

Professionnalisation 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

Actuellement, avec le désengagement progressif de l'Etat et la privatisation annoncée de la CMDT, le statut et le rôle des organisations de producteurs de base au Mali-Sud ont été remis en question car inadaptés pour participer à la gestion de la filière cotonnière. Depuis 2006, ces associations se sont transformées en coopérative ayant une autonomie de gestion. Cette évolution rapide va certainement poser des problèmes, afin de les anticiper nous avons étudié le fonctionnement d'une coopérative plus ancienne, située 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. Le développement de coopératives en Afrique de l'Ouest passe par des activités économiques d'une dimension suffisante à rémunérer leur personnel salarié. Si ces institutions peuvent bénéficier d'appui pour renforcer leur capacité de gestion (via des projets), il n'en est pas de même lorsqu'elles recherchent des subventions ou des prêts pour s'équiper ou 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. Ces organisations seront largement instrumentalisées par le pouvoir politique, et 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 ou 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 avaient des objectifs d'amélioration des performances des filières agricoles et de 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.

Actuellement, avec la décentralisation en cours, le désengagement progressif de l'Etat et la privatisation annoncée de la CMDT, le statut et le rôle de ces organisations de base (les AV) ont été remis en question car inadaptés pour participer à la gestion de la filière. 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 qui se sont fédérées en Unions régionales et nationale. Mais ces nouvelles coopératives de producteurs de coton 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 quelques 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, on discutera des capacités des nouvelles coopératives et de leurs fédérations à relever les défis actuels. 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 d'Afrique de l'Ouest.

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 2001 ; Gentil, 1985 ; Kébé, 2005) et pour la zone d'Afrique de l'Ouest dans l'encadré 1. Au Mali, la filière cotonnière est restée sous contrôle public avec une forte intégration verticale par la société cotonnière publique – la 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 dans le monde rural (Berthomé, 2002). Quatre syndicats seront reconnus en zone cotonnière. Ils vont alors 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 avant la privatisation prévue courant 2008

² Le manque de préparation à ce transfert se traduira par de nombreuses critiques sur les capacités des syndicats à assumer de telles 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 espérée cette année là³. 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 privatisation⁴ 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 » avec l'accès aux crédits et aux intrants et le conseil agricole, qui sont liés à cette culture.

A la même période, l'Etat a réformé le statut des coopératives en 2001 dans le cadre préconisé par l'Organisation Internationale du Travail et à la suite de la plupart des pays africains⁵, 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 programmes⁶ spécifiques ont appuyé la transformation des Associations Villageoises (AV) et des Associations de producteurs de coton (APC) en Sociétés Coopératives de producteurs de coton (SCPC). Ces programmes 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 programmes⁷ 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 et de leurs besoins de financement notamment en cette période de crise cotonnière qui perdure ;
- Le rôle de ces coopératives relativement aux équipements sociaux et activités communautaires dans les villages et communes rurales ;
- 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

³ Production de la campagne 2000/2001 : 229.000 t contre 457.000 t en 1999/2000

⁴ 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).

⁵ Loi n°01-076 du 18 juillet 2001 régissant les sociétés coopératives en République du Mali.

⁶ 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.

⁷ Les bailleurs (et notamment la BM 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 ».

« 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 producteurs de coton et de leurs unions⁸ 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 (Associations villageoises), 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'accroissement de la production cotonnière a été rapide et s'est accompagnée d'un accroissement des revenus monétaires pour les exploitations agricoles familiales : 68 000 t de coton-graine en 1971, 240 000 t en 1988, 600 000 t en 2003. 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 culture⁹) de s'équiper d'une chaîne de culture motorisée. Elle créa pour cela un département « motorisation » afin de faciliter l'acquisition à crédit de tracteurs¹⁰ et d'assurer l'« encadrement » technico-économique des exploitations motorisées. Les exploitations agricoles motorisées étaient regroupées en association dans les différentes régions 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

⁸ Création de quatre Unions Régionales et de l'Union Nationale des Sociétés Coopératives des Producteurs de Coton (UN-SCPC)

⁹ En moyenne la surface cultivée par exploitation dans la zone cotonnière est de 10 ha (18,2 ha pour les 6% « grandes exploitations », 10,14 ha pour les 81% « moyennes exploitations » et 3,8 ha pour 12% « petites exploitations » d'après Djaoura et al., 2006

¹⁰ Dans les années 70 et jusqu'au début des années 80, les exploitations étaient équipées avec des tracteurs Bouyer TE de faible puissance (25 CV environ) 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 (voir notamment Pingali et al, 1987 ; Bigot et Raymond, 1991 ; Faure G., 1994).

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 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 aveyronnaise¹¹ à travers l'appui de l'AFDI Aveyron (AFDI 12)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 anciens 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 qu'ils 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 65 à 90 CV et charrue tridisque) en 2003 et 2005. Les tracteurs ont été acquis à crédit (prêts sur 5 ans) auprès de l'institution de micro finance locale, Kafo Jiginew, créée à la fin des années 80.

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

Au mois d'avril 2007, la coopérative est constituée de 92 membres motorisés pour un nombre de 109 tracteurs¹³, certains exploitants possédant deux machines. Les exploitations agricoles, toutes familiales, sont de grande taille¹⁴ avec une surface totale cultivée importante (de 25 ha à 160 ha) mais aussi une population conséquente (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.

En 2006, la Coopérative a fait une relecture de ses statuts et de son règlement intérieur conformément à la nouvelle loi des coopératives au Mali de juillet 2001. Désormais, pour être membre de la coopérative, 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.

¹¹ La CADAUMA qui s'est agrandie et est devenue UNICOR.

¹² Agriculteurs Français et Développement International de l'Aveyron

¹³ Dont 45 Massey Ferguson et 35 Bouyer. Beaucoup de ces derniers ne sont plus en état de marche

¹⁴ Condition nécessaire pour justifier l'investissement individuel dans un tracteur.

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

- importation depuis 2003, pour le compte de ses membres, des tracteurs et des charrues 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) ;
- 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 2005¹⁵ ;
- 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, AOPP, 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, mais ce sont ces derniers 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 et fait l'objet de réforme en même temps que la privatisation de la CMDT et que la 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 ¾ des terres cultivées. Ces céréales (maïs, mil et sorgho) constituent l'essentiel de la ration alimentaire des populations rurales et urbaines. La norme moyenne de consommation pour le Mali est de 214 kg/pers/an (ODHD/PNUD, 2007). Bien que considérées avant tout comme une production pour l'alimentation de la famille, environ 22% de la production céréalière a été commercialisée en 2006. Les exploitations motorisées commercialisent une part supérieure à la moyenne¹⁶. Néanmoins, la commercialisation des céréales reste secondaire dans la constitution du revenu, soit 11% du

¹⁵ 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).

¹⁶ En 2006, sur la base de 214 kg/pers/an, la production commercialisable par les exploitations motorisées s'élève à 65 % de la production céréalière (Girard, 2007)

revenu monétaire total, mais 22% du revenu monétaire issus des productions végétales (Girard, 2007). Mais la production céréalière apparaît comme une alternative à la culture cotonnière aux performances économiques décevantes actuellement. Or un des problèmes majeur de la filière céréale sèche est constitué par les fortes fluctuations de prix (figure 1) liées aux variations climatiques qui font que l'offre va fréquemment de pénurie en surproduction avec des fluctuations interannuelles bien plus fortes que les variations saisonnières.

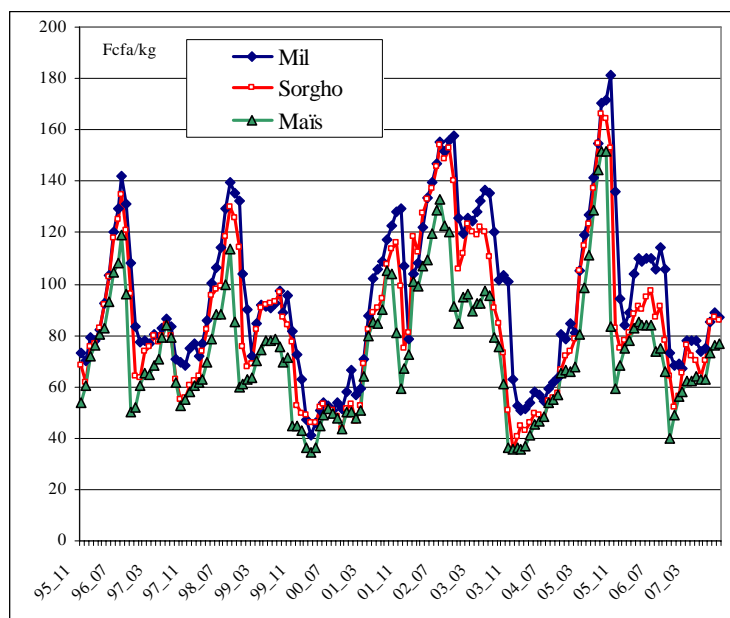


Figure 1: Evolution des prix mensuels des céréales aux producteurs dans la région de Sikasso, de 1995 à 2007 (source OMA)

L'intégration sous régionale (zones CDEAO et UEMOA), 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).

Il existe cependant des variations saisonnières de prix qui permettent 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.

Ce sont tous ces éléments qui ont amené les producteurs de la CEMK à retenir cette activité de stockage/commercialisation des céréales pour à la fois 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. 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 très difficiles (demande de garanties). 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 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. Mais 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 pose problème aujourd'hui (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 peut 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 à l'émergence des coopératives.

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 chefs d'exploitations sont aussi chefs de village. Nombre d'entre eux ou des membres de leur famille, occupent souvent 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 donc 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, on observe une faible adhésion des petites exploitations ce qui marque une exclusion de fait celles-ci, car elles n'auront jamais la capacité financière pour acquérir un tracteur, l'acquisition collective d'un équipement (type CUMA) n'ayant pas été retenue par la coopérative. Les services proposés par la coopérative s'adressent plutôt 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 peuvent constituer 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. Ces

éléments expliquent l'écart entre le fonctionnement théorique et les faits observés sur le terrain.

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 négligeable vu la taille de leur troupeau bovin. Ainsi, dans le cadre d'un projet mené par la coopération française au Mali en 2006¹⁷, 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 programme¹⁸ 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 de président, secrétaire, trésorier, etc. et les « compétences » requises pour les assumer donc plus ou moins connues des paysans. L'originalité de la CEMK par rapport à la majorité des autres coopératives est l'emploi d'un ingénieur malien au poste de « directeur ». 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 le maintien des activités en place (importation de tracteurs notamment) mais surtout pour le moment la mise en place de nouvelles activités qui répondent à la demande des membres (atelier pour l'entretien des tracteurs, infrastructures de stockage-commercialisation des céréales). Les études de faisabilité des ces activités ont été appuyées par les partenaires extérieurs de la coopérative (AFDI 12, Kafo Jignew).

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 fortement contribué l'AFDI 12 et quelques chercheurs du CIRAD. 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) bien que celles-ci peuvent jouer un rôle (notamment dans les relations de confiance entre les paysans) 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 : l'inadéquation entre les objectifs et les pratiques d'un projet et ceux de la coopérative ou le désengagement rapide de certains organismes peuvent être fatals pour certaines 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).

¹⁷ PASE : Programme d'Amélioration des Systèmes d'Exploitation sur financement de l'AFD

¹⁸ Dans ce cas les activités subventionnées s'intègrent bien dans l'action collective et la philosophie de la Coopérative, ce qui n'est pas le cas lorsque des projets de développement ou l'Etat distribuent des tracteurs en milieu rural sans s'appuyer sur le réseau d'OP

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. Ces services 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 minimum à la récolte (quand les prix sont au plus bas), en assurant le stockage puis en les commercialisant à une période plus favorable en terme de prix.¹⁹ Les avances d'argent seront assurées par la banque locale, Kafo Jiginew. Le stockage des céréales sera centralisé dans le magasin de la coopérative ce qui peut représenter une contrainte supplémentaire en temps et en gestion pour le coopérateur (le coût du transport est pris en charge par la coopérative), le paysan ne gère plus son stock librement. Mais, au final, le système coopératif doit permettre de réaliser des économies d'échelle conséquentes. Concernant la vente des céréales, l'avantage du système de la coopérative peut être la meilleure information et connaissance du marché des céréales ce qui peut permettre d'obtenir de meilleurs prix. De plus, sur le moyen terme, l'organisation coopérative peut commencer à peser sur le marché céréalier malien et sous-régional si la CEMK fait des émules. Ce service proposé par la coopérative est en adéquation avec les capacités productives céréalères conséquentes des exploitations motorisées qui dégagent un surplus céréalier (notamment en maïs) commercialisable chaque année.

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. De plus la coopérative peut accroître notablement ses ressources propres si les quantités commercialisées sont importantes.

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 Mali Sud est assez démonstratif. Une partie des revenus propres des AV obtenus par la « ristourne coton » a été investie dans des infrastructures d'intérêt public et collectif (maternité, puits, moulin...). L'effet sur l'amélioration de conditions de vie des paysans est direct et peut influencer sur les dynamiques sociales et économiques.

Il est difficile de rendre compte des véritables effets de la création la CEMK sur la société rurale du fait de sa faible ancienneté et du peu de connaissances dont nous disposons sur ce point. Cependant, contrairement aux AV, la CEMK ne s'est pas donnée de mission particulière de service public au sein de la société rurale pour le moment. Nous pouvons donc

¹⁹ 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 Jiginew, fonctionne déjà depuis plusieurs années dans la région et a fait ses preuves.

supposer qu'elle aura peu d'impact direct comme ce fut le cas pour les AV. Par contre, comme il a été évoqué précédemment, les exploitations non adhérentes à la Coopérative pourraient bénéficier des effets sur les prix du marché de la CEMK à terme (relèvement du prix d'achat à la récolte).

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 de l'Etat et de crédit (réductions des coûts de transaction). Dans certains cas, 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, des coopératives juridiquement reconnues ont été mises en place principalement en lien avec les filières organisées. Généralement les paysans ont été peu impliqués dans la mise en place de ces différentes coopératives et associations, ils se sentent peu concernés par leur fonctionnement et leur devenir. Le devenir de ces structures associatives 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 » des 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 importants, 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 institutions²⁰ 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 trésorerie, 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.

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.

Bigot Y., Raymond G., 1991. Traction animale et motorisation en zone cotonnière : Burkina Faso, Côte-d'Ivoire, Mali. Montpellier, CIRAD, Coll. Systèmes Agraires, n° 14, 95 p.

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.

Diawara M., Benamou Y., Leplay S., 2006. Etude de caractérisation des organisations de producteurs au Mali. AOPP/SNV. Bamako. Septembre 2006. 10 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.

Faure G., 1994. Mécanisation et pratiques paysannes en région cotonnière au Burkina Faso. Agriculture et Développement, n° 2 : pp 3-13.

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

²⁰ Dans le secteur cacaoyer, les coopératives de commercialisation des fèves sont beaucoup plus anciennes

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.

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

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 2005, Montpellier, Novembre 2005, 23 p.

Lemarchand R., 1998. La face cachée de la décentralisation : réseaux, clientèles, capital social. Le bulletin de l'APAD n° 16, Décentralisation, pouvoirs sociaux et réseaux sociaux. Paris, Décembre 1998.

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

Nubukpo 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.

Pingali P., Bigot Y., Biswanger Hans P., 1987. Agricultural Mechanization and the Evolution of Farming Systems in Sub Saharan Africa. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 216 p.

Ponthieux S., 2004. Le concept de capital social, analyse critique. Communication colloque de l'ACN, Paris, Janvier 2004. 5 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.

Siquet L., 2005. Mali, du grenier à la banque. Défis Sud n°69. 20-21 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 finalement 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 Associations Villageoises (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 CFDT²¹ 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. Les rapports entre l'Etat et les AV 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 amenées 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).

²¹ Compagnie française de développement des textiles, société publique créée après la Seconde guerre mondiale