



**COOPERATIVE  
DE MOGTEDO**

**CREATION D'UN MARCHÉ SECURISE AUTOGERE  
PAR LES PAYSANS RIZICULTEURS DE LA COOPERATIVE DE MOGTEDO  
(BURKINA FASO)**

**Inter-réseaux Développement rural**

Anne Lothoré, Patrick Delmas

2006

*Document produit sur la base de :*

Maîtrise de la commercialisation locale du riz, l'expérience de la coopérative agricole de Mogtédó / **Fédération Nationale des Organisations Paysannes (FENOP)** au Burkina Faso. - Foire atelier aux innovations paysannes de Ségou. – FIDA, Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), Inter-réseaux, 2004. – 24 p.

## Résumé

Sur la base d'expériences malheureuses et s'appuyant sur ses compétences et capacités internes, la coopérative de Mogtédó a mis en place une approche de commercialisation dont l'un des principaux objectifs est de mieux valoriser économiquement la production de riz, avec des effets induits significatifs sur l'ensemble des activités des exploitations et sur d'autres secteurs de l'économie locale. Dans cette démarche, la coopérative n'achète pas, ne vend pas, ne transforme pas, mais fixe des règles, facilite les transactions, et exerce une fonction de contrôle...

Le choix stratégique de la coopérative est de créer une plus value au niveau local, pour participer au développement local et des femmes. Aussi il a été décidé que les producteurs vendent le riz paddy entier et exclusivement aux femmes résidant dans le département de Mogtédó qui le transforment et le revendent sur le marché local.

La démarche de la coopérative est fondée sur l'implication forte de tous (coopérateurs, femmes qui achètent et transforment le riz, autorités) avec préservation de leurs intérêts respectifs, sur l'augmentation de la transparence des transactions (volumes, prix, qualité, pesées) et leur contrôle grâce à la concentration de l'offre et la promotion de certains principes rigoureusement appliqués. Dans cette expérience on peut noter en particulier les points suivants.

- Le rapprochement du marché local et de la coopérative pour plus de transparence: concentration de l'offre avec la délimitation, en accord avec les autorités administratives, d'un endroit dans le marché réservé exclusivement aux opérations de commercialisation de riz, en face du magasin de la coopérative.
- La promotion d'une rigueur dans l'application des textes et mesures de fonctionnement de la coopérative. Le regroupement de l'offre a favorisé l'instauration d'une discipline et facilité l'application et le contrôle des règles de commercialisation définies avec les différents partenaires, notamment les prix et les pesages ou mesures. La coopérative a collaboré étroitement avec des femmes intéressées par la transformation et la commercialisation du riz, et toute vente de riz paddy en dehors de ce circuit est jugé comme une atteinte aux règlements de la coopérative et peut entraîner des sanctions pouvant aller jusqu'au retrait de la parcelle de production.
- Le mécanisme concerté de régulation du marché géré par les paysans et la coopérative. La coopérative apprécie l'offre du riz paddy disponible, les prix du riz importé, et les coûts d'étuvage et de décorticage du riz et fixe ensuite un prix pour l'achat du riz paddy en concertation avec les responsables de la coopérative et les femmes: les débats pour la fixation du prix du paddy sont des échanges visant le partage d'une marge finale et la complémentarité des intérêts est mise en avant au détriment de leur divergence apparente. Ensuite le prix est diffusé avant son application sur le point de vente de la coopérative dans le marché.

Lors des ventes du riz paddy aux femmes, les mesures et pesées sont gérées exclusivement par des paysans de la coopérative formés par la coopérative pour assurer ces fonctions: aucune femme ne peut mesurer elle-même le riz qu'elle achète (depuis l'application de cette mesure les coopérateurs ont noté un écart allant jusqu'à 15%). Ces paysans sont directement rémunérés par les coopérateurs.

- les fonctions de la coopérative : ni achat, ni vente, ni transformation, mais du contrôle. La coopérative a mis en place un "observatoire commercial" chargé de suivre les évolutions de l'offre et de la demande, les prix du riz importé, de surveiller le travail des paysans chargés des pesés/ mesures, et le respect des ventes sur le marché délimité par la coopérative dans la zone géographique.

La coopérative n'achète pas et ne stocke pas non plus : après chaque campagne de production, la coopérative reçoit du riz paddy en remboursement en nature de crédit de campagne (semence, engrais, ...). En dehors de ce riz, chacun stocke sa production à son domicile et la revend à travers le marché de la coopérative, par respect de la décision prise ensemble mais surtout parce que c'est là que le producteur obtient le meilleur prix (celui fixé par la coopérative) et les meilleures conditions de mesure de la quantité de son riz.

La transformation par décorticage est un élément essentiel de la démarche commerciale. Cependant, la coopérative a opté de ne pas s'y investir non plus pour autant que les opérateurs privés assurent efficacement cette fonction.

Outre le gain au niveau du prix, cette approche a des retombées socio-économiques complémentaires: travail amélioré des femmes impliquées dans la stratégie de commercialisation (plus de volumes de riz, maîtrise technique de l'étuvage) ; développement de la transformation créant un marché important pour les opérateurs privés ; sous-produits du décorticage valorisés pour l'alimentation des animaux d'embouche et la fabrication de fumier / compost utilisés sur les périmètres rizicoles et/ou maraîchères ; amélioration de la gestion de la coopérative et de la commercialisation du riz ayant permis un développement d'activités connexes (maraîchage, élevage, petit commerce).

## Sommaire

<b>I- CONTEXTE DE L'AGRICULTURE AU BURKINA FASO ET ENJEUX D'UNE CULTURE VIVRIERE DE RENTE.....</b>	<b>1</b>
1. <b>POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DU BURKINA FASO.....</b>	1
2. <b>POLITIQUES NATIONALES ET INTERNATIONALES LIÉES AUX CÉRÉALES .....</b>	1
3. <b>ENJEUX DE LA FILIÈRE RIZ .....</b>	1
<b>II- COOPERATION, OUTILS DE PROMOTION DE LA RIZICULTURE IRRIGUEE ? .....</b>	<b>2</b>
<b>III- CONSTRUCTION ORGANISATIONNELLE PROGRESSIVE.....</b>	<b>3</b>
<b>IV- DETERMINANTS D'UNE AUTOPRISE EN CHARGE DE LA COOPERATIVE.....</b>	<b>4</b>
1. <b>LA CAPACITÉ À CAPITALISER ET VALORISER LES EXPÉRIENCES DE LA COOPÉRATIVE ...</b>	5
2. <b>UNE DÉTERMINATION ET UNE CONVICTION DES RESPONSABLES .....</b>	5
3. <b>UNE VOLONTÉ D'EFFICACITÉ ET DE TRANSPARENCE DANS LA GOUVERNANCE .....</b>	5
4. <b>UNE OUVERTURE À L'INNOVATION ET À L'EXPÉRIMENTATION.....</b>	5
5. <b>UNE APPROCHE DE RECHERCHE CONCERTÉE DES SOLUTIONS .....</b>	6
6. <b>L'EXISTENCE DE COMPÉTENCES ET DE CAPACITÉS INTERNES ESSENTIELLES.....</b>	6
7. <b>LE PARTAGE / ÉCHANGE AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS PAYSANNES .....</b>	6
<b>V- STRATEGIE DE COMMERCIALISATION : AUTOAJUSTEMENT ET CLAUSES.....</b>	<b>7</b>
1. <b>DES CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE DE COMMERCIALISATION DE LA COOPÉRATIVE .....</b>	7
2. <b>FONDEMENTS DE LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION DE LA COOPÉRATIVE .....</b>	7
<b>VI- LA RIZICULTURE, CLEF POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL.....</b>	<b>9</b>
<b>VII- LES PERSPECTIVES ET LES LIMITES DE LA COOPERATIVE.....</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>10</b>

## **I- CONTEXTE DE L'AGRICULTURE AU BURKINA FASO ET ENJEUX D'UNE CULTURE VIVRIERE DE RENTE**

### **1. Politiques de développement du Burkina Faso**

Depuis son indépendance, les différentes politiques de développement du Burkina ont toujours situé le secteur agricole comme le principal levier de la croissance économique. Ceci dit, les acquis de ces politiques et objectifs réalisés en la matière sont restés en dessous des espérances.

Au début des années 1990, alors que l'agriculture restait le secteur prépondérant de l'économie (86 % de la population, 40 % du PIB), l'Etat entreprend des réformes pour créer les bases d'une croissance économique accélérée. Ces réformes sont fondées sur deux orientations majeures : la libéralisation économique et le désengagement de l'Etat des secteurs productifs. L'application de ces réformes se traduira par la libéralisation du commerce et des prix des produits agricoles, la privatisation de la quasi-totalité des entreprises publiques intervenant dans la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles, la suppression des subventions sur les intrants agricoles et la réorganisation des services agricoles. Sans une préparation effective et/ou évitant d'investir dans un secteur à gros risques, les acteurs privés n'ont pas su suppléer les missions d'appui de l'Etat pour la production et la commercialisation.

### **2. Politiques nationales et internationales liées aux céréales**

De 1974 à 1987, le commerce des céréales (en particulier du riz) était sous contrôle étatique : la Caisse générale de péréquation (CGP) créée en 1978 avait le monopole d'importation, fixait les prix d'achat du riz paddy aux producteurs et prix de vente aux consommateurs. A partir de 1987 néanmoins, les difficultés financières de la CGP conduiront à un allègement du contrôle du commerce intérieur et extérieur du riz. Entre 1980 et 1992, les rendements au niveau national ont doublé grâce aux résultats de la recherche agricole et de l'encadrement technique des producteurs.

Entre 1992 et 1997, une décision politique d'encourager la production du riz se traduira par un accroissement des superficies de 25 000 à 53 600 ha. En 1996, la libéralisation totale de la filière riz interviendra avec un retrait complet de la CGP. Ce processus est accompagné par une diminution de la fiscalité aux frontières. Au final, la libéralisation du marché du secteur céréalier a entraîné une diversification de la qualité du riz importé, des fournisseurs et des modalités d'approvisionnement.

### **3. Enjeux de la filière riz**

Il existe pour la riziculture au Burkina Faso d'importants enjeux social et économique qui justifient l'intervention publique avec une meilleure implication des acteurs paysans:

#### **- Sécurité alimentaire**

Avec les céréales sèches, le développement de la riziculture constitue un élément fort de la stratégie de sécurité alimentaire du pays : les céréales restent plus consommées que le riz<sup>1</sup>, même si on assiste cependant à une forte croissance des villes avec une inversion des tendances alimentaires en glucide en faveur du riz.

#### **- Balance commerciale**

---

<sup>1</sup> Le riz constitue 5 % de la consommation globale de glucide.

La production nationale de riz paddy d'environ 100 000 t couvre 30 à 40 % de la demande nationale ; le restant est du riz importé. Les projections sur les importations<sup>2</sup> tablent sur un volume de 300 000 t en 2015, représentant une sortie de devises d'environ 70 milliards Fcfa.

L'autosuffisance au Burkina en riz, et à fortiori l'exportation de ce produit, reste lointaine, mais une amélioration de la balance rizicole nationale serait déjà une avancée vers une certaine sécurité. Au regard des conditions agro-climatiques relativement peu favorables au riz, la rentabilité du riz national reste marginale mais réalisable sous réserve de cours mondiaux situés à environ 300 US \$/t et d'atteindre les niveaux de rendement préconisés par la recherche.

Selon la FAO, d'ici 25 ans la demande mondiale devrait augmenter de près de 40 %, et la production mondiale de 30 à 70 % pour y faire face. En raison d'une stagnation des niveaux de production ces dernières années des pays Asiatiques (90 % de la production mondiale), l'Afrique et l'Amérique Latine seraient appelées à jouer un rôle croissant dans la riziculture mondiale. Aussi, le Plan d'actions pour la filière riz au Burkina doit permettre un croît de productivité viable économiquement et anticiper l'augmentation à terme de la demande et des cours mondiaux.

### **- Des perspectives d'accroissement du marché et de la production nationale**

Le marché du riz national reste globalement déprimé, avec des variations des prix et une irrégularité de l'offre. Dans certaines zones (Sahel), la pénurie du riz national est quasi permanente; et, alors que l'écart entre les prix minima et maxima est de 50 Fcfa/kg pour le riz importé, celui du riz national est de plus de 100 Fcfa/kg. Tout cela dénote d'une faiblesse du circuit de commercialisation du riz national. La transformation par étuvage, qui est également une source potentielle de valorisation du riz national, reste très marginale (problèmes techniques, organisationnels, financiers...). La politique de libéralisation de la filière s'est traduite par un maintien voire un accroissement du prix aux consommateurs, mais une diminution du prix du riz paddy acheté aux producteurs.

En somme, ces différents facteurs montrent les marges de progression à réaliser pour une meilleure valorisation de la riziculture au Burkina Faso. S'il y a déjà eu des progrès relatifs dans la filière, cependant, ils doivent être renforcés pour assurer une rentabilité économique, sociale et écologique au niveau des paysans. La prise en compte efficace des préoccupations globales en amont et en aval reste pour cela un impératif. Aussi, face au désengagement de l'Etat qui fragilise les services d'encadrement technique, les OP sont-elles interpellées à développer une plus grande prise d'initiative et de nouvelles aptitudes pour participer pleinement dans l'exercice de la production et de la commercialisation. La plaine agricole de Mogtédou, au fil des années, s'est engagée à construire une stratégie de commercialisation fondée sur une recherche concertée de plus value au niveau d'un ensemble d'acteurs locaux.

## **II- COOPERATION, OUTILS DE PROMOTION DE LA RIZICULTURE IRRIGUEE ?**

Dans le cadre de sa politique de développement agricole par la promotion de la culture irriguée, l'Etat a procédé en 1963 à la construction à Mogtédou d'un barrage sur le fleuve Nakambé et à l'aménagement plus tard d'un périmètre irrigué pour la production agricole.

En concertation avec les chefs coutumiers des cantons de la localité, l'administration crée une coopérative agricole de 37 membres pour l'exploitation de cet aménagement. Les 37 coopérateurs étaient des chefs de famille ayant chacun au moins 5 actifs. La coopérative est à cette époque conçue comme un outil de vulgarisation des techniques de cultures irriguées auprès

---

<sup>2</sup> Diagnostic de la filière riz réalisé en 1996 par le ministère de l'agriculture.

des populations locales plutôt qu'un outil collectif de management décidé par des chefs d'entreprises agricoles. Le souci d'assurer la discipline, la rigueur et l'engagement des populations à appliquer une nouvelle technique de production explique la prédominance des pouvoirs publics et coutumiers dans les organes de décision (comité de gestion), alors que les coopérateurs se retrouvent dans le conseil d'administration qui est un organe d'exécution des décisions du comité de gestion.

*"Nous étions comme des ouvriers agricoles pour la coopérative. Nous n'avions pas de point de vue concernant l'octroi et le retrait des parcelles. Nous livrons la part de notre production demandée par le comité de gestion qui fixe le prix d'achat aux producteurs, en assure la commercialisation. Plus tard, il nous informe de la situation financière de chaque coopérateur après déduction du crédit de la campagne (engrais, redevance d'eau,...). Très souvent, nous ressortons déficitaires sans bien comprendre le bilan établi".*

La coopérative disposait de cellules techniques animées par des fonctionnaires pour faire appliquer les itinéraires techniques définies par les services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture. Selon les statistiques de la coopérative environ 1/6 de la superficie aménagée était réservée pour des parcelles de démonstration et la multiplication de semence. Un équipement adéquat a été acquis (tracteurs, batteuses,...) pour permettre les opérations d'appuis techniques, la récolte et la commercialisation du riz.

De nos jours, la coopérative de Mogtédó est entièrement réappropriée par les coopérateurs et compte 378 membres exploitant 110 ha, soit une superficie moyenne de 0,25 ha par exploitant. Elle mène 2 campagnes de production dans l'année avec un rendement moyen de 4 à 5 t/ha. Depuis 1984, trois variétés de riz ont été expérimentées dans la coopérative de Mogtédó avec les niveaux de production.

#### **Organisation de la coopérative de Mogtédó**

Administration par 3 organes :

- Assemblée générale (AG): décide des grandes orientations stratégiques de production et approuve les bilans de l'exercice de production et commercialisation (1 fois/ 6 mois) ;
- Comité de gestion: assure la gestion opérationnelle quotidienne des décisions de l'AG (1 réunion / mois) et pour l'organisation de la production; l'approvisionnement en intrants; la commercialisation de la production; le recouvrement des crédits; l'organisation des travaux collectifs; l'élaboration des bilans de campagne ;
- Comité de contrôle : chargé du contrôle interne de la gestion financière et de l'efficacité de la gestion opérationnelle du Comité de gestion. Il s'appuie sur les documents de gestion existants et rend compte à l'AG.

La coopérative est membre de la FENOP (où elle est chef de file du cadre de concertation de la filière riz) et du CICR (comité interprofessionnel de la filière riz mis en place dans le cadre du plan d'action national pour la filière).

### **III- CONSTRUCTION ORGANISATIONNELLE PROGRESSIVE**

La narration des coopérateurs montre clairement les facteurs internes et externes qui ont été déterminants pour la dynamique organisationnelle actuelle.

En 1963, dans le cadre de sa politique de développement agricole par l'irrigation, l'Etat construit un barrage à vocation agricole. Le bas-fond est exploité à la marge par la population locale, pour qui le projet semble dépasser ses capacités. Alors l'Etat prend l'option de créer une coopérative agricole et de déplacer des migrants pour exploiter la plaine nouvellement aménagée. Le projet n'est pas discuté avec les paysans. En 1967, un aménagement de 57 ha est effectif et mis à disposition d'une coopérative de 37 membres cooptés car l'administration en accord avec les

chefs coutumiers. La production de riz commence en 1968. Deux organes sont chargés de la gestion de la coopérative : le comité de gestion et le conseil d'administration.

Le comité de gestion comprend le Préfet (président), des représentants de services techniques et un représentant des chefs coutumiers. Cet organe «propriétaire » de la plaine aménagée prend les décisions sur la vie de la coopérative, la gestion du crédit, la collecte et la commercialisation du riz. Il fixe le prix d'achat aux producteurs.

Le conseil d'administration regroupe les coopérateurs chargés de l'exécution des décisions, de la convocation des réunions, suivi de la mise en œuvre du planning de la production et des techniques culturales préconisées par l'encadrement. La décision de production et de gestion échappait en fait aux coopérateurs.

En 1984 l'orientation de la politique nationale de développement agricole change avec le régime révolutionnaire. Une volonté de renforcer le statut du paysan et son implication dans les décisions est fortement affichée par les autorités; il y a une réorganisation du cadre juridique et réglementaire des structures paysannes ; et une nouvelle loi coopérative est votée proposant de nouveaux organes de gestion : conseil d'administration et bureau exécutif. Le CA et le BE de la coopérative de Mogtédó ont ainsi plus de responsabilités dans la décision et la gestion des activités. En concertation avec le Préfet, les paysans prennent alors deux décisions majeures :

- réorganisation de l'attribution des parcelles pour prendre en compte de nombreuses demandes paysannes en attentes: la superficie moyenne passe de 1 à 0,25 ha/exploitant; le nombre de coopérateurs est passé de 100 à 378 ;
- exclusion de la coopérative des fonctionnaires encore en fonction et retrait de leurs parcelles pour renforcer l'appropriation de l'outil de production par les paysans. Ceci a permis un meilleur recouvrement des crédits qui commençaient à devenir pesants pour la coopérative.

Ceci marquera le début de la responsabilisation des paysans de la gestion de la coopérative.

En 1986, la coopérative bénéficie de l'appui du projet Sens<sup>3</sup> pour le renforcement de ses capacités managériales et la mise en place d'un fonds de roulement pour l'approvisionnement en intrants. Cela permet de développer une collaboration avec les institutions de financement au niveau local.

En 1989, fort de ses capacités relativement renforcées aux plans organisationnel, technique et de gestion, la coopérative décide de remercier le dernier représentant de l'encadrement technique dans le conseil d'administration. Cela est possible grâce aussi à la nouvelle loi coopérative.

En 1998, des soupçons de mauvaise gestion divisent les coopérateurs et le haut commissaire en médiation demande un audit financier qui sera réalisé par le Ministère en charge de l'agriculture. Les résultats de l'audit dissipent les soupçons. Une confiance est renouvelée au bureau accusé qui est mandaté à nouveau pour conduire la gestion de la coopérative. Cela favorisera également la mise en place de procédures et outils de gestion plus efficaces.

#### **IV- DETERMINANTS D'UNE AUTOPRISE EN CHARGE DE LA COOPERATIVE**

La coopération agricole de Mogtédó, dont la gestion incombe aux paysans, est de nos jours leur outil exclusif avec une meilleure valorisation économique de la production. La stratégie de commercialisation appliquée dans la situation actuelle de responsabilité des paysans est l'aboutissement d'un processus fondé principalement sur six facteurs déterminants.

---

<sup>3</sup>Projet national de sensibilisation autour des barrages (Coopération Hollandaise) avec pour but de créer/ renforcer l'autonomie technique et financière des coopératives et meilleure valorisation des cultures irriguées autour des barrages.

## 1. La capacité à capitaliser et valoriser les expériences de la coopérative

En matière de commercialisation, la coopérative de Mogtédó a connu de nombreuses initiatives malheureuses qui ont été valorisées dans la construction de leur approche actuelle. Le bilan de ces expériences a convaincu la coopérative de la précarité des marchés lointains et de la nécessité d'une visibilité et d'une lisibilité grande des opérations commerciales pour tous les coopérateurs.

- suite à 3 campagnes de production contractuelle déficitaires avec l'UCOBAM<sup>4</sup> (1970, 1974, 1975), la coopérative a décidé de commercialiser son riz ailleurs ;
- les difficultés pour commercialiser le riz sur les marchés de Ouagadougou et des villes voisines (Pouytenga, Koupéla) ont amené les coopérateurs à renoncer aux marchés lointains ;
- suite aux difficultés de collaboration avec la SONACOR<sup>5</sup> après plusieurs années d'expériences, les coopérateurs étaient plus enclins à commercialiser sur des marchés de proximité permettant une maîtrise et une visibilité pour tous ;
- enfin, sous la gestion de l'administration, les prix de vente étaient ni rémunérateurs ni transparents, et les coopérateurs ont fini par refuser de livrer leur riz à la coopérative.

## 2. Une détermination et une conviction des responsables

La construction de la stratégie de commercialisation avec ce qu'elle comporte comme mesures de discipline s'est fortement reposée sur la conviction et l'engagement des responsables à travers des difficultés d'ordre organisationnel et social déjà vécues. L'application de certaines mesures, notamment les pénalités n'a pas toujours été acceptée facilement, engendrant des conflits latents ou ouverts avec les responsables et/ou entre les responsables. A certains moments des responsables ont failli être frappés.

*"Quand nous avons refusé de commercialiser notre riz à la SONACOR, nombre de partenaires s'est interrogé sur le fondement et la pertinence de notre décision. Ils ne voyaient pas une autre alternative possible de commercialisation d'une production de riz qui atteignait la notre".*

## 3. Une volonté d'efficacité et de transparence dans la gouvernance

Pour réussir leur pari, les responsables ont misé sur une vie associative dynamique avec une tenue régulière des instances de décisions et de gestion, et ce, depuis l'autonomie effective de la coopérative vis-à-vis de la gestion de l'administration. Ceci favorise une information régulière des coopérateurs sur les activités et une plus forte efficacité de prise de décisions. Depuis 1998, outre le contrôle interne la coopérative commande un audit externe régulier des comptes.

## 4. Une ouverture à l'innovation et à l'expérimentation

La coopérative de Mogtédó s'est montrée ouverte à l'innovation et à l'expérimentation :

- elle a porté des années durant des expérimentations sur la gestion de l'eau avec l'IIMI<sup>6</sup> et l'EIR ; outre ces apports des partenaires, des pratiques paysannes ont aussi été valorisées ;
- à l'issue d'une visite à la coopérative rizicole de la vallée du Kou, la coopérative de Mogtédó a procédé à des aménagements pour récupérer et réutiliser l'eau de drainage ;
- l'instauration d'une deuxième campagne de production en saison sèche a été décidée après les résultats probants d'une expérimentation paysanne à partir des repousses de riz plantées en saison pluvieuse (commencée en 1983 et accompagnée par la coopérative). Après des

<sup>4</sup> Union des Coopératives Agricoles et Maraîchères du Burkina.

<sup>5</sup> SONACOR : Société Nationale de Collecte de Riz.

<sup>6</sup> Institut International pour le Management de l'Irrigation

échanges avec les services techniques locaux, les autorités administratives et techniques, ceux-ci ont reconnu la faisabilité d'une 2eme campagne et ont accepté sa réalisation (1991).

En somme, la coopérative a toujours eu une approche « offensive » favorisant ouverture d'esprit et prise de conscience collective et individuelle, maîtrise technique et organisationnelle accrues.

### **5. Une approche de recherche concertée des solutions**

Une des forces de la coopérative de Mogtédó réside dans sa capacité à se concerter avec les différents acteurs pour la recherche de solutions à ses préoccupations. Cela procède également d'une reconnaissance des responsabilités partagées avec ces acteurs.

Les voyages d'études sont généralement suivis des décisions, d'expérimentations qui sont partagées avec les autorités administratives locales (Préfet, Haut Commissaire) et/ou les services d'encadrement technique. Les décisions concernant la commercialisation du riz paddy sont discutées avec l'ensemble des acteurs économiques locaux impliqués dans la filière (transformation, commerçants de riz étuvé).

Outre l'efficacité des décisions, cette approche a permis à la coopérative de se construire une certaine audience sociale et politique à travers un réseau relationnel important dans son environnement. Cela favorise également la transparence dans la gouvernance et la gestion des conflits internes grâce aux nombreux médiateurs potentiels disposés à apporter leurs services.

### **6. L'existence de compétences et de capacités internes essentielles**

A travers le projet « Sens », la coopération a effectué d'importantes sessions d'alphabétisation de ses membres et organisé des formations techniques (gestion financière et économique, élaboration de bilan) : en favorisant le développement de compétences internes et en octroyant à la coopérative un fonds de roulement pour l'approvisionnement, le projet a créé les bases d'une autonomie technique et financière du projet. En 1995, le projet a aussi organisé une rencontre nationale des plaines agricoles pour créer des échanges sur leur avenir dans un contexte de restriction de l'encadrement technique consécutive aux réformes structurelles engagées par l'Etat. Cet appui a favorisé une prise de conscience collective et individuelle des coopérateurs et donc une détermination à s'organiser soi-même et chercher des solutions à leurs préoccupations.

### **7. Le partage / échange avec d'autres organisations paysannes**

La première rencontre nationale paysanne a été un moment important d'apprentissage et de partage pour la coopérative de Mogtédó : les informations qu'elle a retirées du processus de décentralisation et du désengagement de l'Etat suite à l'application des Programmes d'Ajustement Structurel ont été très déterminantes en terme de prise de conscience sur les nouvelles responsabilités des paysans et leurs organisations. Le message sur le « paysan acteur » de la production, de la commercialisation de ses produits agricoles et citoyen participant comme partenaire à part entière dans la gouvernance des politiques de développement, notamment au niveau local, a été bien capté. Une cassette en langue nationale sur le processus de décentralisation est achetée et permet une restitution et diffusion de la vision future des autorités politiques sur les stratégies de développement et le partage de responsabilités entre les différents acteurs dans le cadre de ces pratiques. Une décision importante est prise par la coopérative avec plus de trois cent autres organisations de constituer un groupe de pression au niveau national qui sera un cadre de dialogue avec les différents acteurs et de partage entre paysans.

La volonté d'anticiper les effets de la décentralisation de l'Etat suscite une réflexion profonde sur la valorisation de la riziculture à travers une commercialisation plus efficace. La décision sera approfondie avec les autorités politique et technique locales.

## **V- STRATEGIE DE COMMERCIALISATION : AUTOAJUSTEMENT ET CLAUSES**

### **1. Des caractéristiques de la démarche de commercialisation de la coopérative**

A plusieurs égards, la stratégie de commercialisation de la coopérative de Mogtédó est différente de celle des autres plaines rizicoles. Elle a délimité en accord avec les autorités administratives, un endroit dans le marché, réservé exclusivement aux opérations de commercialisation de riz.

Ce lieu de concentration de l'offre de riz paddy est situé devant le magasin de la coopérative. Ce regroupement a entre autres pour objectifs de favoriser l'instauration d'une certaine discipline et de faciliter l'application et le contrôle des règles de commercialisation qu'elle définit avec ses différents partenaires, notamment les prix et les pesages ou mesures.

Après chaque campagne de production, la coopérative reçoit seulement 2 sacs de 100 kg de riz paddy par coopérateur au titre du crédit de campagne (semence, engrais,...). En dehors de ce prélèvement, chacun stocke sa production à son domicile et la revend à travers le marché de la coopérative, par respect de la décision prise ensemble mais surtout parce que c'est là que le producteur obtient le meilleur prix (celui fixé par la coopérative) et les meilleures conditions de mesure de la quantité de son riz: pour un même sac de 100 kg de riz paddy, l'écart de mesure sur le marché de la coopérative et celle en dehors de ce marché varie entre 10 à 15 kg au détriment du producteur.

Les producteurs vendent le riz paddy exclusivement aux femmes résidant dans le département de Mogtédó qui le transforment et le revendent sur le marché local. Toute vente de riz paddy en dehors de ce circuit est jugé comme une atteinte aux règlements de la coopérative et peut entraîner des sanctions pouvant aller jusqu'au retrait de la parcelle de production.

### **2. Fondements de la stratégie de commercialisation de la coopérative**

Sur la base de ses différentes expériences malheureuses et s'appuyant sur ses capacités internes, la coopérative a fondé sa stratégie sur des principes rigoureusement appliqués :

#### **- Rigueur dans l'application des textes et mesures de fonctionnement de la coopérative**

#### **- Rapprocher le marché de la coopérative**

Une option fondamentale a été faite de travailler prioritairement sur le marché local. Aussi la coopérative s'est-elle investie à développer ce marché. Pour favoriser une concentration et un meilleur contrôle de l'offre, elle a choisi en accord avec les autorités administratives un point de vente unique à respecter par les coopérateurs.

#### **- Un mécanisme concerté de régulation du marché géré par les paysans**

La coopérative de Mogtédó est quasi la seule à vendre le riz paddy au-delà du prix normatif des industriels qui est situé à un niveau planché de 110 Fcfa/kg de riz paddy (le prix de vente de la coopérative fluctue en fonction de l'offre: entre 125 et 175 Fcfa/kg de riz paddy).

Les prix sont fixés en concertation entre les responsables de la coopérative, les femmes qui revendent du riz entier. Au préalable la coopérative apprécie l'offre du riz paddy disponible et les prix du riz importé. En fonction de ces données et du coût d'étuvage et de décorticage, un prix est fixé pour l'achat du riz paddy. Ce prix appliqué impérativement sur le point de vente de la coopérative est systématiquement supérieur au prix pratiqué par les quelques rares commerçants qui essaient d'intercepter des producteurs aux alentours du marché.

Les prix sont fixés et diffusés au moins une semaine avant leur application. Cela est rendu possible grâce à une répartition de la masse de plus value créée par la transformation.

Lors des ventes, les mesures et pesées du riz paddy sont gérées exclusivement par des paysans formés par la coopérative avec des outils de mesure ou de pesée définis par elle. Aucune femme ne peut mesurer elle-même le riz qu'elle achète. Depuis l'application de cette mesure les coopérateurs ont noté un écart de mesures sur les sacs de paddy à leur profit. Alors les femmes mesuraient le sac de 100 kg de paddy à 35 plats (unité de mesure), les paysans formés par la coopérative trouvent 40 plats (soit une différence de 15 % !).

- **Un choix stratégique de créer une plus value au niveau local**

Un des principes clefs de la stratégie de commercialisation développée par la coopérative est l'option de mettre sur le marché exclusivement du riz entier. Ce qui suppose une transformation locale du riz paddy par étuvage et décorticage. Pour cela la coopérative a adopté de collaborer étroitement avec des femmes intéressées par la transformation et la commercialisation du riz. Ces femmes font partie intégrante de la stratégie de la coopérative qui leur réserve une vente exclusive du riz paddy. Depuis la mise en place de cette stratégie, la coopérative refuse toute offre d'achat du riz paddy.

Outre le gain au niveau du prix, cette approche est retenue pour ses retombées socio-économiques complémentaires (création d'emplois pour les femmes, de marché pour les décortiqueuses...).

- **Une stratégie commerciale alimentée par sa propre dynamique**

Pour assurer la durabilité de son système la coopérative mise beaucoup sur les points suivants :

- la préservation des intérêts partagés avec les femmes : les débats pour fixer les prix du paddy sont beaucoup plus des échanges visant le partage d'une marge finale ; la complémentarité des intérêts est mise en avant au détriment de leur divergence apparente ;
- une meilleure implication des coopérateurs ;

*"Nous avons mis en avant plus le profit des coopérateurs que celui de la coopérative. Ce qui a permis leur mobilisation et leur adhésion forte au processus de réorganisation de la commercialisation".*

*Quand tu indiques à un paysan des terres fertiles que vous pouvez exploiter, tu deviens à coup sûr son ennemi s'il ne fait pas de bonnes récoltes. Il est risqué et difficile d'indiquer à un homme la voie de son développement. Il faut la trouver avec lui.*

*Quand tu dis à un paysan je vais commercialiser ta production, il y a beaucoup de chance qu'il ne soit pas content après ta prestation. A la suite de plusieurs expériences malheureuses nous avons opté de mettre en place une approche de commercialisation qui implique tout le monde et qui soit lisible pour tous. Comme on partage facilement les réussites et les échecs sans problèmes et on s'efforce tous pour la réussite".*

- la rémunération des frais de commercialisation.

Il s'agit de la prise en charge des paysans chargés des mesures / pesées du riz paddy vendu aux femmes. Ils sont directement rémunérés par les coopérateurs sur la base de 100 Fcfa/100 kg. Il s'agit d'intermédiaire qui assure des prestations de service payantes. Peut exercer cette fonction qui veut, aux seules conditions d'être coopérateur et bénéficiaire d'une formation par la coopération. La concurrence les amène à s'appliquer dans leur exercice.

- **La fonction de contrôle de la coopérative**

La coopérative a mis en place un organe composé de 10 personnes, qui en collaboration avec le Bureau Exécutif constitue un observatoire commercial. Ils sondent régulièrement les évolutions de l'offre et de la demande, les prix du riz importé et surveille le travail des paysans chargés des pesés/ mesures. Enfin ils surveillent le respect des ventes sur le marché délimité par la coopérative dans la zone géographique.

## VI- LA RIZICULTURE, CLEF POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL

De manière claire les responsables de la coopérative expliquent la vision stratégique de développement qui fonde leur démarche de commercialisation : un des principaux objectifs est de créer les bases d'une meilleure valorisation économique de la production de riz avec des effets induits significatifs sur l'ensemble des activités des exploitations et sur d'autres secteurs de l'économie locale.

L'implication des femmes dans la stratégie de commercialisation procède de cette vision. Elles ont depuis développé une certaine maîtrise technique de l'étuvage du riz par le biais de formations. De plus en plus, elles sont nombreuses à s'impliquer dans cette activité. Toute la production de la coopérative (hormis l'auto-consommation dans les familles) est vendue sous forme étuvée et décortiquée par elles.

*"Dans les années 1980 les femmes qui commercialisaient du riz étuvé décortiqué transportaient leur marchandise sur la tête. Aujourd'hui environ 40 femmes ont leurs propres charrettes pour le transport des produits".*

De plus en plus des riziculteurs de villages voisins ou de plaines rizicoles lointaines passent par ce marché de Mogtèdo pour écouler leurs produits.

La transformation par décortiquage est un élément essentiel de la démarche commerciale. Cependant, la coopérative a opté de ne pas s'y investir pour autant que les opérateurs privés assurent efficacement cette fonction. Le développement de la transformation a créé un marché important pour ces opérateurs privés qui investissent dans du matériel plus performant.

*"Initialement il y avait dans le village une petite décortiqueuse d'une capacité de 100 kg environ par jour. Cette unité travaillait seulement en saison pluvieuse. Depuis que nous avons décidé de vendre aux consommateurs du riz entier, les unités de transformation ont augmenté. Nous avons actuellement 7 unités d'une capacité de plus de 100 t chacune. Elles travaillaient toute l'année puisqu'il y a 2 campagnes de production".*

Avec le décortiquage, les riziculteurs profitent des sous-produits, notamment le son pour l'alimentation des animaux d'embouche et pour la fabrication de fumier / composte utilisé sur les périmètres rizicoles et/ou maraîchères.

L'amélioration de la gestion de la coopérative et de la commercialisation du riz s'est accompagnée du développement d'activités connexes : maraîchage, élevage, petit commerce...

Outre les investissements individuels dans leurs exploitations et familles (santé, éducation, habitats, pèlerinage...), les coopérateurs contribuent collectivement à la réalisation d'infrastructures pour le développement du département de Mogtèdo : la coopérative a participé financièrement dans la construction du CEG, du dispensaire, de la résidence du Préfet, de l'école primaire et du centre Populaire de loisir.

La mobilisation de taxes annuelles de 1 000 Fcfa/exploitant ainsi que d'autres formes de contributions budgétaires au profit de la commune impliquent pleinement les coopérateurs dans l'apprentissage d'une nouvelle citoyenneté que requiert le processus de décentralisation.

De nos jours Mogtèdo est un grand pôle de production maraîchère. La commercialisation de cette production (surtout tomate, oignon, carotte) s'effectue entièrement sur le marché local. La tomate est vendue en grande partie via des commerçants du Togo, et l'oignon est partagé entre des commerçants du Togo et des distributeurs en gros sur le marché de Ouagadougou.

*"Dans la filière maraîchère nous travaillons à mettre en place la même organisation. Après une concertation entre les revendeuses et les producteurs. Un comité de 12 personnes a été mis en place pour travailler à la fixation des prix et déterminer un point de vente".*

## VII- LES PERSPECTIVES ET LES LIMITES DE LA COOPERATIVE

La politique libérale qui a créé les conditions externes favorables à l'affirmation de la coopération est toujours en toile de fond des stratégies nationales de développement agricole avec tout ce qu'elle comporte comme opportunités, risques et menaces pour les OP.

Les mesures d'accompagnement liées à l'application de cette politique préconisent pour la riziculture l'amélioration qualitative et quantitative de la production, le renforcement des capacités organisationnelles, techniques et de gestion des producteurs, la créations / renforcement de la concertation inter-acteurs,...

Ces différentes orientations stratégiques doivent se traduire par des plans d'actions dont le Plan d'Actions pour la Filière Riz en cours d'exécution.

Théoriquement, la coopérative de Mogtédó comme bien d'autres doivent bénéficier d'appuis pour renforcer ses capacités. Malheureusement, les plans d'actions nationaux manquent souvent de financements ou manquent de cohérence avec les dynamiques et les besoins des OP au moment de leur exécution (longtemps après leur élaboration).

La digue du barrage et les canaux d'irrigation qui ont près de 40 ans d'existence sont fortement endommagés et leur réfection efficace dépasse la capacité financière de la coopérative.

Le département de Mogtédó dispose toujours d'un potentiel important de bassin du fleuve Nakambé aménageable pour la culture irriguée. Son aménagement renforcerait la capacité de production de la coopérative.

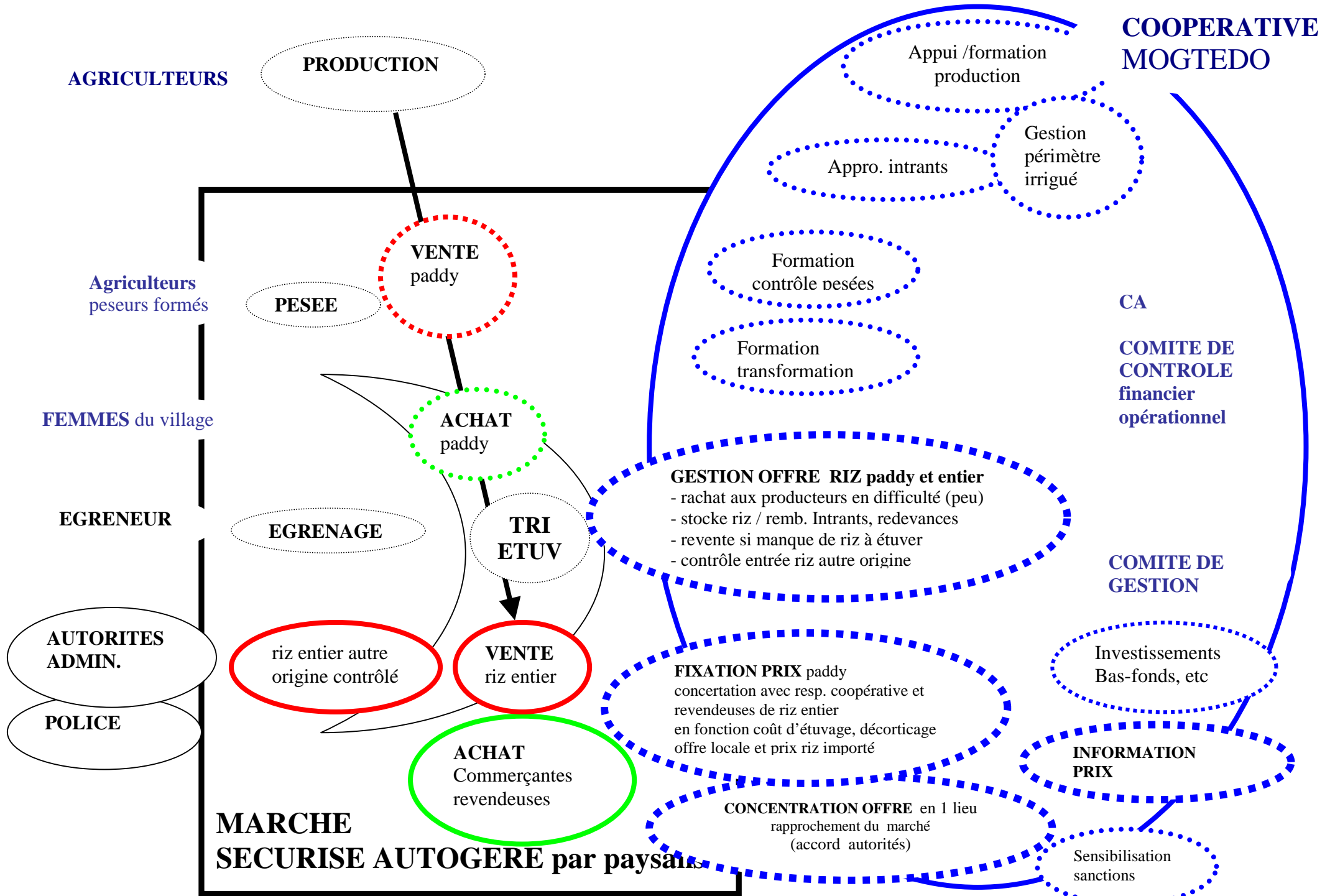
Conscient du rôle important du marché sur l'évolution de la production, la coopérative projette des actions visant à renforcer sa compétitivité sur les marchés locaux :

- elle procède au renouvellement régulier du matériel végétal utilisé par les coopérateurs en collaboration avec les services techniques et/ou les services compétents de la recherche agricole. Pour la campagne prochaine, de la semence de base de la variété FKR, bien demandée sur le marché, est achetée en vue d'une multiplication locale ;
- la coopérative envisage de contribuer à l'amélioration de la maîtrise technique de l'étuvage par les femmes. Cette technique selon elle, améliore la qualité nutritive du riz et sa qualité à l'usinage avec un faible taux de brisures ;
- il est préconisé également la construction de terrasses de séchage pour favoriser une bonne dessiccation du riz tout en évitant les impuretés (cailloux et autres corps étrangers) ;
- enfin, la coopérative veut également investir sur le capital social à travers les formations mais aussi la prise en compte des jeunes lors des renouvellements des instances dirigeantes (CA, Bureau exécutif).

## CONCLUSION

Dans le contexte politique et économique actuel l'émergence et l'affirmation des Organisations Paysannes est un enjeu majeur pour les pouvoirs publics et les partenaires au développement. Les OP doivent être des acteurs à part entière du développement reconnues par les autres avec une capacité à valoriser pleinement leurs stratégies alternatives.

L'expérience de commercialisation développée par la coopérative agricole de Mogtédó sur une envergure significative, montre tout le possible pour les OP d'exercer efficacement de nouvelles responsabilités aux seules conditions de développer une certaine capacité intrinsèque et de bénéficier d'un environnement institutionnel, juridique et économique favorable à la valorisation de leur potentiel.



# COOPERATIVE MOGTEDO

**AGRICULTEURS**

Riz + cher, + facile à écouler  
Son de riz

**AGRICULTEUR**  
peseur formé

Gain + 15 %

**FEMMES** du village

Achat+ volume  
Création emplo  
Charrettes

**EGRENEUR**

+ activité  
+ machines  
+ emplois

**ETUVE**  
+

Offre riz autre origine  
contrôlée

**VENTE**  
+ volume

**AUTORITES**  
satisfaites

Participation développement local (invest., gouvernance)

**MARCHE**  
Lieu unique  
Offres contrôlées  
Prix contrôlés

**COMMERÇANTE**  
Meilleure qualité riz  
Connaissance prix avant  
Gain de temps  
+ volume

**Choix de créer PLUS VALUE LOCALE**

**Fixe REGLES COMMUNES**

**MECANISME CONCERTÉ de REGULATION** géré par les paysans

**FACILITE TRANSACTION : achète peu**

**Conditions de réussite**

- Capitaliser/ valoriser expériences passées
- Détermination, conviction
- Courage, nouveauté, application pénalités
- Transparence, honnêteté, vie associative
- Volonté efficacité, rigueur, contrôle externe
- Ouverture aux innovations, expérimentations
- Echanges
- Recherche concertée de solutions
- Compter sur ses propres forces internes
- Implication de tous (coopérateurs, femmes, administration,...)
- Préservation des intérêts partagés