

Des modalités innovantes pour la fourniture de services aux membres des organisations paysannes

Un grand nombre d'organisations paysannes (OP) a pour objectif la mise en place de différents services pour répondre aux besoins de leurs membres, notamment l'approvisionnement en intrants, la commercialisation des produits agricoles et des conseils techniques ou de gestion.

Les présentations des actions d'OP visant une plus grande professionnalisation dans la fourniture de services à leurs membres ont été nombreuses. La place disponible dans ce numéro permet de faire un résumé de seulement trois de ces expériences. C'est dommage car les textes présentés sont particulièrement riches sur les démarches suivies par les OP. Les lecteurs les plus favorisés pourront prendre connaissance de l'ensemble des documents sur le site de l'Inter-réseaux.

Les trois innovations retenues sont « l'appui en conseils de gestion et juridique des centres de prestations de services Faranfasi-So au Mali », « la commercialisation du riz organisée par la coopérative agricole de Mogtédou au Burkina » et « les boutiques d'intrants mises en place par la Fédération Mooriben au Niger ».

Pourquoi ces choix ?

→ Les centres de prestations de services Faranfasi-So fournissent des services d'appui et de conseil en gestion, la gestion restant souvent le point faible des OP et pourtant crucial pour leur développement et leur pérennité. Associations créées et administrées par les OP membres, ces centres sont des réponses particulièrement importantes aux problèmes auxquels sont confrontés nombre d'OP.

→ La Coopérative agricole de Mogtédou a « réinventé » le concept de coopérative. La coopérative n'oblige plus ses membres à lui céder leur production, pour la commercialiser ensuite dans des conditions souvent peu claires et sources de désillusion et de frustration. La coopérative développe des stratégies pour mieux valoriser la production de ses membres

Conseil de gestion à destination des OP : les centres de prestations de services de Faranfasi-So au Mali

Au cours de l'atelier, il semble que l'expérience des Centres de prestations de services (CPS) n'ait pas beaucoup retenue l'attention. En terme de services aux OP c'est pourtant une véritable innovation. Faranfasi-So signifie « la maison qui éclaire ». Les centres fournissent des conseils de gestion et également des conseils juridiques aux OP de la zone rizicole de l'Office du Niger au centre du Mali. Lors de la mise en place des CPS, les OP avaient besoin d'être éclairées. La plupart des OP était dans des situations financières inquiétantes, les dettes à la BNDA se montaient à environ 2 milliards de FCFA, les OP étaient victimes d'escroqueries lors de la commercialisation, la mauvaise gestion à l'intérieur des OP aggravait cette situation.

Les CPS ont été créés, d'une part, pour répondre aux difficultés grandissantes que rencontraient les OP de la zone rizicole de l'Office du Niger (endettement, mauvaise gestion, commercialisation) et, d'autre part, pour préparer la prise d'autonomie par rapport à l'Office du Niger et le retrait des services publics. Les CPS fournissent aux OP adhérentes des appuis dans le domaine de la comptabilité/gestion, dans le domaine juridique et pour d'autres services en fonction des besoins et des demandes. Ils ont des

statuts d'association, ont été créés par des OP volontaires et sont dirigés par des conseils d'administration constitués par des représentants des OP adhérentes, élus en assemblée générale. Le premier CPS a vu le jour à Niono en 1997. Fin 2002, plus de 130 OP adhéraient à 5 centres.

Les services d'appui sont apportés par des conseillers qui ne sont pas des salariés des centres mais regroupés dans une structure associative spécifique appelée Delta Conseils et en contrat avec les centres pour fournir les services dont les OP adhérentes ont besoin.

Depuis leur création, les centres sont intervenus pour clarifier les situations d'endettement des OP, appuyer la négociation de plans de rééchelonnement des dettes, former les responsables des OP pour la tenue des outils comptables et de gestion, pour la gestion des activités de battage (qui constituent la principale source de revenu des OP) et pour la mise en place d'actions de commercialisation (ce qui reste difficile). Ces différents appuis ont permis d'obtenir une plus grande transparence dans la gestion des activités des OP et une amélioration du fonctionnement général. Il reste à renforcer l'autonomie des CPS en diversifiant les services rentables utiles à leurs adhérents.

Une organisation locale de la commercialisation du riz : la Coopérative agricole et maraîchère de Mogtêdo au Burkina

La Coopérative agricole de Mogtêdo a déjà une longue histoire. Elle a été créée en 1968 par les services de l'État pour gérer un périmètre aménagé en aval d'un barrage. D'abord dirigé par les représentants de l'administration (le préfet fût même le président du comité de gestion), les coopérateurs mettront vingt ans pour progressivement prendre en main la direction de leur organisation. Elle regroupe aujourd'hui 378 coopérateurs qui cultivent 110 ha avec deux saisons de culture du riz.

La première fonction de la coopérative est de permettre aux membres d'accéder à une parcelle irriguée. D'autres services sont fournis, comme des prestations de labour et l'approvisionnement en intrants au moyen d'un crédit négocié avec la Banque populaire. À la suite de déceptions répétées dans les options de commercialisation du paddy (avec l'Union nationale des coopératives, sur les marchés des grandes villes, avec la société d'État), la coopérative a choisi de développer sa propre stratégie de commercialisation sur les options suivantes :

- travailler prioritairement pour le marché local avec la création d'un point de vente unique en accord avec les autorités administratives ;
- créer une plus-value au niveau local en mettant sur le marché uniquement du riz blanc, ce qui impose une collaboration avec les femmes pour les opérations de transformation (décorticage et étuvage) ;
- mettre en place une politique de fixation du prix d'achat du paddy au producteur en fonction du marché national et après négociation avec les femmes transformatrices ;
- réaliser une commercialisation « transparente » pour tous.

La coopérative ne commercialise pas la production des membres mais orga-

nise la commercialisation. Elle fixe le prix de vente après négociation. Elle a mis en place une commission de contrôle chargée du respect des règles et du suivi des prix. Elle a instauré un contrôle des mesures lors des pesées qui sont réalisées par des coopérateurs spécialement désignés, dont les prestations sont payées directement par les vendeurs. Chaque producteur reste responsable de la commercialisation de sa récolte, peut choisir le moment de la vente, est payé directement mais profite des avantages de cette organisation collective.

Cette transparence des actions de la coopérative est complétée par la tenue régulière des instances de décision et de gestion et par la réalisation régulière d'un audit externe de gestion des comptes.

Après plusieurs années de fonctionnement, les résultats paraissent significatifs avec en premier lieu une meilleure valorisation de la production (prix obtenus et respect de mesures).

La transformation et la commercialisation locale du riz ont permis de dégager des plus-values importantes dans le département : une quarantaine de femmes sont associées et ont pu réaliser des investissements (achat de charrettes), le nombre de décortiqueuses est passé d'une à sept unités travaillant toute l'année.

Pour les responsables de la coopérative, leur innovation repose sur la stratégie d'utiliser la production de riz comme moteur du développement local et dans une limitation des fonctions de la coopérative. Un responsable explique : « nous avons mis en avant le profit des coopérateurs par rapport à la coopérative, ce qui a permis leur mobilisation et leur adhésion forte au processus de réorganisation de la commercialisation. »



Jean Coulibaly, président AOPP.

➤ et créer une dynamique de développement local à partir d'une transformation et d'une commercialisation sur place.

➔ La mise en place de boutiques d'intrants n'est pas une nouveauté en soit. Mais en développant un véritable réseau de ces boutiques, la Fédération Mooriben cherche à répondre aux besoins de paysans dont les ressources sont peut-être encore plus faibles que dans les autres pays de la zone sahélienne. Un suivi de certaines boutiques a montré que 86% des clients achetaient moins de 5 kg d'engrais en moyenne. Les boutiques d'intrants fournissent également des conseils techniques et des informations pour une meilleure valorisation des intrants.

Quels sont les points saillants de ces initiatives ?

➔ Elles ont été construites et réfléchies au cours d'une véritable démarche incluant des phases de sensibilisation, d'explication, d'information, de réflexion, de définition des objectifs et des modalités d'organisation. Elles débouchent sur une réelle mobilisation et adhésion des membres.

→ Elles tiennent compte des enseignements et des échecs du passé et présentent des modalités véritablement innovantes :

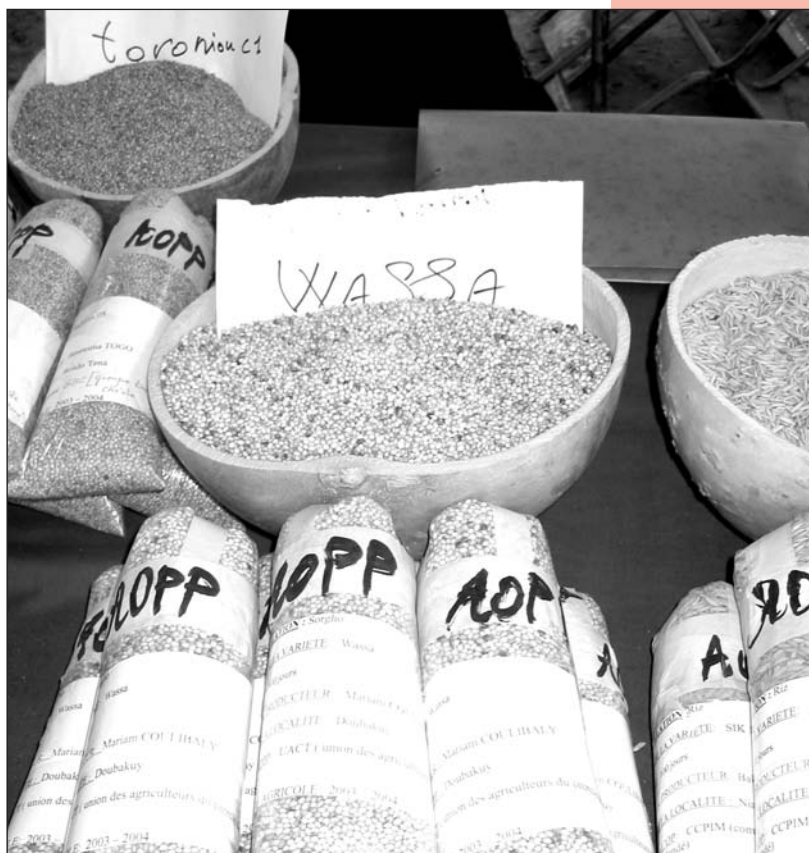
- Faranfasi-So organise ses services d'appui/conseil en contractualisant avec des conseillers professionnels, sans se transformer pour autant en service administratif qui gère du personnel ;

- la coopérative de Mogtêdo n'a pas répété le modèle classique où une coopérative commercialise la production de ses membres, mais s'est orientée vers la création d'un environnement favorable et la définition de règles de mise en marché pour une meilleure valorisation de la production ;

- les boutiques d'intrants ont pour rôle d'approvisionner les paysans en intrants, de fournir des conseils à l'utilisation, mais ne font pas de crédit.

→ Toutes ces initiatives sont accompagnées de mesures pour arriver à une gestion rigoureuse et transparente qui est présentée comme fondamentale dans leur réussite : il est mis en avant systématiquement le respect des règles statutaires ; la coopérative de Mogtêdo fait réaliser régulièrement un audit externe de ses comptes ; la fédération Mooriben, en parallèle à un programme de renforcement des capacités de gestion et de contrôle des membres des organisations, s'efforce d'assurer un suivi et un contrôle de la gestion des boutiques.

→ Les organisations responsables de ces initiatives essayent de mettre en place des services plus adaptés au contexte et à la situation des membres : les interventions des conseillers de gestion sont définies contractuellement avec chaque organisation membre ; la coopérative de Mogtêdo organise des formations pour améliorer les procédés d'étuvage des femmes



transformatrices et augmenter la qualité du riz et donc sa valorisation ; les boutiques d'intrants fournissent des conseils pour utiliser les intrants et diffuser les résultats de la recherche. Comme l'ont dit les participants au cours de la synthèse, c'est surtout la démarche qui compte pour les innovations concernant les OP. Le choix des innovations en terme de services apportés par des OP a été particulièrement judicieux pour présenter des démarches réussies. ■

Sachets
de sorgho.

Le réseau de boutiques d'intrants de la fédération Mooriben au Niger

La fédération Mooriben compte 15 unions et 385 groupements paysans et 21 000 membres, dont la moitié de femmes. À la suite du désengagement de l'État de l'approvisionnement des intrants agricoles, le secteur privé a développé des initiatives pour fournir des intrants mais à des prix élevés, de qualité douteuse, avec des ruptures de stock fréquentes et essentiellement dans les centres urbains. À partir de 1996, les premiers groupements s'organisent pour collecter des fonds et envoyer des délégués à Niamey pour la recherche d'engrais. En 1999, 4 groupements construisent un magasin d'approvisionnement. En 2000, avec l'intervention du projet intrants de la FAO, ces magasins deviennent des boutiques d'intrants. Les boutiques d'intrants regroupent les commandes prévisibles d'intrants (engrais, semences, produits phytosanitaires, produits vétérinaires), assurent la vente en gros ou au détail, mais toujours au comptant, des intrants et la location de petits outillages et matériels agricoles. Les boutiques apportent également des conseils agricoles (gratuits aux membres, payants aux autres) sur l'utilisation des intrants, des actions de formation et la diffusion des résultats des démonstrations agricoles disponibles.

Aujourd'hui, la fédération regroupe 17 boutiques d'intrants. Les approvisionnements sont organisés par la fédération deux fois par an. Un atelier regroupe le premier jour les comités de gestion des banques d'intrants et les responsables des unions afin de faire le point sur les besoins et les ressources disponibles. Le deuxième jour, les fournisseurs (sociétés internationales, centrale d'approvisionnement du ministère, commerçants) y sont conviés afin d'échanger sur la disponibilité des intrants et les propositions de prix. Avant la rencontre, Mooriben et le projet intrants consultent les prix des intrants sur internet. Une fois le choix d'un fournisseur fait, un contrôle de qualité des intrants (essentiellement des engrais) est réalisé par la recherche.

Les boutiques d'intrants ont déjà permis de mettre des intrants à disposition des producteurs et des conseils pour une meilleure valorisation. Des liens s'établissent avec les caisses d'épargne et de crédit locales qui commencent à financer les achats d'intrants. La boutique d'intrants permet un apprentissage et une amélioration du fonctionnement des organisations paysannes.