



# UNE APPROCHE INNOVANTE DE DEVELOPPEMENT DE COOPERATIVES POUR L'AGRICULTURE FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST

L'exemple des CUMA au Bénin



Denis Herbel, Nora Ourabah-Haddad, Marcela Villarreal

## Sommaire

Résumé : .....	3
Introduction .....	5
1. Le mouvement CUMA et ses bénéfices pour les familles agricoles.....	7
2. Une approche organisationnelle innovante: facteurs de succès et enseignements tirés .....	11
2.1. Le premier stade: émergence et gestation de la CUMA .....	13
2.2. Concevoir la structure de gouvernance de la coopérative .....	15
a) Les incitations économiques: un fort sentiment d'appartenance.....	16
b) Des incitations sociales: un fort sentiment d'engagement .....	17
c) Gouvernance: un fort sentiment de contrôle.....	19
3. Relever les défis du développement du mouvement des CUMA en développant de nouvelles relations .....	20
3.1. Établir une étroite coopération entre coopératives .....	20
3.2. Établir de fortes relations avec les acteurs externes .....	22
Conclusions .....	25
Bibliographie .....	27

## Résumé :

Cette étude présente l'approche innovante de l'action collective des agriculteurs béninois organisés au sein de coopératives de mécanisation : les CUMA. Elle illustre la rupture avec les approches traditionnelles de développement des coopératives promues pendant des décennies par les Etats aux lendemains des Indépendances, puis par les donateurs et parfois par les ONG. Le développement des CUMA au Bénin fournit un exemple clair d'une stratégie de développement coopératif performante et durable fondée sur une profonde dynamique endogène entre agriculteurs, c'est à dire la mise en place d'un réseau entre coopératives. Sa durabilité et son développement sur le long terme dépendent néanmoins de sa capacité à construire des relations avec les décideurs politiques et les acteurs économiques.

À l'échelle mondiale, plus de 9 agriculteurs sur 10 appartiennent à l'agriculture familiale qui représente le mode de production agricole dominant. Cependant cette agriculture est confrontée à de nombreuses contraintes : droits de propriété mal définis ; accès difficile aux ressources naturelles (terres et eau), aux marchés des intrants agricoles, aux débouchés, aux services financiers à la technologie et aux infrastructures... Afin de surmonter ces barrières, les exploitations familiales ont besoin de services qui le plus souvent font défaut depuis le retrait du secteur public des zones rurales dans les pays en développement, dans les années 90.

L'action collective, sous forme de coopératives, offre une réponse efficace et durable pour relever ces défis. Une nouvelle génération de coopératives africaines, ancrées dans leurs communautés, a récemment émergé après des décennies marquées par de nombreux échecs. L'expérience des CUMA au Bénin, inspirée par celles des CUMA françaises, illustre comment des coopératives peuvent libérer le potentiel productif inexploité des exploitations agricoles familiales. L'étude montre tout l'impact de ces coopératives sur les exploitations en termes de production, de génération de revenus supplémentaire pour les agriculteurs et changements sociaux et économiques dans les communautés rurales.

Basé sur les résultats d'une enquête de terrain, réalisée par entretiens auprès de quinze CUMA du Bénin, l'article montre que le succès de cette expérience repose sur le développement d'une dynamique de changement endogène mené par les agriculteurs eux-mêmes. Elle se fonde sur la construction de trois types de relations: des relations étroites en agriculteurs au sein des coopératives locales (relations intra-groupe), les relations entre coopératives (relations inter-groupes) et le relations avec d'autres types d'acteurs (relations extra-groupes) :

- (i.) L'action collective dans les coopératives de mécanisation partagée (CUMA) libère le potentiel de l'agriculture familiale et fournit aux agriculteurs, à leur famille et à leurs communautés des avantages socio-économiques importants qui améliorent les revenus et les conditions de vie (point 1);
- (ii.) La création du mouvement CUMA au Bénin constitue un changement profond en termes de développement des coopératives. Les coopératives ne sont plus construites de l'extérieur et de façon « top-down ». Elles sont le résultat d'une dynamique endogène des agriculteurs (point 2);
- (iii.) Le mouvement CUMA au Bénin est encore en construction. Les relations entre coopératives locales au sein du réseau doivent être consolidées ; et les relations avec

les acteurs puissants tels que le Etat, les banques et les autres acteurs économiques doivent être développées pour mettre en place des politiques efficaces qui soutiennent un développement durable de la mécanisation, à un niveau national et régional (point 3).

Enfin, l'expérience Béninoise des CUMA, bien que d'une ampleur limitée, met en lumière les défis et les enjeux pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement rurales et de mécanisation pertinentes qui permettent d'enclencher le changement auprès des agriculteurs familiaux dans les zones rurales grâce à une profonde et durable dynamique sociale.

## **Mots clés**

Échec / Réussite des coopératives, organisations inclusives, incitations sociales et économiques, performance et efficacité des coopératives, action collective des agriculteurs, agriculture familiale, capital organisationnel et social, coopératives et politique de mécanisation durable.

## Introduction

"Dans les 30 dernières années, la population de l'Afrique a plus que doublé. La croissance démographique très rapide, s'accompagne d'un fort mouvement d'urbanisation. Alors qu'un peu plus d'une personne sur quatre vivait dans les villes dans les années 1980 ; aujourd'hui près de deux personnes sur cinq vivent dans des zones urbaines (Blein R.; et al., 2013, p. 17)). La conséquence directe la plus importante de ces deux tendances est que l'agriculture en Afrique a relativement moins de bras et beaucoup plus de bouches à nourrir: 1,5 milliard de personnes d'ici 2030 et 2 milliards en 2050 (Blein R.; et al., 2013). De plus, le taux de fécondité continue à diminuer en Afrique subsaharienne. Le nombre d'enfants par femme est passé de 6,6 dans les années 80 à 5,1 dans la dernière décennie. On estime qu'il atteindra respectivement 4,1 et 3,1 les deux prochaines décennies (UN). Ces chiffres peuvent masquer les fortes disparités qui existent entre pays et au sein d'un même pays entre les zones rurales et urbaines. Toutefois, ils montrent clairement qu'il est impossible de poursuivre le mode actuel de croissance agricole de l'Afrique Subsaharienne. Selon le NEPAD, en Afrique, la croissance «agricole est généralement obtenue en cultivant plus de terres et en mobilisant toujours plus de main-d'œuvre " (Blein R.; et al., 2013, p. 19) . "Le faible niveau de mécanisation reflète l'abondance de main-d'œuvre familiale" (FAO, 2014, p. 19).

Pour relever ces défis, en Afrique subsaharienne, la production agricole doit augmenter régulièrement et durablement. Elle doit combiner une amélioration de la productivité du travail, des rendements plus élevés et une extension des superficies agricoles cultivées (Blein R.; et al., 2013). L'Agriculture en Afrique doit provenir d'une croissance durable intensive basée sur l'utilisation de variétés améliorées, plus d'intrants tout en augmentant significativement la productivité du travail par une mécanisation progressive. Pour ce faire, les exploitations agricoles familiales qui sont dispersées, fragmentées et marginalisées doivent se réunir en groupements formels et informels. Lorsque les petits agriculteurs se regroupent en coopératives ou en organisations de producteurs, l'action collective leur permet de surmonter les nombreux obstacles auxquels ils font face.

Selon le rapport de la FAO « La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture » de 2014 (FAO, 2014) les exploitations agricoles familiales représentent les 9/10<sup>ème</sup> de l'ensemble des exploitations mondiales (513 sur 570 millions). L'agriculture familiale représente donc la forme dominante d'agriculture : "Les exploitations familiales sont au centre de la croissance de la productivité de l'agriculture durable ... elles occupent une grande part des terres agricoles et sont en grande partie responsables de la production alimentaire nationale» (FAO, 2014, p. 34). En Afrique, "les petites exploitations familiales dominent les systèmes agricoles" (Blein R.; et al., 2013) . La capacité de l'agriculture familiale de jouer un rôle plus important pour répondre à la demande croissante de nourriture des marchés nationaux, régionaux et internationaux dépend de l'accès des exploitations familiales à des intrants à des prix abordables, aux débouchés valorisant sa production, à l'information et aux compétences (Poulton, 2014). Une réponse significative de l'offre agricole requiert un système de marchés qui intègre pleinement tous les petits producteurs agricoles. Au cours de la dernière décennie, une grande diversité d'organisations sont apparues qui ont significativement contribué à réduire les barrières auxquels font face les petits agriculteurs lorsqu'ils veulent entrer sur le marché (Herbel D; Crowley E.; Ourabah

Haddad N. ; Lee M., 2012). Ces innovations organisationnelles montrent que l'action collective des agriculteurs, notamment au sein de coopératives, constitue un moyen efficace pour atteindre cet objectif. Patrick Develtere lui aussi montre qu'une nouvelle génération de coopératives africaines a récemment surgit (Develtere & P., 2008). L'expérience de la mécanisation partagée en CUMA au Bénin illustre comment ces nouvelles coopératives peuvent libérer tout le potentiel inexploité de l'agriculture familiale et augmenter la production agricole, les revenus des agriculteurs tout en améliorant le niveau de vie des communautés rurales.

Le mouvement CUMA au Bénin constitue une rupture nette avec les pratiques du passé fondées sur des approches directives et « top-down ». Le mouvement des CUMA du Bénin offre un exemple intéressant d'une stratégie efficace et réussie de développement d'un mouvement de coopératives profondément enraciné dans une dynamique sociale endogène aux agriculteurs. Cette expérience met en évidence les conditions nécessaires à réunir pour que les coopératives puissent prospérer tout en construisant leur capital organisationnel et social par la mise en place d'un tissu dense de relations entre agriculteurs au sein de chaque coopérative (relations intragroupes), entre les coopératives au sein du réseau (relations inter-agroupes) et avec les acteurs extérieurs (relations extra-groupes). Ce mouvement coopératif des agriculteurs Béninois doit encore consolider ses relations avec les décideurs politiques pour peser sur la mise en œuvre de politiques agricoles notamment une mécanisation durable.

Cette étude est le résultat d'une enquête menée au Bénin, de juillet à septembre 2014. L'enquête a été réalisée à la demande de l'Union Nationale des CUMA du Bénin afin de documenter leur expérience. L'enquête a été soutenue par l'Association Bénin-CUMA France, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et la fondation française FARM. Marie Balse, ingénieur en formation de l'Institut des Régions Chaudes (Sup-Agro Montpellier) a mené l'enquête. Ce document utilise des données issues des comptes rendus d'entretien menés auprès de 15 coopératives ainsi que les résultats de l'étude publiée par la Fondation FARM (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015).

La zone de l'étude est située dans le Nord du Bénin, dans les départements du Borgou et de l'Alibori, zones historiques du développement des CUMA (voir Figure 1). Cette zone a été choisie parce qu'elle rassemble le plus grand nombre et les plus anciennes CUMA béninoises. Les CUMA y sont suffisamment développées pour fournir les données nécessaires à une analyse approfondie. Les CUMA enquêtées y ont été identifiées conjointement par des représentants élus, les coordinateurs du réseau CUMA du Bénin et avec les partenaires de l'enquête. Les quinze CUMA étudiées fonctionnent depuis au moins cinq ans.

Cet article suggère que:

- (i.) L'action collective dans les coopératives de mécanisation partagée (CUMA) libère le potentiel de l'agriculture familiale et fournit aux agriculteurs, à leur famille et à leurs communautés des avantages socio-économiques importants qui améliorent les revenus et les conditions de vie (point 1);

- (ii.) La création du mouvement CUMA au Bénin constitue un changement profond en termes de développement des coopératives. Les coopératives ne sont plus construites de l'extérieur et de façon « top-down ». Elles sont le résultat d'une dynamique endogène des agriculteurs (point 2);
- (iii.) Le mouvement CUMA au Bénin est encore en construction. Les relations entre coopératives locales au sein du réseau doivent être consolidées ; et les relations avec les acteurs puissants tels que le Etat, les banques et les autres acteurs économiques doivent être développées pour mettre en place des politiques efficaces qui soutiennent un développement durable de la mécanisation, à un niveau national et régional (point 3).

## 1. Le mouvement CUMA et ses bénéfices pour les familles agricoles

Les premières coopératives de mécanisation partagée - CUMA - ont été créées en France pendant la période de reconstruction qui a suivi la Seconde Guerre mondiale. C'est pendant cette période de changements accélérés que le mouvement CUMA est né de la volonté des agriculteurs familiaux « de résister et de lutter pour ne pas disparaître » (Lefèvre, 1996). Ce mouvement coopératif vise à promouvoir le changement technique, social et économique par la pleine inclusion des agriculteurs familiaux dans une économie rurale moderne. Aujourd'hui, un agriculteur français sur deux est membre d'une CUMA. (COOP\_de\_France, <http://www.coopdefrance.coop/fr/36/cuma/>)

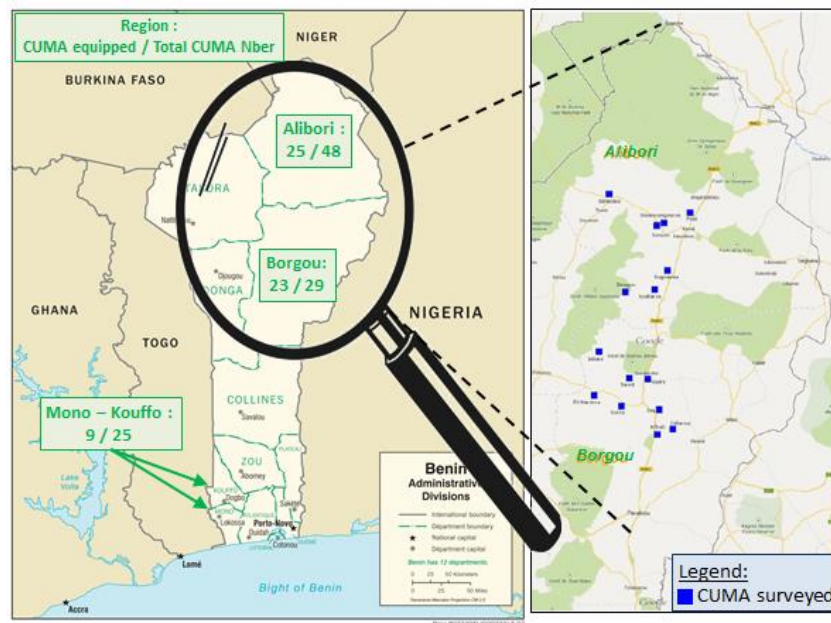
Pour les agriculteurs français, appartenir à une CUMA est le meilleur moyen de défendre leur mode de vie rural, d'assurer le maintien de leurs exploitations agricoles familiales et de réduire l'exode rural. Dans un contexte socio-économique et institutionnel très différent, les exploitations agricoles familiales au Bénin ont besoin, elles aussi, d'accéder à la mécanisation agricole pour accroître leur production. Depuis la fondation de la première CUMA au Bénin, les agriculteurs des mouvements français et béninois ont établi un partenariat solide d'agriculteurs à agriculteurs. Ils peuvent ainsi échanger des connaissances et des expériences au sein de leur réseau de coopératives.

Comme leurs homologues français, les CUMA du Bénin sont des coopératives agricoles de services qui mettent leurs machines à disposition des agriculteurs membres. Leur but est d'investir et d'utiliser en commun des machines agricoles. Les CUMA sont organisées en petits groupes autonomes avec, en moyenne, 10 agriculteurs par coopérative ; ils ont comme objectif accroître la productivité du travail des exploitations agricoles. Les coopératives CUMA partagent les caractéristiques suivantes :

- Ce sont des coopératives profondément enracinées dans leur territoire limité et généralement défini dans le statut de la CUMA;
- En raison de leurs petites tailles, les agriculteurs membres des CUMA sont chargés de la gestion de leur coopérative ; leurs employés sont conducteurs ou mécaniciens. Ces petites organisations ne nécessitent pas d'embaucher des administrateurs ou des gérants salariés.

Aujourd'hui, au Bénin, il existe 102 coopératives de type CUMA dont 57 équipées de tracteurs. Les autres, le plus souvent, louent un tracteur à un entrepreneur privé de travaux agricoles. Ensemble ces coopératives réunissent 850 agriculteurs (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015).

Figure 1 La Répartition des CUMA au Bénin



L'expansion rapide des CUMA montre l'intérêt que représente ces organisations pour les exploitations familiales. La demande de création de nouvelles coopératives est en croissance rapide; de plus en plus d'agriculteurs béninois veulent pouvoir accéder aux services d'une CUMA. Et le mouvement CUMA se développe dans deux directions :

- D'une part, une croissance dans de nouvelles régions agricoles avec une augmentation du nombre de membres, et
- d'autre part, une diversification avec un développement dans de nouveaux secteurs d'activité.

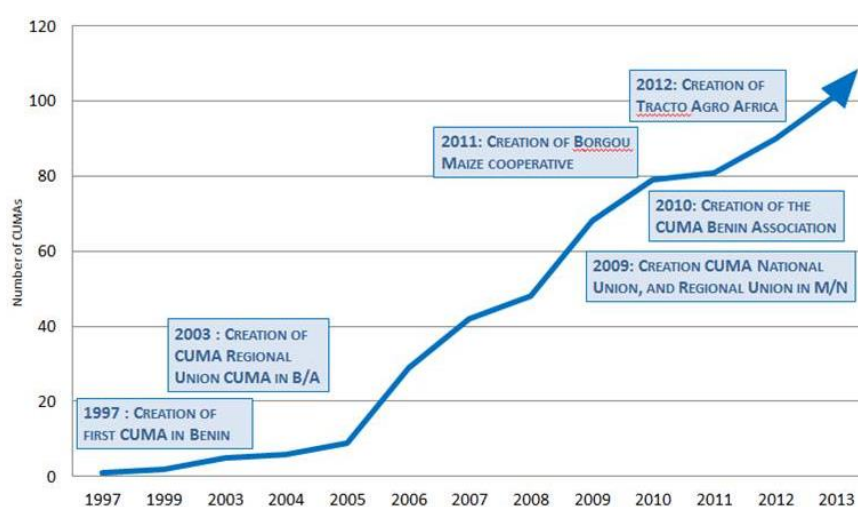
Le premier type de croissance extensive se caractérise par **l'augmentation des zones ayant établi une ou plusieurs CUMA et par le nombre d'agriculteurs concernés**, comme indiqué dans la figure 2. Depuis la création de la première CUMA en 1997, ces coopératives ont connu une croissance rapide dans le Nord du Bénin, d'abord dans le département du Borgou et ensuite, à partir de 1999, dans le département de l'Alibori. En 2007 le développement des CUMA atteint la partie sud du pays, dans les départements de Mouno et du Couffo. Sur la première période, entre 1997 et 2005, la croissance des CUMA était lente ; seulement dix coopératives ont été créées. Puis entre 2006 et 2013, leur nombre a décuplé pour atteindre une centaine de coopératives. L'augmentation du nombre de coopératives locales s'est accompagné d'une structuration du mouvement CUMA avec la mise en place d'un réseau constitué d'organisations régionales : l'union régionale Alibory et



du Borgou en 2003, l'union régionale Mouno et du Couffo en 2009 et enfin pendant la même année, la fédération nationale des CUMA du Bénin (UNCUMA).

Le développement extensif des CUMA s'est accompagné d'un développement dans de nouveaux secteurs d'activités. La première coopérative, établie dans le Nord du pays, réalisait seulement des services de labour et du transport. Aujourd'hui les CUMA du Sud fournissent de nouvelles prestations à leurs membres comme la première transformation du manioc avec des râpes et la production d'huile par traitement du palmiste avec presses et concasseurs. Enfin, et ce n'est pas le moins important, en 2012, T2A (Tracto Agro Afrique), société spécialisée dans l'importation et la commercialisation de tracteurs d'occasion et dans la fourniture de pièces de rechange est née, ce qui renforce l'insertion des CUMA dans le tissu économique national.

Figure 2 Les CUMA créées depuis 1997

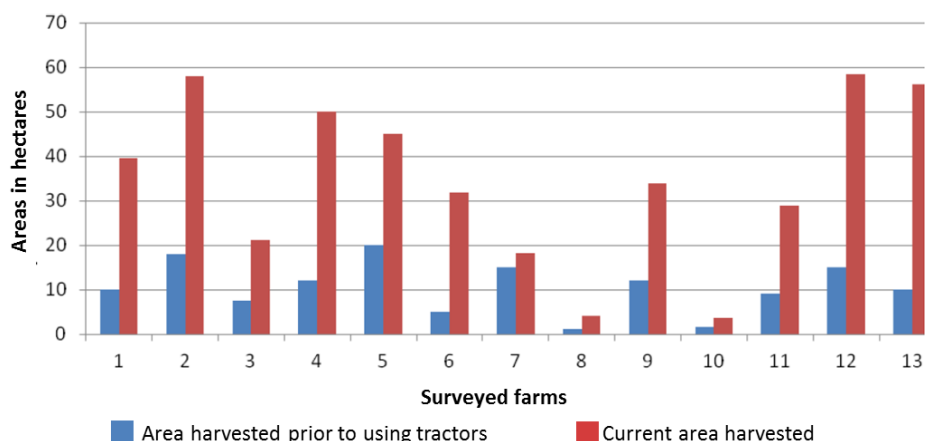


Source: (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015)

### Les Impacts des CUMA sur les rendements

L'enquête sur les CUMA béninoise (Balse, 2014) suggère que l'action collective, dans les coopératives de mécanisation partagée, fournit aux agriculteurs et à leurs communautés des avantages socio-économiques solides et améliore les revenus et les conditions de vie dans les milieux ruraux. L'introduction de la mécanisation a entraîné une forte augmentation des surfaces cultivées. En moyenne, les agriculteurs interviewés ont déclaré d'avoir multiplié par 3,5 fois leurs superficies cultivées grâce au tracteur mis à disposition par la CUMA (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015). Comme le montre la figure 3, cette augmentation concerne à la fois les petites et les grandes exploitations.

**Figure 3 Augmentation de la superficie des exploitations étudiées - avant et après l'entrée au sein d'une CUMA**



L'enquête menée ne fournit pas de données sur l'impact de la mécanisation sur les rendements agricoles des membres des CUMA. L'évolution des rendements des cultures est basée uniquement sur l'appréciation qualitative faite par les agriculteurs interrogés. Selon eux, la mécanisation a permis d'améliorer significativement les rendements agricoles en améliorant la « qualité » du labour qui permet aux sols d'avoir une meilleure rétention de l'humidité, une diminution des mauvaises herbes et un meilleur enracinement des cultures. D'autres facteurs peuvent aussi expliquer l'amélioration des rendements agricoles constatés par les membres des CUMA. Les entrepreneurs agricoles privés font face à une très forte demande qu'ils ne peuvent satisfaire en totalité ; aussi les opérations de labour sont étalées sur une longue période. En conséquence, les opérations culturales suivantes, en particulier les semis, commencent souvent avec retard ce qui fait chuter fortement les rendements agricoles. Les membres des CUMA, ont par ailleurs ajouté que les tractoristes des coopératives sont mieux formés ; leur travail est de meilleure qualité.

### **L'impact socio-économique des CUMA: un profond changement social dans les communautés rurales**

Le mouvement CUMA a contribué à un changement social profond dans les communautés rurales qui ont adopté la mécanisation partagée. La mécanisation des exploitations agricoles a permis aux agriculteurs d'envoyer leurs enfants à l'école, mais aussi d'améliorer les revenus et les conditions de vie ce qui a permis, par exemple, de construire des maisons en dur. Certains membres des CUMA interrogés, ont déclaré d'utiliser le tracteur pour les activités de collecte et de transport du bois de chauffe, activités pénibles traditionnellement effectuées par les jeunes filles et les femmes. Dans le sud du Bénin, une des nouvelles zones de développement du mouvement coopératif, les CUMA réalisent des activités de première transformation du manioc et de l'huile de palme. Ce type d'activité est traditionnellement manuel et à la charge des femmes. Grâce à ces innovations, les CUMA permettent d'économiser du temps et de réduire la pénibilité du travail des femmes ; ces innovations conduisent à une profonde transformation sociale dans les zones rurales.

L'impact socio-économique des CUMA excède la seule amélioration des conditions de vie des individus, femmes et hommes. Les CUMA ont un impact positif sur l'ensemble de la communauté ; par exemple, elles soutiennent des projets socio-économiques comme la création d'infrastructures communautaires : les clubs de jeunes, les marchés, le stockage des céréales etc. La création en 2010 de la Coopérative Maïs de Borgou (CMB) illustre le profond changement d'état d'esprit des agriculteurs. Pour répondre à la forte augmentation de leur production de maïs, les responsables des CUMA du Borgou ont décidé de créer leur entreprise coopérative avec comme objectif garantir à ses membres l'approvisionnement en intrants, le stockage de la production, la commercialisation de maïs de qualité et la mise au point d'une stratégie de mise en marché. Aujourd'hui, la CMB rassemble 160 producteurs et commercialise plus de 900 tonnes de maïs. Une nouvelle vision du métier d'agriculteur est née.

## 2. Une approche organisationnelle innovante: facteurs de succès et enseignements tirés

Dans un livre célèbre, Peter Senge ((1)), une des figures majeures dans le domaine du développement organisationnel, suggère que: «La plupart des initiatives de changement échouent ...» et que "De nombreuses initiatives de changement échouent à cause de leur incapacité à produire les résultats attendus " (Senge P. , 1999). La création de coopératives agricoles ne fait pas exception. Toutefois les résultats présentés au point 1 (le mouvement des CUMA et ses bénéfices pour les agriculteurs) montrent, au contraire, que les coopératives peuvent constituer des catalyseurs efficaces du changement social en milieu rural. Pourquoi alors ce type de coopératives n'est-il pas plus répandu en Afrique? Qu'est ce qui a permis aux CUMA béninoises d'apporter ces avantages significatifs aux agriculteurs? Comment les coopératives peuvent fournir de tels avantages pour les exploitations agricoles familiales? Quelles sont les conditions nécessaires à réunir pour garantir que les coopératives puissent offrir tous ces avantages pour les exploitations agricoles familiales? Quelles leçons nous apportent le mouvement coopératif des CUMA du Bénin?

"Les Coopératives africaines ont eu une histoire malheureuse» (Holloway, et al., 2000, 281). En Afrique, au cours du siècle passé, l'histoire des coopératives a été marquée par de nombreux échecs organisationnels (Develtere & P., 2008) (Fonteneau B.; Nyssens M.; Fall A., 2000). Au moment des Indépendances et pendant les décennies suivantes, dans de nombreux pays, les coopératives ont été créées par les Etats afin de développer les zones rurales. Elles ont été mise en place comme intermédiaires entre les petits agriculteurs dispersés et les sociétés publiques, les ministères et autres organismes paraétatiques (rôle de courroie de transmission). Les coopératives, d'une part, ont été utilisées pour rassembler les agriculteurs dispersés en groupements. De cette manière, les cultures de rente, le café, le cacao et le coton, pouvaient être collectées à moindre coût et les intrants mis à disposition des agriculteurs. D'autre part, en payant aux agriculteurs qu'une faible fraction du prix final, elles ont joué un rôle clé avec les offices de commercialisation, dans le transfert de la valeur

---

<sup>1</sup> - Peter Senge est Senior Lecturer in Leadership and Sustainability au MIT Sloan School of Management.

ajoutée générée par le secteur agricole aux autres secteurs économiques. Selon Stiglitz, à cette époque, dans les années 1960 et 70, le manque de capital dans les pays pauvres était l'explication dominante du sous-développement économique (Stiglitz J. , 1998). Les coopératives ont été utilisées par l'État comme un outil d'accumulation du capital.

Ces coopératives créées par les Etats africains ne répondaient pas aux conditions requises pour être considérés comme de véritables coopératives tel que définis par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et par l'Organisation Internationale du Travail (Coop\_de\_France). Les coopératives n'étaient pas des organisations autonomes contrôlées démocratiquement par les membres <sup>(2)</sup>. Comme instruments au service des Etats, les coopératives africaines manquaient de toute autonomie ; elles n'étaient pas responsables devant les agriculteurs, ses membres. Ces organisations ne respectaient pas non plus le premier principe coopératif de l'ACI: « Adhésion volontaire des membres et ouverte à tous ». Tous les agriculteurs d'un même village étaient obligés de devenir membre de la coopérative locale (GNING, T.; Larue, F., 2014, p. 96). Enfin le deuxième principe coopératif défini par l'ACI <sup>3</sup>- le contrôle démocratique de la coopérative exercé par ses membres- n'était pas lui non plus appliqué. Les coopératives n'étaient pas contrôlées par les membres qui auraient dû participer activement à l'élaboration de la stratégie et à sa mise en œuvre ; c'était les Etats qui les contrôlaient.

À la fin des années 80, avec les politiques d'ajustement structurel, les Etats se sont retirés des fonctions économiques et de développement, et les marchés ont été libéralisés. Les coopératives créées par les Etats se sont effondrées et ont disparues. Habitues à être en position de monopole, ces organisations qui étaient protégées de la concurrence n'ont pas résistées. En même temps, pour remplir le vide laissé et assurer les biens et les services essentiels aux communautés rurales (approvisionnement en intrants, accès au crédit et aux marchés...) une nouvelle génération de coopératives apparaissait en Afrique, (Fonteneau B.; Nyssens M.; Fall A., 2000) (Herbel D; Crowley E.; Ourabah Haddad N. ; Lee M., 2012).

L'expérience des CUMA au Bénin offre une bonne illustration de la construction d'une nouvelle génération de coopératives africaines par les agriculteurs. Le mouvement CUMA représente bien le net changement intervenu en rupture avec les approches du passé. Deux caractéristiques principales différencient les CUMA des coopératives africaines du siècle passé:

- Une dynamique sociale des agriculteurs profondément endogène à un niveau local ;

---

<sup>2</sup> - Quatrième principe : Autonomie et indépendance. Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative

<sup>3</sup> Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres. Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix.

- Des organisations dont les règles de fonctionnement ont été conçues avec leurs membres.

## 2.1. Le premier stade: émergence et gestation de la CUMA

L'émergence d'une CUMA s'articule autour de la prise en compte de deux principes:

- Le principe d'utilité : Apporter une réponse commune aux contraintes des agriculteurs;
- Le principe d'identité : Regrouper des agriculteurs partageant des affinités sur un même territoire local commun autour d'une vision commune.

Empiriquement les agriculteurs du Bénin utilisent une approche pragmatique et participative de résolution des problèmes. Ils identifient tout d'abord et analysent leurs contraintes; puis retiennent la solution ; et finalement forment une coopérative. Dans tous les cas enquêtés, les CUMA sont nées d'une volonté de collaboration entre différents agriculteurs qui cherchent à améliorer leur situation socio-économique. Ils partent du même constat de leurs communes contraintes et de l'urgence d'augmenter leurs revenus pour améliorer leurs conditions de vie. Tous reconnaissent que la mécanisation agricole peut améliorer leurs revenus en augmentant les superficies cultivées. En outre, ils sont conscients que la mécanisation peut leur permettre de mieux résister aux risques climatiques en leur permettant de réaliser au bon moment et rapidement les opérations culturales. De plus, traditionnellement les enfants conduisent les bœufs lors du labour ; avec la mécanisation les enfants sont libérés de cette tâche et peuvent être scolarisés. C'est une autre bonne raison pour se joindre à une CUMA, selon les agriculteurs interrogés.

### **Le principe d'utilité: surmonter la difficulté à investir**

Le coût élevé de l'équipement agricole et une capacité d'investissement limitée rendent difficiles aux exploitations familiales agricoles du Bénin l'acquisition des machines et équipements. Elles ne possèdent pas la superficie nécessaire pour supporter le coût du matériel. L'investissement important nécessaire pour acquérir des machines (le capital et les intérêts) associé aux coûts d'exploitation (carburant, assurance, maintenance et frais de réparation) exclut la plupart des exploitations familiales agricoles de l'accès à la mécanisation. La mise en commun des équipements au sein de coopératives de mécanisation représente un arrangement organisationnel innovant qui permet de réduire les coûts des machines, les risques financiers et d'utiliser le capital rendu disponible, qui est limité, pour d'autres utilisations. Les CUMA représentent donc une solution qui répond aux contraintes des agriculteurs : principe d'utilité.

### **L'émergence d'une vision partagée: le principe d'identité**

Avant de décider de former une coopérative, les agriculteurs se rencontrent à plusieurs reprises pour trouver ensemble des solutions, pour préparer les activités initiales et pour réfléchir comment rassembler les ressources nécessaires. Avant que la CUMA ne soit créée, les agriculteurs organisent des débats et des réunions. Souvent, le soutien de dirigeants agricoles, locaux ou nationaux, joue un rôle important. Avoir un leader dynamique dans la communauté crée un effet catalyseur pour le lancement de la coopérative. Dans de nombreux cas, ce leader appartient à une organisation de producteurs, comme par exemple l'Association Nationale des Producteurs de Coton ou à un syndicat des agriculteurs comme

la Fédération des Unions de producteurs du Bénin (FUPPRO). Dans d'autres cas, les agriculteurs les plus motivés commencent à s'organiser par eux-mêmes et lancent une série de rencontres et de débats au niveau local. Chaque agriculteur de la communauté est invité à participer aux réunions ; il y sera informé sur le mouvement CUMA, et invité à donner son opinion qui peut influencer la décision finale de création de la coopérative. Très souvent, le représentant régional des CUMA participe et soutient cette dynamique locale en fournissant des informations sur le mouvement, sa mission et sa vision et ses réalisations, en présentant différents exemples de CUMA. Ces rencontres catalysent les énergies et la motivation des agriculteurs vers la création d'une CUMA. Elles fournissent un excellent forum à la communauté pour discuter de ses buts, de ses problèmes et de ses attentes. Elles permettent à chacun de clarifier ses intérêts et son niveau d'engagement. Au cours des réunions et des débats organisés au niveau local, une première vision du futur de la coopérative intégrant les aspirations de moyen et long terme s'ébauche.

Finalement, un groupe limité d'agriculteurs choisit ensemble de s'organiser en coopérative. Différentes raisons poussent les agriculteurs à choisir la coopérative de mécanisation partagée CUMA. La première CUMA au Bénin est née de la volonté d'un groupe d'agriculteurs qui cherchait un financement pour un tracteur. Après avoir rencontré l'Agence Française pour le Développement (AFD), ils sont entrés en contact avec l'agence Agriculteurs français et Développement international (AFDI) qui leur a présenté l'approche en CUMA comme possible solution à leurs problèmes. Une fois les premières CUMA établies au Bénin, et que ce type nouveau d'organisations a commencé à se faire connaître dans les départements du Nord Bénin, la demande de nombreux agriculteurs pour créer des de nouvelles CUMA s'est rapidement développée (voir la figure 2). L'enquête montre que la diffusion de l'expérience des CUMA d'agriculteur à agriculteur a été le facteur le plus fort d'impulsion à la formation de nouvelles CUMA. La diffusion rapide, de manière horizontale, de cette innovation organisationnelle démontre la confiance que les agriculteurs ont acquise dans ce nouveau type d'organisation.

Après les débats et les réunions, le processus d'auto-sélection entre agriculteurs commence. L'auto-sélection des membres se fait sur un ensemble de critères d'affinité entre des agriculteurs qui :

- partagent une histoire commune,
- appartiennent à un même territoire (proximité géographique),
- se connaissent et s'apprécient (confiance)
- ont un niveau d'engagement élevé.

Les CUMA béninoises sont caractérisées par un degré élevé d'affinité entre les membres de la coopérative. Dans tous les cas, chaque membre connaît personnellement tous les autres membres. Dans de nombreux cas, les membres partagent une histoire commune en ayant déjà travaillé ensemble. Par exemple, dans plusieurs cas, avant de former la CUMA, les futurs membres appartenaient au même groupe de travail de jeunes. Dans ce dernier cas, les jeunes louaient leurs services aux agriculteurs pour financer des activités sociales dans leur village. Dans d'autres cas, les agriculteurs appartenaient à un groupe qui organisait l'approvisionnement en intrants agricoles de ses membres. Finalement seuls les agriculteurs partageant une forte affinité décident de participer à la création de la coopérative.

La mise en place des CUMA montre que pour assurer une forte solidarité interne, les membres doivent faire preuve d'un sens d'engagement. L'auto-sélection des membres obéit donc à un ensemble de critères que chaque postulant doit démontrer avant d'être accepté dans la coopérative. Ce processus de sélection des membres permet de maximiser la cohérence interne.

### **L'approche CUMA: une innovation organisationnelle collaborative**

En résumé, le processus d'émergence d'une CUMA au Bénin montre un profond changement dans la manière de mettre en place des coopératives agricoles par rapport aux approches traditionnelles. La création de la coopérative n'est plus décidée à l'extérieur de la communauté ; sa formation résulte d'un processus endogène aux agriculteurs. Le tableau suivant présente les principales différences entre les approches traditionnelles et l'approche de type participatif des CUMA.

**Table 1 La mise en place de coopératives: Approche traditionnelle versus approche participative**

<b>UNE APPROCHE TRADITIONNELLE : UNE APPROCHE VERTICALE DESCENDANTE</b>	<b>L'APPROCHE DES CUMA AU BENIN : UN PROCESSUS PARTICIPATIF</b>
<p><b>Approche par l'offre:</b> Les Etats, les donateurs et les ONG définissent les besoins et les préférences des agriculteurs, leurs objectifs et leur rythme de changement.</p> <p>Les Etats, les donateurs, les ONG fournissent les réponses et donnent les solutions aux agriculteurs</p>	<p><b>Approche par la Demande:</b> Les agriculteurs choisissent les solutions grâce à l'appui de leurs leaders agricoles et au réseau CUMA</p>
<p><b>Prescriptif</b> Les agriculteurs suivent les directives données par les Etats, les donateurs et les autres membres des projets</p>	<p><b>Participatif</b> Les agriculteurs sont activement impliqués ; ils doivent identifier les problèmes, découvrir les solutions et faire des choix</p>
<p><b>Les agriculteurs sont passifs</b> Ce processus retire la responsabilité aux agriculteurs et créer des agriculteurs dépendants</p>	<p><b>Les agriculteurs sont les acteurs du changement</b> Les agriculteurs développent un sentiment de responsabilité en prenant des décisions en pleine autonomie</p>

Adapté de (Herbel & Ourabah, 2012)

Bien que l'idée initiale de coopérative de type CUMA soit un concept importé du mouvement coopératif français, elle a inspiré les agriculteurs béninois qui la se sont rapidement appropriés. Peu importe l'origine de l'idée, les agriculteurs béninois ont compris tout l'intérêt de la démarche pour eux, et l'on reprise à leur compte...

### **2.2. Concevoir la structure de gouvernance de la coopérative**

Une fois que les agriculteurs ont formé un groupe décidé à collaborer, le processus de mise en place de la structure de gouvernance de la coopérative peut débuter. Dans son livre intitulé «La gouvernance des biens communs », Elinor Ostrom se demandait: "Comment des acteurs en situation d'interdépendance peuvent s'organiser et se gouverner eux-mêmes pour obtenir des bénéfices conjoints alors qu'ils sont tentés de faire cavalier seul ; de tricher, d'avoir un comportement opportuniste " (Ostrom, 1990, p. 29). Dans une coopérative, tous les membres ont un intérêt commun : obtenir les avantages apportés par l'organisation; mais, ils n'ont pas à priori de motivation à payer le coût de l'action collective. L'enquête montre comment les agriculteurs au sein d'une CUMA en concevant ensemble les règles

communes pour mobiliser les ressources, partager les coûts et bénéfices, et définir les règles de la prise de décision, ont tendance à restreindre leurs comportements opportunistes. La façon dont la coopérative et son mode de fonctionnement sont conçus par ses membres constitue un élément critique pour les performances futures de l'organisation. L'existence de règles discutées et arrêtées en interne par ses membres est dans une large mesure, un facteur clé déterminant pour assurer le futur succès de l'action collective. Ces règles génèrent de fortes incitations économiques et sociales pour les agriculteurs qui se traduisent en un puissant sentiment d'appartenance au même groupe, un sentiment de contrôle sur l'organisation et par un engagement réciproque.

#### a) Les incitations économiques: un fort sentiment d'appartenance

En participant à la création d'une CUMA, ou en se joignant à une coopérative déjà existante, un agriculteur peut s'attendre à bénéficier des avantages qu'apporte l'organisation (voir ci-dessous, point 1). Au-delà de ces incitations, différentes autres incitations économiques lient les membres à leur CUMA.

#### **Des parts de capital social équitablement détenus**

Ainsi la façon dont les ressources sont mobilisées et gérées par les membres des CUMA génère un fort sentiment d'appartenance au groupe. C'est la mise en œuvre du troisième principe coopératif établi par l'ACI: Participation économique des membres : "Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle" (COOP\_de\_France, Les 7 principes coopératifs de l'ACI).

Chaque membre contribue au capital de la coopérative. La participation au capital est conçue pour assurer l'indépendance financière de la coopérative. Aussi la volonté des agriculteurs de contribuer au capital en apportant des ressources, représente une étape cruciale dans le processus de création d'une CUMA. Pour se joindre à une CUMA, chaque membre doit acheter un nombre déterminé de parts sociales qui constituent le capital social nécessaire pour acheter les machines. Le plus souvent, le nombre de parts sociales des membres est calculé en fonction de la surface cultivée par chaque membre de la coopérative. C'est le cas de 11 des 15 CUMA interrogées. Cette règle permet aux agriculteurs dont les exploitations sont les plus petites d'avoir accès à un tracteur avec un apport moindre au capital social de la coopérative. Dans les autres CUMA, le nombre de parts sociales détenues est le même pour chaque membre de la coopérative. C'est généralement le cas des coopératives où les agriculteurs ont une la même superficie agricole. Le processus de discussion participatif entre membres pour établir les critères d'investissement permet que ceux-ci soient largement connus et facilite leur mise en œuvre.

#### **L'autofinancement lie fortement entre eux les membres**

Les CUMA se financent d'abord par autofinancement. En effet, très peu de CUMA ont accès au crédit pour financer leurs investissements. Généralement les CUMA sont obligées d'acheter leurs équipements au comptant. Cela explique pourquoi de nombreuses CUMA restent non-équipées pendant une période plus ou moins longue qui durer de 6 mois à 6 ans. Leurs membres prennent le temps de réunir le capital requis pour un achat au comptant. Sur un total de 102 coopératives, seulement 57 possèdent un tracteur. Parmi ces



CUMA seulement 4 ont reçu un tracteur offert par le Etat. Ces dernières ont payé seulement le coût du transport de l'Inde au Bénin qui s'élevait à environ 4 000 euros.

L'engagement des agriculteurs pour mobiliser des ressources sur leurs maigres revenus est une étape cruciale qui génère un fort sentiment d'appartenance des membres de la coopérative au groupe. Cet autre lien vient renforcer les relations intra-groupes et la cohésion du groupe ; il crée une forte incitation économique pour les membres des CUMA. Ainsi les agriculteurs qui investissent leurs propres ressources dans une organisation ont tendance à être très motivés pour gérer et surveiller attentivement ces investissements (ainsi que les financements externes), et à s'engager dans des activités qui répondent à leurs propres aspirations.

### **Une responsabilité collective qui crée un cercle vertueux assurant la viabilité financière**

Les règles et les procédures de partage des coûts et des bénéfices sont discutées et mis en place au cours de l'assemblée générale constitutive de la CUMA. Chaque membre contribue aux charges d'exploitation directes de l'équipement proportionnellement à son utilisation. Ainsi au début de la nouvelle campagne agricole, chaque membre avance le coût du carburant et une provision pour les coûts de réparation. À la fin de campagne agricole, il paie le montant de la prestation pour sa superficie travaillée après déduction du premier paiement. Ces règles financières constituent une incitation forte qui renforce le contrat implicite entre les membres dans leur coopérative. Ces règles encouragent une forte participation et une prise de responsabilité tout en favorisant le sentiment d'implication et d'appartenance des membres à la coopérative ; elles leur donnent une bonne raison de demander des comptes à leurs dirigeants. Une responsabilité collective est ainsi construite autour des intérêts communs des membres, les avantages partagés, ce qui cimenter les relations entre les petits producteurs. Un cercle vertueux s'établit: la viabilité financière de l'organisation coopérative assurée par des règles internes claires et transparentes renforce sa légitimité, conduisant ainsi à des normes fortes de solidarité et, finalement, à un plus grand respect des règles collectives.

### **b) Des incitations sociales: un fort sentiment d'engagement**

Les incitations économiques dans une CUMA, ne sont pas les seules mesures incitatives de ses membres. Des incitations sociales viennent les compléter. Par exemple, la pression sociale encourage les membres qui seraient tentés de ne pas remplir leurs engagements à les respecter. Ce type d'incitations fonctionne bien dans des petites organisations locales, comme les CUMA qui comptent en moyenne seulement une dizaine de membres et où chacun se connaît. Ceux-ci savent que chacun compte dans l'organisation, que l'engagement de chacun est nécessaire à la réussite de l'entreprise collective ; chaque membre est conscient qu'il contribue au succès de tous. Car dans une petite coopérative, une seule personne représente une part importante des ressources; l'ajout ou l'élimination d'une seule personne peut déterminer le succès ou l'échec de l'organisation (Olson, 1965). Par ailleurs, dans une petite coopérative comme les CUMA, les agriculteurs ont tendance à restreindre leur comportement opportuniste pour maintenir leur réputation au sein du groupe et de la communauté pour éviter l'exclusion. Dans une CUMA, les relations entre membres génèrent des normes de comportement coopératif.

### **Des stimulants moraux pour éviter les comportements opportunistes**

Les CUMA recourent aussi aux incitations morales. Une incitation « morale » existe quand un individu a le choix entre la « bonne chose » et la « mauvaise » à faire selon les normes sociales. Les incitations morales motivent les gens à agir sur la base de ce qui est « bien » et de ce qui est « mal » en fonction des normes sociales en vigueur. Le non-respect des règles communes est condamné comme indécente. Un membre de la CUMA, qui agit suivant les normes morales en vigueur obtiendra une certaine estime de soi ; il aura l'approbation voir même l'admiration des membres de la coopérative. Au contraire, un agriculteur agissant contre une norme morale peut s'attendre à un sentiment de culpabilité et de condamnation, voire l'exclusion de la coopérative. Tous les comportements opportunistes seront stigmatisés. Les membres des coopératives sont encouragés à agir d'une certaine manière parce que, moralement, cela correspond à une bonne action. Ce sentiment d'appartenance au groupe est obtenu par le partage d'un certain nombre d'aspects personnels tels que les intérêts, les besoins et l'affiliation avec les autres, et en optant pour des mécanismes communs, tels que l'appartenance et les règles participatives de la prise de décision (Uphoff, Esman, & Krishna, 1998).

### **Un désir d'accomplissement personnel**

Certains membres sont également motivés par un désir d'accomplissement personnel. De nombreux agriculteurs disposent des qualités nécessaires pour devenir de bons leaders de leurs coopératives et de leurs communautés. La CUMA leur offre l'occasion de démontrer leurs qualités et de développer leur potentiel. En apportant leur énergie et leur temps à la coopérative, ils pourront devenir président, secrétaire, trésorier ou responsable chargé de l'équipement. Au sein de leur coopérative, les agriculteurs peuvent affirmer leur « esprit d'entreprise latent ». En outre, en occupant des postes à responsabilité, ils gagnent de la confiance en soi, du respect et de la reconnaissance sociale de leurs pairs et du prestige social au sein de la communauté.

### **Concevoir des règles communes appliquées par les sanctions de l'organisation**

Enfin la mise en place de sanctions pour les membres qui ne respectent pas les règles communes vient compléter les incitations économiques et sociales et assurer un bon fonctionnement de la coopérative. Les CUMA utilisent les menaces sanctionnatrices pour surveiller que chaque agriculteur respecte l'ensemble des règles. Comme l'affirme Mancur Olson, ceux qui ne paient pour aucuns des biens communs doivent être exclus ou ne plus bénéficier des avantages apportés (Olson, 1965). L'exclusion de membres est une mesure exceptionnelle. Parmi les CUMA étudiées, un cas s'est présenté pour des membres qui n'avaient pas payé leur contribution au capital de la coopérative. Ces mesures sont appliquées lorsque les agriculteurs peuvent s'attendre que leur façon d'agir se traduise en une action sanctionnatrice faite par les autres membres de la coopérative – par exemple, en infligeant des sanctions financière.

En bref, des intérêts et des objectifs communs, des valeurs partagées, des sympathies et des comportements contribuent à produire un fort sentiment de solidarité entre les membres de coopératives. Ce sentiment de solidarité, qui justifie les incitations des membres et fournit des informations aux membres des coopératives, est le collant qui produit la cohésion nécessaire aux groupes d'agriculteurs pour collaborer au sein de leur CUMA vers un objectif commun.

### c) Gouvernance: un fort sentiment de contrôle

#### **Un système de gouvernance participative**

Dans une CUMA, la gouvernance est fondée sur la participation des membres à la prise de décisions, à leur mise en œuvre et à leur évaluation. Cette participation crée un fort sentiment de contrôle des membres sur l'organisation. La tenue d'assemblées générales où la prise de décision est précédée d'une phase de discussion- qui implique tous les membres constitue un moment fort de la vie de la coopérative.

Presque toutes les CUMA enquêtées organisent deux assemblées générales par an où les membres peuvent s'informer, exprimer leurs opinions et influencer la prise de décision. Quand la décision se fait par un vote, on applique le principe d'«une personne, une voix» quelle que soit la superficie agricole détenue par l'agriculteur. Toutefois dans de nombreuses CUMA, la prise de décision se fait souvent par consensus. Cela présente un avantage : quand une question a été discutée ouvertement et que tous les membres de la coopérative ont publiquement donné leur approbation, la mise en œuvre devient plus facile, puisque cette décision a impliquée tous les membres.

Lors de la première assemblée générale, en début de la nouvelle campagne agricole, chaque membre est invité à informer la coopérative des superficies à labourer. Les agriculteurs décident alors, ensemble, dans quel ordre le labour sera effectué. Dans presque toutes les CUMA, l'ordre de passage est établi par consensus; dans quelques cas, la décision est prise par tirage au sort. Au cours de la deuxième assemblée générale, les agriculteurs discutent et évaluent les résultats de la dernière campagne agricole.

Une CUMA est détenue par ses membres qui bénéficient du double statut de membres-propriétaires de la coopérative et d'utilisateurs de ses services. "La participation dans tous les aspects, c'est-à-dire aux bénéfices, à la prise de décision, à la mise en œuvre et à son évaluation, est probablement le facteur central qui explique le succès en matière de développement rural" (Uphoff, Esman, & Krishna, 1998).

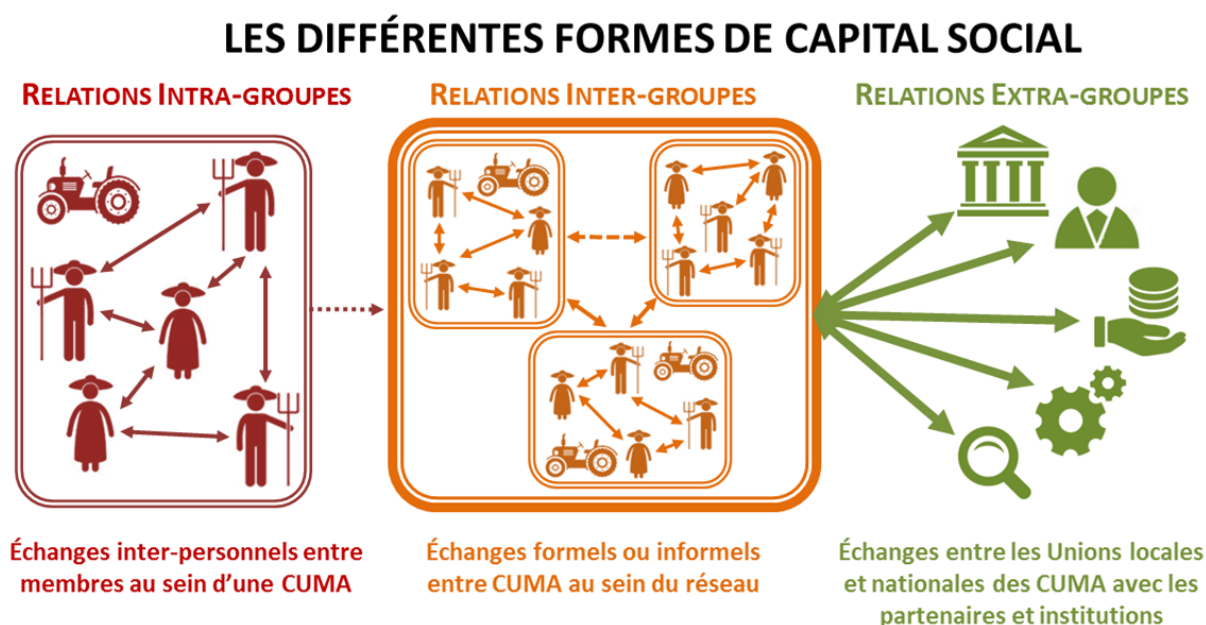
#### **Le risque d'isolation en se renfermant sur la communauté**

Les différents liens étroits entre les membres, les relations intra-groupe, présentés dans les paragraphes précédents sont essentiels pour établir la confiance et la coopération au sein des coopératives locales; néanmoins, ces liens peuvent aussi engendrer des effets pervers. Ils peuvent créer des groupes très soudés et renfermés sur eux-mêmes qui peuvent exclure les étrangers en empêchant les nouveaux entrants. Comme l'enquête le montre, il y a peu de nouveaux entrants une fois qu'une CUMA est formée. La coopérative crée un groupe très soudé entre un nombre restreint d'agriculteurs. Ce type de relations peut générer l'isolement social car le groupe reste centré sur lui-même. En surprotégeant les agriculteurs membres, ces relations intra-groupes peuvent les encourager à choisir le retrait et l'isolement au sein de leur communauté. Pour éviter ces risques, le mouvement CUMA favorise le développement de deux autres types de relations: les relations entre groupes et les relations extra groupes.

### 3. Relever les défis du développement du mouvement des CUMA en développant de nouvelles relations

Malgré leurs succès, pour assurer leur développement sur long terme, les CUMA du Bénin doivent relever deux défis majeurs. Le premier défi consiste à rompre leur relatif isolement de chaque CUMA locale en renforçant les relations entre les CUMA locales au sein du réseau. Pour un développement durable Les CUMA doivent être aussi en mesure de construire des relations solides avec l'Etat et avec les acteurs économiques comme par exemple avec le secteur bancaire.

Figure 4



#### 3.1. Établir une étroite coopération entre coopératives

Pour accéder à des ressources plus importantes, les CUMA locales ont besoin de renforcer leurs relations mutuelles (relations intergroupes) en développant des relations entre coopératives locales. Comme le recommande le sixième principe de l'ACI « Pour apporter un meilleur service à leurs membres ... les coopératives doivent œuvrer ensemble ». Le développement de ce type de relations intergroupes est essentiel puisque elles permettent aux CUMA locales d'accéder à de plus amples ressources. Les relations entre différentes organisations locales - relations intergroupes - constituent un facteur-clé pour que le mouvement des CUMA se développe et se consolide de façon durable. Ces relations horizontales (Woolcock, 2001) ; (Woolcock M; Narayan D, 2000) ; (Beugeldsdijk S; Smulders S., 2003) mettent en réseau les différentes organisations locales. Ces relations horizontales sont structurées en unions départementales, régionales et national connectent entre elles coopératives locales. Cette structure développe des compétences au sein de coopératives locales, favorise l'émergence et accompagne de nouvelles coopératives, permet l'échange d'informations et d'expériences, consolide une vision commune et permet de se faire entendre.

Les unions assurent la promotion de la vision et les objectifs du mouvement CUMA auprès des agriculteurs dans les communautés rurales ; elles renforcent ainsi les dynamiques locales fondées sur des relations d'affinités et de confiance qui sont nécessaires pour la formation de nouvelles CUMA (relations intra-groupe) et pour renforcer celles existantes. Les fédérations de CUMA appuient les processus de changement auprès des exploitants agricoles familiales en facilitant en encourageant les initiatives locales pour constituer de nouvelles CUMA. Elles apportent des conseils en matière juridiques (statuts et fonctionnement d'une coopérative), aide à la décision en matière économique (choix de l'équipement et des modes financement), etc. Les techniciens des unions agissent comme facilitateurs et accompagnateurs des projets de CUMA locales. Ils renforcent la confiance en soi des groupes d'agriculteurs en les aidant à analyser leur situation et leur besoins, à prendre des décisions collectives d'une manière démocratique et à lancer de nouveaux projets. La dynamique de développement des CUMA repose en grande partie sur le soutien donné par les facilitateurs des unions aux projets locaux. Ces relations inter-groupes contrairement aux relations intra-groupes ne sont pas encore à la hauteur des enjeux.

### **Un capital humain à renforcer**

L'enquête menée sur le terrain a montré une forte demande des agriculteurs au sein de leurs CUMA pour développer leurs connaissances et compétences par le partage d'expériences et d'information au sein du réseau des CUMA. Les membres des coopératives estiment que les unions offrent une formation de qualité pour les conducteurs de tracteurs. Cependant, ils considèrent que le réseau devrait offrir régulièrement aux coopératives locales d'autres services comme l'organisation de réunions périodiques d'échanges entre les membres des CUMA locales pour partager des expériences. Les unions départementales, régionales et la fédération nationale manque cruellement de personnel pour couvrir ces missions. Enfin l'absence d'un système de communication entre les différentes organisations au sein du réseau accentue ces problèmes (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015)

### **Assurer la viabilité financière pour assurer la durabilité des CUMA locales et du réseau**

Mettre en place une saine gestion financière des CUMA locales, d'une part, et de leur réseau, d'autre part, constitue un autre défi. En particulier, la gestion du capital de chacune des coopératives est une question clé pour assurer leur viabilité sur le long terme. Très peu de CUMA ont mis en place des mécanismes d'amortissement des équipements. Cela signifie que les CUMA n'auront pas le moment venu les moyens d'investir pour renouveler leur matériel en fin de vie ; c'est une situation insoutenable pour une entreprise sur le long terme. Les agriculteurs des CUMA qui ont été interrogés ont montré qu'ils ne connaissaient pas ni ne comprenaient la question des amortissements des machines et la nécessité de constituer une provision pour permettre le renouvellement. Il revient aux unions de sensibiliser les membres des CUMA locales aux questions financières et d'en former leurs dirigeants aux techniques de base; c'est un impératif incontournable afin d'assurer la survie sur le long terme des coopératives. Les unions départementales ou régionales devront s'assurer de l'appropriation de ces questions financières par les coopératives locales.

Par ailleurs, les Fédérations et l'Union nationale des CUMA doivent générer les ressources nécessaires à leur propre fonctionnement. La couverture des frais de ses salariés, l'équipe de facilitateurs est cruciale pour assurer le développement des relations solides entre le réseau

CUMA et ses membres (relations inter-groupes). Par conséquent, le réseau CUMA a besoin de devenir autonome financièrement. Ces types de dépenses doivent être considérés comme des coûts de fonctionnement à couvrir par ses propres moyens. A moyen terme, le réseau doit pouvoir ne plus compter sur les financements externes des partenaires français (CUMA). Cette idée d'autonomie doit être acceptée (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015)

En somme, afin d'établir des CUMA locales florissantes, les unions et la fédération nationale ont besoin de combiner différents rôles : la facilitation sociale des dynamiques de changements dans les communautés rurales, la promotion des nouvelles coopératives et le soutien technique ; A cet effet elles ont besoin de créer des mécanismes d'information et de communication.

### **3.2. Établir de fortes relations avec les acteurs externes**

Construire des relations fortes avec les acteurs extérieurs est une des manières pour le mouvement CUMA d'affronter les défis de son développement. Ces relations extra-groupes lient des acteurs en situation dissemblable de pouvoir, tels que les relations entre l'Etat et le réseau des CUMA. Elles permettent aux coopératives d'avoir accès à une gamme beaucoup plus vaste de ressources que celles disponibles à l'intérieur du mouvement. L'étude produite après l'enquête (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015) suggère que le mouvement CUMA doit développer une vaste gamme de connexions externes.

#### **La Nécessité de formaliser le partenariat d'agriculteurs à agriculteurs**

Il convient, tout d'abord, de formaliser le partenariat avec les fédérations françaises de CUMA. Les CUMA au Bénin ont été inspirées par les CUMA françaises ; ils partagent la même vision commune sur l'avenir de l'agriculture familiale. Cependant, malgré les multiples activités de collaboration entre l'Association CUMA-Bénin, basée en France, et le réseau des CUMA Béninois, aucun accord formel de partenariat n'a jusqu'à présent été signé entre les deux parties. Et pourtant, une fois que les premières étapes de la collaboration passées, il convient de dépasser les relations interpersonnelles et d'établir des relations institutionnalisées (Broutin,C.; Castellanet, C., 2000). L'élaboration d'un accord formel entre les deux parties devrait permettre de pouvoir définir conjointement "les règles du jeu", où principes, vision et objectifs du partenariat sont clairement spécifiés (Broutin,C.; Castellanet, C., 2000). L'accord permettra également de mettre en œuvre un plan d'action commun aux parties. Le développement des relations formelles entre les deux parties est une condition nécessaire mais pas suffisante pour un partenariat solide ; celui-ci doit s'appuyer des échanges et une communication permanente et continue entre les deux partenaires.

#### **Pour un partenariat gagnant nord-sud: une stratégie d'autonomisation**

Les Partenariats Nord-Sud sont complexes par nature ; ils réunissent des partenaires avec des histoires différentes et des ressources inégales. Les relations de pouvoir y sont présentes et conduisent parfois à la mise en place de relations de type « paternalistes » (Broutin,C.; Castellanet, C., 2000). Afin d'éviter cette situation, le partenariat vise développer l'autonomisation du réseau des CUMA du Bénin et le retrait programmé du partenaire du

Nord. Le principal défi est de veiller à cette évolution progressive du rôle de chacun des deux partenaires.

### **Plaidoyer et représentation politique**

"Lorsque les organisations rurales développent des structures fédérées multi-niveaux, ils obtiennent, en plus des économies d'échelle, des capacités de plaidoyer. Ils peuvent satisfaire les besoins de leur organisation et de ses membres en les faisant connaître aux décideurs politiques, fonctionnaires et responsables politiques, afin qu'ils puissent élaborer des politiques ; ils peuvent faire pression pour des politiques et des allocations budgétaires favorables, et résister aux mesures qu'ils jugent négatives " (Uphoff, Esman, & Krishna, 1998). Le renforcement des liens avec les décideurs politiques constitue donc une priorité de travail pour le réseau des CUMA au Bénin (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015). Le rôle de l'Etat est central dans la mise en place d'une politique nationale de mécanisation agricole. En construisant un environnement institutionnel et économique propice, en mettant en place des mécanismes de soutien (réduction d'impôt, subventions, centres de formation, financement, etc.), l'Etat peut soutenir directement la mécanisation de l'agriculture au Bénin.

Afin de participer à la construction de cette politique à un niveau national et local, le mouvement CUMA a besoin de développer un dialogue soutenu avec l'Etat et avec les autorités locales. Pour cela, il est efficace de développer des plates-formes de consultation-dialogue qui réunissent toutes les parties prenantes.

### **Environnement juridique**

En Décembre 2010, les membres des 11 pays de la OAHADA (<sup>4</sup>) ont adopté l'acte uniforme sur les sociétés coopératives qui a pris effet en mai 2011 (Gning, Théo; Larue, Fabrice, 2014). Ce traité vise à harmoniser la législation des coopératives en vue d'améliorer le cadre environnemental du développement économique des coopératives. Cet acte couvre les coopératives de base mais aussi les unions et fédérations de CUMA du Bénin. Ce statut devrait leur permettre d'être reconnus. Les CUMA doivent engager les changements nécessaires pour satisfaire à la loi, par exemple s'enregistrer comme une entreprise coopérative et non plus comme une association, afin de se conformer aux règles et aux règlements de l'OHADA (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015).

### **Partager l'approche innovante de la mécanisation en coopératives : la nécessité de politiques publiques**

Bien que les CUMA aient démontré leur efficacité sur le terrain, leur ampleur et leur portée n'en demeure pas moins limitée. Le nombre d'agriculteurs au Bénin impliqués dans la CUMA reste encore marginal, 850 pour un total de 408 000 exploitations agricoles. Compte tenu de l'impact positif de cette approche organisationnelle innovante sur les exploitations familiales et sur le bien être des communautés rurales (voir infra point 1 : le mouvement CUMA et ses bénéficiaires), il convient de soutenir le développement sur une plus grande échelle de ces organisations coopératives (BALSE et al, 2015). Pour ce faire l'Etat doit mettre en place un environnement porteur, avec l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques de

---

<sup>4</sup> - Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique. Elle réunit 17 états membres de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

promotion de la mécanisation. Le succès et la durabilité des actions collectives des agriculteurs est dépendant de l'environnement politique (Agarwal, 2001) (Markelova; Mwangi, 2010); (Penrose-Buckley, 2014).

Selon Stiglitz, il est nécessaire de repenser le rôle de l'Etat et du marché. La clé d'un développement réussi se base sur la recherche d'un «équilibre entre le marché, l'État et d'autres institutions comme les organisations à but non lucratif et les coopératives, et que les pays qui réussissent sont ceux qui ont trouvé le juste équilibre." (Stiglitz J. , 2009, p. 348) . En conséquence les secteurs publics et privés ont tous les deux intérêts à mettre en place et développer un environnement porteur (Christy, R; Mabaya, E; Wilson, N, 2009). Dans le cas des CUMA, le soutien de l'Etat aux agriculteurs à travers des investissements est la clé pour réussir. Pour démarrer le processus les agriculteurs ont besoin de l'appui de l'Etat. En particulier, les CUMA devraient participer à la définition de :

- Un environnement légal qui garantit l'accès à la terre et des droits pour sécuriser les investissements fonciers des agriculteurs. Un processus de planification concerté de l'utilisation des terres est fondamental pour garantir la durabilité de la mécanisation ;
- De mécanismes financiers adaptés pour faciliter les investissements des petites et des moyennes exploitations agricoles familiales. En effet, le secteur agricole est souvent ignoré du secteur bancaire en raison de coûts de transaction élevés et d'un niveau de risque élevé. Parallèlement, les CUMA ont besoin d'améliorer leur gestion financière pour devenir « bancables » et digne de confiance auprès des établissements financiers ;
- Des mesures fiscales et réglementaires qui assurent le développement d'une filière d'agro-équipement nationale pour la mécanisation agricole.

En outre, les Etats devraient:

- Soutenir le développement d'un secteur privé sur le marché des machines et équipements agricoles, y compris les pièces de rechange ;
- Mettre en place un espace de concertation avec les organisations de producteurs qui permettent de cerner avec finesse et de gérer les besoins de mécanisation des agriculteurs ;
- Mettre en place un espace de concertation avec les institutions de recherche, de vulgarisation et de formation pour adapter les techniques de mécanisation aux besoins des exploitations agricoles familiale.

Finalement, l'Etat, les ONG, les donateurs - peuvent faciliter l'acquisition du capital managérial et social en couvrant les coûts initiaux élevés de de création de coopératives agricoles.

Ces mesures devraient composer les principaux éléments d'un environnement incitatif qui permette aux CUMA de devenir des acteurs incontournable lors de l'élaboration des politiques de mécanisation et pour la mise en place d'une filière de mécanisation nationale durable (M., Balse; C., Ferrier; P., Girard; M., Havard; D., Herbel; F., Larue., 2015). Le renforcement des relations entre les CUMA et l'Etat au Bénin est une priorité pour la croissance du réseau des CUMA. L'Etat a un rôle clé en facilitant le développement durable d'une filière des équipements agricoles. Il doit garantir le développement d'un



environnement économique et institutionnel accompagné de mesures de soutien, notamment dans le domaine de la fiscalité, des subventions et des mécanismes financiers, de la formation, etc. Une plus grande synergie avec les décideurs politique permettrait une reconnaissance des CUMA comme acteurs essentiels pour le développement agricole et non pas simplement comme simples bénéficiaires de ces politiques.

## Conclusions

En près de 20 ans, les CUMA béninoises ont accumulé une solide expérience et un savoir-faire en matière de développement de la mécanisation de l'agriculture familiale. Les zones rurales d'Afrique de l'Ouest ont besoin d'organisations économiques et sociales inclusives comme les coopératives CUMA, pour enclencher un cycle de développement et sortir de la pauvreté. On retiendra trois enseignements principaux de l'expérience des CUMA au Bénin, qui vont au-delà de l'agriculture béninoise, et sont utiles aux Etats africains et aux praticiens du développement :

- L'action collective, en particulier à travers de coopératives, offre un moyen efficace aux agriculteurs familiaux pour surmonter les diverses barrières auxquelles ils font face pour se développer. L'action collective leur permet d'accéder aux moyens de production et aux connaissances, de réaliser des gains de productivité grâce aux économies d'échelle, de réduire le risque et les incertitudes, d'accéder aux marchés... Les coopératives permettent ainsi aux agriculteurs familiaux de se transformer en unités de production viables et compétitives, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté. Par ailleurs, l'action collective donne la possibilité aux petits agriculteurs de participer aux processus de prise de décision les concernant ;
- Un changement réussi doit d'abord provenir d'une dynamique sociale des acteurs concernés et non de l'extérieur. Pour ce faire, les agriculteurs doivent avoir accumulé un stock de capital social formé de relations étroites au sein de chaque coopérative locale (relations intra-groupe) et de nombreuses et diversifiées relations entre coopératives locales (relations inter-groupes);
- Le rythme et l'approche du changement doivent être adaptés à chaque situation concrète.

Ces leçons sont cruciales pour les Etats et les praticiens du développement dans leur soutien à apporter aux organisations de producteurs et aux coopératives. Ces acteurs doivent s'appuyer sur les dynamiques de développement pré-existantes et y stimuler la participation active des agriculteurs familiaux à leur propre développement. La manière dont les mesures de soutien sont élaborées et sont mis à disposition des coopératives sont tout aussi importantes que les mesures par elles-mêmes. Il est important pour les Etats de reconnaître pleinement l'autonomie des coopératives. Les Etats ne doivent pas utiliser les coopératives comme un outil de planification et de mise en œuvre de leurs politiques rurales; et plus important encore, les Etats ne doivent pas intervenir directement dans l'organisation et la gestion des coopératives. Au contraire, afin de promouvoir les coopératives, les Etats

doivent investir dans la mise en place de processus participatifs en facilitant les interactions sociales entre les agriculteurs et les autres intervenants. Ils doivent promouvoir la création de forums communs et en animer le dialogue et les échanges où toutes les parties prenantes du monde rural peuvent identifier et choisir des options et poursuivre des objectifs communs.

Les praticiens du développement – agences et ONG – doivent passer d'un rôle de maître d'œuvre, d'experts donneurs de conseils, de fournisseurs de solutions toutes prêtes à l'emploi à un rôle de facilitateur des dynamiques sociales en accompagnant les agriculteurs dans leur propre processus de changement organisationnel. Cette transformation nécessite de se concentrer sur les résultats et sur la durabilité à long terme plutôt que sur les effets immédiats. Soutenir les échanges entre coopératives par des visites d'étude, l'auto-évaluation des organisations, la documentation des bonnes pratiques existantes constituent un puissant instrument de renforcement du capital humain et social des coopératives.

Au-delà du défi de l'innovation organisationnelle que représente le passage à la mécanisation partagée en coopératives, la mécanisation de l'agriculture familiale africaine doit aussi affronter le défi de sa durabilité environnementale. La mécanisation conventionnelle est fondée principalement sur le labour. L'outil pour cette opération est la charrue qui est devenue un symbole de l'agriculture. "Le labour peut conduire à long terme à une réduction de la matière organique du sol. La matière organique du sol non seulement fournit des nutriments pour la culture, mais elle est aussi, par-dessus tout, un élément crucial pour la stabilisation de la structure du sol. Par conséquent, la plupart des sols sur le long terme se dégradent avec une agriculture intensive conventionnelle " (FAO-AG., 2015). L'agriculture de conservation peut offrir une alternative viable à l'agriculture conventionnelle. Néanmoins les agriculteurs qui se lancent dans une transition vers l'agriculture de conservation ont besoin d'un soutien prolongé ; ces systèmes de culture ont une gestion complexe et nécessitent de redéfinir totalement les systèmes de production. Au sein de leur coopérative et avec le soutien du réseau des CUMA, les agriculteurs ont accès aux informations et à la formation (cinquième principe de ICA) qui leur permettent plus facilement de surmonter les défis difficiles du changement technique et organisationnel.

## Bibliographie

- Agarwal, B. (2001). Participatory exclusions, community forestry, and gender: an analysis for south Asia and a conceptual framework. *World development* Vol29, n10, 1623-1648.
- Balse M.; et al. (2015). Une expérience d'originale de mécanisation partagée en Afrique: les coopératives d'utilisation de matériel agricole du Bénin. In B. M., F. C., G. P., H. M., H. D., & L. F.. Paris: FARM.
- Balse, M. (2014). *ICUMA interviews*. FARM.
- Beugeldsdijk S; Smulders S. (2003). *Bonding and Bridging Social Capital: Which type is good for economic growth?* Jyvaskila (Finland): Paper submitted to ESRA.
- Blein R.; et al. (2013). Agriculture in Africa: transformation and outlook. In B. R., B. M., C. S., F.-D. B., K. S., L. H., et al.. Johannesburg: New Partnership for African Development - NEPAD.
- Broutin, C.; Castellanet, C. (2000). Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud. *Coopérer aujourd'hui* n16.
- Christy, R; Mabaya, E; Wilson, N. (2009). Enabling environment for competitive agro-industries. In *Agro-industries for development*. Rome: FAO, UNIDO, CAB international.
- COOP\_de\_France. (n.d.). <http://www.coopdefrance.coop/fr/36/cuma/>.
- Coop\_de\_France. (n.d.). *LES 7 PRINCIPES COOPÉRATIFS DE L'ACI*. Retrieved from <http://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs/85-decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative/166.html>.
- COOP\_de\_France. (n.d.). *Les 7 principes coopératifs de l'ACI*. <http://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs.html>.
- Develtere, & P. (2008). Cooperative Development in Africa up to the 1990s. In D. P., & P. F. I., *Cooperating out of Poverty: The Renaissance of the African Cooperative Movement*. Geneva: ILO.
- FAO. (2014).
- FAO. (2014). *The State of Food and Agriculture - Innovation in family farming*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nation.
- FAO-AG. (2015). *What is Conservation Agriculture?* Rome: F.A.Nations Editor.
- Fonteneau B.; Nyssens M.; Fall A. (2000). The informal sector: testing ground for practices of solidarity-based economy? In D. J., & D. P., *Social economy: North and South*. Leuven/Liège: Hoger Instituut voor de arbeid/ Université de Liège-centre d'économie sociale.
- GNING, T.; Larue, F. (2014). *Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des organisations paysannes ?* Paris: Farm.
- Gning, Théo; Larue, Fabrice. (2014). *Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des organisations paysannes*. Paris: Fondation FARM.
- Herbel D; Crowley E.; Ourabah Haddad N. ; Lee M. (2012). *Innovative Rural Institutions to increase food security*. Rome: FAO - IFAD.
- Herbel, D., & Ourabah, N. (2012, November). Successful farmer collective action to integrate food production into value chains. *Food Chain Journal*, 2.
- Lefèvre. (1996). *À l'ombre des machines*. Toulouse: Entraid.

- Markelova; Mwangi. (2010). *Collective Action for Smallholder Market Access: Evidence and Implications for Africa*. (R. o. Research, Ed.) The Policy Studies Organization.
- Olson, M. (1965). , *The logic of collective action -- Public goods and the theory of groups*,. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action* . Cambridge: Cambridge University Press.
- Penrose-Buckley, C. (2014). *Producer Organizations: A guide to Developing Collective rural enterprises*. Oxford: Oxfam GB.
- Poulton, C. (2014). *The role of co-operatives in modernizing supply chains*. Thematic research note - International Food Policy Research institute, West and Central Office.
- Senge. (1999).
- Senge, P. (1999). *The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday - Random House.
- Stiglitz, J. (1998). Towards a new paradigm for development: strategies, policies and processes. *9th RAÚL PREBISCH LECTURE*. Geneva: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT.
- Stiglitz, J. (2009). Moving Beyond Market. *Annals of Public and Cooperative Economics* 80:3, 348.
- UN. (n.d.). Source : <http://esa.un.org/wpp/Excel-Data/fertility.htm>.
- Uphoff, N., Esman, M., & Krishna, A. (1998). *Reasons for success*. West Hartford: Kumarian Press.
- Woolcock. (2001). *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*. ISUMA: Canadian Journal Of Policy Research.
- Woolcock M; Narayan D. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy*. World Bank Research.