

L'association nationale des agriculteurs de l'Ouganda : donner une voix aux paysans

Organisation paysannes : FONGS – organiser les producteurs ruraux du Sénégal

Renforcer les capacités de gestion des producteurs ruraux : pour une gestion transparente de l'argent des paysans

Apprendre et échanger sur l'agriculture durable : l'association PELUM

Moderniser les marchés : le cas de la KACE

## Les groupements paysans et les marchés

Démocratisation, privatisations, restructurations, déréglementation et décentralisation. Au cours des dix dernières années, toutes ces vagues ont successivement déferlé sur le monde en développement. Elles ont apporté de nouvelles libertés et de nouvelles responsabilités. Elles ont ouvert des espaces politiques qui ont permis à la population de s'organiser librement, quelquefois pour la première fois, et de faire pression sur les gouvernements pour accélérer les changements. Elles ont libéré les producteurs ruraux de la tyrannie des tout puissants monopoles d'État qui disaient aux agriculteurs ce qu'ils devaient planter, leur fournissaient les intrants, contrôlaient toutes les étapes de la culture et achetaient toute la récolte à des prix artificiellement bas, mais « garantis ».

Mais, avec la liberté sont arrivées les responsabilités. Les agriculteurs doivent désormais prendre des décisions auxquelles ils ne sont pas habitués, assurer la gestion commerciale de leurs exploitations, trouver des marchés pour leurs productions, courir davantage de risques.

Un nouveau type d'organisations est en train d'émerger pour les aider à faire face à ces nouveaux défis : des organisations de producteurs constituées en groupes de pression et qui prennent en charge la formation des agriculteurs, des ONG, des bourses de matières premières agricoles, des coopératives...

Toutes ces nouvelles organisations appuient les producteurs ruraux plus efficacement que les services gouvernementaux et sont structurées de façon novatrice et démocratique. Ici, les décisions ne se prennent plus au sommet mais sont négociées avec la base ; des fonctions jusque-là assurées par des services gouvernementaux sont reprises en compte par des organismes privés ou associatifs ; un nouveau type de rapports s'établit avec les institutions existantes. Deux exemples : des ONG se constituent en réseaux avec des universités et des services gouvernementaux ; des organisations paysannes décident de piloter des programmes de recherche pour ne plus être confinées au rôle de « bénéficiaires passifs » des nouvelles techniques mises au point par les centres de recherche.

# Les groupements paysans et les marchés

L'association nationale des agriculteurs de l'Ouganda  
**Donner une voix aux paysans**



Paul Mundy

Observez l'organigramme d'un ministère de l'agriculture. Vous y trouverez le ministre au sommet de la pyramide puis les directeurs, les départements, les services, les bureaux.

Mais où sont les paysans ? Lorsqu'ils sont (rarement) mentionnés, ils apparaissent dans une petite case, en bas de l'organigramme avec toute une série de fleches qui pointent vers eux. Il n'y a jamais de fleches qui vont pointer vers le haut. Résultat : les responsables gouvernementaux, les chercheurs, les vulgarisateurs disent aux paysans ce qu'ils doivent faire et ce n'est jamais l'inverse. Il n'est pas possible pour les agriculteurs, au moins par les voies officielles, de dire au ministre ce qu'ils veulent.

## Pointer les flèches vers le haut

L'Association nationale des agriculteurs d'Ouganda (UNFA – Uganda National Farmers Association) s'emploie à changer tout cela. Cette association compte 90 000 adhérents répartis dans tout le pays. Elle assure leur représentation, prend en charge la formation et la vulgarisation et informe le monde rural à travers son magazine, *La Voix du Paysan (The Farmer's Voice)*.

L'association est elle-même structurée de façon à permettre que la voix des adhérents de la base soit entendue. Elle a été fondée en 1992 comme une structure centrale avec des démembrements au niveau des districts. Ses responsables se sont rendu compte que, de la sorte, ils ne parviendraient pas à établir un contact avec les paysans au service desquels ils étaient supposés travailler. En conséquence, en 1997, avec l'aide de la coopération danoise (DANIDA), l'UNFA s'est transformée en une fédération de 60 organisations juridiquement indépendantes, constituées au niveau des districts. Une famille de paysans paie une cotisation de l'ordre de 1 500 shillings ougandais (environ 1 €) pour appartenir à une de ces organisations.

Trois instances régissent désormais l'UNFA. Le conseil des paysans, composé de trois délégués de chaque organisation membre, est l'organe de décision suprême. Pour assurer une représentation équilibrée, au moins un délégué de chaque organisation doit être une femme. Les membres du conseil n'hésitent pas à exprimer leurs points de vue : il leur arrive souvent de rejeter ou d'amender les propositions avancées par le comité exécutif de l'UNFA ou par le secrétariat. Un comité exécutif national de 11 membres est élu par le conseil des agriculteurs et dirigé par un président. C'est le conseil d'administration de l'UNFA, en quelque sorte.

Un secrétariat exécutif central, à Kampala, aide le comité à mettre en œuvre le programme. Il comporte 34 agents dont 13 techniciens et gestionnaires. Ils ont en charge l'administration, l'information, le service d'appui-conseil, la commercialisation, le genre, le crédit et la comptabilité.

## La Voix du Paysan

« Le magazine trimestriel de l'UNFA, *La Voix du Paysan*, est un important moyen de communication avec les adhérents, les décideurs institutionnels et les autres organisations », dit Jane Batte, rédactrice adjointe, un des deux agents chargés du magazine.

Chaque numéro comporte 32 pages et trois parties principales. La première, « Nouvelles du secrétariat central », décrit les activités du siège de l'organisation : un compte rendu des récents conseils des agriculteurs, par exemple, ou un rapport sur un stage de formation des vulgarisateurs organisé au Danemark par DANIDA.

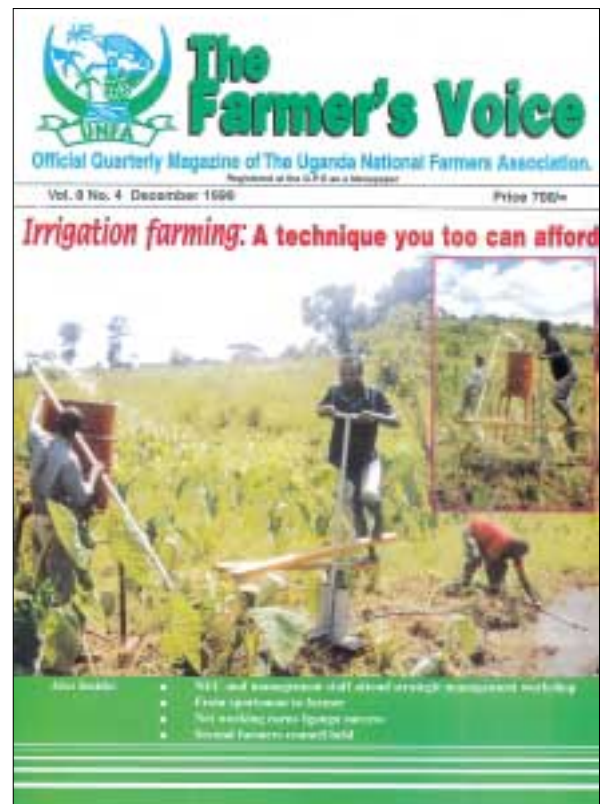
« Nouvelles de nos adhérents » est la deuxième partie : elle se compose d'articles provenant des organisations membres de l'UNFA. L'article principal de l'édition de décembre 1999, par exemple, relate l'histoire d'un paysan qui a utilisé une simple pompe à pédale pour irriguer son potager de 1,2 ha. Dans le même numéro, on pouvait trouver des articles sur une session de formation sur la culture attelée, l'histoire d'un ex-prêtre de 87 ans qui gère une laiterie avec succès, des paysans qui exploitent le café ou la vanille, des projets initiés par des organisations membres à Iganga et Bushenyi, et bien d'autres encore.

La troisième partie, qui représente près de la moitié du magazine, est consacrée à des informations techniques. Ainsi, le numéro de décembre 1999 contenait des recommandations sur l'élevage porcin (en réponse à une lettre de lecteur), des informations sur l'analyse économique d'un élevage de volaille, des recettes pour le séchage des fruits et des légumes en vue de leur conservation, des conseils sur la culture du manioc et de l'arachide, une rubrique sur l'élevage des lapins, etc.

Couverture du numéro de décembre 1999 de *La Voix du Paysan*



Les bureaux de l'UNFA à Kampala (Ouganda)  
(Photo : Paul Mundy)



# Les groupements paysans et les marchés

Les articles sont rédigés par les équipes de l'UNFA et un journaliste professionnel pigiste. Ils veillent à ce que la couverture géographique du pays soit assurée : chaque numéro met en valeur un district différent. L'équipe s'y rend pour recueillir des interviews et des témoignages et pour prendre des photos.

Le magazine encourage les lecteurs à s'exprimer. « Les agriculteurs envoient des articles qu'ils ont écrits eux-mêmes. Lorsqu'ils contribuent à *La Voix du Paysan*, ils contribuent aussi à l'UNFA globalement », dit Jane, bien qu'elle ajoute que ces articles nécessitent souvent un gros travail de réécriture. Un choix de lettres des lecteurs est publié en page 3 et certains numéros comportent également un questionnaire que les lecteurs doivent remplir et renvoyer à la rédaction. « Le comité éditorial est très attentif à ce feed-back », dit Jane Batte. « Les lettres contiennent souvent des demandes de reportage sur des thèmes spécifiques et l'équipe de rédaction fait tout ce qu'elle peut pour satisfaire ces demandes ».

## Finie, la gratuité

Lorsque *La Voix du Paysan* a été lancée, il y a neuf ans, elle était distribuée gratuitement aux membres de l'association. Le magazine était tiré à 7 000 exemplaires et distribué à travers des comités dans chaque paroisse du pays. Ceci prit fin en même temps que l'assistance financière de DANIDA en 1998. Depuis, l'UNFA tente de donner une autonomie financière au magazine.

Une source de revenus est constituée par les ventes. Le magazine est désormais vendu 700 shillings (0,46 €). Cela ne couvre que partiellement les frais de production.

L'obligation d'acheter le magazine a un inconvénient important : la diminution du nombre de lecteurs, qui a entraîné une chute du tirage de 7 000 à 3 000 exemplaires. Mais cela a aussi des avantages et notamment celui de contraindre l'équipe de rédaction à produire un magazine plus attractif et plus en rapport avec la demande des lecteurs. « Quand nous trouvons un paysan qui est prêt à consacrer 700 shillings à l'achat du magazine, cela nous encourage beaucoup car c'est la preuve de son utilité », dit Jane Batte.

## Une autre source de revenus

La publicité est une autre source de revenus. Un industriel spécialisé dans la fabrication de tuyaux en plastique est un annonceur habituel du journal ; parmi les autres annonceurs, on trouve des fournisseurs d'équipements comme les pompes, les moulins, les glaciers, une usine d'égrenage de coton ou une société à la recherche de producteurs de piments pour l'exportation.

La quantité d'annonces publicitaires est très variable. Certains numéros peuvent en contenir plusieurs pages et procurer des ressources équivalentes à des milliers d'euros, d'autres n'en contiennent presque pas. Le coût des annonces publicitaires est également très variable. Jane Batte explique que les rédacteurs pourraient trouver beaucoup d'annonceurs s'ils se déplaçaient personnellement pour aller prospecter les clients potentiels mais ça prend trop de temps. Ils ont essayé de passer par une agence spécialisée, qui a recommandé de relever les prix, mais qui n'a trouvé aucun client.

## Résoudre un casse-tête

Comme pour les autres publications destinées à des publics ruraux, la distribution est un véritable casse-tête. Vous ne pouvez pas (encore aujourd'hui) acheter un exemplaire de *La Voix du Paysan* chez un vendeur de journaux : « courir après les vendeurs pour récupérer l'argent de la vente est très difficile », dit Jane Batte. Le magazine est un excellent outil de promotion ; l'UNFA en distribue un certain nombre d'exemplaires gratuitement ; par ailleurs, quelques organisations ont souscrit un abonnement.

Mais la plus grande partie du tirage est vendue à travers les organisations membres. Les coordonnateurs de districts viennent régulièrement à Kampala pour des réunions ou des sessions de formation. Ils prennent à cette occasion un paquet de journaux et les ramènent chez eux. Ils encouragent les organisations locales à vendre le magazine en les autorisant à prendre une commission de 200 shillings (0,13 €). Ils doivent remettre le reste du produit de la vente à l'UNFA.

Qui achète *La Voix du Paysan* ? « Beaucoup de femmes, mais aussi des hommes, sont encore analphabètes », dit Jane. « Ce sont en général les hommes qui achètent le magazine ». Les paysans qui assurent des fonctions de formateurs sur le terrain reçoivent un exemplaire du magazine ; cela leur permet de trouver des informations qu'ils pourront utiliser dans leur travail de formateur.

## Des bulletins locaux

De nombreuses organisations membres de l'UNFA éditent des bulletins en langues locales pour leurs adhérents. En général, il s'agit d'un bulletin ronéotypé et agrafé de trois ou quatre pages. On y retrouve quelquefois des articles provenant de *La Voix du Paysan* et traduits dans les langues locales. L'information peut ainsi atteindre un public plus vaste que les seuls lecteurs de *La Voix du Paysan*.

En avril 1999, le département de l'information de l'UNFA a organisé une session de formation sur la gestion de l'information et de la diffusion pour 74 personnes provenant des organisations membres. Peu d'entre elles ont par la suite produit leur propre bulletin. Cela montre qu'il y a encore du chemin à parcourir pour que les 90 000 paysans de l'association aient un accès régulier à une source d'information écrite.

## Des formations à la demande

Quel est l'intérêt des paysans à dépenser 1 500 shillings pour adhérer à l'UNFA ? Une des principales motivations est que cela leur ouvre l'accès aux conseils et à la formation. Les paysans peuvent demander aux formateurs de proximité sur le terrain, également appelés « relais de vulgarisation paysan », des conseils pour résoudre tel ou tel problème. Si le « formateur-relais » domine le sujet, il peut le résoudre directement, proposer une mini-session de formation ou organiser une démonstration ou une expérimentation, à laquelle les paysans non membres seront invités. Si le formateur-relais n'a pas suffisamment d'éléments pour répondre à la demande, il s'adresse au coordonnateur de district pour qu'il assure lui-même la formation ou le conseil.

# Les groupements paysans et les marchés

Si la réponse n'existe toujours pas à ce niveau, le coordonnateur de district saisit le service « Suivi Conseil » de Kampala qui mettra à disposition un spécialiste ou un chercheur pour effectuer la prestation de formation.

Tous les ans, en juillet, l'UNFA organise une foire agricole à Jinja, dans le centre du pays. La foire de 1999 a regroupé plus de 30 exposants représentant des sociétés commerciales, 23 organisations paysannes et 10 institutions gouvernementales. Elle a attiré plus de 80 000 visiteurs. La foire a une excellente image : en 1998, le président Museveni l'a honorée de sa présence et il a remis un taureau au lauréat du concours d'élevage bovin.

## Des groupes d'écoute

L'UNFA produisait ses propres programmes radio mais elle les a interrompus car c'était trop coûteux et de nombreux paysans se plaignaient de la tranche horaire inadaptée. Une nouvelle approche est désormais privilégiée. Il s'agit d'encourager les paysans à se constituer en groupes d'écoute pour écouter collectivement les programmes de radio relatifs à l'agriculture et au développement rural. Après la diffusion du programme, les auditeurs discutent de l'émission et envoient leurs observations écrites au siège de l'UNFA. La même approche peut être utilisée avec des audiocassettes produites par l'UNFA sur des sujets spécifiques comme la production du café ou de la banane. Les groupes peuvent emprunter les cassettes au bureau de l'association au niveau du district, les écouter collectivement et faire parvenir leurs réactions à l'UNFA.

## Lobbying

Le lobbying est une autre stratégie mise en œuvre par l'UNFA pour servir les intérêts de ses adhérents. C'était même, à l'origine, une des raisons qui a motivé la création de l'association. C'est le comité exécutif qui assure la responsabilité de cette activité. Les efforts entrepris dans ce domaine ont porté leurs fruits. En voici un exemple. La décision du gouvernement d'interdire l'importation de semence de taureau en raison de la maladie de la « vache folle » en Europe a fait l'objet d'interventions de l'UNFA. Depuis le début de 1999, le gouvernement a partiellement suspendu cette mesure, permettant ainsi aux éleveurs ougandais de continuer leurs efforts d'amélioration de leur filière.

Les agriculteurs ont cependant encore beaucoup à apprendre en matière de lobbying ; ils ne sont pas encore aussi efficaces que l'association des transformateurs ou celle des exportateurs agricoles, qui représentent les grands propriétaires produisant pour l'exportation. Toutefois, l'UNFA est potentiellement très puissante car les petits paysans qu'elle représente sont beaucoup plus nombreux et constituent un élément vital de l'économie du pays.

## Financement

Le financement de l'UNFA constitue sans doute son talon d'Achille : une grande partie de ses ressources proviennent encore du financement de DANIDA et son activité fait l'objet d'une assistance de conseillers danois. Il est indispensable pour l'UNFA, si elle veut rester une organisation forte et représentative des agriculteurs d'Ouganda, qu'elle trouve les moyens de se sevrer de cette dépendance extérieure.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Uganda National Farmers Association (UNFA), Farmers Centre, Plot 27 Nakasero Road, PO Box 6213, Kampala (Ouganda).  
Tel. (256) 41 230705/ 41 255250/ 41 255242 ; fax (256) 41 230748 ; e-mail [unfa@starcom.co.ug](mailto:unfa@starcom.co.ug)

# Les groupements paysans et les marchés

## FONGS – organiser les producteurs ruraux du Sénégal

Organisations paysannes



Paul Mundy

Au Sénégal, l'équivalent de l'UNFA ougandaise s'appelle la FONGS, la Fédération nationale des organisations non gouvernementales du Sénégal. Comme l'UNFA (voir p. 123), c'est une fédération d'organisations paysannes : 29 à travers tout le Sénégal regroupant 150 000 adhérents dans environ 3 000 groupements villageois. Si l'on comptabilise les familles des adhérents, la FONGS peut dire qu'elle touche environ 900 000 personnes, soit 10 % de la population sénégalaise. Près des deux tiers des adhérents sont des femmes.

Créée en 1976 et basée à Thiès, une ville vouée au commerce et un important nœud de communication à l'est de Dakar, la FONGS a une structure similaire à celle de l'UNFA. Une assemblée générale est convoquée tous les trois ans, le conseil d'administration tous les deux mois et la commission exécutive chaque mois. L'équipe dirigeante de l'organisation est composée d'agents à temps partiel, élus par les adhérents. Les responsables ne reçoivent pas de salaire mais leurs frais sont pris en charge et ils perçoivent une indemnité pour chaque journée qu'ils consacrent à l'organisation. Une petite équipe de sept salariés est chargée de l'administration, des finances, des questions de genre et de la formation. Chaque fois que des compétences spécifiques sont requises, la FONGS fait appel à des consultants extérieurs.

Les responsables de la FONGS sont eux-mêmes des exploitants agricoles : par exemple, Demba Keita, le responsable de l'équipe de formation en communication, est un paysan originaire du sud du Sénégal où il pratique l'arboriculture fruitière (mangues, oranges) et la culture de l'arachide, pour l'exportation et les patates douces ou le manioc pour la consommation familiale.

### Un changement salutaire

Lancé en 1996, *Action Paysanne* est le journal de la FONGS. Trois mille exemplaires de cette publication trimestrielle de 8 pages, en français, sont distribués dans tout le pays.

*Action Paysanne* poursuit trois objectifs : informer les lecteurs sur la politique et les grands thèmes du développement rural, favoriser les échanges entre les différents groupes d'adhérents de l'organisation et diffuser des techniques novatrices.

« Informer les adhérents sur les sujets d'ordre politique est important », dit Demba Keita, « pour qu'ils disposent des éléments nécessaires pour se forger leurs propres opinions. C'est un changement salutaire par rapport aux pratiques unilatérales et descendantes que l'on connaît ». *Action Paysanne* propose des analyses et des articles sur les politiques et les programmes de développement, les politiques publiques et les sources de financement pour les producteurs ruraux.

*Action Paysanne* est un outil essentiel pour les échanges entre les organisations membres de la FONGS. « Le journal doit véhiculer des informations sur nos membres, sinon ils ne s'y intéresseront pas », ajoute Demba Keita.

Chacune des dix régions du Sénégal dispose d'un responsable de communication. Ils rédigent des articles sur les activités dans leurs régions et les envoient à la FONGS. Les articles sont ensuite mis en forme définitive par Demba Keita et un journaliste professionnel. La mise en page et l'impression sont confiées à des prestataires extérieurs. Les représentants régionaux de la FONGS sont membres d'un comité de gestion du journal, pour garantir son ancrage local.

Les représentants régionaux sont également responsables de la distribution. Le prix du journal est fixé à 200 F CFA (0,30 €) ; les distributeurs ajoutent de 50 à 100 F CFA à ce prix, les bénéfices réalisés étant réinvestis dans des activités locales. Ils sont aussi encouragés à traduire les articles dans les langues parlées dans les régions (sept langues principales sont parlées au Sénégal), mais ils ne le font pas souvent, selon Demba Keita, car cela représente un travail trop lourd.

La troisième grande fonction d'*Action Paysanne* est d'informer les lecteurs sur les innovations technologiques. Comme de nombreux adhérents sont des adhérentes, des thèmes comme la transformation agroalimentaire, les recettes de cuisine et la nutrition sont souvent abordés.

### Pas seulement des journaux

Les activités de communication de la FONGS ne se limitent pas à *Action Paysanne*. Pour renforcer les compétences des responsables locaux, le journal produit des manuels techniques, d'une dizaine de pages, sur des sujets comme la gestion institutionnelle, la négociation, le développement des organisations ou l'échange d'informations. Il produit également des livrets techniques de 2 à 4 pages sur des sujets comme le traitement du lait, l'utilisation du « neem » comme pesticide et la conservation des fruits et des légumes.

La FONGS produit aussi des vidéos. Fin 1999, trois vidéos avaient déjà été réalisées : deux sur la culture du riz et une sur les activités des organisations membres de la FONGS. Elles sont réalisées par des prestataires professionnels extérieurs et diffusées par la télévision nationale.

La formation est une composante importante des activités de la FONGS : de 1985 à 1990, elle a formé des centaines de formateurs dans chacune de ses organisations membres sur des sujets comme l'agriculture, l'élevage et la gestion des organisations. Mais une évaluation, entreprise en 1991, a relevé que les formateurs n'étaient pas d'une grande efficacité. En conséquence, la FONGS a modifié son approche pour s'appuyer davantage sur les potentialités de chacune de ses organisations membres. Un programme d'échanges de formation et d'appui (PFEA) a été mis en place pour permettre à chaque organisation de demander aux autres de mener des sessions de formation dans leurs champs de compétences respectifs.



Un bulletin préparé par une organisation membre de la FONGS

# Les groupements paysans et les marchés

Les membres de la FONGS collaborent étroitement avec les vulgarisateurs des services de l'État. Comme dans le cas de l'UNFA en Ouganda, les équipes de la FONGS prennent en charge les moyens et la logistique et les vulgarisateurs apportent leurs compétences techniques spécialisées.

Pour améliorer la disponibilité de l'information dans tout le pays, la FONGS est en train de mettre en place 11 centres de documentation, un dans chaque région, plus un centre à vocation nationale. Elle développe également les échanges d'informations par messagerie électronique en s'appuyant sur les nombreux télécentres équipés d'ordinateurs que l'on trouve maintenant un peu partout au Sénégal.

## Inverser le sens de la recherche

La FONGS est partie prenante à un processus particulièrement intéressant et original de restructuration de la recherche agronomique au Sénégal. Habituellement, ce sont les chercheurs ou les décideurs politiques qui choisissent les thèmes et arrêtent les modalités de la recherche. Les chercheurs conduisent leurs expérimentations, développent de nouvelles techniques et les transmettent aux agents de la vulgarisation qui, à leur tour, forment les paysans. Il arrive bien souvent que les chercheurs se concentrent sur des sujets qui présentent un intérêt scientifique pour eux mais qui n'ont aucune utilité pratique pour les producteurs.

Le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR), une organisation fédérative regroupant la FONGS et 8 organisations paysannes, a décidé de prendre cette question en mains pour inverser les choses. Les paysans, à travers le CNCR, décideront par eux-mêmes les thèmes prioritaires de recherche et commissionneront les chercheurs de l'Institut sénégalais de recherche agronomique (ISRA) pour les mettre en œuvre. Ceci confère à la FONGS et aux autres organisations paysannes un rôle de poids : elles s'assurent que leurs intérêts sont pris en compte en maîtrisant, au moins en partie, les programmes de recherche.

Ce système est proche de ce qui est développé en Europe ou aux États-Unis, où les organisations de producteurs agricoles sont relativement puissantes. Dans l'État de l'Iowa, par exemple, l'association des producteurs de soja consacre une part des cotisations de ses adhérents au financement de recherches qui les concernent directement. Les chercheurs de l'université leur soumettent des projets de recherche pour financement.

Le CNCR est en train de peaufiner cette approche et, si elle réussit, elle constituera un modèle pour la recherche agronomique dans d'autres pays africains.

## Quelle durabilité à long terme ?

Comme l'UNFA en Ouganda, la FONGS est très dépendante d'une assistance technique extérieure. En termes de ressources propres, elle génère environ 20 à 25 millions de francs CFA par an (30 à 40 000 €), à partir des cotisations des adhérents et d'autres revenus. Mais la plus grande partie de ses ressources proviennent d'un consortium d'ONG européennes, coordonnées par SOS Faim.

Pour atteindre une indépendance véritable et pérenniser ses activités, la FONGS doit progressivement réduire la part des ressources qui provient de ses partenaires extérieurs, en développant des activités de services rémunérés, comme la formation, et en recrutant davantage de membres. Mais son indépendance financière à long terme ne sera acquise que lorsque ses membres deviendront plus solides. Et cela dépend aussi de la capacité de la FONGS à dynamiser ses activités et à développer ses capacités d'autofinancement.

### **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**

FONGS, BP 269, Thiès (Sénégal). Tél. (221) 951 1237 ; fax (221) 951 2059 ; e-mail [fongs@telecomplus.sn](mailto:fongs@telecomplus.sn)

# Les groupements paysans et les marchés

## Renforcer les capacités de gestion des producteurs ruraux

### Pour une gestion transparente de l'argent des paysans



Jacques Sultana

Dans les villages du Sud Mali, tous les ans, au mois de novembre, au moment des premières pesées du coton, le calcul de ce qui est dû à chaque producteur est établi, en retenant le montant des intrants que chacun a prélevés. Et c'est à ce moment qu'apparaissent les conflits : les quantités indiquées dans les cahiers des producteurs ne sont pas les mêmes que celles qui sont consignées dans le cahier du secrétaire de l'association villageoise ; des intrants ont été comptabilisés mais n'ont pas été livrés ; certains producteurs n'ont pas noté les intrants qu'ils ont reçus ou les sous-évaluent.

Dans de nombreux villages de la zone cotonnière du Sud Mali, les paysans ont constitué des associations villageoises pour gérer collectivement la production de coton, s'approvisionner en intrants, accéder au crédit et commercialiser la récolte. Ces associations ont été créées à l'initiative de la Compagnie malienne de développement des textiles (CMDT), l'organisme semi-public chargé de la production cotonnière au Mali.

Tous les ans, les intrants nécessaires à chaque producteur sont distribués par l'association villageoise. Les seuls outils de gestion dont l'association et les paysans disposent sont le cahier du secrétaire de l'association, qui indique les quantités livrées à chaque producteur, et le cahier du producteur où il reporte ces indications. Les conflits sont presque inévitables.

Les autres ressources générées par les associations villageoises (rémunérations pour la collecte du coton, commercialisation et stockage des céréales, gestion du crédit) ne sont pas non plus gérées de façon efficace ni transparente, ce qui encourage les détournements et les malversations.

Il arrive enfin bien souvent que les producteurs contractent des crédits auprès des banques, à travers les associations villageoises, pour des montants importants, sans connaître leurs capacités réelles de remboursement et qu'ils se retrouvent dans l'impossibilité de payer leurs dettes.

L'insuffisance des outils de gestion des associations villageoises crée un climat de suspicion en leur sein, décourage les initiatives des producteurs et conduit à des baisses de production quelquefois très importantes.

#### À qui la faute ?

La responsabilité de cette situation n'est pas à mettre systématiquement sur le compte des dirigeants des associations villageoises mais plutôt sur l'absence d'outils de gestion appropriés et un effort d'alphabétisation insuffisant pour permettre une véritable maîtrise de ces outils.

## ENCADRÉ 12

« *Ina cogo nyena* » (en français « Tu es venu à temps »)<sup>1</sup>...

C'est le nom que les villageois de la zone de Kignan ont donné à leur centre de gestion rurale. Il faut dire qu'en 1994, lorsque le centre de gestion a été mis en place, la production avait chuté de plus de 50 %. Les producteurs ne percevaient plus leurs revenus du coton depuis 2 ans en raison du surendettement de l'association villageoise de Kignan et de son incapacité à faire face à ses dettes. Il en allait de même dans la plupart des autres associations villageoises de la zone.

Avec l'arrivée du centre de gestion et la reprise en main des comptes de 60 associations villageoises sur la centaine que compte le secteur, la production a progressivement repris, les dettes ont été épongées et, en 1999, la production de coton atteignait le chiffre record de 973 tonnes. Le centre appuie maintenant la gestion de 60 associations villageoises sur la centaine que compte le secteur ; il a bâti ses propres locaux et les a équipés avec un investissement de 5 millions de F CFA.

La confiance est rétablie ; désormais les producteurs maîtrisent la gestion de leurs activités et sont capables d'envisager des investissements éducatifs, sociaux et sanitaires.

1 Témoignage extrait du journal des centres de gestion rurale N°1, octobre 1999.

L'arrivée des centres de gestion rurale a changé beaucoup de choses dans le fonctionnement des associations villageoises et dans les modes de gestion communautaire.

### Des centres de gestion au service des associations villageoises...

Les centres de gestion rurale ont été mis en place en 1992, à l'initiative d'une organisation populaire d'épargne et de crédit en milieu rural (Kafo Jiginew) et de la Compagnie malienne de développement des textiles (CMDT), avec le soutien de la coopération française.

Il s'agissait de favoriser une plus grande autonomie des organisations paysannes par la maîtrise de leur gestion et d'obtenir une transparence des comptes, base de la confiance entre les membres des associations villageoises. L'approche du projet a consisté à impliquer les associations villageoises dans la conception, la gestion et le suivi des centres, y compris dans leur financement, pour répondre à la demande réelle des producteurs. Cette démarche visait à favoriser une appropriation du système par les paysans et une pérennisation du dispositif.

L'autre originalité de l'approche mise en place réside dans le fait qu'il s'agit d'un service payant pour lequel l'association villageoise doit faire une démarche volontaire d'adhésion et satisfaire à des critères d'éligibilité.

### Des outils simples, transparents et appropriables

Les centres proposent aux associations villageoises qui le souhaitent, les services de conseillers en gestion qui les aident à mettre en place un système comptable adapté à leurs besoins et transparent. Les conseillers assurent également le suivi de la comptabilité de l'association et aident à la préparation d'un compte rural qui fait l'objet, chaque année, d'une restitution publique à travers une assemblée générale des producteurs. Les secrétaires et les comptables des associations villageoises reçoivent une formation pour poursuivre l'activité de façon plus autonome.

# Les groupements paysans et les marchés

Il existe un centre de gestion pour environ 40 associations villageoises, qui sont représentées dans le conseil d'administration des centres. L'adhésion des associations villageoises est volontaire. Elle est soumise à deux conditions : les associations candidates doivent accepter la vérification complète de leurs comptes et doivent payer une cotisation dont le montant est calculé en fonction du volume de coton commercialisé. La CMDT incite à l'adhésion à ces centres en remboursant une partie importante de la contribution par le biais d'une prime donnée aux associations adhérentes, pour chaque tonne de coton produit.

Les cotisations sont destinées à rémunérer le conseiller et à financer les frais de fonctionnement du centre : déplacements du conseiller (une moto et du carburant), achat des documents de gestion.

## Surmonter la méfiance

Une campagne d'information et de sensibilisation a été organisée et la mise en place des centres de gestion a été progressive. Il fallait en effet surmonter la méfiance des producteurs, qui craignaient que cet outil ne soit un moyen de contrôler leurs activités. Par ailleurs, certains responsables d'associations villageoises, qui redoutaient de voir leurs comptes vérifiés par des personnes de l'extérieur, avaient tendance à freiner la mise en place des centres de gestion.

La transparence des comptes et l'amélioration de la gestion ont eu des effets importants : diminution des conflits et des suspicions, disparition des irrégularités comptables, réduction des mauvaises créances et meilleure gestion des crédits. Les associations peuvent effectuer leurs investissements en toute liberté et maîtriser leurs frais généraux. Le renforcement de leur situation financière leur procure une capacité de négociation accrue. Par ailleurs, la production de coton a augmenté, de même que les ressources des paysans.

## Vers la création d'une fédération nationale des centres de gestion...

Les centres de gestion continuent à se multiplier. À la fin de 1999, on comptait 23 centres, couvrant environ 1 000 des 4 500 associations villageoises recensées dans 5 régions CMDT. L'objectif est de couvrir 1 900 associations d'ici la fin 2001 et 2 500 en 2003.

Plusieurs mesures sont programmées pour garantir la durabilité des centres de gestion. Des unions régionales de centres sont en voie de constitution ; chacune de ces unions sera assistée par un centre régional d'appui. Une fédération de ces unions régionales aura pour tâches de programmer l'implantation de nouveaux centres, d'assurer les relations avec les partenaires, de mobiliser les compétences externes et de mettre en place un système de suivi-évaluation. Les partenaires de la filière, comme la CMDT, les organisations paysannes, les chambres d'agriculture, les banques et les établissements de crédit, seront associés à toutes les étapes.

## Des outils d'information et de communication

Des outils d'information et de communication seront mis en place ou renforcés pour accompagner l'évolution des centres, organiser des campagnes de sensibilisation, rendre compte des expériences de terrain et donner la parole aux producteurs et à leurs associations. Les



Un numéro de *Yeelen*, un journal local en bambara

responsables du projet de gestion rurale se sont rendu compte que si l'information parvenait bien aux dirigeants des associations villageoises (présidents et secrétaires), elle n'était pas systématiquement répercutée au niveau des producteurs dans les villages et que l'information dont disposaient les paysans sur le fonctionnement du système n'était pas suffisante. Par ailleurs, le changement de rythme d'implantation de nouveaux centres et les objectifs quantitatifs du projet impliquent la mobilisation de moyens plus systématiques d'information et de communication.

Deux vecteurs principaux ont été identifiés : un support interne, le journal des centres de gestion rurale et un support plus ouvert sur l'ensemble de la population rurale, les radios de proximité des différentes régions concernées.

Intitulé *Yeelen* (la lumière, en bambara), le journal a vu le jour en octobre 1999 et paraît 4 fois par an. Son tirage est de 3 000 exemplaires en bambara et de quelques centaines en

français. Il est distribué gratuitement aux associations villageoises membres du centre de gestion et servira également à sensibiliser les villages qui n'ont pas encore adhéré. Le contenu éditorial du journal est essentiellement fourni par les membres des centres de gestion dont la contribution est sollicitée. Le premier numéro apportait une information concrète sur la vie des centres de gestion : comment ils ont été créés, quels ont été les principaux obstacles rencontrés pour leur mise en place et quels sont les premiers résultats. Les articles s'appuyaient essentiellement sur des témoignages des acteurs des centres (conseillers en gestion, responsables des centres régionaux d'appui) ou des responsables d'associations villageoises. Une page était réservée aux activités du centre de formation. Le deuxième numéro traitait de la mise en place des nouveaux centres régionaux d'appui.

Les radios de proximité sont nombreuses dans les différentes zones de production cotonnière et elles constituent le support idéal pour apporter une information directe à l'ensemble de la population rurale sur l'utilité et le fonctionnement des centres de gestion, en faisant appel à des techniques vivantes et interactives de production : émissions publiques villageoises, reportages sur l'impact des centres de gestion sur la production et le revenu des paysans, témoignages, débats, information sur les mécanismes et techniques de fonctionnement des centres. Le recours à la radio permettra à la fois d'informer et de sensibiliser les associations villageoises sur la démarche des centres de gestion et leur intérêt à y adhérer, et de mieux apprécier l'opinion des producteurs, utilisateurs finaux du système. Des contacts ont été pris avec l'ensemble des radios de proximité des différentes régions concernées pour négocier des accords de partenariats et le traitement régulier des thèmes de la gestion rurale sur les antennes des radios de Mali Sud (voir l'article « Apporter aux producteurs ruraux une information de proximité », p. 21).

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Fousseini Coulibaly, Centre régional de Sikasso, Sikasso (Mali). Tél. (223) 62 05 93

Idrissa Sidibe, Directeur, Centres de gestion rurale, Bamako (Mali). Tél. (223) 24 18 02 ; fax (223) 21 27 52

# Les groupements paysans et les marchés

Apprendre et échanger sur l'agriculture durable  
L'association PELUM



John Wilson

## Maintenir le foyer allumé

Juin 1992. C'est l'hiver au Zimbabwe. L'air extérieur est glacé, le local modeste. Les 14 participants à l'atelier s'installent chacun à son tour près du feu. Ils proviennent de cinq pays d'Afrique orientale et australe et sont réunis pour discuter des moyens d'améliorer la formation des agents des ONG qui travaillent avec les communautés rurales dans le domaine de l'agriculture durable.

C'est ainsi qu'a démarré PELUM, « l'Association pour une gestion écologique et participative de la terre » (Participatory Ecological Land-Use Management Association). Bien qu'elle comprenne maintenant plus de 100 organisations membres provenant des pays d'Afrique orientale et australe, l'association a conservé les mêmes modes de fonctionnement que lors de sa création. Le foyer est resté allumé.

## Les origines

Le groupe installé autour du foyer était en train d'identifier les compétences, les connaissances et les comportements nécessaires à un animateur communautaire amené à travailler avec des paysans sur la gestion de l'agriculture et des ressources naturelles. Il fallait connaître leur profil pour bâtir un programme de formation pour ces animateurs.

Comment cette question a-t-elle émergé ? Pendant les années 70 et 80, l'approche classique du développement rural consistait à former le plus grand nombre de paysans aux techniques agricoles « modernes ». Ces méthodes préconisaient l'utilisation de semences améliorées, d'engrais et de pesticides pour maximiser les rendements. Ce système a relativement bien fonctionné tant que les intrants étaient fournis gratuitement ou subventionnés. Mais les politiques « d'ajustement structurel » furent mises en œuvre par les différents gouvernements et ces incitations ont été supprimées. De nombreux paysans ont alors découvert qu'ils n'étaient plus en mesure de payer des intrants qui leur étaient pourtant devenus indispensables.

Un autre problème dans l'approche classique du développement était son ignorance, voire même son mépris des compétences ou des savoirs paysans. Ces agriculteurs avaient pourtant, pendant des années, accumulé une somme importante de connaissances sur les sols et les climats, ce qui marchait et ce qui ne marchait pas. Ils possédaient des exploitations de tailles diverses et savaient calculer les risques par rapport à leurs objectifs de rendement et de niveau de vie. Ils avaient développé entre eux des relations d'affaires complexes et des solidarités mutuelles fondées sur l'amitié.

L'approche conventionnelle « descendante » ignorait tout cela. Les vulgarisateurs disaient aux paysans ce qu'ils avaient à faire et constataient avec amertume que ceux-ci ne suivaient pas leurs « conseils ». Dans le courant des années 80, de nombreux organismes de développement

prirent conscience de la réalité et changèrent leurs méthodes de travail. D'abord, ils commencèrent à utiliser des approches « participatives » où les paysans (et non les organismes de développement) définissaient eux-mêmes leurs propres besoins et planifiaient les changements de leurs pratiques agricoles en fonction de leurs compétences et de leur savoir. Les organismes de développement devaient jouer un rôle d'animateur plutôt que de professeur : au lieu de dire aux paysans ce qu'ils devaient faire, ils les accompagnaient dans la recherche et la mise en œuvre des innovations qu'ils avaient eux-mêmes conçues. Toute une gamme de méthodes participatives ont été mises au point pour aider les agriculteurs à identifier les problèmes, construire les solutions, assurer la mise en œuvre et le suivi de leurs activités.

Ensuite, les organismes de développement ont commencé à promouvoir le concept d'agriculture durable basée sur les ressources locales : variétés traditionnelles, compost et engrais disponibles localement et ainsi de suite. Cette approche avait de nombreux avantages : elle permettait de réduire le niveau des intrants que les paysans avaient à payer et elle limitait les effets nocifs des pesticides et engrais chimiques. Cependant, il existait peu d'animateurs communautaires capables de promouvoir cette nouvelle approche participative. La plupart des vulgarisateurs provenaient des écoles d'agriculture où on leur avait appris les méthodes descendantes classiques. Il fallait donc à la fois conceptualiser toutes les nouvelles idées en matière de participation et d'agriculture durable et former les agents des ONG à leur mise en œuvre.

Neuf mois après la première réunion, le groupe qui avait conçu le programme de formation originel se retrouva à nouveau. Le projet avait circulé, il avait été largement discuté et amendé. Il était temps de faire un pas supplémentaire. Le groupe examina une idée qui avait été formulée pendant la réunion précédente : il fallait aller au-delà de la simple conception d'un programme de formation. Il fallait profiter de cette opportunité pour mettre en commun les initiatives des différentes ONG locales en matière d'agriculture durable afin que les expériences des uns et des autres puissent être partagées et profiter à tous.

### Pourquoi échanger ?

Les ONG travaillent souvent de façon isolée. Elles apprennent beaucoup en développant leurs propres activités mais elles n'ont pas souvent l'occasion d'échanger leurs expériences. Cet état de choses est apparu comme une évidence pour les membres du groupe. Ils décidèrent donc de lancer une association qui favoriserait les échanges entre toutes ces ONG. Un comité de pilotage a été désigné, comprenant un membre provenant de chacun des pays représentés. Ce comité, appuyé par une équipe légère de coordination (une personne et demie) accompagna la création de l'association PELUM.

La construction se poursuivit prudemment pendant deux années et en octobre 1995, 30 délégués représentant des ONG de la région lancèrent l'association PELUM avec comme devise « faciliter la formation et bâtir un réseau pour une gestion participative et écologique de la terre en Afrique orientale et australe ».

### Le réseau qui précède le réseau

La force et le potentiel de l'association reposent sur les groupes de travail nationaux, composés de tous les membres de chaque pays. Le président de chacun de ces groupes représente le pays au sein du conseil d'administration de l'association. Les réunions du conseil,

# Les groupements paysans et les marchés

l'assemblée générale semestrielle et le bulletin trimestriel de l'association permettent à tous les membres de s'informer sur les réalisations des uns et des autres. Les activités varient d'un pays à l'autre. Dans certains pays, le démarrage a été difficile. Au départ, les activités reposent sur une ou deux personnes. Petit à petit, la base s'élargit.

L'association a compris qu'un réseau formel ne peut fonctionner que si l'information a d'abord été échangée de façon informelle entre les membres. Ce préalable du réseau informel constitue une garantie pour la mise en place du réseau formel et l'installation d'un secrétariat national.

Les ONG locales dépendent le plus souvent de financements extérieurs. Leurs conditions difficiles de survie ne les incitent pas à donner une grande priorité à l'échange d'informations avec les autres. De plus, les jeunes organisations doivent d'abord se préoccuper de leur propre gestion avant de chercher à échanger avec d'autres organisations. Cela signifie que ce sont souvent les organisations les plus anciennes et les plus solides qui ont le temps de contribuer aux activités d'un réseau.

## Une série d'ateliers

Les ateliers sont une part importante des activités du réseau et ils sont très appréciés par ses membres. Chaque année, l'association mène une enquête auprès de ses membres pour identifier leurs besoins prioritaires. Sur cette base le programme d'ateliers est établi pour l'année. Quatre à sept ateliers sont organisés chaque année. Ils durent d'une à trois semaines. Ils se déroulent dans différents pays et sont en général accueillis par une organisation membre de l'association. À titre d'exemple, des ateliers ont été organisés sur des thèmes comme le suivi participatif, la gestion de l'information, les techniques d'animation, la production de matériel didactique et la gestion intégrée des terroirs.

Les participants sont invités à venir à l'atelier avec leurs propres expériences sur le sujet pour les échanger avec les autres. Des intervenants extérieurs apportent les connaissances complémentaires nécessaires. Des exercices pratiques sont organisés pendant l'atelier lui-même pour permettre aux participants d'appliquer concrètement ce qu'ils ont appris.

Comme les ateliers sont organisés par les membres de l'association elle-même, il ne s'agit pas d'activités limitées dans le temps. Au contraire, les ateliers contribuent à la consolidation de l'association en construisant un réseau toujours plus cohérent, pierre après pierre. Le défi qui reste à relever est l'amélioration de la surveillance et du suivi du réseau.



Les participants à un atelier sur la conservation du sol et l'aménagement de l'espace rural organisé par l'association PELUM apprennent à employer un « cadre en A », un niveau de conception rudimentaire destiné à déterminer les courbes de niveau sur une pente  
(Photo : PELUM)

## Élargir le marché de l'information

L'association PELUM distribue également des livres et du matériel didactique, notamment ceux qui sont produits dans la sous-région. Au départ, l'association voulait produire son propre matériel de formation. Toutefois, ses responsables se sont rapidement rendu compte que ce matériel existait déjà et que le problème à résoudre était davantage celui de la distribution.

L'objectif à long terme reste d'encourager la production de matériel pour satisfaire le marché potentiel créé par l'association. Par exemple, quelqu'un qui produit un ouvrage sur le suivi participatif en Ouganda sera assuré de voir cette publication distribuée dans toute la sous-région et pas seulement en Ouganda. Le magazine de l'association *Ground Up* était au départ un simple bulletin interne. Le premier numéro a été publié en 1999. Il contient des articles sur l'agriculture durable, donne le calendrier des programmes de formation et informe sur les nouveaux titres des publications.



Un numéro du magazine *Ground Up*

## L'école PELUM du Zimbabwe

En novembre 1995, les membres de l'association du Zimbabwe se sont réunis pour discuter des meilleures façons de mettre en œuvre le programme de formation mis au point par l'association. Des représentants de l'université ainsi que des services de vulgarisation du gouvernement ont été associés à cette rencontre.

« Comment ce programme peut-il être enseigné par nos organisations de base ? », se demandait à haute voix un des participants. « Chacune de nos associations pourrait réaliser une partie du programme mais aucune d'entre elles n'a les compétences nécessaires pour le mettre en œuvre dans son intégralité ».

« Vous avez trouvé ! » s'exclama un autre participant. « C'est exactement ça ! Si chacun d'entre nous en prend une part, la part qu'il maîtrise, alors, ensemble, nous pouvons assurer l'intégralité du programme de formation ».

Et c'est ainsi que naquit l'idée de « l'école sans murs ». Comme pour l'association elle-même, l'idée du collège, basée sur un partage des savoirs, fit l'objet d'un suivi méticuleux et de nombreux débats. Des responsables de formation provenant des organisations participantes affinèrent le programme. Une mission se rendit dans toutes les organisations pour identifier leurs compétences respectives et décider qui couvrirait chacun des aspects du programme. La direction de l'organisation mit au point une stratégie de développement pour le collège et discuta de son organisation. Les aspects pratiques d'hébergement et de restauration furent également discutés dans un comité spécialisé.

Au moment où elle fut lancée, l'école PELUM du Zimbabwe comprenait des ONG nationales et communautaires, des départements des deux universités et des éléments des services nationaux de formation et de vulgarisation. Les premiers étudiants entamèrent un cycle de cours intercalaires en 1998. Un groupe provenant des organisations fondatrices vint aider à défricher le terrain et à aplanir les difficultés de démarrage. La deuxième promotion démarra dès le début de l'an 2000.

# Les groupements paysans et les marchés

Les étudiants avaient à leur programme des cours d'agro-écologie, de gestion des ressources naturelles, de gestion des organisations et de techniques d'animation. Les cours se déroulaient au sein des différentes organisations membres, ce qui leur permettait également de se familiariser avec leurs activités et leur fonctionnement. L'apprentissage, essentiellement pratique, se déroulait à partir de l'observation de la façon dont les organisations mettaient en œuvre leurs programmes, approchaient les questions en grandeur réelle, sur le terrain : l'organisation des communautés, l'animation, l'agro-écologie.

Un autre avantage de cette approche résidait dans le fait que ces équipes, composées de spécialistes qui disposaient d'une inestimable expérience dans le domaine du développement, pouvaient échanger leur savoir et leur expérience avec les nouvelles générations d'acteurs. Le plus souvent, ces connaissances et cette expérience sont perdues car rien n'est prévu pour qu'elles soient transmises de génération en génération. Les étudiants n'ont pas été les seuls bénéficiaires du système. Les organisations membres y ont trouvé l'opportunité d'échanger énormément d'informations dans leurs champs d'expériences respectifs. Par exemple, pendant la mise en place de l'école, toutes les organisations membres se sont rendu des visites d'étude mutuelles, ce qui a offert une opportunité unique d'apprendre les uns des autres.

L'école du Zimbabwe peut être considérée comme une référence dans la sous-région. Toutes les étapes de sa mise en œuvre ont été consignées et échangées avec les membres de l'association dans les autres pays.

## Sécurité semencière

Les semences sont la base de la sécurité alimentaire. Les paysans doivent disposer des bonnes variétés, au bon moment et en quantités suffisantes. Si ce n'est pas le cas, ils risquent de semer trop tard par rapport à l'arrivée des pluies, d'exploiter des variétés susceptibles d'être ravagées par les insectes et les rongeurs ou de récolter des produits que personne ne voudrait acheter.

La sécurité en matière de semences se joue à différents niveaux : national, communautaire et familial. Au niveau national, un pays doit disposer d'une réserve suffisante de semences pour satisfaire la demande. Mais ceci ne garantit pas la disponibilité des semences pour les agriculteurs. En conséquence, la sécurité semencière doit être renforcée au niveau communautaire et familial, en s'assurant que les semences pourront être multipliées et stockées au niveau local afin que les paysans puissent en disposer en temps utile pour les semis.

La question de la sécurité semencière a constitué une préoccupation importante pour les membres de PELUM. Vers la moitié de l'année 1997, un réseau d'ONG britanniques approcha l'association pour qu'elle héberge un programme consacré à la sécurité semencière. PELUM manifesta son intérêt mais demanda à être associée à la conception du programme. Elle ne voulait pas être seulement l'hôte d'un programme conçu ailleurs. Cette exigence retarda la mise en œuvre du programme mais cela n'avait pas d'importance pour l'association. Une enquête sur les besoins des membres de PELUM fut entreprise et les organisations firent à leur tour une enquête sur les besoins de leurs adhérents paysans. Les résultats furent exploités à l'occasion d'un atelier de programmation mené conjointement avec le réseau britannique.

Pendant cette période, le bulletin du PELUM multiplia les articles sur ce programme et le conseil de l'association en discuta pendant ses sessions. Le programme de sécurité semencière devint ainsi, grâce à cette approche prudente et progressive, un élément important du plan d'action de l'association. Depuis, un programme de formation et un manuel de sécurité semencière ont été produits. En 1999, le programme a obtenu un prix pour la façon dont il a été mis en œuvre.

## Des perspectives

Il y a maintenant dix ans qu'une poignée de personnes firent les premiers pas dans la constitution de l'association PELUM. C'est encore une organisation très jeune mais elle a déjà fait beaucoup dans le domaine de l'échange de l'information. Désormais, la priorité consiste à renforcer le réseau pour permettre à l'information de circuler plus facilement. Cette échéance permettra à l'association de jouer un plus grand rôle de lobbying et de défense de ses membres. Beaucoup poussent l'association à adopter cette stratégie rapidement et notamment les partenaires de coopération. Toutefois, PELUM résiste à ces pressions et s'engagera dans cette voie seulement lorsqu'elle disposera de tous les éléments pour le faire avec des chances de succès.

## Les principaux enseignements tirés

L'association PELUM a tiré un certain nombre de leçons, souvent douloureuses, de son expérience. En voici quelques exemples :

- Avoir un programme conjoint comme objectif est une bonne façon de garantir le bon fonctionnement d'un réseau ;
- Avancer avec prudence permet d'impliquer les membres au maximum. Mais il faut aussi que la réalisation du programme progresse. C'est une question d'équilibre entre la nécessité d'aller de l'avant et l'objectif à long terme, qui est de maintenir des liens forts entre les membres de l'association ;
- Obtenir des résultats à court terme et les faire connaître est important car cela maintient l'intérêt des membres pour le réseau. C'est vrai, à la fois pour les nouveaux membres et pour les plus anciens. Les ateliers, les ouvrages publiés par l'association et le magazine sont les meilleurs supports pour cette valorisation ;
- L'activité de réseau, même informelle, est un préalable indispensable à la mise en place d'une structure d'échange ;
- L'existence d'un secrétariat est importante mais il doit demeurer léger. Le danger d'un secrétariat excessivement dominateur dans un réseau doit être pris en considération. Il peut s'avérer nécessaire de procéder à des changements dans l'équipe pour éviter ce danger. Dans le cas de PELUM, quand le premier coordonnateur quitta ses fonctions, son remplacement fut l'occasion de réduire la tendance du secrétariat à être au centre de tout, à se mêler de tout ;
- Les bonnes idées arrivent toujours quand la situation a suffisamment mûri. Il est indispensable de créer l'environnement favorable à leur éclosion. PELUM, par exemple, a commencé en créant un programme de formation et, grâce à ce processus, elle a évolué le moment venu en une association.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Mutizwa Mukute, Coordinator, 6 Groombridge Road, PO Box MP 1059, Mount Pleasant, Harare (Zimbabwe). Tél. (263) 4 744 117 ; fax (263) 4 744 470 ; e-mail [pelum@zimsurf.co.zw](mailto:pelum@zimsurf.co.zw)

John Wilson, Flat 2, 6 West Street, Ashburton, Newton Abbot, Devon TQ13 7DU (Royaume-Uni). E-mail [jwilson@spiritvaults.freeserve.co.uk](mailto:jwilson@spiritvaults.freeserve.co.uk)

# Les groupements paysans et les marchés

## Moderniser les marchés Le cas de la KACE



Paul Mundy

### Le rêve d'Adrian Mukhebi

C'était en 1976. Le jeune étudiant kenyan était inscrit en économie rurale à l'université de l'État du Kansas, aux États-Unis. Les étudiants suivaient un cours sur la bourse de commerce de Chicago, un des plus importants marchés des matières premières du monde. Ils devaient simuler des investissements financiers sur le marché, acheter et vendre de la poitrine de porc et essayer de faire des bénéfices.

Adrian Mukhebi était fasciné. Il parcourait chaque matin les pages du Wall Street Journal, décidait ce qu'il allait acheter, en quelles quantités et, bien sûr, quand et où il allait revendre. À la fin du cours, il avait amassé un magot, malheureusement en « monnaie de singe ».

« Cela devrait être possible au Kenya », pensait-il. Mais quand, à son retour au pays, il retrouva son poste au ministère de l'agriculture, il se rendit compte que ce n'était pas le cas. Les offices de commercialisation des matières premières du gouvernement contrôlaient les prix : ils disaient aux agriculteurs ce qu'ils devaient cultiver, achetaient leur production au prix qu'ils avaient décidé et se chargeaient du transport et de l'entreposage. Pour les paysans, c'était généralement une mauvaise affaire mais ils n'avaient pas le choix. Ils ne pouvaient vendre à personne d'autre en dehors peut-être des marchés locaux.

### Attendre le passage du camion

En 1992, les choses commencèrent à changer. Le gouvernement commença à lever les restrictions et à libéraliser le marché des produits agricoles. La plupart des offices de commercialisation furent abolis et les paysans, pour la première fois, avaient la liberté de négocier eux-mêmes le prix de leur production.

Mais à qui allaient-ils vendre ? La suppression des offices de commercialisation avait laissé un grand vide dans la filière des matières premières. Les producteurs pouvaient toujours proposer leur récolte aux marchés locaux, mais des centaines d'autres paysans qui avaient cultivé les mêmes produits étaient aussi en train d'essayer d'écouler leur production. La seule alternative était d'attendre l'arrivée du camion de l'entreprise de transformation locale qui chargeait leurs sacs et leur donnaient le prix qu'elle avait décidé de leur donner.

### Qui veut acheter du blé ?

Adrian Mukhebi alla au Zimbabwe et vit comment fonctionnait le ZIMACE, une nouvelle bourse des matières premières agricoles. Il en revint très impressionné et convaincu que le moment de mettre en place de telles structures au Kenya était venu.

Il lança alors formellement la KACE (Kenya Agricultural Commodity Exchange), la bourse des matières premières agricoles du Kenya, en 1997. C'est l'unique bourse de matières premières gérée par une société privée en Afrique de l'Est. Elle traite les transactions commerciales entre les producteurs et les négociants locaux d'un côté et les acheteurs de matières premières dans la région et sur le marché mondial de l'autre. Elle fournissait aussi des informations fiables sur les cours des matières premières.



DATE OF BID	COMMODITY	QUANTITY	QUALITY	BID PRICE KES
30.10.99	SOYA BEANS	500MT	FIT FOR CONSUMPTION	
18.11.99	WHEAT GRAIN	5000 BAGS	DRY & CLEAN	
19.11.99	WHEAT GRAIN	LARGE	DRY & CLEAN	
26.11.99	FERTILIZER			
2.12.99	RICE MILLING MACHINE			
2.12.99	SULPHURIC ACID			

Adrian Mukhebi explique le fonctionnement de la KACE, la bourse des matières premières agricoles  
(Photo : Paul Mundy)

Moyennant un coût de 500 shillings (environ 7 €), quiconque a quelque chose à vendre, par exemple 2 000 sacs de blé, peut utiliser le grand tableau de la salle des transactions de la KACE, située dans le centre des expositions internationales de Nairobi, au Parc Jamhuri, pour afficher les caractéristiques du produit à vendre (quantité, qualité, prix demandé, etc.). On y trouve également des espaces d'exposition, où les vendeurs proposent des échantillons de leurs produits pour que les acheteurs puissent les voir et les comparer. La KACE apporte un appui aux acheteurs pour négocier une transaction. Ceux-ci peuvent également afficher leur offre sur le tableau, bien en vue des vendeurs potentiels.

Les acheteurs et les vendeurs n'ont pas besoin d'être présents dans la salle des transactions. Ils peuvent faire leurs offres et leurs enchères par téléphone ou par fax. Les agents de la KACE s'occuperont de mettre en relation les vendeurs et les acheteurs. Ils peuvent théoriquement négocier n'importe quel type de produit agricole, depuis le maïs, le blé, le bétail ou les noix de cajou, jusqu'aux intrants comme les semences, les engrais et autres produits chimiques. La KACE peut également aider à trouver des sociétés prestataires pour l'enlèvement, l'expédition, le camionnage ou le transport. Elle peut enfin trouver des sociétés de crédit pour faciliter les transactions financières.

Lorsque la bourse sera définitivement mise en place, les transactions entre acheteurs et vendeurs seront totalement transparentes, avec un système d'enchères publiques entre l'offre et la demande dans la salle des transactions. Au fur et à mesure de son développement, la bourse autorisera les contrats à terme.

Les services de la bourse sont rémunérés par prélèvement d'un pourcentage sur la valeur de chaque marché conclu : au maximum 2 % pour les petits marchés et moins pour les plus gros. À cela, il faut ajouter les 500 shillings payés pour figurer sur le tableau des ventes. Cette somme permet d'éviter les offres faites par des spéculateurs, qui en réalité, n'ont rien à vendre.

### Problèmes de croissance

La KACE est encore une très jeune organisation. En 1999, le niveau des échanges était seulement de l'ordre de 1,5 millions de shillings (environ 20 000 €), ce qui correspond toutefois à un doublement des chiffres de 1998 et un triplement du volume de 1997. Adrian Mukhebi

# Les groupements paysans et les marchés

ne s'inquiète pas. Il sait que les premières années sont nécessairement dures et que les structures similaires en Zambie et au Zimbabwe ont mis 4 ou 5 ans à décoller. Il prévoit un niveau de transaction de l'ordre de 5 millions de shillings (70 000 €) pour 2000 et espère multiplier ce chiffre par dix l'année suivante.

Le principal problème est de trouver des vendeurs fiables. Contrairement au Zimbabwe et à l'Afrique du Sud, avec leurs gigantesques exploitations agricoles, 80 % des céréales du Kenya sont produits par de petits exploitants peu compétents, chacun d'entre eux offrant de minuscules productions, de qualités très variables et à des périodes différentes. Cela rend difficile le regroupement des productions, le respect des normes de qualité et la garantie des quotas.

« Il faut être patient et confiant », dit Adrian Mukhebi. « Pour les producteurs, ce sont des modalités d'achat et de vente complètement nouvelles. Les gens avaient l'habitude des anciennes procédures. S'habituer à acheter ou à vendre à quelqu'un qui n'est pas physiquement présent, ce n'est pas évident, ça demande un long apprentissage ».

## Se regrouper

La réponse de la KACE consiste à aider les petits exploitants à se regrouper en coopératives commerciales. Avec l'appui de la fondation allemande Hanns Seidel et l'organisation américaine ACDI/VOCA, la bourse essaie d'inciter les producteurs à se constituer en coopératives et de les former à la gestion pour qu'ils améliorent leur pouvoir de négociation.

Ce n'est pas facile : les coopératives ont mauvaise réputation au Kenya parce qu'elles ont longtemps été imposées par le gouvernement plutôt que d'être suscitées par les producteurs de base. De nombreux produits n'ont pas de cahier des charges définissant leurs normes de qualité. Les informations du gouvernement sur les prix ne sont pas fiables et il n'y a pas suffisamment d'entrepôts pour stocker les céréales.

Malgré cela, les producteurs qui participent aux ateliers de la KACE sont enthousiastes. Deux coopératives ont déjà été constituées dans les districts de Trans Nzoia et Bungoma ; deux autres, dans les districts de Uasin Gishu et Kiambu sont en cours d'établissement. Ces coopératives pourraient théoriquement regrouper des centaines de milliers de producteurs. La KACE espère travailler avec les coopératives pour bâtir des entrepôts où les différents produits pourront être regroupés, classés, labellisés et convenablement conservés.

Disposer d'une production de meilleure qualité et en plus grande quantité signifie pour les producteurs avoir un plus grand pouvoir de négociation, trouver plus de clients et obtenir de meilleurs prix. La KACE travaille également à la mise en place d'un réseau national couvrant les principales régions de production du pays pour assurer un meilleur contrôle des prix et recueillir toutes les informations utiles sur l'état du marché.

Une nouvelle impulsion pourrait être apportée si le gouvernement décidait de mettre fin au monopole de commercialisation qui s'applique encore aux deux principaux produits d'exportation, le thé et le café. Il s'agit de produits à haute valeur ajoutée, faciles à entreposer, qui disposent de normes de qualité bien établies et d'une clientèle traditionnelle. « Les producteurs se battent pour que les restrictions imposées par l'État soient levées », dit Adrian Mukhebi. S'ils y parviennent, la KACE pourrait abriter les transactions sur ces produits.

## Du commerce, pas d'aide

La saison agricole 1996–97 a connu une sécheresse sévère, qui a gravement réduit la production de maïs. Pendant la même période, l'Éthiopie voisine produisait des surplus. En 1998–99, c'est le Kenya qui produisait des surplus, alors que la famine faisait rage dans le sud de la Tanzanie. « Un marché des matières premières bien organisé aurait pu permettre de prévenir ces crises », dit Adrian Mukhebi. Des informations auraient dû circuler entre acheteurs et vendeurs sur les déficits et les surplus. Les céréales auraient dû être acheminées des zones excédentaires vers les zones déficitaires voisines, évitant un recours à l'aide alimentaire extérieure ».

Adrian Mukhebi est convaincu que le système sera favorable aux petits producteurs. « Un marché bien organisé est synonyme de meilleurs prix pour eux », dit-il. « De meilleurs prix signifient des revenus plus élevés ; aujourd'hui, les producteurs ont un choix très limité : ils n'ont accès qu'au marché local. La bourse des matières leur donne accès à un marché plus large et à de meilleurs prix ».

« Si ça marche » ajoute-t-il, « cela va considérablement valoriser leurs productions et donc augmenter de façon significative leurs revenus. « C'est la meilleure façon de lutter durablement contre la pauvreté ».

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Dr Adrian Mukhebi, Executive Director, Kenya Agricultural Commodity Exchange (KACE), Brick Court Building, 4th Floor, Mpaka Road, Westlands, PO Box 59142, Nairobi (Kenya). Tel. (254) 2 441829/ 2 441830 ; fax (254) 2 441831/ 2 448486 ; e-mail [kace@eafex.or.ke](mailto:kace@eafex.or.ke)