

Professionalisation et autonomisation des Coopératives en Afrique de l'Ouest

Le cas de la Coopérative des Exploitations Motorisées de Koutiala (Mali) : une organisation aux mains des paysans ?

Par Pierre Girard (1), Jean-François Bélières (2), Patrick Dugué (3), Michel Havard (3), Gil Flottes (4) (1) Etudiant AgroParisTech (2) Cirad UR ARENA (3) Cirad UMR Innovation (3) AFDI Aveyron

Résumé

Avec le désengagement progressif de l'Etat et la privatisation annoncée de la Compagnie Malienne Des Textiles (CMDT), le statut et le rôle des organisations de producteurs de base au Mali-Sud, jugés inadaptés pour participer à la gestion de la filière cotonnière, ont été remis en cause. Depuis 2006, ces associations se sont transformées en coopératives ayant une autonomie de gestion. Cette évolution rapide pose des questions de fonds en cette période de crise cotonnière : ces coopératives sont-elles en mesure d'assurer leurs nouvelles fonctions ? comment les accompagner dans leur adaptation à ces changements ? Afin de rechercher des éléments de réponse sur la capacité actuelle de ces organisations à jouer pleinement leur rôle d'entreprise économique et sociale au service de leurs adhérents, cette étude analyse le fonctionnement d'une coopérative plus ancienne, confrontée à ces changements, et située elle-aussi en zone cotonnière au Mali : La Coopérative des exploitations motorisées de Koutiala. La CEMK rassemble une centaine d'exploitations familiales de grande taille (de 15 ha à 160 ha) autour d'une innovation technique : la culture motorisée. La collaboration entre l'AFDI Aveyron, une banque rurale locale et la CEMK a débouché sur la définition d'un plan d'actions de la coopérative qui met en avant comme activité la commercialisation des céréales produites en surplus dans ces grandes exploitations. Cette analyse conclue qu'il est indispensable que les coopératives développent des activités économiques leur permettant de financer leur fonctionnement (dispositif et personnel), et que des dispositifs d'appui les accompagnent pour renforcer leur capacité de gestion, mais aussi pour s'équiper et financer leurs activités.

Mots-clés : coopérative, organisation paysanne, exploitations agricoles familiales, capital social, entreprise, coton, Mali.

INTRODUCTION

Dès son accession à l'Indépendance, le Mali, comme d'autres pays africains, a mis en place une politique de développement rural intégrant des organisations rurales de type coopérative qui seront largement instrumentalisées par le pouvoir politique. Cette tentative précoce d'organisation du monde rural sera considérée comme un échec (Belloncle G., 1985 et 1993, Gentil, D., 1985). De nouvelles formes d'organisations de producteurs, associations villageoises (AV), seront alors créées en zone cotonnière à la fin des années 70. Elles seront ensuite généralisées sous l'impulsion de projets et des sociétés de développement en

«accompagnement» des politiques de libéralisation et de désengagement de l'Etat pour assumer certaines fonctions économiques mais aussi de développement local ou communautaire (Kébé et al, 2005). Les AV visaient l'amélioration des performances des filières agricoles et la maîtrise par les paysans de certaines fonctions économiques liées à la commercialisation primaire et au remboursement des crédits. Soutenues par la CMDT¹, elles seront un des éléments de réussite de la filière cotonnière au Mali (Fok, M. 1994).

Avec la décentralisation en cours, le désengagement progressif de l'Etat et la privatisation de la CMDT annoncée pour 2008, le statut et le rôle des AV, jugés inadaptés pour participer à la gestion de la filière, ont été remis en question. Elles ont été transformées, en un laps de temps très court et sous l'impulsion des bailleurs de fonds, en coopératives de producteurs de coton fédérées en Unions régionales et nationale. Mais ces nouvelles coopératives et leurs fédérations peuvent-elles relever les défis économiques et sociaux de la crise cotonnière qui se traduit par une baisse drastique des revenus cotonniers (Nbulpo et Keïta, 2005) ? Vont-elles pouvoir impulser un renouveau du développement économique des bassins de production qui passera certainement par la diversification des productions ?

Cette communication, rédigée à partir de l'expérience acquise dans le cadre d'un appui à la Coopérative des Exploitations Motorisées de Koutiala (CEMK) dans le vieux bassin cotonnier du Mali, tente d'apporter des éléments d'analyse sur la capacité actuelle de ces organisations à jouer pleinement leur rôle d'entreprise économique et sociale au service de leurs adhérents. Après une présentation de l'évolution des organisations paysannes dans la zone cotonnière du Mali et des spécificités de la CEMK, les capacités des nouvelles coopératives et de leurs fédérations à relever les défis actuels sont discutées. La conclusion apporte quelques éléments d'analyse concernant l'émergence de coopératives capables de prendre en charge de manière efficace des fonctions économiques dans les filières agricoles de cette région d'Afrique.

1 EVOLUTIONS RECENTES DE LA FILIERE COTON ET DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU MALI

L'évolution des organisations dans la zone cotonnière du Mali a été retracée par plusieurs auteurs (Belloncle, 1985 et 1993 ; Berthomé, 2000 et 2002 ; Gentil, 1985 ; Kébé, 2005) et pour la zone d'Afrique de l'Ouest dans l'encadré 1 en annexe. Au Mali, la filière cotonnière est restée sous contrôle public avec une forte intégration verticale – à travers la société cotonnière CMDT – relevant du schéma classique de développement des filières cotonnières en Afrique francophone (Hugon, 1994).

1.1 Le désengagement de l'Etat et l'émergence de nouvelles coopératives

Au Mali, la démocratisation politique qui débute par les soulèvements populaires de 1991 contre le régime de parti unique va favoriser l'apparition de mouvements syndicaux ruraux (Berthomé, 2002). Les quatre syndicats reconnus en zone cotonnière vont occuper une place importante dans l'organisation de la filière cotonnière et représenter les producteurs dans la mise en place des contrats plans CMDT–Etat–Producteurs. A défaut d'organisation fédérative des AV de base pour représenter les producteurs, il leur sera transféré en 2002, l'approvisionnement en intrants pour les céréales (secteur dit « non stratégique »)².

¹ Compagnie Malienne Des Textiles, société parapublique détenue à 60 % par l'Etat malien et à 40 % par DAGRIS.

² Le manque de préparation à ce transfert se traduira par des critiques sur les capacités des syndicats à assumer ces fonctions.

Les syndicats dénoncent en 2000 la mauvaise gestion de la CMDT et protestent contre la baisse du prix d'achat au producteur du coton-graine. Ce mouvement de contestation se matérialise par une grève des semis qui réduit de moitié la production : 229.000 t en 2000/2002 contre 457.000 t en 1999/2000. A la même période et sous la pression des bailleurs de fonds, l'Etat a entamé un processus de libéralisation de la filière dont les orientations ont été définies dans la « Lettre de politique de développement de la filière coton » (MDR, 2001). Celle-ci prévoit notamment le désengagement progressif de l'Etat de la CMDT, la filialisation puis la privatisation³ de cette société. Ce processus intègre des projets d'appui à l'organisation des producteurs de manière à : (i) les faire entrer dans le capital social de la CMDT, puis des sociétés privées cotonnières, (ii) et surtout de leur transférer certaines fonctions comme l'approvisionnement en intrants, la vulgarisation et le conseil agricole. Les enjeux de cette réforme sont importants pour les paysans du Sud du Mali car le développement agricole est organisé autour du « système coton » qui permet l'accès aux crédits et aux intrants et le conseil agricole.

En 2001, l'Etat a réformé le statut des coopératives dans le cadre préconisé par l'Organisation Internationale du Travail et à la suite de la plupart des pays africains⁴, créant ainsi un cadre réglementaire plus favorable à l'autonomie et à la responsabilisation des producteurs (Kébé et al, 2007). Ce nouveau statut sera adopté pour transformer les organisations existantes en vue des nouvelles fonctions qu'elles devraient occuper dans la filière. Des programmes⁵ spécifiques ont appuyé la transformation des AV et des Associations de producteurs de coton (APC) en Sociétés Coopératives de producteurs de coton (SCPC). Ils ont également initié la création d'unions faïtières appelées à assumer des fonctions économiques et de services et à participer à la gestion interprofessionnelle de la filière.

Ces transformations rapides, bien qu'accompagnées d'une réflexion stratégique menée par les producteurs et des programmes⁶ d'appui pour « le renforcement des capacités des acteurs », posent diverses questions, peu ou pas étudiées, telles que :

- l'impact du changement de statut juridique sur le fonctionnement des organisations de base et les rapports sociaux entre les catégories d'acteurs (notables, responsables agricoles des OP précédentes) ;
- le rôle de ces nouvelles coopératives toujours estampillées « coton » vis-à-vis de la diversité des activités productives des paysans, de leurs besoins de financement et relativement aux équipements sociaux et activités communautaires dans les villages et communes rurales, notamment en cette période de crise cotonnière qui perdure ;
- les missions, les fonctions, l'organisation et le financement des différents niveaux d'organisation (de la section de coopérative à la base à la faïtière nationale).

Ainsi, la transformation des AV en « sociétés coopératives de producteurs de coton » devrait se traduire par des changements significatifs des bases d'adhésion et des responsabilités. Dans les AV, c'étaient toutes les exploitations agricoles du village produisant du coton qui « adhéraient » et toute l'exploitation familiale à travers le chef de famille. Dans les SCPC, l'adhésion est nominative et individuelle, mais l'acquisition de parts sociales n'a pas été proportionnée à un volume d'activités de l'adhérent. La création des coopératives de

³ la répartition du capital des futures sociétés cotonnières est la suivante : 20% aux producteurs de coton ; 2% aux travailleurs de la filiale ; 17% à l'Etat et 61% à l'opérateur de référence (Samaké A., *et al.*, 2007).

⁴ Loi n°01-076 du 18 juillet 2001 régissant les sociétés coopératives en République du Mali.

⁵ Notamment le PASE (programme d'appui au système d'exploitation en zone cotonnière) sur financement de l'Agence Française de Développement (AFD) qui s'est déroulé de 2004 à début 2007.

⁶ Les bailleurs (et notamment la Banque Mondiale et l'AFD, mais aussi des ONG internationales comme Oxfam et d'autres mobilisant des fonds de l'Union Européenne ou des pays nordiques) en rapport avec l'Etat malien, financent des programmes d'appui avec des actions de formation, d'information et d'aide à l'« institution building ».

producteurs de coton et des 4 Unions Régionales et de l'Union Nationale des Sociétés Coopératives des Producteurs de Coton (UN-SCPC) en mars 2007 s'inscrit encore dans un schéma « top down » de mise en place d'OP initiées par les Pouvoirs Publics comme par le passé, même si les producteurs y participent apparemment (Kébé et al., 2007). Des risques de disfonctionnement de ces nouvelles structures sont à prévoir et les producteurs de base peuvent se retrouver marginalisés dans un dispositif complexe et multi-échelle qui leur échappe. Par ailleurs, ces organisations seront-elles de nature à lever les contraintes qui ont pesé sur leurs formes antérieures (AV), notamment en termes de gestion financière et donc de crédibilité, mais aussi de diversifier leurs activités pour faire face à la crise cotonnière ?

Comme le soulignent Kébé et al. (2007), à une stratégie de restructuration en masse et réalisée dans la précipitation, qui change plus les façades des organisations que leur fonctionnement au quotidien et leurs stratégies, il serait intéressant d'opposer des stratégies plus longues de construction de coopératives reposant sur des diagnostics approfondis et partagés. L'expérience de la CEMK permet d'apporter quelques éléments à cette réflexion.

2 LA COOPERATIVE DES EXPLOITATIONS MOTORISEES DE KOUTIALA

Sous l'impulsion des actions de développement et de vulgarisation menées par la CMDT, l'augmentation de la production cotonnière a été rapide : 68 000 t de coton-graine en 1971, 240 000 t en 1988, 600 000 t en 2003. Elle s'est accompagnée d'un accroissement des revenus monétaires pour les exploitations agricoles familiales. La culture attelée et l'élevage bovin se sont généralisés, les surfaces cultivées, et notamment la surface par actif, ont nettement progressé (Djaoura et al., 2006). Dans ce contexte, la CMDT proposa dans les années 70 et 80, aux plus grandes exploitations (> 20 ha de culture⁷) de s'équiper d'une chaîne de culture motorisée. Elle créa pour cela un département « motorisation » afin de faciliter l'acquisition à crédit de tracteurs⁸ et d'assurer l'« encadrement » technico-économique des exploitations motorisées. Les exploitations agricoles motorisées étaient regroupées en associations régionales avec pour fonction essentielle de faciliter les relations avec la CMDT.

2.1 Création de la coopérative

La coopérative des exploitations motorisées de Koutiala (CEMK) a vu le jour en 2002 suite à la fermeture du service « motorisation » de la CMDT en 2000 qui assurait l'approvisionnement en pièces et disposait d'un atelier pour l'entretien et les réparations des tracteurs. Elle est née de l'initiative d'agriculteurs faisant partie de l'ancienne association des exploitations motorisées mise en place par la CMDT, et regroupés librement autour d'une innovation technique (le tracteur et ses équipements) mais qui sont dispersés géographiquement dans la région de Koutiala. Elle diffère des AV et des coopératives de producteurs de coton qui fonctionnent à l'échelle du territoire villageois.

Les agriculteurs ont créé cette coopérative pour assurer les services qui n'étaient plus proposés par la CMDT et pour défendre leurs intérêts spécifiques en jouant un rôle d'intermédiation avec les partenaires et en particulier les Pouvoirs Publics. L'importation de

⁷ En moyenne la surface cultivée par exploitation dans la zone cotonnière est de 10 ha (18,2 ha pour les 7% « grandes exploitations », 10,14 ha pour les 81% « moyennes exploitations » et 3,8 ha pour 12% « petites exploitations » (Djaoura et al., 2006)

⁸ Dans les années 70 et jusqu'au début des années 80, les exploitations étaient équipées avec des tracteurs Bouyer TE de faible puissance (18 à 20 kw) mais peu onéreux à l'achat, et par la suite des tracteurs de marque chinoise. La mécanisation de la culture cotonnière en Afrique de l'Ouest a été étudiée dans les années 80 et 90 (Pingali et al, 1987 ; Bigot et Raymond, 1991 ; Faure G., 1994).

tracteurs et de matériels agricoles d'occasion a concentré une part importante des activités qui sont cependant restées très limitées. Rapidement, la coopérative s'est réinterrogée sur ses objectifs et missions. Elle a pu organiser un atelier de réflexion et bénéficier de l'expérience d'une coopérative aveyronnaise⁹ à travers l'appui de l'organisation Agriculteurs Français et Développement International de l'Aveyron (AFDI 12). Ce partenariat fait suite à une rencontre entre un ingénieur malien originaire de Koutiala en formation en France et le président d'une Fédération Départementale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (FDCUMA) de l'Aveyron. Les exploitations de la CEMK étaient à la recherche de tracteurs pour renouveler leurs vieux tracteurs Bouyer et pour réinvestir dans la motorisation à une période où la production cotonnière était à son apogée. Après la mauvaise expérience des tracteurs chinois fournis par la CMDT que les paysans avaient jugé de mauvaise qualité et qu'ils ne pouvaient entretenir faute de pièces, ils recherchaient des tracteurs d'une marque et d'un modèle bien spécifique (Massey Ferguson de type 100). La première opération d'appui d'AFDI 12 a consisté en la mise en relation de la coopérative avec un concessionnaire de matériel agricole français. C'est ainsi qu'une vingtaine d'exploitations a pu acquérir du matériel d'occasion (tracteur de 48 à 66 Kw et charrue tridisque) en 2003 et 2005. Les tracteurs ont été acquis avec un crédit (prêts sur 5 ans) auprès de Kafo Jiginew l'institution de micro finance locale créée à la fin des années 80 (Gentil et al 2005).

Aujourd'hui, la CEMK souhaite évoluer vers une organisation développant des activités économiques pour répondre aux besoins divers des adhérents. Cette question de l'émergence de coopératives capables de prendre en charge de manière efficace des fonctions économiques des filières agricoles reste d'actualité dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest.

2.2 La coopérative en 2007

En avril 2007, la coopérative était constituée de 92 membres, chefs d'exploitations agricoles motorisées pour un nombre de 109 tracteurs, dont 45 Massey Ferguson et 35 Bouyer ; ces derniers étant en plus mauvais état. Les exploitations agricoles, toutes familiales, cultivent des surfaces comprises entre 25 ha et 160 ha (ces surfaces importantes étant nécessaires pour justifier l'investissement dans un tracteur), et comprennent de 30 à plus de 100 personnes (Girard, 2007). La Coopérative a aussi une activité d'appui à la valorisation des productions de céréales (stockage et commercialisation), et pourrait travailler potentiellement avec environ 500 exploitations agricoles (CEMK, AFDI 12, 2005).

En 2006, la Coopérative a fait une relecture de ses statuts et de son règlement intérieur conformément à la nouvelle loi sur les coopératives au Mali de juillet 2001. Désormais, pour être membre, chaque coopérateur doit payer des frais d'adhésion de 5 000 FCFA, une cotisation annuelle de 25 000 FCFA et souscrire au capital social de la coopérative à hauteur de 10 000 FCFA remboursable.

Les services que la coopérative rend à ses membres sont les suivants :

- Importation depuis 2003, pour le compte de ses membres, de tracteurs et de charrues d'occasion avec l'appui de l'AFDI Aveyron ;
- La coopérative bénéficie d'une ligne de crédit auprès de la Caisse Kafo Jiginew qui permet aux adhérents d'avoir une avance de prix sur la commercialisation des céréales (crédit d'une durée de 10 mois avec un taux d'intérêt de 12% par an) ;

⁹ La CADAUMA (Que veut dire ce sigle ?) qui s'est agrandie et est devenue UNICOR (signification du sigle ?).

- La coopérative garantit auprès de Kafo Jiginew les emprunts des exploitations agricoles pour l'équipement en tracteur avec ses accessoires lors des deux importations appuyées par AFDI 12 (crédit d'une durée de 3 à 5 ans, taux d'intérêt actuel de 12 % par an alors qu'auparavant il était de 18 % par an) ;
- Elle négocie l'achat des déchets d'usine Huicoma (tourteaux et graines de coton détériorés) dont elle a le monopole ; elle les revend aux adhérents, avec une marge depuis 2005¹⁰ ;
- La coopérative intervient auprès de la CMDT pour disposer de semences de coton supplémentaires en cas de mauvaise levée ;
- La coopérative défend les intérêts des membres auprès de la CMDT, notamment ceux qui ont des tracteurs d'origine asiatique en panne pour échelonner les remboursements de crédit ;
- La coopérative défend les intérêts de ses membres et les représente dans différentes organisations ou instances de coordination, de concertation ou d'appui au monde rural (Chambre d'agriculture, Association des Organisations Professionnelles Paysannes, etc.)

Les responsables de la CEMK ont conscience qu'ils peuvent améliorer le fonctionnement de leur coopérative afin d'assurer de meilleurs services aux membres et surtout élargir ses activités. Jusqu'ici la coopérative sert surtout d'intermédiaire et négocie pour le compte de ses membres qui au final mènent les activités pour leur propre compte. Pour faire face à la crise cotonnière et aux conséquences de la privatisation de la CMDT, les responsables de la coopérative souhaitent faire évoluer la structure de manière à ce qu'elle assume un certain nombre de fonctions dans les secteurs clés pour le développement des exploitations : moto-mécanisation, mais aussi et surtout l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des céréales. Après concertation, les producteurs ont décidé de ne pas s'engager dans l'approvisionnement en intrants qui jusqu'ici est très intégré à la filière coton qui est pris en compte dans le cadre des réformes (privatisation de la CMDT et structuration des producteurs de coton).

2.3 La commercialisation des céréales

Dans cette région, mais aussi dans l'ensemble du Mali, la production agricole est largement dominée par les céréales qui occupent près des $\frac{3}{4}$ des terres cultivées (CPS, 2006). Ces céréales (maïs, mil et sorgho) constituent l'essentiel de la ration alimentaire des populations rurales et urbaines¹¹ mais elles sont aussi commercialisées (22 % de la production en 2006). Les exploitations motorisées commercialisent une part supérieure à la moyenne, soit 65 % de la production en 2006 sur la base de 214 kg/pers/an (Girard, 2007). Néanmoins, la commercialisation des céréales reste secondaire dans la constitution du revenu, soit 11% du revenu monétaire total, mais 22% du revenu monétaire issus des productions végétales (Girard, 2007). Aussi, la production céréalière apparaît comme une alternative à la culture cotonnière aux performances économiques décevantes actuellement. Mais les fortes fluctuations de prix des céréales sèches (figure 1) liées aux variations climatiques font que l'offre va fréquemment de pénurie en surproduction avec des fluctuations interannuelles bien plus fortes que les variations saisonnières.

¹⁰ En 2005, la marge de 250 Fcfa/tonne a permis de prendre en charge une partie du billet d'avion du mécanicien qui est parti en formation en France (quantité traitée en 2005 : 1 900 tonnes, prix d'achat à Huicoma 1 000 Fcfa/tonne, prix de vente aux membres : 1 250 Fcfa/tonne).

¹¹ La norme moyenne de consommation pour le Mali est de 214 kg/pers/an (ODHD/PNUD, 2007).

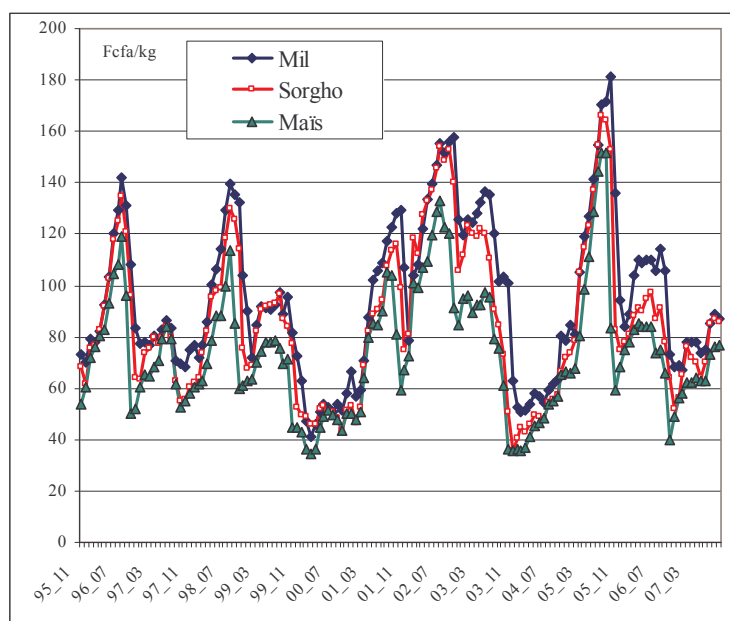


Figure 1: Evolution des prix mensuels des céréales aux producteurs dans la région de Sikasso, de 1995 à 2007 (source OMA)

L'intégration économique et monétaire sous régionale, la quasi disparition des protections tarifaires et le retrait de l'Etat, qui ne gère plus qu'un stock de sécurité, n'ont-ils pas réussi à stabiliser les prix en facilitant les échanges. Le manque d'infrastructures de stockage et de transformation ainsi que l'enclavement de nombreuses zones de production sont des contraintes structurelles fortes. Les incitations pour développer des unités de stockage et de transformation de grande capacité de manière à peser sur le marché, sont inexistantes. Par contre des programmes sont mis en œuvre pour améliorer le stockage au niveau des villages notamment

dans le cadre de la sécurité alimentaire à travers un appui aux banques de céréales (Samaké et al, 2007). Les variations saisonnières de prix permettent régulièrement de rémunérer le stockage. Par ailleurs, la constitution d'un stock important de céréales devrait permettre aux producteurs de peser sur le marché local et plus tard de développer des activités de transformation ou de promotion de la qualité.

Tous ces éléments ont amené les producteurs de la CEMK à retenir cette activité de stockage/commercialisation des céréales pour développer la coopérative et leurs propres activités.

2.4 Les options prises par la CEMK : des défis à relever

Avec l'appui de l'AFDI 12 et des dirigeants d'UNICOR qui ont présenté leur propre histoire et expériences, les grandes options de développement de la Coopérative ont été discutées par ses membres durant l'année 2006.

La Coopérative a ainsi pu élaborer et adopter un plan stratégique de développement 2007 – 2011 qui prévoit :

- la mise en place d'une structure administrative et de gestion dont l'embauche d'un directeur salarié ;
- la création d'un atelier de stockage de céréales (500 tonnes) ;
- l'acquisition d'un atelier mobile de réparation de matériels motorisés.

L'enjeu pour les adhérents et responsables de la coopérative est de passer d'un fonctionnement qui était resté jusqu'ici proche de la défense d'intérêts à la mise en place d'une entreprise pour assurer des activités économiques avec des impératifs de gestion, de rentabilité et de services rendus aux adhérents. La première étape consistera en des investissements et donc un engagement et des garanties individuelles à apporter au collectif.

Aujourd'hui les OP peuvent à travers divers projets de développement financés par des bailleurs extérieurs, accéder à des financements pour renforcer leurs capacités « intellectuelles ». Mais l'accès à des financements via les banques sur le moyen ou long termes pour créer ou développer des activités économiques collectives est très difficile. Par ailleurs, les financements auprès des banques ou systèmes financiers décentralisés sont très coûteux (taux d'intérêts élevés) et avec des conditions difficiles à réunir (garanties importantes). La Banque Centrale du Mali (affiliée à la BCEAO) se trouve en surliquidité, des projets/programmes de renforcement des capacités des organisations de producteurs existent, mais le financement à faible taux sur le moyen et long terme capable d'impulser la création et le développement d'activités économiques susceptibles d'améliorer la productivité et la compétitivité des filières est très difficile. Le Mali reste un pays exportateur de produit brut, sans valeur ajoutée.

La viabilité de la coopérative dépend des recettes qu'elle peut générer et donc de la qualité des services qu'elle rend à ses membres. La commercialisation des céréales et l'entretien des tracteurs doivent dégager des revenus pour assurer cette viabilité. Pour assurer le bon fonctionnement de ces services, un des enjeux majeurs pour la coopérative est la création d'un réseau de solidarité au sein de l'organisation. Pour cela il est nécessaire que les coûts (financiers et en temps) pour entretenir ce capital social et les obligations spécifiques de chacun vis-à-vis de la coopérative soient compensés par des avantages.

La constitution d'un projet collectif autour de quelques services réguliers peut permettre à la coopérative de créer ce nouveau réseau de solidarité. Ceci peut être conforté par le potentiel de production spécifique à ces exploitations motorisées : grande superficie, surplus céréaliers réguliers. Mais cela implique que ce potentiel soit effectivement valorisé et en particulier que la coopérative dispose d'un dispositif de conseil pour l'utilisation de la motorisation (conditions d'utilisation, rentabilité, etc...) ce qui n'est pas le cas (Girard, 2007). Les services que devrait proposer prochainement la coopérative (commercialisation des céréales, entretien et réparation des tracteurs, conseil agricole ?) permettront de réaliser des économies d'échelle pour le groupe, de capter une partie de la valeur ajoutée liée au stockage des céréales et d'accroître aussi le pouvoir de négociation de la coopérative auprès des acteurs extérieurs (banques, commerçants, fournisseurs). La coopérative pourrait ainsi accroître la cohésion entre membres, être plus efficace et gagner la confiance des institutions financières. Ces institutions seront alors en mesure de financer d'autres activités économiques. En ce sens, la CEMK peut apparaître comme une coopérative « autonome » qui essaie de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'agriculture régionale.

2.5 Les facteurs internes au monde paysan d'émergence de coopératives

Les perturbations actuelles de l'environnement socio-économique des producteurs avec notamment la réorganisation et la crise de la filière cotonnière ne suffisent pas à expliquer cette volonté d'action collective à travers la création de coopératives. Des facteurs internes à la communauté paysanne constituent également des conditions de leur émergence.

2.5.1 Les moyens des paysans

Les exploitants possédant un tracteur sont généralement issus des grandes familles fondatrices du village. Ils ont donc une certaine notoriété dans la société rurale locale. Plusieurs membres sont aussi chefs de village. Nombre d'entre eux ou des membres de leur famille, occupent des postes « de responsabilité » au sein de l'association villageoise cotonnière (présidence,

secrétariat, trésorerie) et dans d'autres organisations rurales. Certains des membres de la CEMK sont des paysans « leaders » qui ont une certaine pratique dans les relations avec les partenaires socio-économiques et politiques locaux, voire nationaux. La coopérative réunit des paysans ayant à peu près le même statut social autour d'une innovation technique qui est le tracteur. Les exploitations motorisées font partie des exploitations les mieux équipées de la région de Koutiala (y compris en traction animale puisque les deux systèmes de traction se complètent). Ces exploitations ont intensifié la production de coton mais aussi des céréales et en particulier du maïs et dégagent des surplus céréaliers commercialisables chaque année. De plus, certaines d'entre elles pratiquent des prestations avec le tracteur chez d'autres agriculteurs comme le labour et le battage de céréales qui leur permet d'accroître leurs revenus.

Pour qu'une organisation paysanne puisse être l'émanation véritable des paysans à la « base », il faut que ceux-ci possèdent les « moyens » économiques, socio-politiques et « culturels » adéquats. Il est nécessaire que les paysans aient une certaine conscience de pouvoir modifier leur situation par rapport aux autres acteurs de la société globale (Haubert, 2001). Et c'est bien le cas de la CEMK.

2.5.2 *Quel « capital social » pour les coopératives ?*

Ici la notion de capital social s'entend comme « la mise en place de réseaux de solidarités horizontales, fondées sur la confiance mutuelle », des normes et des valeurs partagées facilitant l'organisation en groupe qui a des effets sur les individus ou la collectivité.

Pour la CEMK, l'enjeu de la création de ce(s) réseau(x) est crucial. Contrairement à l'échelle localisée de l'AV qui réunit des paysans d'un même quartier ou village, la CEMK réunit des exploitations qui sont dispersées dans l'espace (jusqu'à 120 km). Ainsi, la probabilité que la CEMK réunisse dès le départ des réseaux de solidarité comme c'est le cas pour les AV, est faible. Ce qui a l'avantage tout de même d'éviter des confrontations entre les divers réseaux de départ ou entre notables. Cependant, la dispersion géographique des paysans ne facilite pas la fédération des membres et la confiance que ceux-ci ont les uns envers les autres. Il apparaît aussi des enjeux politiques à des échelles régionales, relayés par certains membres, qui nuisent au fonctionnement de la coopérative. On peut aussi se demander si la solidarité au sein de la CEMK n'est pas factice ou intéressée. L'adhésion à la coopérative a pu d'abord être motivée par l'acquisition future d'un tracteur dans de bonnes conditions, plutôt que par les avantages des résultats d'une action collective. La convergence d'intérêts au sein de la CEMK est donc peut-être plus grande que dans le cas des AV où des paysans de statut social très divers sont réunis et ne poursuivent pas forcément le même but mais ceci ne permet pas d'asseoir l'action collective.

Une des conditions pour l'émergence d'une structure coopérative est la création d'un réseau de solidarité et de confiance au sein de l'organisation. Divers acteurs du développement ont souvent considéré que la structure « communautaire » et la solidarité « traditionnelle » des sociétés rurales africaines étaient une base évidente à la construction d'organisations paysannes en relation avec la société globale. Or, selon Jonckers (1994), il semble qu'il n'y ait pas de rapport entre « les formes anciennes collectives » et les « associations actuelles mises en place par des projets de coopération volontariste ». Chacun de ces types de structures a des objectifs et des fonctions économiques et sociales différentes. Les associations « communautaires » rurales fonctionnent dans un système fermé, régulent les relations internes à la communauté et visent au final à la reproduction des rapports sociaux. Au contraire, les organisations paysannes fonctionnent en système ouvert, à l'interface entre les

acteurs traditionnels et ceux de la société globale. Leur fonction principale est l'accroissement de la production économique. D'après Haubert, chaque organisation paysanne correspond plus ou moins parfaitement à un réseau particulier de solidarité. Chaque membre de la coopérative appartient souvent à plusieurs réseaux de solidarité fondés sur des bases de parenté, de religion, de voisinage, etc. En adhérant à la coopérative, le paysan s'insère donc dans un nouveau réseau en construction.

2.5.3 *Leaders paysans et enjeux de pouvoir au sein de la coopérative*

Parmi les personnages leaders de la CEMK, deux types de profils sont représentés : le paysan notable, chef de village possédant une notoriété certaine en tant que producteur et le paysan lettré notable lui aussi, menant des activités non agricoles au revenu conséquent. Cette dualité des leaders au sein de la CEMK peut être un atout car elle présente une certaine complémentarité de compétences mais pour que cela fonctionne bien, elle suppose une unicité d'objectif et une juste répartition des pouvoirs. En fait selon Prod'Homme (1995) « l'organisation rurale se développe dans une société locale [...] structurée, avec sa différenciation sociale, ses normes idéologiques et culturelles, son système de pouvoirs hérité du passé ».

Le rôle des jeunes dans la création et la gestion des coopératives a déjà été souligné et marque une rupture avec le système « gérontocratique » prévalant. Les nouveaux jeunes leaders ont essayé de ménager les notables « traditionalistes », voire à les faire entrer dans le jeu en leur confiant des postes honorifiques. Il se peut aussi que les leaders soient déjà des notables reconnus, et l'intervention dans la création de coopératives peut permettre de conforter leur pouvoir au sein de la société rurale. C'est plutôt ce cas qui préfigure pour la CEMK.

Cependant, les conflits et tensions existent entre les membres, s'ils ne relèvent pas de différends anciens, ils peuvent être le signe de dynamiques sociales nouvelles (Jonckers, 1994). La CEMK réunissant des notables ruraux, les différends peuvent avoir des origines politiques ou alors être politisés et avoir des répercussions sur la société rurale.

Dans les années 80, Gentil remarque que les prises de décisions au sein des coopératives utilisent des normes villageoises basées sur la recherche d'un consensus bien que le vote à l'occidentale se pratiquent dans certaines organisations gérées par des jeunes. L'intervention d'acteurs extérieurs au monde paysan ou de leaders charismatiques a pu perturber cette forme de gestion du pouvoir. Les jeux de pouvoir sont à l'origine de la création d'alliances et d'oppositions au sein de la CEMK. Dans chacun des secteurs géographiques, il y a des leaders paysans suivis par la majorité des exploitations. Le niveau d'influence sur les décisions de la coopérative est en partie corrélé au nombre d'exploitations motorisées qui soutiennent chacune des leaders. Les alliances et les oppositions peuvent donc se traduire par des conflits entre paysans des différents secteurs géographiques.

3 ELEMENTS DE VIABILITE DES COOPERATIVES AGRICOLES EN AFRIQUE DE L'OUEST

L'émergence et la viabilité des coopératives dépendent en grande partie, tout du moins dans une première phase, de « l'efficacité » économique de la coopérative. Cette « efficacité » repose sur le fait que les obligations de chacun des adhérents (financiers et en temps) soient effectivement compensées par des avantages (les services que proposent la coopérative en l'occurrence) mais aussi par les relations que la coopérative entretient avec la société rurale locale et la société globale.

3.1 Moyens et fonctionnement de la coopérative

La gestion économique d'une coopérative dépend en premier lieu des moyens dont celle-ci dispose : le capital physique, le capital social (au sens économique du terme), les « ressources humaines », et les moyens financiers.

L'adhésion à la CEMK est volontaire et libre pour toute « exploitation détenant au moins un tracteur ou désirant en acquérir ». A partir de là, on pourrait considérer finalement que toute exploitation motorisée ou non peut adhérer à la CEMK. Cependant, les petites exploitations sont exclues de fait, car elles n'ont pas et n'auront pas la capacité financière pour acquérir un tracteur. L'acquisition collective d'un équipement (type CUMA) n'a toujours pas été retenue par la coopérative. Les services proposés par la coopérative s'adressent avant tout à des exploitations agricoles de taille économique importante pouvant dégager un surplus céréalier conséquent ce qui en fait une coopérative de « riches ». L'adhésion formelle à la coopérative implique le versement d'une cotisation d'entrée, d'une cotisation annuelle et d'une part remboursable. Ces trois contributions constituent le capital financier d'origine paysanne de la coopérative. Dans les faits, ces diverses cotisations ne sont pas toujours versées et pourtant elles constituent la première base économique des coopérateurs. D'autres ressources peuvent être utilisées par la coopérative : les prélèvements successifs sur les excédents d'exercice, la contribution des membres aux frais d'opération, les dons et les subventions, les emprunts et les intérêts de placements de fonds. Ces paramètres sont formalisés dans les statuts de la coopérative. Dans le cas de la CEMK, l'AFDI 12 et Kafo Jiginew sont des ressources non négligeables (notamment pour le paiement du salaire du directeur qui repose sur une convention tripartite entre la coopérative, l'ONG et la banque).

Le capital des coopératives en Afrique est souvent limité comme c'est le cas de la CEMK. Les contributions financières insuffisantes des adhérents constituent un frein au développement de leurs activités économiques non seulement du fait du faible niveau du capital mais aussi par le manque de confiance que cela peut induire entre les paysans. Les mauvais payeurs s'ils sont bien placés dans la hiérarchie sociale ne sont guère inquiétés, ce qui entraîne des retards dans les rentrées financières voire des pertes. Les statuts adoptés par les coopératives maliennes ont été conçus et « imposés » par l'Etat afin qu'elles disposent d'une reconnaissance légale et des avantages qui y sont liés. Ce système qui ne privilégie pas l'initiative paysanne limite l'intériorisation de la démarche coopérative par ses membres.

En fait pour beaucoup de coopératives « non étatiques » (dont la CEMK), ce sont aussi les financements par l'intermédiaire de projets divers qui autorisent le développement économique des activités. Les membres de la CEMK ont plutôt le réflexe d'aller chercher « l'argent ailleurs » et si possible sous forme de subvention plutôt que de compter sur leurs propres capacités de financement qui ne sont pourtant pas négligeables vu la taille de leur troupeau bovin. Ainsi, en 2006, dans le cadre du PASE, la CEMK a bénéficié d'une subvention permettant la formation et l'appui au conseil d'administration de la coopérative, le test d'un conseil aux exploitations motorisées et l'élaboration d'un plan d'affaire. Malheureusement, ce programme a été mis en place sur une trop courte durée – moins d'un an – pour avoir un véritable impact.

Les membres de la CEMK qui ont tous évolué dans les AV souvent en tant que responsables, ont une assez bonne connaissance du fonctionnement d'une association et de son bureau. Les fonctions courantes (président, secrétaire, trésorier, etc.) et les « compétences » requises pour

les assumer sont donc plus ou moins connues des paysans. Cependant, pour s'engager dans des activités économiques conséquentes avec des systèmes de gestion qui peuvent se révéler complexes, les capacités de la plupart des membres sont largement insuffisantes et les coopératives doivent pouvoir se doter des ressources humaines et techniques nécessaires pour mener à bien leur projet. Ceci est rarement le cas au Mali. L'originalité de la CEMK par rapport à la majorité des autres coopératives a été l'embauche d'un ingénieur malien au poste de « directeur » (sur les conseils et avec l'appui de l'AFDI 12 et de Kafo Jiguineu). La relation entre le directeur et le conseil d'administration est basée sur le fonctionnement des coopératives françaises. Dans le cas de la CEMK, les missions du directeur sont d'assurer le fonctionnement et la gestion de la coopérative dans le cadre des activités en place (importation de tracteurs notamment) mais surtout de mettre en place les nouvelles activités : atelier pour l'entretien des tracteurs et stockage et commercialisation des céréales

Le processus de réflexion sur les objectifs et les missions de la CEMK s'est concrétisé par la rédaction d'un plan de développement ou plan d'affaire auquel ont contribué les partenaires extérieurs à la coopérative¹². L'expérience des dirigeants et salariés de coopératives françaises, notamment la connaissance des conditions et des options prises au début du mouvement coopératif en Aveyron, a été mise à profit en particulier pour le choix des activités à mener, le mode d'organisation et un certain retour à l'esprit coopératif mal compris initialement par les leaders et membres de la CEMK.

Finalement, les moyens des coopératives ne dépendent pas seulement de facteurs internes (les cotisations des membres par exemple) mais aussi d'acteurs extérieurs qui s'ils n'interviennent pas directement financièrement dans la coopérative peuvent conseiller et appuyer techniquement la coopérative. Il faut cependant noter la limite de ce type d'intervention avec souvent une inadéquation entre les objectifs d'un projet et ceux d'une coopérative. Dans certains cas, le désengagement rapide d'organismes d'appui peut être fatal au bon fonctionnement de coopératives. De plus les coopératives au Mali même si elles ont un statut officiel ne bénéficient pas de mesures spécifiques provenant de l'Etat comme cela fut le cas en France (subventions à l'équipement, réductions de taxes, prêts à taux bonifiés).

3.2 Les services rendus et l'amélioration du revenu des coopérateurs

Les moyens dont dispose une coopérative conditionnent en partie les services que celle-ci peut proposer à ses adhérents. Ceux-ci constituent des avantages reçus pour ses membres qui permettent d'entretenir le capital social. Nous considérons ici les services directs que la coopérative rend aux coopérateurs mais il existe aussi des services ou effets indirects de la structure sur la société rurale.

Ainsi le système de stockage-commercialisation des céréales que la CEMK veut développer doit permettre à ses membres de mieux valoriser leurs céréales en achetant à un prix d'acompte (relativement bas) à la récolte (quand les prix sont effectivement au plus bas) pour répondre au besoin de trésorerie des producteurs, en assurant le stockage puis en les commercialisant à une période plus favorable en terme de prix.¹³ Le fonds de roulement pour l'achat des céréales sera assuré par Kafo Jiguineu et progressivement par les fonds propres. Le stockage des céréales sera centralisé dans des lieux sécurisés (construction ou acquisition de magasins et silos). Les frais de transport seront mutualisés. La coopérative devrait

¹² Et notamment l'AFDI 12 en association avec quelques chercheurs du CIRAD et partenaires locaux.

¹³ Un système similaire de « prêt céréales à la récolte » géré par une association locale AGA (Association malienne « Auto Gouvernance Assistée »), dirigée par l'actuel directeur de la CEMK avec l'appui de Kafo Jiguineu, fonctionne déjà depuis plusieurs années dans la région et a fait ses preuves.

permettre de faire des économies d'échelle sur les frais de stockage, de peser sur le marché et à terme de travailler sur la qualité et sur la transformation. La vente des céréales à une période plus favorable en termes de prix doit permettre de rémunérer le stockage et la mise en marché et de dégager un surplus à répartir entre la coopérative et les membres (complément de prix). La coopérative doit disposer d'une meilleure information et connaissance du marché des céréales et obtenir de meilleurs prix. Sur le moyen terme, si les quantités stockées deviennent conséquentes, l'organisation coopérative peut acquérir une place privilégiée sur ce marché très atomisé et jouer un rôle régulateur.

L'adéquation entre la volonté des paysans (vendre à bon prix), les capacités des exploitations agricoles et les services mis en place par la coopérative est une base essentielle car elle autorise les économies d'échelle pour le groupe. Il est nécessaire aussi d'améliorer au fur et à mesure les performances de ce service afin d'optimiser la valeur ajoutée réalisée par la coopérative qui sera reversée en partie aux paysans. L'efficacité du service permet aussi d'améliorer la cohésion entre les membres. La coopérative peut accroître notablement ses ressources propres si les quantités commercialisées sont importantes. Mais les risques sont importants à la fois en terme de marché et de bonne gestion financières.

3.3 Les relations de la coopérative avec la société locale

La coopérative organise ses activités et ses relations à l'interface entre la société locale rurale et la société globale. Le cas des AV au Sud du Mali est assez démonstratif. Une partie de leurs revenus propres - obtenus avec la « ristourne coton » - a été investie dans des infrastructures d'intérêt public et collectif (maternité, puits, moulin...), et dans certains cas est utilisée pour le fonctionnement de ces infrastructures. L'effet sur l'amélioration des conditions de vie des paysans est direct et peut influencer sur les dynamiques sociales et économiques.

La CEMK contrairement aux AV, n'a pas de mission particulière de service public. Et elle de création trop récente pour tenter d'apprécier et rendre compte de ses éventuels effets sur la société rurale.

Les répercussions économiques et sociales des coopératives sur la société rurale sont des facteurs non négligeables à prendre en compte dans la perspective de durabilité des coopératives. Celles-ci sont d'autant plus pérennes qu'elles sont désirées et soutenues par la population rurale.

CONCLUSION

Au Mali, comme dans de nombreux pays d'Afrique Sub Saharienne, les premières coopératives mises en place par les régimes « socialistes » d'après l'Indépendance sur des bases idéologiques ont échoué. Dans les pays plus libéraux, les coopératives ou organisations paysannes visaient essentiellement l'approvisionnement en intrants, le crédit et la commercialisation des produits, afin de réduire le nombre d'interlocuteurs des organismes publics de développement et de crédit (réductions des coûts de transaction). Dans certains cas, notamment au Mali, ces OP ont contribué au financement d'infrastructures sociales améliorant les conditions de vie de toute la population rurale. Avec le désengagement de l'Etat de la filière cotonnière, des coopératives juridiquement reconnues ont été mises en place en remplacement des associations villageoises. Généralement les paysans à la base ont été peu impliqués dans la mise en place des coopératives, et se sentent peu concernés par leur

fonctionnement et leur devenir. Le devenir de ces structures est souvent lié aux appuis extérieurs et au jeu d'acteurs des leaders agricoles.

Pourtant, le désengagement de l'Etat, peut être considéré comme une opportunité et pas seulement une nécessité. Les paysans sont ainsi amenés à se regrouper pour peser sur leur développement, à participer aux choix et orientations des politiques agricoles et à prendre en charge des fonctions et services nécessaires à l'exercice de leur métier. Les formes d'organisations pour assurer ces différentes missions sont diverses, à l'exemple de ce que la zone cotonnière du Mali a connu (syndicats, AV, SCPC, etc.), mais il est important que toutes se créent à partir des initiatives des producteurs. Il est donc nécessaire de favoriser, d'appuyer l'émergence d'organisations paysannes, mais aussi de les accompagner dans leur fonctionnement et leurs missions. La « capitalisation » de ces expériences d'accompagnement est importante et relève en partie de la recherche. Elle vise à dégager des enseignements pour le développement d'organisations paysannes durables et la construction d'actions collectives futures. A ce titre, le cas de la CEMK apporte des éléments de connaissance, sur les rôles et fonctions de ces organisations, sur leurs relations avec les sociétés locales.

Dans ce contexte sub-saharien en pleine évolution, il apparaît important de clarifier la position spécifique de l'institution « coopérative ». Actuellement les paysans ont du mal à la distinguer de celles des autres types d'organisations de producteurs. Si les points communs à toutes ces structures sont l'action collective et le besoin de disposer de leaders reconnus, acceptés, disposés à s'engager pour le collectif, la coopérative a une vocation économique plus affirmée mais peu reconnue par ses membres. Ceux-ci mettent en avant leurs stratégies personnelles et vont recourir à la coopérative lorsqu'elle va leur résoudre un problème.

Pourtant le statut « coopératif » donne un cadre d'intervention pour ses membres mais aussi pour les autres acteurs du secteur agricole : les banques, les commerçants et transformateurs, les interprofessions, les organismes de conseil, etc. Ainsi la coopérative doit être en mesure de développer des services économiquement rentables capables d'assurer sa pérennité. Cela implique qu'elle soit dirigée comme une entreprise avec les règles de gestion habituelle. Le recours à du personnel salarié permet aux responsables paysans de la coopérative de prendre du recul et de veiller à la prise en compte des attentes des membres. Au-delà des difficultés de financement pérenne des salariés, les questions de confiance et de relation entre salariés et administrateurs risquent de se poser en Afrique comme en Europe. Pour améliorer la confiance réciproque il est nécessaire de renforcer les capacités de gestion et de réflexion des responsables paysans. Il est important que les techniciens de coopérative restent sous le contrôle des administrateurs.

Mais pour développer ces nouvelles institutions¹⁴ du monde rural africain, les différentes initiatives visant au renforcement des capacités des « paysans coopérateurs » (à différents niveaux de responsabilités) ne suffisent pas. Il est nécessaire de leur faire plus confiance et de leur accorder des subventions et des prêts afin qu'elles s'équipent et disposent de fonds de roulement, conditions nécessaires à leur expansion et donc à leur pérennité. Les gains de capital social ou de confiance ne sont pas seulement à rechercher au sein de la communauté des coopérateurs mais aussi et surtout avec les agents extérieurs.

¹⁴ Dans le secteur cacaoyer, les coopératives de commercialisation des fèves sont beaucoup plus anciennes

Bibliographie

Belloncle G., 1985. Paysanneries sahéliennes en péril. Carnets de route. Tome 2 (1982 - 1984). Paris, L'Harmattan, 275 p.

Belloncle G., 1993. Anthropologie appliquée et développement associatif. Trente années d'expérimentation sociale en Afrique sahélienne (1960 - 1990). Paris, L'Harmattan, coll. Anthropologie appliquée, 184 p.

Berthomé Jacques, 2000. Les organisations paysannes sur la scène du développement. Grain de Sel, (n° 14): 7 p.

Berthomé Jacques, 2002. Acteurs, normes, enjeux et partenariat dans les filières coton d'Afrique francophone. Le cas du Mali. In Comment réduire pauvreté et inégalités. Pour une méthodologie des politiques publiques. Levy, M. Ed., Paris, IRD - KARTALA, pp. 161-180.

CEMK, AFDI 12, 2005. Note de présentation de la Coopérative Agricole des Motorisés de Koutiala, de son partenariat avec l'AFDI Aveyron et des orientations pour son développement. Koutiala/Rodez.

CPS, 2006. Recensement général de l'agriculture 2004. Résultats préliminaires. Bureau central du recensement agricole. Cellule de planification et de statistique du Ministère de l'agriculture. Bamako Aout 2006. 60 p.

Djouara H., Bélières J-F., Kébé D., 2006. Les exploitations agricoles familiales de la zone cotonnière du Mali face à la baisse des prix du coton-graine. Cahiers Agricultures vol. 15, n° 1 : 64-71.

Fok Michel, 1994. L'évolution du système coton au Mali. Cahiers Agricultures, Vol 3 (n° 5): pp. 329 - 336.

Gentil D., 1985. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Paris, L'Harmattan, 173 p.

Gentil D., Mercoiret M-R, 1999. Les dispositifs d'appui à l'agriculture paysanne in Haubert M., L'avenir des paysans, les mutations de l'agriculture familiale dans les pays du Sud. Revue Tiers-Monde IEDES. PUF. pp 132-135.

Gentil Dominique et Doligez François, 2005. Kafo Jiginew au Sud du Mali: un partenariat du crédit coopératif au long cours. Revue internationale de l'économie sociale (Recma), N° 298: pp. 11-25.

Girard P., 2007. Impacts de la motorisation sur le fonctionnement des exploitations agricoles familiales de la zone cotonnière au Mali. Rapport d'études, CIRAD, ENSA Toulouse, 88 p.

Haubert M., 2001. Signification et portée des dynamiques d'organisation des producteurs ruraux dans les pays en voie de développement. CRI-IEDES. Paris Octobre 2001. 25 p.

Hugon Philippe, 1994. Filières agricoles et politique macro-économique en Afrique Sub-Saharienne. In Economie des politiques agricoles dans les pays en développement. Les

aspects macro-économiques. Guillaumont, P. Ed., Paris, Revue Française de l'Economie, pp. 83 - 121.

Jonckers D., 1994. Le mythe d'une tradition communautaire villageoise dans la région Mali Sud. *In* : Les associations paysannes en Afrique. Jacob, J.-P. et Lavigne Delville, P. Ed., Paris, APAD - Karthala - IUED, pp 121 - 134.

Kébé D., Bélières J-F., Barret L. et Djouara H., 2005. Diversité des formes d'organisation des producteurs de riz et de coton au Mali: évolutions et perspectives pour un développement agricole durable. *In* : Les institutions du développement durable des agricultures du Sud. Journées de la SFER, Montpellier, Novembre 2005, 23 p.

MDR, 2001. Lettre de politique de développement de la filière coton. République du Mali, Ministère du développement rural, Bamako, 19 p.

Nbukpo K., Keita M. S., 2005. Réforme du mécanisme de fixation du prix d'achat du coton au producteur malien et conséquences dans un contexte de chute des cours mondiaux. *In* : Le livre blanc sur le coton. Hazard, E., Enda éditions, Dakar. Etudes et Recherches n°249. pp. 117-131.

ODHD/PNUD, 2007. Analyse de la pauvreté alimentaire au Mali. Observatoire du Développement Humain Durable et de la Lutte Contre la Pauvreté au Mali / Programme des Nations Unies pour le Développement. Bamako Mars 2007. 92 p.

Prod'homme J-P., 1995. Organisations paysannes et professionnalisation de l'agriculture en Afrique Noire. *In* : Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers-Monde. Haubert, M. Ed., La Sorbonne Paris, pp 197-214.

Samaké A., Bélières J-F., Bosc P-M et Sanogo O., 2007. Les implications structurelles de la libéralisation sur l'agriculture et le développement rural au Mali. Première phase du programme Rural Struc – Synthèse nationale - MALI. CEPIA / Banque Mondiale & Coopération française, Bamako, juillet 2007. 227 p.

ENCADRE 1 : EVOLUTION DES ORGANISATIONS PAYSANNES EN AFRIQUE DE L'OUEST

Le système coopératif au sortir des Indépendances : Dans les pays à orientation socialiste (Guinée, Mali par exemple), l'Etat (« le parti unique » souvent) a tenté d'imposer aux paysans le système coopératif pour la production et la fourniture de produits à des sociétés d'état chargées ensuite de les revendre en ville ou de les exporter. Dans les pays à économie libérale avec une forte présence de l'Etat, comme la Haute-Volta (ex Burkina-Faso), et la Côte d'Ivoire, des institutions étrangères de coopération ont eu la charge d'assurer l'appui aux producteurs et pour cela elles ont contribué à la mise en place de groupements villageois. Puis, les Sociétés publiques en Côte d'Ivoire, et les Office Régionaux de Développement (ORD) au Burkina ont pris le relais. Dans les deux cas, l'Etat accorde peu de confiance aux paysans et crée une relation d'autorité avec ceux-ci. Les paysans ne peuvent pas s'approprier la structure associative ou coopérative ce qui bien souvent, s'est traduit par des échecs.

L'émergence des organisations paysannes (1970-1985) : Les sociétés publiques de développement organisées par filière ont vite vu l'intérêt qu'elles pourraient avoir à mobiliser les paysans afin de limiter leurs charges en personnel pour gérer dans les villages le crédit, la commercialisation, les statistiques de base, etc... Ainsi au Mali, la CMDT crée les premières AV en 1974. Ce modèle d'OP cotonnières est observée dans tous les pays francophones sur un schéma presque identique du fait de la présence d'un même interlocuteur de la filière coton, la Compagnie Française des Textiles (CFDT) devenue DAGRIS. Les fonctions de ces groupements sont à la fois techniques et économiques mais aussi sociales (financement d'infrastructures pour le village). Cette dernière fonction est assurée par la « ristourne » accordée aux AV par la CMDT et versée dans une caisse de solidarité villageoise servant aux investissements sociaux (école, puits, etc.). Ces nouvelles organisations paysannes demandent aussi de nouvelles compétences notamment en gestion (planification, suivi, évaluation), comptabilité et animation de groupe pour les responsables des AV. Leurs rapports avec l'Etat sont à sens unique, c'est « l'encadreur qui sait » et « le coopérateur est un ignorant » (Gentil, 1986) (Jonkers, 1994).

Le désengagement de l'Etat et le mouvement coopératif (depuis 1985) : Le début des années 80 correspond dans de nombreux pays africains au désengagement progressif de l'Etat de certains secteurs et filières agricoles ; désengagement voulu, voire imposé par les institutions de Bretton Woods afin de limiter l'endettement public à venir. Parallèlement, les Etats africains, avec l'aide de bailleurs de fonds, ont essayé de faciliter la création d'organisations paysannes autonomes, capables d'occuper avec les firmes privées les nouveaux espaces économiques. Les OP deviennent une nécessité pour prendre en charge certaines activités et éventuellement pour assurer certaines des missions de service public comme le conseil et la formation des ruraux. Pour ce faire, les Etats mettent en place divers lois pour fixer un cadre juridique relatif aux organisations paysannes et coopératives. Cette attitude de l'Etat vis-à-vis des organisations paysannes peut apparaître comme une certaine forme « d'exploitation » dans le sens où celles-ci doivent assurer les coûts sociaux du désengagement de l'Etat sans participer aux profits du secteur privé, « un don que les pauvres font aux riches » selon certains auteurs (Haubert, 1996). Par ailleurs l'émergence des OP permet à leurs « défenseurs et supporters » (Projets, ONG, bailleurs de fonds) de contourner l'Etat jugé inefficace. Dans ce jeu d'acteurs des positions contradictoires apparaissent. La volonté première des projets et ONG est d'améliorer les conditions de vie des populations locales et d'apporter leur soutien financier aux OP mais en « prédéterminant quelles sont les actions recevables et finançables ». Par ailleurs ces ONG et projets n'ont pas toujours confiance dans la « gestion paysanne » et peuvent être amenés à occulter la véritable volonté des paysans de gérer eux-mêmes les activités (planification, gestion financière et humaine, etc.). Ces institutions pratiquent alors ce que certains auteurs qualifient de « paternalisme éclairé » croyant en leur supériorité technique et intellectuelle (Gentil, 1986).