

7



Note de capitalisation

GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES DANS LES FILIÈRES LAIT LOCAL ET POMME DE TERRE

Développement organisationnel dans les filières agricoles :
entre défis et opportunités



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



LUXDEV
Luxembourg
Development Agency



LISTE DES ACRONYMES/ABRÉVIATIONS

AHA	Aménagement hydroagricole
CR	Conseil régional
CRCR	Comité régional de concertation des ruraux
CRIPT	Comité régional de l'interprofession pomme de terre
FERLAIT	Fédération régionale des unions de sociétés coopératives des producteurs de lait
ODD	Objectif de développement durable
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OP	Organisation professionnelle
OPA	Organisation professionnelle agricole
UNCGR	Union nationale des centres de gestion rurale

TERMES CLÉS

Gouvernance coopérative : ensemble des mécanismes de prise de décision, de gestion transparente et de reddition de comptes au sein des organisations professionnelles agricoles.

Faïtières : organisations professionnelles de niveau supérieur regroupant plusieurs coopératives ou unions d'une même filière (CRIPT pour la pomme de terre, FERLAIT pour le lait local).

Commission foncière : structure villageoise de gestion participative et pacifique des terres agricoles, particulièrement au niveau des aménagements hydroagricoles (AHA).

Autonomisation financière : processus permettant aux organisations de générer leurs propres ressources pour assurer leur fonctionnement sans dépendance externe.

RÉSUMÉ ET DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le Programme d'appui aux filières agropastorales – Phase II (PAFA II) a placé les organisations professionnelles agricoles (OPA) au cœur de son approche pour stimuler le développement socio-économique de la région de Sikasso. Le rôle des OPA dans le développement des zones rurales est incontestable. Toutefois, leur contribution demeure entravée par de nombreux défis et ne pourra pleinement produire ses effets qu'au terme d'un processus de renforcement institutionnel à long terme.

Cette note met en lumière trois leviers essentiels pour renforcer l'impact des OPA :

- l'autonomisation financière ;
- l'intégration du genre ;
- la sécurisation foncière.

Ces dimensions sont cruciales pour favoriser un développement équitable, inclusif et durable.

La mobilisation des ressources propres et le développement de services payants sont des stratégies pour renforcer leur autonomisation financière et, ainsi, leur autonomie stratégique.

Les femmes jouent un rôle fondamental dans les systèmes de production agricole au Mali. Pourtant, leur faible représentation dans les instances décisionnelles des organisations paysannes limite leur pouvoir d'influence. Leur inclusion active peut être un catalyseur de changement structurel.

Enfin, la question foncière constitue un enjeu transversal pour toute intervention de développement. Dans le contexte malien marqué par une crise prolongée et une forte fragilité, la prise en compte des dynamiques foncières est indispensable pour prévenir les conflits, renforcer la cohésion sociale et sécuriser les moyens de production pour les femmes.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le PAFA II, doté d'un budget de 16,3 millions EUR, est cofinancé par la Coopération suisse et la Coopération luxembourgeoise. Mis en œuvre par LuxDev sous la maîtrise d'ouvrage du Conseil régional (CR) de Sikasso, il couvre la période 2021-2025 après une prolongation d'un an. Son objectif global est de contribuer à l'augmentation des revenus des exploitations agropastorales familiales, des entreprises et des personnes vulnérables dans le sud du Mali, en ciblant plus spécifiquement l'amélioration durable de la productivité et de l'employabilité dans les filières du lait local et de la pomme de terre. Le programme bénéficie directement à 14 000 exploitations familiales, dont 11 000 producteurs de pommes de terre, 2 500 éleveurs laitiers sédentaires et 300 transhumants, ainsi qu'à divers acteurs de ces filières et aux services déconcentrés. Il accompagne également 700 jeunes dans leur parcours de formation-insertion professionnelle, avec une attention particulière portée à l'inclusion des femmes dans les activités et formations continues. Le PAFA II repose sur trois résultats majeurs : des produits compétitifs sur les marchés, des filières professionnalisées et inclusives, et des performances renforcées grâce à la synergie entre secteur privé, société civile et institutions publiques. Le programme intègre des dimensions transversales telles que le genre, l'environnement, l'adaptation au changement climatique, et la bonne gouvernance et gestion des conflits, tout en visant la durabilité des systèmes de production et l'autonomisation des organisations professionnelles.

MAÎTRE D'OUVRAGE

CR de Sikasso

MAÎTRE D'ŒUVRE

LuxDev,
l'agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement

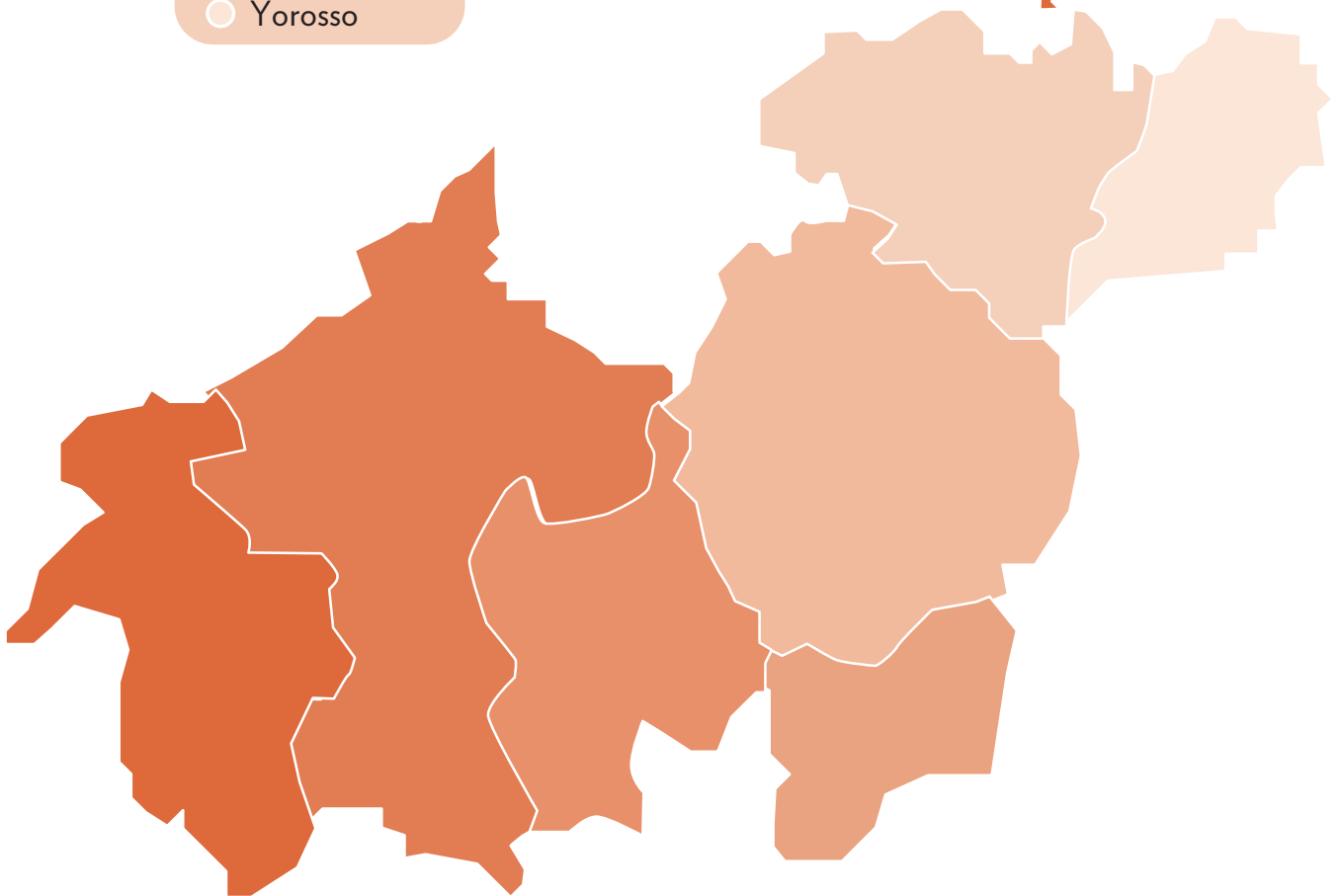
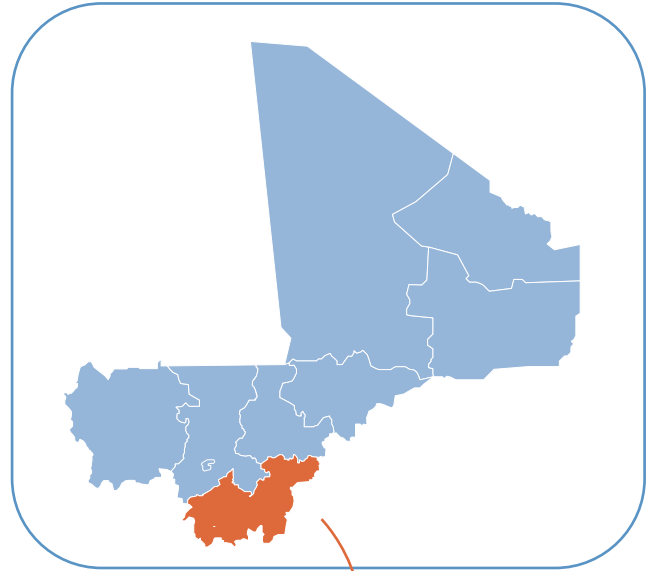
MODALITÉS

Appui budgétaire sectoriel
décentralisé, accords de
partenariat opérationnel, régie.

COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Légende

- Yanfolila
- Bougouni
- Kolondiéba
- Kadiolo
- Sikasso
- Koutiala
- Yorosso



INTRODUCTION - NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT

CONTEXTE ET DÉMARCHE DE L'EXPÉRIENCE

Le Mali dénombre près de 25 millions d'habitants, dont plus de 60 % vivent en milieu rural. Dans les campagnes maliennes, l'agriculture et l'élevage, majoritairement organisés autour des exploitations agricoles familiales, restent les principales sources de revenus.

Bien que leur nombre leur confère une certaine force, les petits producteurs et productrices agricoles n'ont souvent pas la possibilité de négocier des conditions de vente à la hausse. Ils peinent à influencer les politiques et les programmes qui les concernent et à interpeller les pouvoirs publics sur leurs promesses en matière de développement rural. Leur faiblesse réside dans le manque de services offerts et dans leur accès limité aux biens publics. Les OPA ont pour vocation de répondre à ces défis en brisant l'isolement des producteurs et en défendant leurs intérêts collectifs.

Cependant, la gouvernance des OPA est confrontée à des contraintes à plusieurs niveaux. Sur le plan institutionnel, il s'agit du respect du mandat et missions de chacun et de l'application du principe de subsidiarité selon le niveau d'organisation. Sur le plan organisationnel, les défis majeurs concernent la représentativité, la transparence dans la gestion et dans la prise de décision, et la redevabilité envers les membres, dont dépend leur légitimité.

NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT

Cette note capitalise l'expérience du programme PAFA II sur le renforcement de la gouvernance des OPA à travers une approche intégrée combinant structuration, formation, accompagnement de proximité et autonomisation.

Le présent document vise à partager les méthodes, résultats et enseignements de cette expérience pour inspirer d'autres initiatives similaires au Mali et en Afrique de l'Ouest.

La capitalisation de l'expérience concernant la gouvernance des OPA dans le cadre du programme PAFA II s'articule autour des thèmes suivants :

- la fiabilité : l'autonomisation financière des OPA à travers le développement de services pertinents, accessibles et de qualité à destination de leurs membres et d'autres activités génératrices de revenus ;
- le genre : les femmes jouent un rôle central au sein des exploitations agricoles familiales mais sont faiblement représentées dans les structures dont elles sont membres ;
- le foncier : les modes coutumiers d'accès à la terre demeurent encore les plus répandus dans les zones rurales au Mali ; la question de la sécurité de la propriété foncière est importante puisque 92,2 % des terres sont possédées par des exploitants qui ne détiennent pas de titres fonciers sur celles-ci¹.

¹ Agriculture et sources de revenu au Mali : état des lieux à partir des données de l'EAC-I 2017, Rapport de la Cellule de planification et de statistique du secteur du développement rural du ministère de l'Agriculture du Mali, en collaboration avec l'Unité d'études sur les conditions de vie du Département des données de la Banque mondiale, septembre 2019, p. 6.

APERÇU GÉNÉRAL DU PROGRAMME

DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIENCE

L'intervention s'est déroulée selon une approche méthodologique structurée et progressive, facilement répliquable dans d'autres contextes :

Au niveau de la structuration des coopératives

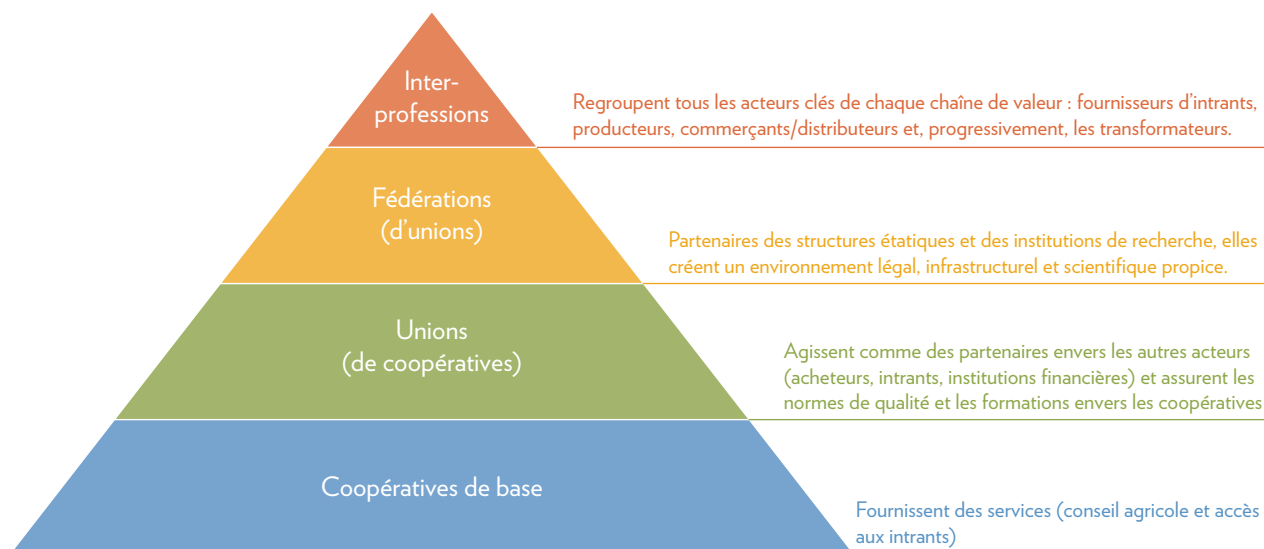
Étape 1 : diagnostic organisationnel et structuration

La première étape du renforcement des coopératives et faitières a consisté à réaliser un diagnostic approfondi des organisations paysannes existantes dans chaque pôle économique. Cette phase a impliqué :

- des visites de terrain pour identifier toutes les organisations actives ou dormantes ;
- des entretiens avec leurs membres et dirigeants pour comprendre leur fonctionnement réel ;
- une analyse des forces et faiblesses de chaque organisation ;
- l'identification des associations informelles pouvant évoluer vers des coopératives ;
- la mise en place de comités locaux de gestion dans chaque pôle pour coordonner les interventions.

Parallèlement, un processus d'accompagnement juridique a été lancé pour transformer les associations en coopératives conformes à l'acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA)², avec formation des membres sur leurs droits et devoirs.

Les organisations professionnelles (OP) obéissent au principe de subsidiarité et sont structurées en quatre niveaux :



² Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, OHADA, 15 février 2011.

Étape 2 : renforcement des capacités et mise en place d'outils

Cette étape a débuté par le recrutement et la formation intensive de conseillers en gestion issus des communautés et parlant les langues locales. Ces conseillers ont été équipés et déployés sur le terrain.

Des kits de gestion adaptés ont été développés de manière participative en tenant compte :

- du niveau d'alphabétisation des utilisateurs ;
- des spécificités de chaque filière (lait local et pomme de terre) ;
- des besoins différenciés selon le type d'organisation (production, transformation, commercialisation).

Les formations ont été organisées en cascade : formation des conseillers, puis des leaders des coopératives qui ont ensuite formé leurs membres. L'accent a été mis sur la pratique avec des exercices concrets tirés de leur quotidien. Pour les OPA, ces conseillers devaient être engagés au niveau des unions.

Étape 3 : professionnalisation du dispositif

La dernière phase s'est concentrée sur :

- l'accompagnement à la tenue régulière des assemblées générales ;
- le développement de stratégies de mobilisation de ressources internes ;
- la mise en place des indicateurs de gestion, des outils d'autoévaluation et des outils d'analyse des crédits collectifs et individuels.

Au niveau des organes de gestion des AHA

Étape 1 : gouvernance foncière

L'accès sécurisé à la terre étant fondamental, un travail spécifique a été mené sur la gouvernance foncière :

- organisation de rencontres intercommunautaires pour identifier les problèmes fonciers ;
- mise en place participative de commissions foncières villageoises ;
- élaboration collective de conventions locales de gestion des AHA, signées par les chefs de village, les maires des communes concernées et les représentants de l'administration (sous-préfets) ;
- formation des membres des commissions sur la médiation et la prévention des conflits ;
- formation et mise à disposition d'outils de sécurisation foncière aux membres des commissions ;
- conventionnement avec les services techniques pour l'établissement de plans parcellaires ;
- accompagnement dans la délivrance d'attestations de donation sécurisant l'accès à la terre.

Étape 2 : inclusion et autonomisation des femmes

L'approche genre a été intégrée dans le dispositif opérationnel du programme comme suit :

- étude des dynamiques de genre au sein des deux filières et élaboration consensuelle du plan d'action genre pour répondre aux défis majeurs. Les actions prévues dans ce plan ont été réalisées à 90 % et ont permis de renforcer le positionnement des femmes adultes ainsi que des jeunes hommes et femmes dans les maillons des deux filières ;
- mise en œuvre du plan d'action genre par le Comité régional de concertation des ruraux (CRCR) et des faïtières, avec un accent sur l'autonomisation économique des femmes dans les deux filières ;
- analyse genre complémentaire à la suite de l'évaluation à mi-parcours du programme et élaboration de plans d'action afin d'assurer une prise en compte transversale des femmes adultes et des jeunes au niveau des maillons techniques des deux filières, notamment de la production, de l'accès au marché et du renforcement des capacités économiques des femmes ;
- organisation de sessions d'alphabétisation fonctionnelle spécifiquement pour les femmes ;
- aménagement des modalités de formation en tenant compte des contraintes des femmes (horaires, lieux) ;
- développement de programmes de leadership féminin ;
- accompagnement pour l'accès des femmes à la terre et à des activités génératrices de revenus ;
- appui à la structuration de coopératives exclusivement féminines.

LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET LEURS RÔLES RESPECTIFS

L'intervention a mobilisé un écosystème d'acteurs complémentaires :

- **CR de Sikasso** : maîtrise d'ouvrage et coordination ;
- **Union nationale des centres de gestion rurale (UNCGR)** et **Union régionale des centres de gestion rural** : développement organisationnel et gestion comptable ;
- **CRCR** : gestion pacifique des AHA, organisation des femmes en coopératives et renforcement de leur autonomisation ;
- **FERLAIT/CRIP** : professionnalisation des producteurs de leurs filières ;
- **Direction régionale du développement social et de l'économie solidaire** : immatriculation et suivi des coopératives ;
- **Chambre régionale d'agriculture** : enregistrement des exploitations familiales.

RÉSULTATS/EFFETS OBTENUS (PRÉVUS ET IMPRÉVUS)

Structuration organisationnelle renforcée :

- 241 coopératives formées et opérationnelles, dont 184 dans la filière pomme de terre et 57 dans la filière lait local ;
- 12 comités de gestion, constitués d'environ 165 membres (dont 13 femmes), et 13 commissions foncières, composées de 78 membres (dont 13 femmes), mis en place, formés sur leurs rôles et responsabilités, et opérationnels au niveau des AHA. Les commissions foncières ont contribué à l'accompagnement des membres des comités de gestion dans la répartition des parcelles de façon pacifique et à l'amélioration de la gouvernance foncière à travers l'utilisation de six outils de sécurisation. Au total, 1 018 attestations ou actes fonciers ont été délivrés ;
- 43 assemblées générales tenues en 2023 et accompagnées par l'UNCGR, avec présentation des états financiers en 2024 ;
- 140 bilans de clôture édités.

TÉMOIGNAGE

Le programme a cultivé l'idée que nous devons nous organiser pour notre propre prise en charge à l'avenir. Nous avons commencé à faire des économies via le centre de service pour prendre en charge notre centre et financer des activités génératrices de revenus. Le programme nous a éduqués dans le sens de notre autonomie. À titre d'exemple, mon économie, qui s'élevait à 504 000 FCFA en 2023, est passée à 1 004 300 FCFA en 2025. Mon revenu général a atteint les 3 100 000 FCFA la même année. Un autre changement majeur est l'introduction de la planification, avec l'élaboration de plans stratégiques sur cinq ans, nous permettant de nous concentrer sur des priorités.

Kériba COULIBALY,
président de la coopérative CAGLAIT

TÉMOIGNAGE

L'appui du programme a été déterminant pour notre structuration en coopérative. Les formations nous ont ouvert les yeux et nous ont éveillés, nous incitant à nous orienter vers l'autonomie. Cela a conduit à des réalisations concrètes telles que la construction de notre magasin (entrepôt) et l'acquisition de chaises. Le président que je suis met en pratique les connaissances (par exemple, en compostage) et les partage, ce qui a permis de bien gérer la coopérative dans son ensemble.

Pour la construction du magasin, les membres de la coopérative ont effectué des travaux physiques (confection des briques en banco, maçonnerie). La coopérative a pris dans sa caisse 880 000 FCFA pour acheter les tôles de la toiture et 180 000 FCFA pour acquérir 40 chaises. Il n'y a donc pas eu de collecte de fonds supplémentaires auprès des membres pour les travaux de construction du magasin et pour l'achat des chaises. Avant la construction de cette infrastructure, les réunions se tenaient dans la cour du chef de village, et chacun des membres stockait ses semences dans un local de sa maison, souvent non approprié, avec des risques de pourriture et des cas de vol.

Adama COULIBALY,
président de la coopérative de pomme de terre SOCOURA

Inclusion accrue des femmes dans les filières :

- un accès sécurisé à la terre pour les femmes (677 femmes sont installées sur les terres aménagées). Le mode d'accès à la terre varie : soit elle est attribuée par le mari, le chef coutumier ou le chef de village, soit elle est acquise par ascendance ou par achat, location ou prêt ;
- 580 femmes ont appris à lire, écrire et faire des opérations simples à travers 28 centres d'alphabétisation fonctionnelle ;
- 8 coopératives féminines composées de 238 femmes formalisées, avec 1 114 500 FCFA (1 740 EUR) de parts sociales souscrites et mobilisées ;
- 120 femmes formées sur le leadership féminin pour une prise de parole en public facilitée et un renforcement de leurs rôles dans la gestion des OP de base, dont 3 lauréates primées au Forum sur le leadership féminin.

Des résultats significatifs et des avancées concrètes ont été constatés au niveau personnel à travers différents témoignages.

« J'aime bien les cours. Cela fait longtemps (plus de 10 ans) que je ne suis pas allée à l'école, mais cette formation m'a beaucoup aidée. »

« Grâce aux cours, j'arrive à écrire mon nom en bambara et aussi à composer un numéro sur un téléphone. C'est une première fois pour moi de lire et écrire. »

Par ailleurs, la mise en pratique des acquis de la formation par certaines femmes a facilité l'articulation de leurs idées et l'expression de leurs points de vue ainsi que la prise de notes lors de certaines activités. En outre, le positionnement de certaines bénéficiaires comme membres des comités de gestion lors de la mise en place des coopératives et de l'Union des femmes éleveurs de caprins est une avancée considérable en matière d'inclusion des femmes dans la gestion et la gouvernance interne des organisations communautaires de base.

TÉMOIGNAGE

J'ai bénéficié d'un renforcement des capacités au niveau technique et d'équipement : formations en transformation et gestion, conseils, équipements de transformation et kits d'élevage (chèvres). Mes revenus ont augmenté, passant de 700 FCFA par semaine à 20 000 FCFA par jour (bénéfices du lait). Grâce à cet appui, j'ai pu diversifier mes produits (savons, yaourts, lait caillé, brochettes). Désormais, je suis indépendante financièrement en ce qui concerne les dépenses familiales : soutien de mon époux, achat de vêtements, gestion des événements sociaux (des mariages, par exemple). J'applique les connaissances acquises lors des formations pour suivre mes entrées et sorties d'argent et je constitue une épargne pour renforcer mon activité et pour me former davantage. Je compte devenir formatrice dans la transformation du lait en savon.

**Sétou DIALLO (Sikasso),
bénéficiaire de kits d'élevage**

TÉMOIGNAGE

Le programme m'a fourni deux caprins, des aliments, des médicaments et du matériel, ce qui a contribué à l'amélioration de la gestion de l'alimentation, de la santé et de l'entretien des chèvres. Mon troupeau est passé de 2 à 15 têtes, et j'en ai vendu 2 à 40 000 FCFA l'unité. L'appui a amélioré mes conditions de vie en ce sens que j'ai désormais un travail, des revenus, et que je suis socialement bien vue.

**Djénéba MAGASSA (Koutiala),
bénéficiaire de kits d'élevage**

TÉMOIGNAGE

Avant, l'accès à la terre se faisait par emprunt ou par don et le propriétaire pouvait retirer son terrain à tout moment. Avec le projet, les parcelles sont attribuées définitivement, le souci de la terre n'est plus un problème. Les femmes sont de plus en plus capables de prendre la parole au même titre que les hommes.

**Sitan BAGAYOGO (Bougouni/Diéba),
bénéficiaire de terres au niveau des AHA**

Contribution aux Objectifs de développement durable (ODD)

L'expérience de gouvernance des OPA dans les filières lait local et pomme de terre à Sikasso a apporté une contribution concrète à certains ODD :



L'initiative a contribué à la fiabilité et à l'autonomisation financière des OPA grâce à un accompagnement à la mise en place de services pertinents, accessibles et générateurs de revenus pour leurs membres. Elle a également appuyé l'élaboration et la restitution d'un plan stratégique visant notamment la mobilisation de ressources propres, renforçant ainsi la résilience économique des exploitations familiales.



L'expérience a veillé à la dimension du genre car, bien que les femmes jouent un rôle central dans la production agricole, leur faible représentation dans les instances décisionnelles des OPA appelle à des actions pour une gouvernance inclusive et équitable.



Le programme a contribué à la sécurisation foncière, enjeu majeur dans un contexte où 92,2 % des terres sont exploitées sans titre formel, ce qui nécessite des mécanismes transparents et des institutions locales efficaces pour garantir l'accès équitable à la terre et prévenir les conflits. Cette approche intégrée renforce la durabilité et la justice sociale dans les filières agricoles locales.

IMPACT DE L'EXPÉRIENCE

Impact économique

L'amélioration de la gouvernance a eu des effets économiques mesurables et significatifs :

- **augmentation des revenus** : les membres des coopératives ont vu leurs revenus augmenter grâce à un meilleur accès aux intrants, aux marchés et aux financements. Le revenu moyen des producteurs de pommes de terre est passé de 1 674 196 FCFA (2 552 EUR) en 2021 à 7 211 951 FCFA (10 995 EUR) en 2024 et celui des éleveurs laitiers est passé de 3 819 313 FCFA (5 822 EUR) à 4 583 176 FCFA (6 987 EUR) sur la même période ;
- **autonomie financière** : environ 400 millions FCFA (610 000 EUR) mobilisés en 2023-2024 (incluant le chiffre d'affaires du CRIPT sur la commercialisation des semences produites localement et de la FERLAIT sur les prélèvements sur le prix du litre de lait), réduisant la dépendance aux financements externes ;
- **accès au crédit** : la caution morale des faïtières a facilité l'accès des membres à environ 4 milliards FCFA de crédits bancaires.

Impact social

Les transformations sociales sont tout aussi notables :

- **cohésion sociale renforcée** : la résolution pacifique des conflits fonciers a apaisé certaines tensions communautaires entre différents villages ;
- **place des femmes** : 580 femmes alphabétisées sont devenues des membres actifs de leurs coopératives ;
- **leadership inclusif** : la présence de 36 % de femmes dans les bureaux a changé les dynamiques de pouvoir. Au niveau des organes dirigeants de la filière pomme de terre, deux femmes sont présidentes et une femme est vice-présidente. En dehors de ces postes stratégiques, les postes de secrétaire général à la commercialisation, à l'information, aux relations extérieures et de trésorier sont occupés en majorité par des femmes. Dans la filière lait local, deux femmes sont présidentes et une femme vice-présidente d'organes dirigeants locaux. Les postes de secrétaire à l'information, à la santé génétique et animale, de trésorier et de délégué à l'approvisionnement sont principalement occupés par des femmes ;
- **confiance restaurée** : la transparence dans la gestion (renouvellement du bureau de la FERLAIT, caution morale auprès des banques pour l'obtention de crédits pour les membres du CRIPT, etc.) a relancé la participation des membres.

Impact environnemental

La gouvernance améliorée a également produit des effets environnementaux positifs :

- **gestion durable des ressources** : les conventions locales incluent des clauses de protection des ressources naturelles ;
- **lutte antiérosive** : 834 mètres de dispositifs antiérosifs ont été installés en amont des AHA. Il s'agit de cordons pierreux installés par les communautés villageoises bénéficiaires des AHA avec l'appui des services techniques des eaux et forêts au niveau local. La mise en place de ces cordons pierreux ne fait pas partie des recommandations des conventions locales, mais contribue à la restauration des terres dégradées au niveau des AHA ;
- **reboisement** : 7 312 plants de protection des berges transplantés au niveau des AHA, avec 4 425 plants en croissance ;
- **agriculture durable** : formation de 13 010 producteurs, parmi lesquels 5 436 femmes, aux techniques agroécologiques réduisant l'usage d'intrants chimiques.

Effets positifs imprévus

Plusieurs impacts non anticipés ont émergé :

- **effet d'entraînement** : des associations et groupements non ciblés ont spontanément demandé à se transformer en coopératives et des femmes non ciblées ont volontairement décidé de participer, sans prise en charge, aux sessions d'alphabétisation. Ces femmes, éleveuses de caprins, se sont organisées en sept coopératives et une union ;
- **innovation locale** : les femmes alphabétisées ont développé de nouvelles activités économiques (transformation agroalimentaire, petit commerce, etc.). En outre, les bénéficiaires se sont organisées pour permettre la poursuite de l'alphabétisation après la fin du programme, avec l'appui d'animateurs endogènes motivés par les femmes elles-mêmes ;
- **rayonnement régional** : le succès du CRIPT dans la multiplication des semences de pomme de terre attire des acheteurs d'autres régions (Tombouctou, Kayes, Koulikoro, Ségou et Mopti) et de certains pays de la sous-région (Bénin, Guinée Conakry, Burkina Faso), créant un marché régional des semences ;
- **solidarité renforcée** : les coopératives ont mis en place des fonds de solidarité pour soutenir leurs membres en difficulté financière.

Suivi et évaluation des impacts

Les impacts ont été mesurés à travers :

- des enquêtes annuelles auprès des membres des coopératives ;
- des missions périodiques de suivi des actions ;
- le suivi mensuel des indicateurs par les conseillers en gestion ;
- la documentation systématique des changements par les animateurs de terrain ;
- les évaluations intermédiaire et finale du programme.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

APPROCHE PARTICIPATIVE ET DISPOSITIF DE PROXIMITÉ DANS LE TEMPS

L'implication des acteurs à la base dès la phase de diagnostic a engendré une forte adhésion à l'initiative. Le déploiement de conseillers en gestion qualifiés, issus des communautés et parlant les langues locales, a assuré un accompagnement continu et adapté aux réalités locales. Cette proximité a permis de lever les barrières linguistiques et culturelles et de mieux connecter les différents niveaux d'OPA (sociétés coopératives, unions de coopératives, fédérations). Il est recommandé de rattacher ces conseillers au niveau des unions et non des fédérations, dont le rôle est différent (plaidoyer, lobbying/promotion, gestion des conflits). Cet accompagnement doit préférentiellement s'inscrire à moyen terme, le changement étant un processus d'apprentissage demandant du temps.

DÉVELOPPEMENT DE SERVICES ÉCONOMIQUES RENTABLES

La pérennité des OPA dépend finalement de la pertinence, de l'accessibilité et de la qualité des services offerts aux membres. La capacité du CRIPT à générer plus de 385 millions FCFA (587 000 EUR) de chiffre d'affaires à travers la production et la vente de semences a démontré concrètement les effets positifs d'une gouvernance efficace, renforçant ainsi sa légitimité et motivant d'autres organisations.

OUTILS ADAPTÉS ET FORMATION PRATIQUE

Le transfert de connaissances envers les membres des exploitations agricoles familiales reste un défi dans un contexte où les bénéficiaires sont caractérisés par un faible niveau d'éducation (seulement quelque 12 % des chefs de ménage sont allés à l'école formelle). Les 150 kits de gestion conçus spécifiquement pour les filières lait local et pomme de terre ont facilité l'appropriation des connaissances. La formation en langues locales a levé les barrières linguistiques.

SYNERGIE ENTRE ACTEURS INSTITUTIONNELS

La collaboration entre le CR, les services techniques de l'État et les OP a créé un environnement favorable au changement. Le respect du mandat et des missions de chacun et l'application du principe de subsidiarité sont essentiels pour développer des synergies.

AUTONOMISATION PROGRESSIVE

L'élaboration des plans stratégiques de développement des filières incluant des stratégies de mobilisation des ressources internes (redevances, parts sociales, activités génératrices de revenus) a posé les bases d'une autonomie durable. Un plan de désengagement progressif des fonds externes doit être élaboré dès le démarrage d'un projet/programme afin de permettre aux OPA de développer une stratégie de mobilisation des ressources internes pour assurer leur fonctionnement post-programme et leur souveraineté sur le plan stratégique.

CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

Problèmes	Contraintes	Solutions
Manque de confiance entre les différents niveaux des OP, partiellement lié au faible taux de représentativité, au manque de transparence dans la gestion et au peu de redevabilité envers les membres	• réticence de certains membres à cotiser en raison du peu de services rendus ; • insuffisance des sources de revenus à travers les services rendus aux membres ; • dépendance à des financements externes qui déterminent les priorités en lieu et place des membres ; • manque de respect des statuts et règlements.	• développement d'un plan stratégique de la structure prenant en compte des activités génératrices de revenus propres ; • développement de services pertinents et de qualité payants (par exemple, la production de semences par le CRIPT) ; • mise en place de redevances sur les AHA (montant fixé par les assemblées générales et géré par les comités de gestion, soit une somme de 2 681 500 FCFA mobilisée en 2024-2025) ; • sensibilisation des membres aux bénéfices de l'autonomie financière ; • transparence garantie dans la gestion et la prise de décision afin de fidéliser les membres.
Non-conformité juridique des organisations ou non application du règlement statuaire	• coopératives non conformes à l'acte uniforme OHADA, statuts obsolètes et non éligibles pour des subventions ; • faible niveau de redevabilité envers les membres par manque d'organisation des assemblées générales.	• accompagnement juridique pour la constitution de coopératives et formation sur les obligations légales ; • formations à la vie associative pour dirigeants et renforcement des capacités des coopératives de base qui se trouvent en bas de la pyramide des OPA afin de promouvoir une approche <i>bottom-up</i>.
Conflits fonciers récurrents sur l'accès aux terres aménagées	• manque de connaissances et non-application des textes sur la répartition des parcelles ; • absence de règles et d'outils de gestion des terres.	• élaboration participative de conventions locales de gestion, utilisation des outils de sécurisation, médiation active.
Faible participation des femmes	• barrières culturelles, analphabétisme et surcharge de travail.	• programme d'alphabétisation fonctionnelle pour les femmes ; • formations spécifiques en leadership féminin ; • création de coopératives féminines dédiées ; • délocalisation des formations sur site.

LEÇONS APPRIS

L'IMPORTANCE DU RESPECT DES MANDATS ET RÔLES DE CHAQUE ACTEUR

Le programme a distingué les mandats et les rôles de chaque acteur afin de favoriser la complémentarité et la cohérence des interventions. Ainsi, l'État endosse son rôle de création du cadre normatif, les collectivités territoriales jouent leur rôle de coordination des actions de développement et d'investissement (des infrastructures structurantes) et les OPA assument leur rôle de défense des intérêts de leurs membres (les producteurs et productrices agricoles au sein des exploitations familiales). Il est important de respecter le rôle des différents niveaux de la pyramide organisationnelle des OPA, car celles-ci rendent à leurs membres des services de catégories différentes.

LA PRODUCTION LOCALE DE SEMENCES RENFORCE L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE

Le développement de services stratégiques pour les OPA n'a pas seulement un effet sur les performances de la filière agricole, mais aussi sur sa capacité à générer des revenus et, ainsi, à assurer sa durabilité et son autonomie financière. La capacité du CRIPT à produire localement 385 tonnes de semences de pomme de terre a rendu la filière moins dépendante des importations (coûteuses et incertaines) et généré des revenus substantiels permettant à cette filière de subvenir à ses frais de fonctionnement.

LES PRÉREQUIS À UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DES FEMMES ET LA PROMOTION DU LEADERSHIP FÉMININ

L'intégration des femmes au sein des OPA est passée par l'initiation de 580 femmes à la lecture, à l'écriture et à la résolution de calculs simples ; une étape déterminante pour leur participation effective à la gouvernance de ces organisations. Sans une telle base, les formations techniques restent peu efficaces. Probablement plus important encore, les compétences acquises en lecture et en écriture confèrent à ces femmes davantage de confiance en elles et leur apportent plus de respect au sein de leur communauté. Aussi, les 120 femmes formées en leadership ont introduit de nouvelles pratiques de transparence et de rigueur dans la gestion (prise en compte des points de vue des femmes dans les instances de décision des OP, participation active aux restitutions des comptes et bilans annuels et aux réunions statutaires, etc.), bénéficiant à l'ensemble des organisations.

LA GESTION PACIFIQUE DU FONCIER STABILISE LES ORGANISATIONS

La loi sur l'immatriculation foncière vise à sécuriser les droits sur les terres, mais des défis subsistent dans la coexistence des régimes fonciers formels et informels, nécessitant une approche consultative et inclusive. Les 12 conventions locales de gestion signées par toutes les parties concernées ont créé un cadre de sécurité permettant aux coopératives de se projeter dans la durée et d'investir sereinement.

CONCLUSION

Les résultats globaux de l'expérience sont éloquentes :

- 241 coopératives ont été structurées, 146 organisations se sont dotées d'une gestion transparente, 114 tonnes de semences ont été produites et 102,6 millions FCFA, soit 156 413 EUR (incluant le chiffre d'affaires du CRIPT), ont été mobilisés au total ;
- les compétences sont ancrées localement grâce à des conseillers endogènes qualifiés en gestion ;
- les activités économiques génératrices de revenus (élevage de vaches laitières, production et commercialisation de fourrage, de pommes de terre, etc.) contribuent à l'autonomie financière des deux faïtières ;
- les outils de gestion sont appropriés et utilisés régulièrement.

Cette expérience démontre qu'un renforcement de la gouvernance des OPA est possible et génère des résultats économiques mesurables, même dans un contexte de crise. Le cas emblématique du CRIPT, passant d'une organisation faiblement structurée à une entreprise générant plus de 100 millions FCFA de chiffre d'affaires, illustre parfaitement l'impact d'une gouvernance renforcée. Il est cependant important de respecter autant que possible le principe de subsidiarité entre les différents niveaux des OP : l'expression des besoins en matière de services doit se faire de la base vers le sommet pour être pertinente et renforcer l'adhésion des membres. Dans le même sens, les conseillers doivent intervenir au niveau des unions et non pas de la fédération.

L'approche peut être adaptée à d'autres filières et régions en respectant certains principes clés : diagnostic participatif, développement d'activités économiques rentables, renforcement des capacités et accompagnement de proximité, outils adaptés et recherche progressive d'autonomie.

MESSAGE FINAL

La bonne gouvernance, au-delà de renforcer la légitimité d'une OPA aux yeux de ses membres, constitue un levier puissant de transformation socio-économique. Le CRIPT a prouvé que, avec une gestion transparente et participative, une organisation paysanne peut devenir une véritable entreprise sociale générant richesse et emplois pour ses membres.



ATTENTION
SÉMENTES







Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT

