exploitants agricoles ;
- Exécution avec amour les fonctions connexes, au besoin.

Vous pouvez compter sur ma disponibilité à vous appuyer dans l'accomplissement de votre mission.

Date :

Date :

Date :

Signature du RDR

Signature du TSPV

Signature du CPV

Source : SCDA Banikoara

ANNEXES 3 : APERÇU DU CADRE ORGANIQUE TYPE DES SCDA

SECTEUR COMMUNAL POUR LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (SCDA)							
État des emplois et profil type							
N ⁰	Poste/emploi	Nombre			catégorie	Corps	Profil et compétences
1	Responsable du Développement Rural (RDR)				A3	Inspecteurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 toutes options agricoles ● Expérience : 5 ans au moins dont 3 ans sur le terrain ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, de la promotion des filières agricoles, en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, en chaînes de valeur ajoutée, en législation rurale, en planification et suivi-évaluation, en communication rurale, en technique d'assistance conseil aux communes, en gestion du matériel et des stocks, en procédures budgétaires administratives. ● Expériences ou formations complémentaires en gestion des ressources humaines, en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.

2	Secrétaire Comptable					C3	Assistants des Services Financiers	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : CAP / AC ● Compétences spécifiques : en gestion financière, en utilisation des logiciels comptables, en tenue du secrétariat, en rédaction administrative. ● Expériences ou formations complémentaires en accueil des usagers, en gestion des courriers, en classement et archivage, en informatique, en gestion des rendez-vous, en déontologie administrative et en informatique.
3	Chauffeur du Responsable					D3	Conducteurs de Véhicules Administratifs (CVA)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : CEP et Permis de conduire Catégorie B ● Expériences ou formations complémentaires en Maintenance de véhicules administratifs, en responsabilité et déontologie du CVA, en perfectionnement en code de la route.
4	Technicien Spécialisé en Production Végétale (TSPV)					A3	Inspecteurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Production Végétale ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, de la promotion des filières agricoles, en Technique de production végétale, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en andragogie, en conseil agricole, en gestion de ressources naturelles, en technique d'assistance conseil aux communes.

							<ul style="list-style-type: none"> ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
5	Technicien Spécialisé en Production Animale (TSPA)					A3	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Production Animale ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, en technique de production animale, en technique de production fourragère, en gestion des pâturages, en conduite de diagnostic, technique d'animation, en andragogie, en technique d'assistance conseil aux communes. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
6	Technicien Spécialisé en Production Halieutique (TSPH)					A3	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Production Halieutique ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, en technique de production halieutique, en technique de pêche et aquaculture, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en andragogie, en technique d'assistance conseil aux

							communes. <ul style="list-style-type: none"> ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
7	Technicien Spécialisé en Inspection et Éducation Coopérative (TSIEC)				A3	Inspecteurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Économie Coopérative ou en Agro- économie ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, en inspection et éducation coopérative, en planification locale, en organisation professionnelle agricole, en gestion coopérative, en facilité d'accès aux crédits, en rédaction de micro projets, en législation rurale et gestion foncière, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en andragogie, en conseil agricole, en gestion de ressources naturelles, en technique d'assistance conseil aux communes. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.

8	Technicien Spécialisé en Aménagement et Équipement Rural (TSAER)					A3	Inspecteurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles, en Génie Rural, Aménagement et Équipement Rural, Aménagement et Protection de l'Environnement ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, en Aménagement et conservation des sols, en construction d'infrastructures rurales, en mécanisation agricole, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en andragogie, en technique d'assistance conseil aux communes. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
9	Technicien Spécialisé en Alimentation et Nutrition Appliquée (TSANA)					A3	Inspecteurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC + 3 en Agronomie option Biotechnologie Alimentaire ou en Microbiologie ou en Nutrition ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, de la stratégie nationale du conseil agricole, en transformation agroalimentaire, en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, en éducation nutritionnelle, en hygiène alimentaire, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en

							<p>andragogie, en gestion de ressources naturelles, en technique d'assistance conseil aux communes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
10	Technicien Spécialisé en Statistique et Suivi Évaluation (TSSSE)					A3	<p>Technicien Supérieur en Planification ou en Statistique</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BAC+3 en Statistique ou en Planification ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : bonne connaissance de la politique nationale agricole, en conduite des enquêtes statistiques agricoles, en programmation et suivi-évaluation, en gestion des bases de données, en logiciels spécifiques de traitement des données, en rédaction des rapports de performance. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
11	Agent Communal de Contrôle des Produits d'origine Animale (ACCPA)					B2	<p>Contrôleurs du Développement Rural</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Animale ● Compétences spécifiques : en lutte contre les épizooties, en organisation du respect des textes réglementant la veine pâture, en contrôle des installations et des infrastructures de conservation, de transformation et de vente des produits d'origine animale, en prélèvement, en

							assurance qualité. <ul style="list-style-type: none"> ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.
12	Agent Communal de Contrôle des Produits d'origine Halieutique (ACCPH)					B2	Contrôleurs du Développement Rural <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Halieutique ● Compétences spécifiques : en organisation du respect des textes réglementaires en matière des pêches, d'exploitation des chambres froides, en contrôle des installations et des infrastructures de conservation, de transformation et de vente des produits de pêche, en prélèvement, en gestion des plans d'eau, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.
13	Agent Communal de Contrôle de la Qualité et du Conditionnement des Produits Végétaux (ACCQCPV)					B2	Contrôleurs du Développement Rural <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Végétale ● Compétences spécifiques : en maintien du respect des textes relatifs à la promotion et au conditionnement des produits d'origine végétale, en organisation et au suivi de la commercialisation des produits d'origine végétale, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.

14	Agent Communal d'Inspection Phytosanitaire et de la Protection des Végétaux (ACIPPV)					B2	Contrôleurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Végétale ● Compétences spécifiques : en contrôle de la production des semences et plants, en suivi de la certification des semences et plants et du maintien du respect des normes en matière de semence, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.
15	Chefs Sous Secteurs de Développement Agricole (CSSDA)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT toutes options Agricoles ● Expérience : 3 ans sur le terrain ● Compétences spécifiques bonne connaissance de la politique nationale agricole, en conduite de diagnostic participatif, en conseil agricole, ● Expériences ou formations complémentaires en gestion du temps et des réunions, en rédaction administrative, en déontologie administrative.
16	Conseiller en Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT toutes options Agricoles ● Compétences spécifiques en gestion des exploitations agricoles, en conduite de diagnostic participatif, en technique d'animation, en conseil agricole, ● Expériences ou formations complémentaires en gestion du temps et des réunions, en rédaction administrative, en déontologie administrative.

17	Conseiller en Aménagement et Équipement Rural (CAER)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Génie Rural, en Aménagement et Équipement Rural, ● Compétences spécifiques en aménagement et conservation des eaux et sols, en construction infrastructures rurales, en mécanisation agricole, en conduite de diagnostic participatif, en technique d'animation, en conseil agricole, ● Expériences ou formations complémentaires en gestion du temps et des réunions, en rédaction administrative, en déontologie administrative.
18	Conseiller en Inspection et Éducation Coopérative et Alphabétisation Fonctionnelle (CIECAF)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Végétale ● Compétences spécifiques en inspection et éducation coopérative, en planification locale, en organisation professionnelle agricole, en gestion coopérative, en facilité d'accès aux crédits, en rédaction de micro projets, en législation rurale et gestion foncière, en des techniques d'alphabétisation, en conduite de diagnostic participatif, en technique d'animation, en conseil agricole, ● Expériences ou formations complémentaires en gestion du temps et des réunions, en rédaction administrative, en déontologie administrative.

19	Conseiller en Alimentation et Nutrition Appliquée (CANA)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Technologie Alimentaire ● Expérience : 3 ans au moins ● Compétences spécifiques : en transformation agroalimentaire, en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, en éducation nutritionnelle, en hygiène alimentaire, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en technique d'assistance conseil aux communes. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
21	Agent Enquêteur ou de Suivi Évaluation (ASE)					B2	Contrôleurs du Développement Rural (CDR) / Agent Technique de la Statistique (ATS)	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT toutes options Agricoles ou BAC +1an en Statistique ● Compétences spécifiques en collecte des statistiques agricoles, en conduite de diagnostic participatif, en conseil agricole, en rédaction des rapports. ● Expériences ou formations complémentaires en gestion du temps et des réunions, en rédaction administrative, en déontologie administrative.
22	Conseiller en Production Végétale (CPV)					B2	Contrôleurs du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Végétale ● Compétences spécifiques : en Technique de production végétale, en conduite de diagnostic, en technique d'animation, en conseil agricole. ● Expériences ou formations

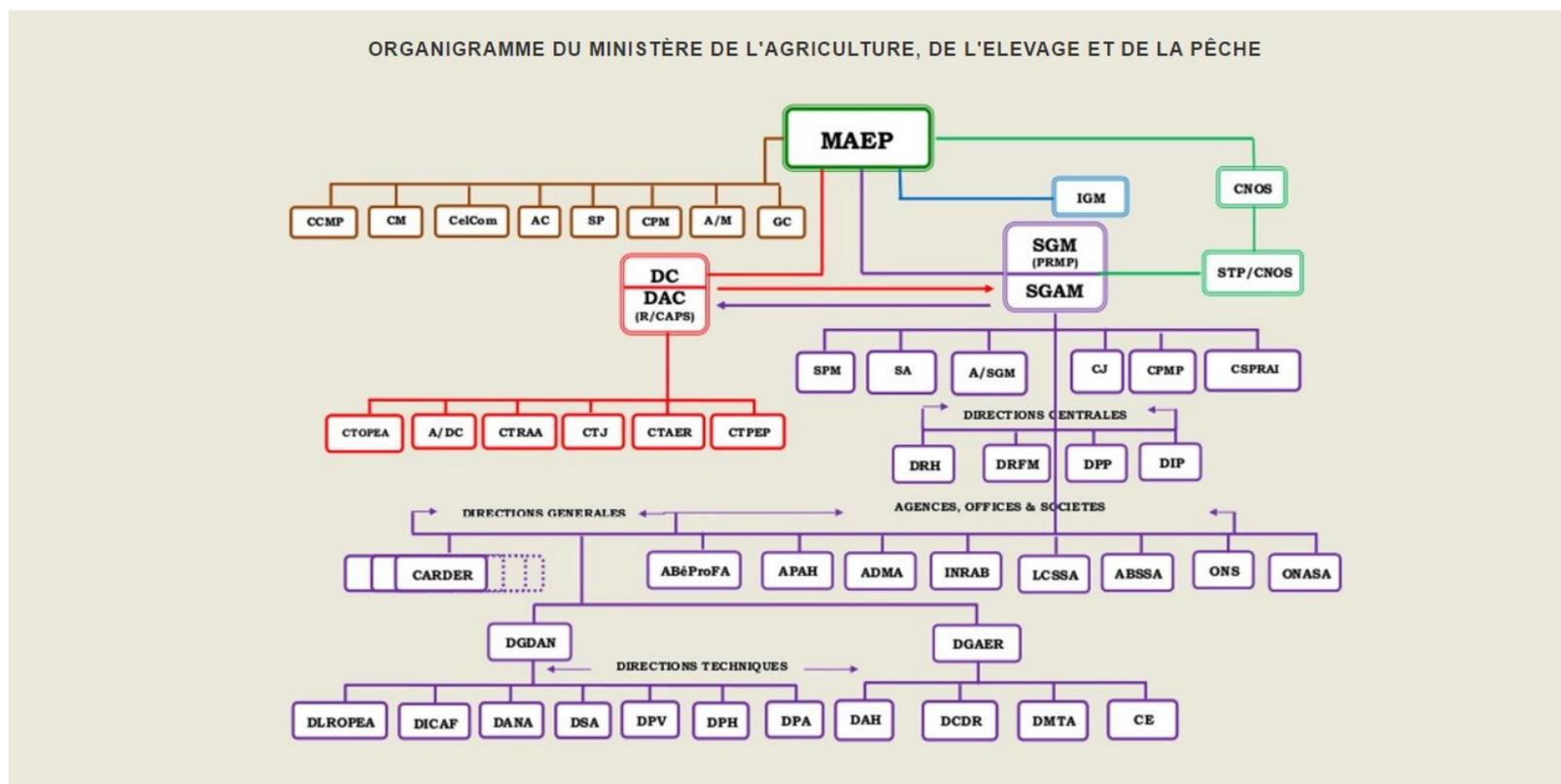
							complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
23	Conseiller en Production Animale (CPA)					B2	<p>Contrôleurs du Développement Rural (CDR)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Animale ● Compétences spécifiques : en technique de production animale, en technique de production fourragère, en gestion des pâturages, en conduite de diagnostic, en technique d'animation. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.
24	Conseiller en Production Halieutique (CPH)					B2	<p>Contrôleurs du Développement Rural (CDR)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : DEAT en Production Halieutique ● Compétences spécifiques : en technique de production halieutique, en technique de pêche et aquaculture, en conduite de diagnostic, en technique d'animation. ● Expériences ou formations complémentaires en rédaction administrative, en déontologie administrative, en Informatique.

25	Agent de Poste de Contrôle des Produits d'origine Animale (APCPA)					C2	Agents Techniques du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BEAT en Production Animale ● Compétences spécifiques : en lutte contre les épizooties, en organisation du respect des textes réglementant la veine pâture, en contrôle des installations et des infrastructures de conservation, de transformation et de vente des produits d'origine animale, en prélèvement, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.
26	Agent de Poste de Contrôle des Produits d'origine Halieutique (APCPH)					C2	Agents Techniques du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BEAT en Production Halieutique ● Compétences spécifiques : en organisation du respect des textes réglementaires en matière des pêches, d'exploitation des chambres froides, en contrôle des installations et des infrastructures de conservation, de transformation et de vente des produits de pêche, en prélèvement, en gestion des plans d'eau, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.

27	Agent de Poste de Contrôle de la Qualité et du Conditionnement des Produits Végétaux (APCQCPV)					C2	Agents Techniques du Développement Rural	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualifications : BEAT en Production Végétale ● Compétences spécifiques : en maintien du respect des textes relatifs à la promotion et au conditionnement des produits d'origine végétale, en organisation et au suivi de la commercialisation des produits d'origine végétale, en assurance qualité. ● Expériences ou formations complémentaires en déontologie administrative, en informatique.
Total (SCDA)		0	0	0	0			

Source : MAEP

ANNEXES 4 : ORGANIGRAMME DU MAEP



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABEL, B. 1994. «The utilization of peer helpers in distance education learner support systems». Research paper presented to the Faculty of Graduate Studies, University of Guelph
- ACHANCHO, Valentine. 2012. «Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique Subsaharienne : cas du Cameroun», Thèse de doctorat en sociologie du développement, 417 pages, Institut des Sciences et industries du vivant et de l'environnement agroparistech. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/pastel-00935522/document>, consulté en janvier 2015
- AFOUDA, R. et coll. 2013. «La filière coton tisse sa toile au Bénin», *les organisations de producteurs étoffent leurs services aux exploitations agricoles familiales*, kit publishers, URL http://www.kit.nl/sed/wp-content/uploads/publications/2083_la_filiere_coton_tisse_sa_toile_au_benin.pdf consulté en mars 2015
- AGBA, L. 2002. Analyse de la rentabilité économique de la production du coton dans quelques systèmes d'exploitation du Bénin, Université d'Abomey-Calavi - Ingénieur des Travaux Statistiques 2002, 97p.
- AKTOUF, O. avec la collaboration d'Olivier Boiral, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives et Fatima-Zohra Er-Rafia. 2012. *Le management entre tradition et renouvellement*, 5e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 584 pages. ISBN13 : 9782896320714
- AMOUSSOU, A. 1995. «Arrangement institutionnel pour la promotion d'une innovation» : cas du coton biologique au Bénin. Thèse d'ingénieur agronome, FSA/ UAC . 137p.
- ASSABA, C. 2002. *Méthodologie ou méthodique ?*, Édition du CLAS, pp. 23-25
- BADOUIN, Robert. 1965. «*La structuration de l'encadrement agricole en Afrique noire francophone*». In: Tiers-Monde. 1965, tome 6 n°23. Intégration latino-américaine (sous la direction de Gustavo Lagos) pp. 777-786.
- BAFFES, J. 2002. «Vers une filière coton sans système de monopole: Responsabilisation du secteur privé béninois. Perspectives Cotonnières». Cotton brief french 6.24. Banque Mondiale. 35p.

- BAN VAN DER, A. ; H. HAWKINS; J. BROUWERS et C. BOON. 1994. «La vulgarisation rurale en Afrique». CTA-Karthala-Wageningen. pp 115-144 et 277-295.
- BARTOLI, A. 1988. *Commercialisation et organisation pour une politique générale cohérente*. Les Éditions d'organisation, Paris. 175p.
- BERNATCHEZ, P.-A. 2000. «Attitude proactive, participation et collaboration à des activités d'encadrement médiatisées par ordinateur», Thèse de doctorat, Université de Montréal, 275 p.
- BOISSIER, M. 2006. *Organisation du travail et gestion des ressources humaines*, VIVEA : 56 pages
- BOKO, G. C. 2011. «Méthodologie de la recherche en sciences humaines», *Brève initiation aux principes opératoires*, UAC, 30p.
- BOUROU, M. et M. HAVARD. 2010. «*Recomposition des dispositifs assurant les services aux agriculteurs en zone cotonnière du Nord-Cameroun*». Communication au colloque SFER « Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations », 14 et 15 octobre 2010, Dijon, France, 12 pages, URL : <http://www.sfer.asso.fr/content/download/3619/32627/version/1/file/1aBourou.pdf>, consulté en janvier 2015
- CANEIRO, C. et N. DURUZ 2013. «*Le méta-modèle de l'encadrement*», CEPUSPP, CAS, pp 1-14 URL : http://files.chuv.ch/internet-docs/dpc/formation/dpc_pdfcepuspp_an5no1_carneiro2014.pdf, consulté en janvier 2015
- CERTU, 2007. «Une introduction à la systémique, Appréhender la complexité», Rapport d'études du Ministère français de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables. URL: www.cesames.net/fichier.php?id=395.pdf, consulté en janvier 2015
- COLOMBANI-LACHAPELLE, G. 2010. «La gestion du travail en production laitière au Québec». Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Laval, 146 pages
- De GAULEJAC, V., 2005. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- De LIÈVRE, B. 2000. «Étude de l'effet de quatre modalités de tutorat sur l'usage des outils d'aide dans un dispositif informatisé d'apprentissage à distance». Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut

- DESCHÊNES, A.-J. et al. 2003. «Description d'un système d'encadrement par les pairs et de la formation des pairs anciens», *Revue de l'Éducation à Distance*, Vol. 18, N°1
- DESCHÊNES, A.-J. et C. LEBEL, 1994. *La conception du support à l'apprentissage dans les activités de formation à distance*. Introduction à la formation à distance (EDU 6100), sous la direction de A.-J. Deschênes (3-43). Québec : Télé-université.
- DESSLER, Gary traduit en français par DESAULNIERS, Luc et al, 2009, *La gestion des organisations, principes et tendances au 21ème siècle*, 2ème édition, Erpi, 640 pages.
- DIALLO, S. 2013. « Guinée » : Faire des organisations paysannes des artisans de la lutte contre la pauvreté en milieu rural, *Agridape* | volume 29 n°2 | Juin 2013, URL : <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/west-africa/marches/guinee>, consulté en janvier 2015
- DIONNE, M. et al 1999. «Profil des activités d'encadrement comme soutien à l'apprentissage en formation à distance», vol. 3, numéro 2, automne 1999, p. 69 à 98, URL : http://cqfd.teluq.quebec.ca/Activites/DistanceS/dist_ant_/Vol3N2/vol3n2.html, consulté en janvier 2015
- DOSSOUMOU, E. 2013. «Communiqué du séminaire gouvernemental tenu les 19 et 20 juillet 2013». URL : <http://sgg-benin.bj/index.php/informations/conseils-des-ministres/161-communique-du-seminaire-gouvernemental-les-vendredi-19-et-samedi-20-juillet-2013>, consulté en janvier 2015
- DRION, Albert. 1994. *La vulgarisation agricole en Afrique subsaharienne : Principes généraux et description de quelques systèmes*, AGCD, publications du service agricole N°31, 77 pages
- DURKHEIM, Émile. 1973. *De la division du travail social*, deuxième éd., PUF, p. 253
- FAO, 2003. «Genre, clé pour le développement et la sécurité alimentaire, plan d'action 2002-2007 : Parité homme-femme». URL : <http://www.fao.org/3/a-y3969f.pdf.pdf>, consulté le 19 février 2015
- FRIEDICH EBERT STIFTUNG. 2013. «La filière coton au Bénin, Regard et analyses prospectives de la société civile». Plateforme des acteurs de la société civile au Bénin, PASCIB, URL : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/benin/10066.pdf>

consulté en février 2016

- GAGNÉ, P. et al. 2001. «L'encadrement des études à distance par des personnes tutrices : qu'en pensent les étudiants ?», *Distances*, Vol. 5, N° 1
- GARANT, Michèle et Caroline, LETOR. 2014. *Encadrement et Leadership, Nouvelles pratiques en éducation et formation, perspectives en éducation et formation*, 1ère édition, De Boeck Supérieur s.a., 2014, 213 pages, ISBN 978-2-8041-8479-7
- GBAGUIDI, Léandre. 2013. «Déterminants de la rentabilité financière des exploitations cotonnières», *Studia Universitatis Babes-Bolyai*
- GONDARD-DELCROIX, Claire et Sophie ROUSSEAU. 2004. « Vulnérabilité et Stratégies durables de gestion des risques : Une étude appliquée aux ménages ruraux de Madagascar », *Développement durable et territoire* [En ligne], Dossier 3 | 2004, mis en ligne le 20 février 2004, consulté le 24 octobre 2015. URL : <http://developpementdurable.revues.org/1143> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.1143
- GOUTON, P. 2005. Évolution des appuis aux producteurs béninois : de la vulgarisation agricole au conseil à l'exploitation familiale, URL : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/Benin_CEF_Evolution_Gouton_2005-2.pdf, consulté en février 2015
- GRAHAM, Andrew. 2003. Course note on Organizations Theory and definitions. Document SPS 809AB. School of Policy Studies, Queens University, <http://www.queensu.ca/sps/teaching/courses/agrahamdocuments/809-lecture2-Sept2003.ppt> [Accessed December 26, 2003]
- GRIMARD, Alexandre. 1989. «La performance des structures d'encadrement de la paysannerie au sein d'une ODR sahélienne (Mali)». Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des Sciences de l'Agriculture et de l'Alimentation, Université de Laval, GRIDEQ-Uqar, 52 pages
- HOUNGBO, E. N. 2008. «Socioéconomie du déclin de la production cotonnière au Bénin : cas du village Kodji». Mémoire UAC, 117 p
- IDNS. 1993. «L'encadrement technique de l'agriculture marocaine, vers une gestion de l'information en appui à la vulgarisation agricole». Actes du séminaire de Meknès, GRIDEQ-Uqar, 141 pages
- IDOUX, Anne-Claire et Christophe BEAU. 1997. «Savoirs paysans et savoirs scientifiques : à la recherche de l'équilibre». Leçons tirées d'une centaine d'expériences liées à la

vulgarisation agricole, Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer

INTEGRATED FRAMEWORK DTS / CADRE INTÉGRÉ. 2005. Étude diagnostique de l'intégration commerciale. Volume 1 Benin. Available at http://www.integratedframework.org/files/french/BeninDTIS_Dec05_Fr.pdf disponible sur : www.esfim.org/wp-content/.../Benin_CountryStudy_29052009.doc consulté en avril 2015

JEAN, Bruno. 1974. «Sociologie rurale, Texte d'accompagnement pour le cours Agriculture, Formation sociale et économique». 131. Ministère de l'éducation. No doc. : 38-2733, Octobre 1974. 83 pp. URL : http://classiques.uqac.ca/contemporains/wampach_jean-pierre/aspects_econ_pauvrete_agriculteurs_qc/aspects.html.pdf, consulté en janvier 2015

KARL, Marx. 1993. Le Capital. PUF

LE BOTERF, Guy. 1994. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'organisation, pp. 16-18 URL : http://www.unige.ch/fapse/SSE/teaching/tc101/competence_concept.html, consulté en janvier 2015

LEGENDRE, R. 1993. *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2e édition). Montréal : Guérin.

LE MOIGNE, Jean-Louis. 1994. *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, Collection les Classiques du Réseau intelligence de la Complexité.

LEUPE, F., 2003. «Bien vivre son travail et son métier : Le traviescope». Travaux et innovations, Trame (96) : 10-12

LOWE, S.D. 2000. The « situational academic and relational support in distance education » (SAR SIDE) model. URL : <http://www.gospelcom.net/bakersguide/sarside.html>, consulté en janvier 2015

MAEP. 2007. « Livre blanc sur le conseil agricole », septembre 2007, 58 p.

MAEP. 2005. Arrêté n^o3338/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/DICAF/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle

- MAEP. 2014. Normes de travail des cadres et agent de terrain pour la mise en œuvre du conseil agricole, Direction des innovations, du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle, Juin 2014, 23 p
- MAIRIE DE BANIKOARA. 2011. «Plan de développement communal 2011-2015 : vers le développement du premier pôle cotonnier du Bénin». Direction des études démographiques, 107 p
- MDAEP. 2013. «Tableau de Bord Social des départements du Borgou et de l'Alibori 2010-2012», Profils socio-économiques et indicateurs de développement. 298 p.
- MESSAOUDENE, Zahir et José GRAMDI. 2007. «Proposition d'un cadre conceptuel et systémique des Systèmes de Production Lean», 7e Congrès international de génie industriel – 5-8 juin 2007 – Trois-Rivières, Québec (CANADA).
- MISPELBLUM, B. F. 1996. «Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement», Les Cahiers d'Évry, no. 4, février 1996 URL : <http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/le-management-entre-science-pol-complet.pdf>, consulté en janvier 2015
- MORGAN, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*, 2^e édition, Sainte-Foy : PUL.
- MORIN E. 2001. *La méthode 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Paris: Seuil.
- MUKANTAGWERA, Eugénie. 2011. «Pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein des coopératives agricoles au Rwanda : Analyse du cas de L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI». Mémoire de maîtrise en développement régional, UQAR, 141 pages.
- OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. 2014. «Rapport du comité de travail concernant les nouveaux modèles d'encadrement professionnel». Bibliothèque et Archives nationales du Québec, ISBN version électronique : 978-2-550-70630-4, URL : http://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Rapport_etude/Rapport_comite_encadrement-version-finale.pdf, consulté en janvier 2015
- PAGÉ, Cinthia. 2007. «La communication dans le processus de vulgarisation d'innovations agroforestières dans la région de Ségou, au Mali». Mémoire de maîtrise en agroforesterie, Université de Laval, 109 p.
- PARENT, Diane. 1996. De cultivateur à chef d'entreprise, la transformation socioculturelle

de la ferme familiale québécoise. *Recherches sociographiques* (37) : 9-37

PAUCHANT, T. et collaborateurs. 1996. *La Quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, Presses HEC.

PIEL-DESRUISSEAU, J. 1963. *L'organisation du travail en agriculture*, Paris, les Éditions d'Organisation.

POLANYI, K. 1983. *La grande transformation*. Gallimard Paris.

PRETTY, J. N. 1995. *Regenerating agriculture, policies, practices for sustainable agriculture and self-reliance*. Ed. EARTHSCAN- London. 320p

QUINTIN, J.-J. 2005. «Effet des modalités de tutorat et de scénarisation dans un dispositif de formation à distance». Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Université de Mons-Hainaut, Belgique, URL : <http://archive-edutice.ccsd.cnrs.fr/edutice-00001429>, consulté en janvier 2015

RAMBAUD, P. 1976. *Pour une sociologie de la dénomination*. In *Sociologie Rurale*. Recueil de textes. Mouton éditeur. Paris. La Haye

RÉHAYEM, G.-P. 2003. *Supervision et direction des ressources humaines*, 3e édition Gaëtan morin éditeur URL : http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_gm/fichiers/resshum/8429_ch05.pdf, consulté en janvier 2015

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. 2013. Décret n^o2013-137 du 20 mars 2013 portant transformation des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) en Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER).

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. 2012. Décret n^o2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche.

SAHAGBE Innocent Coovi. Sous presse. «Analyse des aspects psychosociologiques de la consommation des drogues licites dans la ville de Natitingou au BENIN». Thèse unique de doctorat filière sociologie-anthropologie option sociologie de développement, Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines, Université d'Abomey-Calavi, 300 p.

- SAMBIANI, Djago Djagbena. 2001. «Réflexions sur les obstacles aux organisations paysannes en Afrique : un exemple emprunté au centre rizicole de Zio au Sud-Togo». Université de Lomé, Revue CAMES-Série B, vol. 03- N°002, 2001.
- SENGE, P. (1990). *La cinquième discipline*, First. URL : <https://www.groupefc.com/fr-Ca/AidesGestion/FicheNouvelle.aspx?InfoID=1451&CatID=125>, consulté en mars 2015
- TAMBWEKABAMBA, Jean et coll. 2005. «La perception des infirmiers dans l'encadrement des stagiaires dans les institutions de soins sur le transfert», mis en ligne : http://www.infiressources.ca/fer/depotdocuments/Perception_des_encadreur_de_stages.pdf, consulté en janvier 2015
- THIBAUT, Chantale. 2006. «Quels sont les traits de caractère dominants du gestionnaire idéal, selon ses employés ?», rapport, Uqar, 121 Pages
- TOTIN, Edmond. 2004. «Libéralisation de la filière coton au Bénin». Mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, UAC, mise en ligne : http://www.memoireonline.com/05/08/1116/m_liberalisation-filiere-coton-benin-n-dali12.html, janvier 2015
- TURCHANY, Guy. 2008. «Théorie des systèmes et systémiques, vue d'ensemble et définition», URL : <http://inventin.lautre.net/livres/Turchany-Theorie-des-systemes.pdf>, consulté en janvier 2015
- TURGEON, Bernard et Dominique Lamaute. 2011. *Le management, dimension pratique*, 3^e édition, Les Éditions de la Chenelière inc, 336 pages.
- VROOM, V.; J. N. et Jago A. 1988. «The new leadership : Managing participation in organizations». Englewood pp 22-28.
- WALTER, Michel. 1988. *Votre personnalité de manager, Les styles de direction en analyse transactionnelle*, Les Éditions d'organisation, 163 pages.
- WEBER, Max, (1995 [1921]), *Économie et société*, Paris, Pocket.

