



Association des Organisations Professionnelles Paysannes

## **RAPPORT DE MISSION DES PRODUCTEURS DE COTON AU SENEGAL ET AU BURKINA FASO**

**Commission Coton**

**Octobre 2004**

## Introduction

Dans le cadre de son programme de renforcement des OP du secteur coton, la commission coton de l'AOPP a organisé simultanément deux voyages d'étude, au Burkina Faso (du 3 au 11 octobre) et au Sénégal (du 1 au 11 octobre), afin d'analyser la structuration professionnelle des producteurs de coton dans ces deux pays.

Chaque mission a approfondie un thème particulier : au Burkina, l'objectif était plus particulièrement d'analyser la prise en charge du conseil de gestion par l'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso (UNPCB) ; au Sénégal, la mission s'est intéressée à l'implication des OP dans la réforme de leur secteur coton et au projet de commerce équitable du coton.

Les deux délégations étaient composées de 12 personnes représentantes des différentes organisations du secteur coton du Mali (voir annexes pour les listes) :

- Pour le Burkina : un représentant de chaque unions régionales de centres de gestion rurale (5), les membres de la commission coton (3), un représentant du bureau national de l'AOPP (1), un représentant du groupement des syndicats cotonniers et vivriers du Mali (1), la personne ressource de la commission coton et du GSCVM (1), l'assistant technique de la commission coton (1).
- Pour le Sénégal : les membres de la commission coton (7), un représentant du bureau national de l'AOPP (1), un représentant du groupement des syndicats cotonniers et vivriers et son conseiller (2), un conseiller technique de l'APCAM (1), le chargé des commissions de l'AOPP (1).

Les voyages ont été possibles grâce au soutien financier d'OXFAM America et d'OXFAM GB. Ils se sont déroulés selon le programme suivant : un jour de préparation ; un à deux jour de voyage aller et un à deux jours de voyage retour ; cinq jours d'échanges avec les acteurs de la filière coton. Un jour de restitution croisée entre les délégations du Burkina Faso et du Sénégal a été organisé à l'issue des voyages.

**Nous remercions très sincèrement les responsables de la FNPC et de l'UNPCB ainsi que les cadres de la SODEFITEX et de la SOFITEX qui nous ont réservé un accueil chaleureux durant notre séjour au Sénégal au Burkina Faso**

**Malgré le mois de Ramadan, leurs occupations professionnelles et familiales, ils ont bien voulu nous accueillir et nous accompagner durant tout notre parcours.**

**A tous, nous disons « alla hokou modjèrè ! »**

# I. Contexte et justification des missions

## ***Contexte de réflexion stratégique des OP du secteur coton malien***

La Commission Coton (CC), à l'instar des autres commissions de travail de l'Association des Organisations Professionnelles Paysannes (commissions céréales, fruits et légumes, formation, information communication), est un groupe de leaders paysans désignés par le Bureau national pour l'appuyer dans l'exercice de sa mission. Elle est chargée de conseiller le Bureau national par rapport aux enjeux du secteur coton, de concevoir et de mettre en œuvre des programmes d'activités (formations, information, concertations) en direction des OP membres de l'AOPP : Syndicats cotonniers du Mali, Unions Régionales de Centres de Gestion Rurale (URCGR) et organisations de producteurs de base de la zone cotonnière.

Dans le contexte actuel de réforme du secteur coton malien, ces organisations de producteurs doivent s'adapter à de profondes mutations liées à la privatisation / libéralisation progressive de la filière. Ainsi les responsables sont amenés à s'interroger les modes de structuration adéquats pour faire face aux nouveaux défis qui s'offrent à eux : intégration des nouvelles instances de gestion de la filière (interprofession coton, conseil d'administration des sociétés cotonnières privatisées) et « co-pilotage » de certains services (commercialisation, transport, ouverture et entretien des pistes rurales, etc.) ; prise en charge complète par les OP de certains services (approvisionnement en intrants coton, éventuellement conseil agricole, etc.).

La CC a appuyé le Groupement des Syndicats Cotonniers et Vivriers du Mali (GSCVM) dans la conception d'un programme de travail dont l'élément central est le processus de *réflexion stratégique des producteurs de coton*, qui doit permettre à ces derniers d'analyser les évolutions actuelles et potentielles de la filière et de développer une vision et un programme stratégique pour leurs organisations.

Le processus de réflexion stratégique sera menée en quatre temps : d'abord, il sera lancée par un groupe de réflexion national, le Groupe des 38 (G38), composé de représentants du GSCVM, des URCG et de la Commission Coton ; ensuite, il sera décliné au niveau régional et associera 5 représentants syndicaux par « secteurs de production » et les représentants des 28 Centres de Gestion Rurale soit 248 représentants des producteurs ; puis les représentants du réseau des centres de gestion rurale se réuniront au niveau national pour approfondir les aspects qui leur sont spécifiques et enfin, après un travail de synthèse par le G38, il aboutira à un forum national des OP du secteur coton réunissant près de 300 producteurs pour valider et médiatiser les résultats de ces réflexions.

Pour éclairer la réflexion des leaders paysans qui seront amenés à prendre part à cette réflexion stratégique, la commission coton a pensé qu'il était profitable pour ces derniers de *rencontrer leurs homologues des pays voisins ayant déjà engagé ou achevé des réformes similaires*.

## ***Justification des voyages d'étude : tirer les enseignements des expériences sous régionales en matière de structuration des OP et de gestion des réformes***

**1) Questionnements sur la structuration des OP cotonnières :** Le gouvernement du Mali et les partenaires au développement soutiennent un schéma d'organisation reposant sur des coopératives de producteurs de coton (CPC) à la base s'unissant pour former des Unions

locales et régionales de CPC et enfin une Faîtière nationale des Unions de CPC. Jusqu'à présent, les représentants des producteurs ne sont pas en désaccord avec cette proposition, mais ils s'interrogent sur les conditions de la mise en place de ces faîtières et sur l'avenir des syndicats de producteurs et des faîtières régionales de centres de gestion rurale. Y a-t-il de la place pour des syndicats de producteurs de coton au côté des faîtières économiques de producteurs de coton ? Peut-on assurer séparément les fonctions économiques et les fonctions de défenses des intérêts ? N'est-ce pas là une manœuvre pour écarter les responsables syndicaux jugés trop contestataires ? Par ailleurs, est-il pertinent d'envisager la coexistence de faîtières spécialisées sur la gestion rurale et de faîtière économique chargée de l'approvisionnement en intrants ? Les expériences du Sénégal et du Burkina en matière d'organisation et de fourniture de services aux producteurs de base devraient apporter des éléments pour aborder plus objectivement l'ensemble de ces réflexions. Le cas de l'UNPCB est particulièrement intéressant. Cette faîtière préfigure peut-être la future faîtière économique que les producteurs du Mali voudraient mettre en place pour assurer l'approvisionnement en intrants et pour participer au capital des sociétés cotonnières privées. L'UNPCB a internalisé la fonction d'appui à la gestion des OP, ce qu'envisagent certains responsables professionnels du Mali.

**2) Questionnements sur la structuration des OP généralistes :** L'articulation des OP généralistes et des OP par filière demeure un problème récurrent au Mali. L'AOPP, qui rassemble les syndicats cotonniers et les faîtières régionales de centre de gestion rurale, accueillera certainement à l'avenir les faîtières de coopératives. C'est pourquoi elle s'intéresse particulièrement aux modes de collaboration développés entre organisation par filière et faîtière généraliste dans les pays voisins. La FNPC est membre du CNCR. L'UNPCB est membre de la Confédération Paysanne du Faso. Quels outils (telle la Commission Coton de l'AOPP) ont été mis en place pour appuyer les OP du secteur coton ? Comment faire en sorte que les complémentarités l'emportent sur les conflits de compétences et de leadership ?

**3) Questionnements sur les réformes des filières cotonnières :** Dans le contexte de privatisation des sociétés cotonnières, les mêmes protagonistes se retrouvent dans les pays voisins du Mali. En particulier, au Sénégal, c'est la société DAGRIS qui est devenu l'actionnaire majoritaire de la SODEFITEX suite à sa privatisation. Au Mali, DAGRIS, actionnaire à 40% de la CMDT, fait également partie des repreneurs potentiels des usines d'égrenage dans le cadre de la privatisation de la CMDT. Elle produit ces derniers temps un effort tout particulier pour se rapprocher des OP et pour affirmer son caractère d'entreprise « de développement ». Les responsables du GSCVM ont été invités à Paris en février 2004 puis aux journées de l'Association Cotonnière Africaine (ACA) à Dakar. Le Mali a été sélectionné pour le projet « commerce équitable du coton » initié par DAGRIS et Max Havelaar France. Lors de ces échanges, des propositions d'« offre de capital aux OP maliennes » ont déjà été évoquées informellement. Quels enseignements peut-on tirer du processus de privatisation sénégalais pour mener au mieux, au Mali, les négociations à venir avec les repreneurs de la CMDT ? Dans quelles conditions la FNPC va-t-elle entrer au capital de la société cotonnière privatisée ? Comment se comporte la nouvelle société privée avec les producteurs et leurs représentants ?

**4) Questionnements sur les mécanismes de prix :** Du fait de la chute drastique des cours mondiaux de la fibre de coton, le Mali fait face à de grandes difficultés financières. Le prix d'achat du coton graine négocié entre les producteurs et la société cotonnière est très supérieur au prix d'achat qui permettrait d'assurer l'équilibre financier de la CMDT, d'où un déficit prévisionnel estimé à 46 milliards par le Ministre de l'Economie et des Finances en

août 2004. La révision du mécanisme de prix devrait intervenir à très court terme et le mécanisme du Burkina est fréquemment cité en exemple par les institutions internationales.

**5) Questionnements sur le coton équitable :** La FNPC est partie prenante du projet « commerce équitable du coton » initié par DAGRIS et Max Havelaar France au Sénégal mais aussi au Mali. La représentation du Sénégal au comité de pilotage du projet a été assurée par le Président du Syndicat des Producteurs du Cercle de Kita, également membre de la commission coton. Cet échange devrait être l'occasion pour ce dernier de restituer les conclusions de ce comité et être l'occasion pour les deux pays de comparer leurs niveaux d'avancement et d'échanger en particulier sur les questions d'organisation et de qualité.

## **II. Objectifs des missions et méthodologie adoptée**

❖ **L'objectif général est d'alimenter la réflexion des producteurs de coton maliens sur l'avenir de leur structuration professionnelle dans le contexte de la réforme du secteur coton du Mali.**

❖ Les objectifs spécifiques des deux voyages peuvent être résumés ainsi :

**1) Analyser les modes de structuration des producteurs de coton dans le contexte de réformes des filières cotonnières**

**2) S'informer sur les relations entre faîtière généraliste et OP par filière**

**3) Comprendre les conditions de réalisation des réformes du secteur coton et l'implication des organisations de producteurs**

**4) S'informer sur les modalités de fixation et de soutien du prix du coton graine**

**5) S'informer sur l'avancement du projet coton équitable au Sénégal**

Les termes de références des deux missions indiquaient les objectifs spécifiques suivants

### *Pour le Sénégal*

1. Le premier objectif spécifique est de saisir le mode de structuration professionnel adopté par la FNPC pour participer à la gestion de la filière et rendre service à ses membres, ainsi que les modalités de son engagement au sein du CNCR.

2. Le second objectif spécifique est de comprendre les conditions de réalisation de la réforme du secteur coton et l'implication des organisations de producteurs dans la réforme.

3. Le troisième objectif spécifique est de prendre connaissance de l'avancement du projet commerce équitable du coton (mené par Max Havelaar et Dagriss avec la Sodéfitex et la FNPC) dans la zone de Kédougou, et notamment des aspects organisationnels et qualité.

### *Pour le Burkina Faso*

1. Le premier objectif spécifique est de comprendre le mode de structuration professionnel adopté par l'UNPCB pour la prise en charge de la fonction d'appui à la gestion des groupements de base de producteurs de coton.
2. Le second objectif spécifique est de saisir le mode de structuration professionnel adopté par l'UNPCB pour participer à la gestion de la filière (participation au capital, à l'interprofession)
3. Le troisième objectif spécifique est de saisir les modalités de fixation du prix du coton graine et de soutien de ce prix en cas d'année déficitaire et de connaître l'avis de l'UNPCB sur ce mécanisme.
4. Le quatrième objectif spécifique est de se renseigner sur l'avancement de la réforme du secteur coton et la position des organisations de producteurs (UNPCB, FENOP) par rapport à cette réforme.

❖ Les journées de préparation ont été organisées en trois temps :

- le rappel des termes de référence des voyages d'étude
- la répartition en groupe de travail afin d'identifier les enjeux relatifs à chaque objectif et établir le questionnaire de mission
- la mise en commun des analyses et la finalisation des guides de mission

Pour chaque voyage, certains questionnements ont été jugés prioritaires, ce qui explique que le niveau d'information collecté en rapport avec chaque objectif est très inégal. En particulier, au Burkina Faso, l'objectif principal était de comprendre comment une même organisation gère l'approvisionnement en intrants et le dispositif d'appui à la gestion des groupements de base (c'est pourquoi la mission était composée pour moitié de représentants du réseau des centres de gestion rurale du Mali). Les autres questionnements ont été abordés à la marge.

Par ailleurs, le programme de visite au Sénégal n'a pas pu prendre en compte le souhait des missionnaires de rencontrer les OP impliquées dans le projet commerce équitable. Les trois GPC retenus dans le cadre du projet commerce équitable du coton se trouvent dans la zone du Kédougou dans laquelle la mission ne s'est pas rendue.

❖ La journée de capitalisation croisée a permis de dégager les enseignements principaux des voyages qui sont exposés en dernière partie de ce rapport.

### III. Compte-rendu des échanges au Sénégal

Ce chapitre se veut être un compte rendu des informations collectées lors du voyage d'étude au Sénégal.

#### 1) *La structuration de la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC)*

##### *Origine de la création de la FNPC*

Les groupements de producteurs de coton ne sont pas des structures coopératives. Historiquement, les structures ayant existé dans la zone cotonnière étaient les Associations de Base de Producteurs (ABP) auxquelles tout producteur pouvait adhérer. Les ABP ont connu une responsabilisation progressive grâce à une politique d'alphabétisation et de post-alphabétisation mise en œuvre par la SODEFITEX.

Dans le cadre du **transfert de la gestion du crédit intrants aux producteurs**, des problèmes sont intervenus face auxquels il était devenu nécessaire de mettre sur pied une représentation professionnelle crédible pouvant être l'interlocutrice de la SODEFITEX et des autres acteurs intéressés par le développement du coton au Sénégal. Ainsi le processus d'organisation et de professionnalisation des producteurs a abouti en 1998, par la mise en place des structures de la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC) dont **l'adhésion est strictement réservée aux producteurs de coton**.

Les producteurs ont été interrogés pendant les phases d'une étude commanditée par la SODEFITEX avec l'appui financier de l'AFD, sur les modalités de création et de fonctionnement d'une telle organisation. L'atelier national de validation a regroupé 400 producteurs représentant l'ensemble des zones de production cotonnière.

##### *Schéma organisationnel de la FNPC*

- Le Groupement de Producteurs de Coton (GPC) au niveau village : c'est la structure de base de l'organisation dont les membres sont les producteurs individuels. Il est dirigé par un bureau composé d'un président, d'un secrétaire, d'un trésorier et d'un délégué tous **élus démocratiquement, à bulletin secret**. Cette équipe est complétée par deux techniciens villageois non élus, choisis de façon consensuelle parmi les membres alphabétisés du GPC : le Relais Technique de Production Cotonnière et le gestionnaire. Le premier est chargé de la vulgarisation de l'itinéraire technique du coton au niveau de son GPC ; le deuxième s'occupe de la gestion du crédit du GPC. Le GPC s'occupe de la **commercialisation primaire** du coton et fait le **recensement des besoins** des producteurs en intrants. Il garanti l'accès de chaque producteur de coton au crédit de campagne, de moyen terme ou de long terme.
- Délégation de zone au niveau du centre : les délégués élus des GPC se rencontrent au niveau du centre pour élire démocratiquement deux délégués ayant pour rôles de faire **circuler l'information** du sommet à la base et de la base au sommet. Rappelons ici que chaque centre d'encadrement est divisé en deux zones, et chacun des délégués de centre élus répond au nom d'une zone.

- Union au niveau du secteur: Au niveau de chaque secteur d'encadrement, les délégations des centres composent l'union du secteur. Les délégués des centres se retrouvent pour élire les membres du bureau de l'union qui est composé d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier et d'un secrétaire. Le Président de l'union est automatiquement membre du conseil d'administration de la FNPC
- La Fédération est présidée par un Conseil d'Administration composée de 16 présidents d'union. Le CA est dirigé par un comité exécutif composé d'un président, d'un 1<sup>er</sup> vice-président qui est en même temps le trésorier et un second vice-président. Un comité technique de trois membres existant en son sein interpelle la fédération sur tous les problèmes techniques.

### ***La circulation de l'information au sein de la FNPC***

Pour être opérationnels **les différents niveaux du schéma organisationnel de la FNPC correspondent au schéma administratif de la SODEFITEX** qui joue un rôle important dans son fonctionnement.

Les délégués de chaque zone ont pour rôle de faire **circuler les informations** de l'union vers les GPC et vice-versa. Chaque délégué de zone a été doté d'un **vélo** et chaque président d'union d'une **moto** pour une meilleure circulation de l'information. Des **émissions radios** en direct sont réalisées au cours desquelles le Président de la FNPC ou la SODEFITEX sont interpellés par les producteurs sur certaines questions.

Concernant l'information financière, il existe dans certaines OP des commissaires aux comptes ; dans tous les cas, chaque membre du GPC a accès au compte bancaire pour des besoins de contrôle ; l'agent de la SODEFITEX fait aussi le suivi de la gestion de l'OP. L'Assemblée Générale a lieu le plus souvent pour le recensement des besoins en vue de décider du plan de campagne, de constater la situation du crédit ou de faire le bilan de campagne. Elle est aussi l'occasion de donner les informations sur les résultats économiques de l'exercice aux membres.

### ***Ressources financières de la FNPC***

La FNPC a fixé une cotisation individuelle de 1300 F/membre/an qui est répartie comme suit :

- 300 F pour le fonctionnement de l'organisation
- 1000 F pour constituer un fond pour la participation au capital

A laquelle s'ajoute l'achat de la carte de membre qui doit être renouvelée tous les 4 ans :

- 200 F pour la carte de membre

La commercialisation primaire est assurée par les GPC. **La filière paie au GPC 5 Fcfa/kg de coton vendu** dont la répartition est la suivante : 1F pour le relais technique du GPC ; 1F pour le gestionnaire du GPC ; 1F pour la location de la bascule ; 1F pour le chargement des véhicules ; 1F pour la garantie du crédit. En outre, certains GPC mènent des **activités génératrices de revenu** (achat et location de bœufs de labour, ...).



## ***Services rendus par la FNPC à ses membres***

La FNPC est impliquée principalement dans l'approvisionnement et la gestion du crédit :

- L'expression des besoins se fait en assemblée générale au sein du GPC, traités et validés au niveau de l'union avec l'appui du chef secteur. La validation finale de l'ensemble des besoins par le Comité Exécutif de la FNPC.
- La SODEFITEX lance l'appel d'offre, mais le comité technique du Conseil d'Administration de la FNPC participe à la validation des produits.
- La mise en place des intrants au niveau des GPC est effectuée par la SODEFITEX. Les bons de livraison sont signés par les gestionnaires des GPC et collectés par la SODEFITEX qui les dépose à la banque et contracte un prêt pour payer les fournisseurs.
- La gestion du crédit est assurée par la FNPC à travers les gestionnaires des GPC qui s'occupe de la réception et de la distribution des intrants aux producteurs. L'état du crédit est ensuite établi par le gestionnaire et envoyé au chef secteur. Le crédit est directement défalqué de l'argent du coton avant de payer le producteur.
- **Un fonds de garantie du crédit est logé dans le compte de l'Union** pour lui permettre en cas d'impayé au niveau d'un GPC de faire recours à ce fonds.

Le transport est assuré par l'unité industrielle, mais un responsable du GPC est mandaté pour assister à la pesée au pont bascule. Le paiement de l'argent du coton se fait par la poste qui établit un contrat avec la SODEFITEX ; elle a une semaine de délai après l'évacuation totale du coton pour payer les producteurs. Le chargement des camions est assuré par des manœuvres saisonniers.

## ***2) La structuration des OP généralistes du Sénégal***

Le CNCR est un outil de concertation et de coopération des ruraux pour défendre ensemble la problématique du développement rural, notamment auprès de l'Etat et des partenaires au développement. Ses membres sont les grandes faîtières dont chacune est libre de mener ses activités.

## ***3 ) La réforme du secteur coton sénégalais***

### ***Origine et déroulement de la réforme***

Des échanges, il ressort qu'au Sénégal, la privatisation était inscrite dans la politique générale du gouvernement. Certaines sociétés d'Etat, notamment la SODEFITEX, devaient être privatisées.

Au préalable, un cadre de négociation a été établi entre l'état et les producteurs et d'autre part entre DAGRIS et l'état. C'est ainsi que **les producteurs et la société cotonnière se sont opposés à la privatisation sectorielle et la réforme a été bâtie sur un élargissement du capital de la SODEFITEX** aux différents acteurs dont : DAGRIS 49% ; Etat sénégalais 46,5% ; MASSA 2% ; CBAO 1,5% ; CNCAS 1,25%. Toutefois, l'Etat a conservé la présidence du Conseil d'Administration de la société cotonnière. Dans les négociations le **gouvernement a décidé de l'entrée des producteurs dans le capital de la société à hauteur 30% à partir de septembre 2005.**

A partir de 1996 la Direction technique de la SODEFITEX été éclatée en deux directions : la Direction de la Production Cotonnière (DPC) et la Direction du Développement Rural dénommée BAMTAARE (Bureau d'Appui pour les Méthodes Techniques de l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement) à laquelle les missions de service public (conseil rural, alphabétisation fonctionnelle...) ont été délégués. Le sigle BAMTAARE correspond aussi à un terme peul qui signifie « Développement ».

### ***Impact de la réforme***

L'impact de la privatisation (même si le processus n'est pas encore bouclé) a été :

- L'augmentation du capital (qui est passé de 750 millions à 3 milliards)
- La participation des producteurs au Conseil d'Administration en qualité d'observateur
- La participation des producteurs aux appels d'offre des intrants agricoles et au conditionnement du coton graine bord marché,
- La responsabilisation des producteurs par rapport au crédit agricole ;
- L'élaboration d'un plan d'affaire par l'entreprise permettant aux producteurs d'acquérir du matériel subventionné à hauteur de 50% ;
- La participation des producteurs à la fixation du prix du coton – graine ; les producteurs bénéficient d'un prix d'achat plancher qui est soutenu par le fonds de soutien ; la répartition du bénéfice à hauteur de 40% pour les producteurs.

### ***4) Le mécanisme de prix***

Les producteurs participent à la fixation du prix planché qui a lieu chaque année avant les semis en fonctions des règles du marché mondial. **Un fond de soutien du prix du coton** a été mis en place en vue de faire face aux surprises désagréables du marché. Ce fonds est alimenté à hauteur de **300 millions chaque année sur les bénéfices de la filière** avant sa répartition entre les différents acteurs. Après approvisionnement du fonds de soutien le reliquat est distribué aux acteurs de la filière selon la répartition suivante : 40% pour les producteurs, 40% la SODEFITEX et 20% pour l'Etat.

### ***5) Le projet commerce équitable***

L'histoire du commerce équitable du coton au Sénégal est identique à celle du Mali. Tout comme à la CMDT au Mali, à la SODEFITEX au Sénégal, le Projet commerce équitable du coton est logé au sein du service de formation et du conseil agricole de la direction de la production cotonnière.

Ces projets présentent des exigences existantes en matière de démocratie interne et de gestion. A ces exigences, il faut ajouter les conditions optimales et minimales telles que le respect du genre, le travail des enfants, la protection de l'environnement, la production du coton de qualité. Trois GPC viennent de bénéficier d'une pré-certification lors de la visite d'inspection de FLO.

Le mécanisme de fixation du prix tient compte du coût de production. Au Sénégal, le coût de production est de 238 F. Ce prix est majoré de 20% pour l'achat du coton équitable. Les 20% des ristournes générées sont utilisées au niveau de l'OP pour des investissements collectifs. Le respect des itinéraires techniques pour la production d'un coton de qualité et les étapes de la transformation du coton du commerce équitable sont les mêmes que celles du coton conventionnel.

## IV. Compte-rendu des échanges au Burkina Faso

### **1) La structuration de l'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso (UNPCB)**

#### ***Origine de la création de l'UNPCB***

L'adoption de l'organisation des producteurs sous forme de GPC, UDPC, UPPC et UNPCB trouve sa source dans la **crise du coton en 1994/1995**. A l'époque, la production a chuté du fait de l'endettement excessif des Groupement Villageois (GV) et du découragement des grands producteurs de coton. Le problème venait du mode d'organisation en GV : puisque les membres du GV étaient liés par la caution solidaire et que l'ensemble des crédits intrants étaient garantis sur les recettes du coton, les producteurs de coton se voyaient obligés de rembourser les crédits des membres défaillants non producteurs de coton. De plus, la SOFITEX accordait les crédits sur la base de l'expression des besoins des GV, sans système d'analyse du réalisme de ces demandes, ce qui amenait fréquemment à des niveaux d'endettement insupportables pour les GV. Profitant de l'analphabétisme de la plupart des agriculteurs du Burkina, des agents de la SOFITEX, des banques ou même certains responsables de GV faisaient signer des faux papiers aux agriculteurs (surfacturation, faux bons de réception des intrants...). Le résultat de cette situation était un niveau d'impayés, au 30 septembre 1995, à hauteur de 2 milliards 400 milles FCFA des GV pour la SOFITEX et 2 milliard pour la Caisse Nationale du Crédit Agricole (aujourd'hui Banque Agricole et Commerciale du Burkina). A cette date, les partenaires au développement ont accepté d'apurer tous les impayés, afin de permettre aux producteurs de prendre un nouveau départ reposant sur de nouvelles organisations.

**La SOFITEX a alors décidé de ne faire du crédit qu'aux Groupements de Producteurs de Coton (GPC).** Les GPC reposent sur de petits groupes d'affinité, de 15 à 50 membres, dans lesquels tout le monde se connaît. Mensuellement, tous les membres du GPC se réunissent. Le principe de non cumul adopté par les GPC interdit aux responsables du bureau d'un GPC d'accepter des responsabilités dans d'autres organisations simultanément.

Un projet, le PAP/OPC a été lancé en 1997 pour appuyer la **structuration des GPC en UDPC, puis en UPPC et enfin en UNPCB. Des conseillers de gestion ont été recrutés** par l'UNPCB avec l'appui du projet pour aider les GPC à travailler dans la transparence.

Malheureusement, le 30 septembre 2000, les impayés s'élevaient à nouveau à 6 milliards FCFA. L'apurement des impayés avait été perçu comme une « prime » à la mauvaise gestion et le problème du surendettement n'avait pas été réglé.

**Un système d'analyse de l'expression des besoins en intrants** a alors été mis en place. Des comités de crédit ont été constitués au niveau GPC, départemental, régional et national pour l'analyse des dossiers de demande de crédits des GPC. Les conseillers, en aidant les GPC à préparer ces dossiers sur la base d'estimations objectives de leurs besoins, ont permis de restaurer la confiance entre les banques, les producteurs et les secrétaires de GPC. Ils permettent aussi de clarifier progressivement et de régler les impayés. Aujourd'hui, ces derniers s'élèvent à moins de 4 milliards de FCFA. Au cours des trois dernières années, le taux de recouvrement de la BACB a été supérieur à 99%. Il est de 99,57 % en 2004.

## ***Schéma organisationnel de L'UNPCB***

Elle regroupe plus de 210 000 producteurs, associés en 8000 GPC ; 280 UDPC ; 36 UPPC (dont 26 fonctionnelles) :

→ **Groupeement de Producteurs de Coton (GPC)** : selon la loi 14, le GPC doit faire une demande d'agrément au Ministère de l'agriculture. Il doit transmettre le PV de l'AG constitutive, la liste des membres et la composition des organes, la preuve de la mise en place d'un capital social (reçu de la banque de l'ouverture d'un compte avec 5000 FCFA/membres du GPC au minimum). Les GPC paye 10000 Fcfa à l'UDPC qui s'occupe des démarches.

→ **Union Départementale des Producteurs de Coton (UDPC)** : il faut un minimum de 5 GPC pour la constituer, mais les besoins des GPC isolés qui n'ont pas encore d'UDPC sont pris en compte par l'UNPCB ; AG réunit tous les Présidents des GPC qui mettent en place le bureau de l'UDPC.

→ **Union Provinciale des Producteurs de Coton (UPPC)** : il faut un minimum de 3 UDPC pour la constituer ; Bureau de 18 membres, répartis en comités (crédit, commercialisation et pont bascule, alphabétisation formation, contrôle).

→ **Union Nationale des Producteurs de Coton (UNPCB)** : Conseil de gestion de 17 membres ; Bureau exécutif de 6 membres (Pdt, vice-Pdt, SG, SG adjoint, Tr, Tr adjoint) qui peut prendre des décisions dès la présence de 3 membres ; Un communicateur travaille sur la lutte contre les subventions ; un agronome travaille sur l'opération intrant, un gestionnaire travaille sur le suivi évaluation du conseil de gestion.

## ***La circulation de l'information au sein de l'UNPCB***

Chaque OP effectue deux AG statutaires par an, au cours desquels sont présentés les bilans d'activité et les bilans financiers. L'UNPCB a décidé d'assister à chaque AG des UPPC pour s'assurer du bon déroulement des AG.

Outre les communications radio, portables, par transporteurs, par les conseillers, par les membres du bureau, l'UNPCB édite des circulaires d'information qui sont lu lors des réunions statutaires. Lors des AG, l'UDPC est obligé d'inviter l'UPPC et l'UPPC est obligé d'inviter l'UNPCB. Les forums de début et fin de campagne organisés dans le cadre de l'accord interprofession permettent également les échanges d'informations.

Deux forums annuels sont organisés par la SOFITEX et l'UNPCB, en début et fin de campagne. Ces forums sont décomposés en 8 ateliers répartis sur toute la zone cotonnière.

## ***Ressources financières pour le fonctionnement de la faîtière et sa participation au capital de la société cotonnière***

Chaque GPC apporte 25 000 FCFA au minimum à l'UDPC, chaque UDPC apporte 50 000 FCFA au minimum à l'UPPC, chaque UPPC apporte 100 000 FCFA au niveau de l'UNPCB. Le capital social doit être immobilisé. Les Unions décident de son utilisation.

L'UNPCB avait demandé à la BACB et à la SOFITEX d'effectuer un prélèvement de 1500 FCFA/t sur l'ensemble de la production pour son fonctionnement. Ils ont accepté un

prélèvement de 750 Fcfa/t. La répartition est de 250 Fcfa/t pour l'UNPCB, 250 Fcfa/t pour les UPPC, 250 Fcfa/t pour les UDPC.

Mais les ressources ne sont pas suffisantes pour que l'UNPCB puisse s'organiser au niveau des régions administratives (comme la SOFITEX) ou des « régions » correspondantes zones d'achat des 2 nouvelles sociétés cotonnières qui ont vu le jour suite à la privatisation. Déjà au niveau provincial, 10 UPPC sur les 36 UPPC n'ont pas assez de ressources pour être fonctionnelles. Rajouter des niveaux peut aussi poser des problèmes de coordination et de distance entre le sommet et la base.

### ***Services rendus par l'UNPCB à ses membres***

L'UNPCB assure trois grandes fonctions :

#### ➤ **La Fonction syndicale**

- Défense des intérêts des producteurs de coton au comité de gestion de la filière (Négociation du prix, vérification du prix de cession des intrants SOFITEX, participation au comité de gestion des litiges sur le classement...)
- Défense des intérêts des producteurs à travers la Confédération Paysanne
- Défense des intérêts des producteurs au niveau international (ROPPE)

#### ➤ **La Fonction technico-économique**

- Approvisionnement en intrants céréales avec l'appui de la SOFITEX
- Préparation des programmes de pesée et d'évacuation du coton graine
- Copilotage des fonctions technico-économiques dans le cadre du comité de gestion de la filière (maîtrise d'ouvrage des programmes de recherche...)
- Egrenage du coton à travers la participation à la SOFITEX

#### ➤ **La Fonction d'appui**

- Conseil de gestion
- Co-pilotage d'une expérience de conseil d'exploitation avec SOFITEX

### ***Activités syndicales***

L'UNPCB est représenté lors de l'appel d'offre intrants coton de la SOFITEX. Elle met en garde l'UNPCB sur les avis de la base par rapport aux intrants et matériels de la campagne précédente. Elle négocie pour inciter la SOFITEX à faire baisser les prix du matériel.

Dans le comité de gestion de la filière, **l'UNPCB a négocié une augmentation du complément de prix** au-delà des 50% des bénéfices prévus dans l'accord interprofessionnel. Elle a obtenu un prix de 210 FCFA à la place des 205 FCFA prévus initialement.

**L'UNPCB n'est pas présente dans le conseil d'administration pour profiter des dividendes mais avec un but représentatif.** Elle aide à orienter les investissements de la SOFITEX : elle voulait construire 3 usines mais l'UNPCB a demandé à ce que 2 usines seulement soit construites et que le nombre de camions soit augmenté en priorité.

Force : cohésion, union, dialogue. L'UNPCB évite le conflit, choisit la concertation et la négociation avec les partenaires (par exemple, elle a sensibilisé les producteurs qui refusaient

la privatisation à écouter l'Etat et s'exprimer sur leurs craintes ouvertement). Elle va participer au capital des trois sociétés cotonnières et reste unie.

Faiblesse : analphabétisme, moyens pas à la hauteur des ambitions de l'UNPCB (faiblesse en matière de communication notamment).

### *Activités technico économique*

#### **L'UNPCB assure l'approvisionnement en intrants céréales.**

« L'approvisionnement en intrants n'est pas notre vocation »:

- Elle est obligée de reprendre l'approvisionnement en intrants céréales car l'Etat se désengage mais elle ne tire pas d'avantage économique (pas de bénéfice) dans cette activité, ceci d'autant plus qu'elle est soumise à des taxes commerciales importantes ;
- De plus, elle court un risque de perte de crédibilité et de légitimité vis-à-vis des producteurs à la base puisque ces derniers voient une détérioration des conditions d'approvisionnement depuis le transfert ;
- Enfin, cela pose un problème pour le travail des conseillers qui se dispersent.

Les difficultés que rencontre l'UNPCB dans l'approvisionnement en intrants céréales :

→ ***Viabilité économique de l'activité :***

- le prix obtenu par l'UNPCB pour les intrants céréales est souvent supérieur au prix obtenu par la SOFITEX pour les intrants coton du fait des économies d'échelle que réalise cette dernière. Mais cette différence n'est pas acceptable par les producteurs, c'est pourquoi l'UNPCB s'aligne sur les prix SOFITEX, le déficit induit étant comblé par l'Etat. Malgré tout le prix SOFITEX reste inférieur au prix UNPCB car c'est un prix bord champ alors que l'UNPCB s'arrête au niveau du département.

→ ***Prélèvement à la source du remboursement du crédit intrant :***

- Les GPC reçoivent leur argent après prélèvement du remboursement de l'ensemble des crédits (coton et céréale). En cas de mauvaise année, ils n'auront rien !

→ ***Mise en place des intrants céréales :***

- les producteurs ont du mal à accepter de chercher leurs intrants au niveau du département alors que les intrants coton sont déposés bord champ
- l'UNPCB n'est pas suffisamment outillée pour suivre la mise en place des intrants ce qui occasionne des erreurs de facturation et donc des contestations interne à la structure
- lorsque les intrants céréales arrivent trop tard et que les GPC qui les avaient commandés n'en veulent plus, certains responsables d'UDPC n'hésitent pas à les remettre à des GPC qui ont déjà atteint leur quotient cessible et participent ainsi à leur surendettement
- lorsqu'il y a eu un ajustement de la quantité d'intrants à la baisse par le comité de crédit national, l'information ne passe pas toujours à la base et la répartition par les responsables des échelons inférieurs n'est généralement pas très transparente.

Le mécanisme de financement de l'approvisionnement en intrants coton et céréales

La Caisse Nationale de Crédit Agricole a été créée dans les années 1980. Elle a décidé en 1996 de diversifier ses activités en dehors du secteur agricole pour minimiser les risques. Cette réorientation s'est concrétisée par un changement de nom en 2002 : la CNCA est devenue la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB). La BACB est un maillon important du système coton. Elle dispose de 19 agences sur le territoire. Depuis quelques années, le réseau des caisses populaires participe également au financement du secteur coton. La SOFITEX est toujours obligé d'intervenir dans le financement car ces deux banques réunies n'arrivent à

financer qu'à peine plus de la moitié des besoins de financement du secteur. La SOFITEX laisse les banques choisir les zones qui les intéressent (les plus solvables) et se charge du reste. Les producteurs préfèrent généralement être dans la zone SOFITEX car elle dispose d'un dispositif de terrain bien plus important.

Un bon de commande global est adressé aux fournisseurs d'intrants coton par la SOFITEX qui dispose de la capacité d'expertise, d'analyse et de la logistique nécessaire pour s'assurer de la fiabilité des produits et de procéder à leur mise en place. Pour éviter les retards de livraison, la SOFITEX commande 75% avant décembre puis les 25% restant après le comité de crédit national qui a lieu en décembre. Pour cela, elle finance l'ensemble des intrants à l'avance grâce à un crédit octroyé par un pool bancaire international.

Lors de la mise en place des intrants, des bordereaux de livraison sont signés par les producteurs. A la réception des bordereaux, la SOFITEX édite les factures, et envoie aux banques les factures correspondant aux GPC qui leur sont affiliés. Les banques procèdent au refinancement du crédit intrant de la SOFITEX dès la réception des factures. Le crédit est alors imputé aux GPC, dossier par dossier. Dans la mesure du possible, avant d'accorder le crédit, les banques vérifient que les signatures apposées sur les factures correspondent bien aux spécimens enregistrés à leur niveau. Cette année, des factures représentant une valeur de 4 milliards de FCFA ont été rejetées par la BACB pour cause de non conformité.

Après le ramassage du coton, la SOFITEX édite les fiches de paye, déduction faite du remboursement du crédit qu'elle a octroyé et des intérêts correspondant. Elle les envoie aux banques qui récupèrent également le montant de leur crédit et de leurs intérêts, avant de reverser le net sur le compte des GPC.

Concernant le crédit équipement, les producteurs choisissent les équipements sur une liste agréée. La banque délivre le bon de commande aux fournisseurs et ces derniers adressent la facture, que la banque règle en imputant sur le compte des GPC.

Le taux d'intérêt est de 10%. Avant la BACB proposait un taux de 11% mais le réseau des caisses populaires a proposé 9%. La SOFITEX a alors négocié un accord sur le taux de 10% (pour faciliter la facturation) et le réseau des caisses reverse directement aux producteurs le point supplémentaire. Les producteurs sont exonérés de la Taxe sur les Activités Financières (TAF).

Concernant les intrants céréales, l'UNPCB organise la commande globale. La SOFITEX n'avalise pas le crédit demandé par l'UNPCB pour assurer cette commande. La banque demande comme garantie la caution solidaire au niveau des GPC et la domiciliation des recettes du coton à son niveau. Le suivi de la mise en place (signature bordereaux de livraison et factures) est assuré par l'UNPCB avec l'appui de la SOFITEX.

Paiement du coton : la SOFITEX et encore plus la banque accusent souvent du retard dans le paiement du coton (1 à 4 mois). Pour les impayés, la banque cherche à comprendre les causes et de situer les responsabilités. Quelquefois, les impayés ne sont pas dû à la mauvaise volonté du groupement mais ont des causes externes. Il n'existe pas jusqu'à présent de mécanisme d'assurance décès et assurance calamités naturelles, mais ils devraient être mis en place de l'avis de la BACB.

## ***Activités d'appui***

La première fonction de l'UNPCB est d'assurer l'appui en gestion des GPC. La participation au dispositif d'appui à la gestion des GPC se fait sur la base du volontariat. Les GPC demandent à adhérer au dispositif.

### **→ Rôle du dispositif de conseil de gestion**

Le rôle du conseil de gestion est d'amener les GPC et l'UDPC à avoir une gestion saine et transparente.

Le conseiller :

- appui les GPC pour mener leur comptabilité
- outille les GPC avec des documents de travail
- participe à la formation des membres du bureau du GPC

L'inspecteur :

- coordonne les activités des conseillers
- suit le travail des conseillers au niveau de l'UDPC et des GPC
- forme les conseillers

En plus de leur travail de conseil en gestion proprement dit, les conseillers et inspecteurs appuient les responsables des GPC dans les négociations avec leurs partenaires ; enfin ils participent à l'analyse de l'expression des besoins en intrants et assurent la mise en place des intrants :

- le conseiller participe aux comités de crédit local, départemental et l'inspecteur participe au comité de crédit provincial
- le conseiller ou l'inspecteur réceptionne les intrants que le fournisseur dépose au niveau du magasin de l'UDPC ou de l'UPPC et il gère le stock
- ils établissent les bordereaux de livraison et les factures et les font signer par les responsables des GPC lorsqu'ils viennent récupérer leurs intrants ; l'inspecteur centralise les bordereaux et les factures et les fait parvenir à l'UNPCB
- Le secrétaire du GPC, le magasinier du GPC et chaque producteur disposent d'un même document de suivi de la mise en place des intrants, ce qui évite les erreurs dans la distribution au producteur. Le conseiller les aide à remplir ce document de suivi.

A l'avenir, on ne sait pas encore les tâches qui seront assignés aux conseillers et aux inspecteurs, mais cela fait partie de la réflexion menée par l'UNPCB. Un des objectifs du PAP/OPC est de favoriser le transfert de compétence entre salariés et élus à travers des formations des producteurs mais les moyens ne sont pas suffisants pour répondre à cet enjeu. Quoi qu'il en soit, le conseiller restera indispensable même si ses missions vont évoluer dans le temps : les producteurs font face à de nouveaux problèmes de gestion au fur et à mesure qu'ils progressent et ils ont besoin de nouveaux appuis. La réflexion concerne aussi leurs conditions de travail car on constate des problèmes de démotivation (les anciens conseillers et les nouveaux ont le même salaire par exemple).

### **→ Fonctionnement du dispositif, ressources et appui du projet PAP/OPC**

70 conseillers sont recrutés au niveau des UDPC (niv bac+2) ; 26 inspecteurs sont recrutés au niveau des UPCC (niv sup) ; chaque conseiller travaille avec au moins 30 GPC mais souvent plus (jusqu'à 80)



Ce dispositif est mis en place avec l'appui du projet PAP/OPC. Ce projet est composé de trois volets : 1 - conseil de gestion ; 2 - fond d'appui aux producteurs de coton ; 3 - suivi évaluation

Des Conventions sont signés entre le projet et les UDPC :

Le projet appuie les GPC pour s'organiser en UDPC et les UDPC pour s'organiser en UPPC. Il signe ensuite une convention d'établissement sur 4 ans avec l'UDPC concernant le conseil de gestion, les actions de formation et le suivi évaluation du projet. Le projet est chargé de recruter les conseillers en concertation avec l'UDPC qui sera leur employeur et de participer à leur financement pendant les trois premières années. La 4<sup>ème</sup> année le projet continue à soutenir ces actions de formation et de suivi évaluation.

Des conventions sont signées entre le projet et les UPPC :

Le projet signe une convention d'établissement sur 5 ans avec l'UPPC concernant le conseil de gestion, les actions de formation et le suivi évaluation du projet. Le projet est chargé de recruter les inspecteurs en concertation avec l'UPPC qui sera leur employeur et de participer à leur financement pendant les quatre premières années. La 5<sup>ème</sup> année le projet continue à soutenir ces actions de formation et de suivi évaluation.

Le salaire du conseiller est compris entre 80 000 et 90 000 Fcfa/mois. La convention d'établissement prévoit une prise en charge du salaire et du fonctionnement du conseiller recruté par l'UDPC : 1<sup>ère</sup> année : à 75% par le PAP/OPC (9 mois sur 12), 25% GPC ; 2<sup>ème</sup> année : à 50% par le PAP/OPC (6 mois sur 12), 50% GPC ; 3<sup>ème</sup> année : à 25% par le PAP/OPC (3 mois sur 12), 75% GPC ; 4<sup>ème</sup> année : à 100% par les GPC. La moto du conseiller est achetée par le projet et donnée à l'UDPC.

A terme, les ressources pour le paiement du salaire et du fonctionnement du conseiller proviennent des cotisations des GPC. Avant, les GPC contribuaient à la hauteur de 1000 FCFA/exploitants pour le financement du conseil de gestion mais cette formule posait trop de difficultés et a été abandonnée au profit d'un prélèvement de 25 % des frais de marché des GPC adhérents au dispositif. Les frais de marché s'élèvent à 3500 FCFA/tonne. A l'heure actuelle, 30 conseillers de l'UNPCB sont pris en charge totalement par les GPC.

Les difficultés rencontrées aujourd'hui concernent le paiement des salariés les années de mauvaises récoltes et l'entretien des motos qui est souvent négligé par les UDPC après le retrait du projet. C'est pourquoi certaines provinces comme le Houet ont décidé de gérer les **financements de conseil de gestion au niveau provincial** pour favoriser la solidarité entre département et assurer le paiement régulier des salaires.

La solidarité est très importante pour faire fonctionner le dispositif :

- Il y a une solidarité entre les conseillers/inspecteurs et les producteurs : très souvent, quand l'UDPC ne peut plus payer le salaire (mauvaise année), ces derniers continuent à travailler ;
- Il y a une solidarité entre les GPC adhérents au dispositif de conseil de gestion : les conseillers gérés par l'UDPC travaillent pour tous les GPC adhérents en fonction de leurs besoins sans distinctions liées à la contribution du GPC à leur salaire ;
- Il y a une solidarité entre les GPC adhérents au dispositif de conseil de gestion et les GPC non adhérents au niveau d'un département : ces derniers bénéficient de l'aide du conseiller en cas de problème car ils sont membres de l'UDPC qui leur doit assistance ;
- Il y a dans certaines provinces une solidarité entre tous les GPC de la province : le financement du salaire des conseillers est alors géré par l'UPPC qui perçoit directement 25%

des frais de marché de tous les GPC de la province et qui répartit ces financements entre les UDPC.

Une réflexion est en cours sur la **participation des banques et de la SOFITEX au financement du conseil de gestion** :

- l'UNPCB pourrait demander une contribution au paiement des salaires elle craint que les conseillers et inspecteurs perdent ainsi leur autonomie car ils seraient alors aussi les salariés des banques et de la SODITEX
- une meilleure stratégie serait d'obtenir une concession des banques sur le taux du crédit pour les GPC adhérents au conseil de gestion

### → L'appui du dispositif de gestion à l'expression des besoins en intrants

Le conseil de gestion a été efficace pour réduire le risque d'endettement des GPC, et ceci de manière encore plus évidente depuis la mise en place du dispositif d'analyse de l'expression des besoins en intrants. Des comités de crédit ont été mis en place à tous les niveaux de structuration, et ils fonctionnent avec l'appui des conseillers :

- *comité de crédit local* au niveau du GPC : les membres du GPC, l'agent SOFITEX, le conseiller de gestion ;

L'agent SOFITEX n'est là qu'en tant qu'observateur. Le conseiller de gestion a par contre une importance fondamentale à ce niveau : il doit aider les responsables du GPC à prendre les bonnes décisions de gestion. Pour cela, il calcule la quotité cessible, c'est-à-dire le niveau d'endettement maximal que ne doit pas dépasser le GPC sur lequel se sont mis d'accord l'ensemble des partenaires de la filière. Le conseiller calcule le revenu prévisionnel de chaque producteur à partir de la moyenne de production des 3 dernières années et du prix plancher. Le crédit demandé ne doit pas dépasser 40% de ce revenu. L'objectif est qu'en fait de campagne, le producteur ne passe pas plus de 70% de ses revenus dans le remboursement de son crédit pour qu'il puisse ramener le reste à sa famille. Lors de la demande de crédit par le producteur au niveau du GPC, ce dernier doit se faire accompagner de 2 autres membres qui se portent caution solidaire.

- *comité de crédit département* au niveau de l'UDPC : responsables du GPC, les responsables UDPC, responsables intrants de l'UPPC, chef de zone SOFITEX, le conseiller, banques ;

Le comité passe en revue le dossier de chaque GPC ce qui prend environs 10 jours. L'inspecteur est là en tant qu'observateur. Les partenaires financiers (Banque mais aussi SOFITEX qui supporte une part du crédit) vérifient si les demandes des GPC leur paraissent crédibles. Ils demandent aux GPC de diminuer (si la quotité cessible est dépassée) ou d'augmenter (si le GPC demande une quantité ne correspondant pas à la surface à emblaver en fonction des normes de production) leur commande.

- *comité de crédit provincial* au niveau de l'UPPC : bureau de l'UPPC, l'inspecteur, le chef de région, chefs d'agence banques ;
- *comité de crédit national* au niveau de l'UNPCB :

L'UNPCB agrège les demandes et organise l'appel d'offre pour les intrants céréales avec l'appui de la SOFITEX tandis que la SOFITEX l'appel d'offre pour les intrants coton avec la participation de l'UNPCB. L'UNPCB rajoute une marge (5 à 10%) pour constituer des stocks de sécurité pour les commandes de dernières minutes. Si les demandes d'un

produit sont trop basses par rapport aux estimations correspondantes aux objectifs de production que se sont fixés l'UNPCB et la SOFITEX (ce qui arrive généralement pour l'herbicide par exemple), l'UNPCB augmente la commande puis organise avec la SOFITEX une campagne de sensibilisation de la base sur les normes de production.

Toutes les organisations membres de ces comités se prennent en charge sur leurs ressources propres pour y participer.

Pour pouvoir juger de l'impact du dispositif, l'UNPCB a mis en place un dispositif de suivi évaluation du conseil de gestion : il est effectué sur le terrain par les inspecteurs et suivi au niveau national par un salarié spécialisé.

### ***De nouvelles activités à l'étude au sein de l'UNPCB***

- Opération intrants céréales : lancé depuis 4 campagnes, en 2004, représente 4 milliards de FCFA
- Opération bascule : lancé depuis 3 campagnes, achat de bascule auprès de fournisseurs béninois (60 bascules par an à environs 1 millions de FCFA par bascule)
- Gestion du matériel en commun : mise en place Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole, selon une expérience vu au Bénin
- Conseil d'exploitation : groupes de travail de 30 exploitants animés par des ingénieurs agroéconomistes, analyse du fonctionnement global de l'exploitation ; 25 correspondants coton ont été sélectionnés par les producteurs sur une liste proposée par la SOFITEX et ont suivi une formation du CIRAD. Volonté d'étendre ce dispositif et de le gérer en interne à l'UNPCB mais problème de moyens. En cours de négociation avec l'AFD et la SOFITEX. Actuellement, le conseil agronomique est toujours assuré par la SOFITEX qui dispose de 4500 salariés sur le terrain, mais à l'avenir, cette fonction sera probablement reprise par les producteurs.
- Appui à la commercialisation des céréales : suite à la campagne 2003/2004, pendant laquelle on a vu d'excellentes conditions de production conduire à la ruine des producteurs (chute du prix du fait de l'excès de céréales sur le marché local), volonté d'appuyer à l'organisation de la commercialisation. Un voyage d'étude au Fouta Djallon a été organisé pour les élus puis pour les salariés de l'UNPCB.

## **2) Structuration des OP généralistes**

La Confédération Paysanne du Faso : Cinq organisations faîtières font partie de la plateforme. La plateforme représente les organisations paysannes du Burkina Faso au sein du ROPPA. Elle vient de naître et elle est encore faible financièrement. Elle a construit un premier programme d'activité mais qui n'a pas encore été mis en œuvre.

## **3) La réforme du secteur coton**

L'UNPCB est impliquée dans la cogestion de la filière à travers deux instances :

- **Le conseil d'administration SOFITEX**, dont la présidence assurée par l'UNPCB (qui détient 30% du capital contre 34% pour DAGRIS, 35% pour l'Etat, 1% privés)

- **Le comité de gestion de la filière**, mis en place dans le cadre de l'accord interprofessionnel (7 membres UNPCB ; 3 membres SOFITEX ; 2 membres Etat). Le comité de gestion traite des questions d'organisation des acteurs ; du conseil agricole et de la formation des producteurs ; du financement et des crédits agricoles ; de la commercialisation des intrants / du coton graine / de la fibre ; de la programmation et du financement recherche ; d'autres sujets d'intérêts pour la filière

La privatisation s'est faite d'abord par une ouverture du capital aux producteurs. Mais elle continue aujourd'hui avec la reprise de plusieurs régions cotonnières par des sociétés privées. Cette nouvelle avancée de la réforme suscite de l'incompréhension. Pourquoi prendre un tel risque alors que la filière fonctionne bien ?

Douze obligations ont été fixées dans le cahier des charges des repreneurs : payer tout le coton produit sur leur zone ; accepter un prix uniforme sur tout le territoire pour le coton et les intrants ; travailler avec les résultats de recherche ; déposer une garantie bancaire correspondant à l'argent de l'achat du coton graine de sa zone ; etc.

Un comité de suivi de la mise en œuvre du cahier des charges a été mis en place. Mais les nouvelles sociétés n'ont peut-être pas l'expertise pour remplir leur rôle et elles sont d'abord animées par la recherche de profit. On peut s'attendre à ce qu'elles s'éloignent progressivement de leur cahier des charges pour réaliser des économies, notamment sur l'encadrement technique.

#### **4) Le mécanisme de fixation du prix**

Le prix de base est fixé pour 3 ans, auquel on ajoute un complément de prix qui correspond à 50% des bénéfices de l'année précédente.

Le prix plancher est fixé par l'accord interprofessionnel pour 3 ans. Il est négocié à partir d'un calcul des charges d'exploitation.

On partage ensuite les revenus nets de la filière. Le complément n'est pas payé aux producteurs en fonction de leur production réelle de l'année passée. Il est divisé par la production prévisionnelle de l'année à venir et s'ajoute au prix plancher pour l'ensemble des producteurs ce qui permet d'inciter à produire.

Le fond de stabilisation était volatilisé en 1996 au moment de la crise. Un fond de soutien a été constitué depuis sur la base de prélèvement sur la filière. Il doit soutenir le prix s'il avère inférieur à 175 Fcfa/kg. Il est plafonné à 8,5 milliards de FCFA et est la propriété commune de l'UNPCB et de la SOFITEX.

## V. Quelques enseignements tirés par les représentants des producteurs.

### 1) *Structuration professionnelle des producteurs de coton*

#### Au Sénégal

Au niveau de la structuration professionnelle, le dispositif de la FNPC ressemble à celui prévu pour le Mali, à la différence que les GPC n'ont pas une obligation de reconnaissance juridique ; ce sont les Unions et la fédération qui sont légalement reconnues. Cependant tout GPC peut se constituer en GIE. Le **schéma organisationnel en fonction de la structuration technique de la SODEFITEX** favorise l'accompagnement de cette dernière qui joue un rôle important dans la professionnalisation de la FNPC en attendant qu'elle ne recrute ses propres techniciens. Aussi le rôle des délégués de zones dans le cadre de la circulation de l'information est vital pour toute organisation. La condition d'être **producteur de coton comme critère d'adhésion est assez pertinente** dans la mesure où elle responsabilise tous les adhérents et les exige à se tenir correctement au sein du GPC en veillant au bon fonctionnement de la filière. Le fait de **considérer l'individu et non l'exploitation, facilite l'autofinancement** pour le fonctionnement de l'OP et dans une moindre mesure la constitution de la part au capital, mais un gros problème réside dans son acceptation par les chefs de famille. Le mode d'élection à **bulletin secret donne une grande légitimité** aux responsables élus. La FNPC bien que n'étant pas un syndicat, a pour mission de défendre les intérêts des cotonculteurs dans sa co-gestion de la filière coton avec les autres partenaires. Ses responsables sont des « couteaux à double tranchant » dira le président, car cette **défense des intérêts des producteurs ne doit pas non plus nuire au développement de la filière**.

Concernant les aspects économiques, le **fonds de garantie du crédit** est une expérience intéressante dans la mesure où nous devons nous préparer à reprendre la fonction de l'approvisionnement en intrants.

#### Au Burkina

Les questions principales que se sont posées les représentants des producteurs maliens en visite auprès de l'UNPCB sont les suivantes :

→ Les intérêts des producteurs seront-ils aussi bien défendus par une faîtière économique que par des syndicats cotonniers ?

→ La fonction d'appui à la gestion des groupements de base doit-elle être gérée par une faîtière indépendante ou doit-elle constituer un service d'une faîtière technico-économique ayant également en charge l'approvisionnement en intrants ?

Répondre à ces questions constitue le principal enjeu de l'atelier national de réflexion stratégique à venir. L'expérience du Burkina a permis aux participants de se faire leur idée des avantages et inconvénients des différents schémas. Un premier débat a été organisé mais les responsables se laissent le temps de tirer des conclusions définitives sur ce point.

#### *Avantage :*

Le fait d'avoir une seule organisation paysanne limite les conflits d'intérêt et de leadership. Les moyens manquent pour financer des salariés spécialisés sur les différentes fonctions.

#### *Inconvénient :*

Cela pose un vrai problème de surcharge des conseillers : le conseiller est utilisé pour la mise en place des intrants et pour appuyer les responsables dans leurs relations avec leur partenaires au dépend du travail d'appui en gestion et de suivi évaluation. Cela pose également des problèmes d'organisation au niveau de l'UNPCB pour contrôler l'ensemble des activités menées en son sein.

Pour certains partenaires de l'UNPCB, celle-ci devrait se recentrer sur la fonction de défense des intérêts et se retirer des fonctions économiques : « on ne peut être juge et partie ». Si elle commet des erreurs dans la mise en place des intrants, les producteurs n'auront personne vers qui se retourner pour se plaindre.

Au sein de l'UNPCB également, des réflexions sont en cours répondre à ces questions. Comme solution au problème de coordination des activités économiques et d'appui à la gestion, il a été proposé de mettre en place des départements au sein de l'UNPCB, de nommer des responsables intrants parmi les membres des bureaux à tous les niveaux et de responsabiliser certains conseillers dans les opérations intrants pendant que les autres continuent leur travail de conseil.

## **2) Structuration des OP généralistes**

### Au Sénégal

Les préoccupations communes des OP de toutes les filières sont prises en charge par le CNCR (équipement agricole, coût des intrants, politique de développement agricole...). Ce dernier ne s'occupe des problèmes spécifiques de ses membres que s'ils le lui demandent.

### Au Burkina

Les producteurs de coton ont pour plateforme d'échange avec les autres producteurs « la Confédération Paysanne du Faso » dont ils sont à l'origine et dont ils ont la Présidence. Pour le moment, cette OP ne semble pas avoir beaucoup de force en terme syndical.

## **3) Réforme de la filière**

### Au Sénégal

Il ressort des échanges et des constats de la mission que la SODEFITEX et la FNPC ont mené la réforme dans une **parfaite complicité pour le développement de cette filière** :

- Cette complicité tire son origine dans le rôle joué par la société cotonnière dans la naissance de la FNPC dont **l'acceptation au capital n'a pas fait l'objet de combat particulier des producteurs mais d'une volonté politique**.
- Ensemble, producteurs et salariés de la société cotonnière ont **rejeté en bloc toute forme de privatisation tendant vers un morcellement des unités industrielles au profit d'un « élargissement de capital »**. Les acteurs se sont inspirés des difficultés rencontrées au Bénin et en Côte d'Ivoire dans le cadre des privatisations sectorielles, pour choisir cette option.

L'élargissement du capital a permis à la filière d'augmenter son capital, de garder l'effectif de ses salariés auxquels l'Etat va céder 10% de ses parts. **Les producteurs participent pour l'instant au Conseil d'administration comme observateurs, mais leur entrée au capital se fera à partir de septembre 2005**, un an après celle des salariés de la SODEFITEX. D'ici là la FNPC se prépare à travers une mobilisation auprès de ses membres des moyens financiers pour payer une partie de ses **parts qui atteindront 30%**.

### Au Burkina

Là aussi, la privatisation s'est faite d'abord par entrée des producteurs au capital de la société nationale, sans qu'elle soit pour autant démantelée. Cette méthode a bien fonctionné et les producteurs sont parfaitement impliqués dans la cogestion de la filière.

Dans le cas du Mali, il revient aux producteurs d'en tirer des leçons et de s'en servir dans les réflexions en cours et à venir. Pour cela, ils doivent continuer à mener des **réflexions sur les avantages et inconvénients des différentes options, chercher à savoir si le cahier de charges de la privatisation est en cours d'élaboration ou même élaboré afin de comprendre son contenu et de faire des propositions**. Il faut aussi veiller à ce que les producteurs soient représentés au dépouillement des offres techniques et financières des sociétés désireuses de reprendre la CMDT.

#### ***4) Le mécanisme de fixation du prix***

Au Sénégal, comme au Burkina, le mécanisme de prix repose sur un prix minimum garanti par un Fonds de Soutien, constitué avec l'appui de l'Etat et alimenté à partir d'une partie des bénéfices de la filière.

## **Annexe 1 : Participants aux voyages d'étude**

### **Voyage d'étude au Sénégal**

Se sont rendus à Tambacounda, Vélingara et Kolda du 2 au 10 novembre 2004 :

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. Pierre      | GOITA : membre commission coton AOPP                 |
| 2. Sékou AT    | KANE : conseiller technique GSCVM                    |
| 3. Souleymane  | COULIBALY : membre commission coton AOPP             |
| 4. Seydou      | SANGARE : membre de la commission coton AOPP         |
| 5. Soloba Mady | KEITA : membre de la commission coton AOPP           |
| 6. Alimata     | TRAORE : Secrétaire à la promotion féminine BN /AOPP |
| 7. André       | TRAORE : membre commission coton AOPP                |
| 8. Tiassé      | COULIBALY : Président de la commission coton AOPP    |
| 9. Fousseyni   | TRAORE : conseiller technique APCAM                  |
| 10. Drissa     | TRAORE : membre commission coton AOPP                |
| 11. Sidiki     | SAMAKE : représentant GSCVM                          |
| 12. Souleymane | DIARRA : Chargé des commissions AOPP                 |

Chauffeurs : Modibo D. DIARRA, Sékou Amadou TAMBOURA.

### **Voyage d'étude au Burkina Faso**

Se sont rendus à Bobo Dioulasso du 4 au 10 novembre 2004 :

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1. Bakary          | DIARRA : secrétaire général adjoint bureau national AOPP      |
| 2. Yves            | SCHAEFFER : assistant technique commission coton AOPP         |
| 3. Daouda          | DEMBELE : vice-pdt Union Rgal Centres Gestion Rurale Koutiala |
| 4. Seydou          | COULIBALY : membre de la commission coton AOPP                |
| 5. Abdoulaye       | KONE : membre de la commission coton AOPP                     |
| 6. Daouda          | TRAORE : président URCGR Sikasso                              |
| 7. Amadou Négénéta | FOMBA: représentant GSCVM                                     |
| 8. Adama           | FANE : secrétaire à l'organisation URCGR Fana                 |
| 9. Oumar           | KONE : conseiller technique APCAM                             |
| 10. Adama Mémé     | SOGOBA: membre commission coton AOPP                          |
| 11. Moussa         | TRAORE : trésorier URCGR Kita                                 |
| 12. Baba Antoine   | BERTHE : personne ressource commission coton AOPP             |

Chauffeur : Fofana MOHAMED



## Annexe 2 : Itinéraires des voyages d'études et personnes rencontrées

### Voyage d'étude au Sénégal, novembre 2004

04	CRCR de Tambacounda	Doudou DIAGNE, Pdt CRCR Ousseynou GOUY, SG CRCR Mor DIENG, vice-Pdt CRCR Papa Banda DIEY, relais communication Moctar BA, Pdt CLCOP N'démé BARRE, Fongo
	SODEFITEX	Mania NIANG, formateur
	FNPC	Cheick DIOP, dir. exécutif N'dila BALDE, vice Pdt
05	Délégués Centre de l'union de Vélingara	Abdoul SABALE, vice Pdt Moussa N'DJEN
	GPC de Saré Yéroyel de l'union Vélingara	
06	GPC de Saré Bourang de l'union Kounkané	Moussa SABALY, Pdt FNPC Cheick DIOP, dir FNPC N'dila BALDE, vice Pdt FNPC Abdoul. SABALY, vice Pdt FNPC Aliou DIALLA, chef sect. SODEFITEX Amadou BALDE, Pdt GPC Aliou BALDE, Gestionn. GPC Mamadou BALDE, chef village Liboit DIATTA, stagiaire SODEFITEX
07	Rencontre producteur tractoriste de mankagne Sory de l'union de Kolda	Aliou FALL
08	Synthèse de la mission à Tambacounda	
	Dîner avec la FNPC et SODEFITEX	Cheick DIOP, dir. FNPC Bachir DIOP, dir. SODEFITEX

### Voyage d'étude au Burkina Faso, novembre 2004

05	Coordination UNPCB	Dramane DIASSO, trésorier adjoint Simon DAMBRE, responsable suivi du dispositif de gestion Atanase YARA, agronome et chef projet coton biologique
	PAP/OPC	Karfa SORY, chef cellule Kader MECHERRI, conseiller technique Idrissa SINOUE, chargé de l'appui conseil Issouf SONDE, cadre de gestion Naon Idrissa SOME, responsable cellule formation Jean Claude OUEDRAOGO, responsable suivi évaluation
06	UPPCB Houet	Dramane DIASSO, trésorier adjoint Zigouma OUATTARA, conseiller de gestion à Faramana Lamissa OUATTARA, SG Seydou OUEDRAOGO, secrétaire adjoint
	GPC Koro	Bakary de Kalifa SANOU, Pdt Siaka SANOU, SG Kolo Noumoukié SANOU, trésorier Do de Doubara SANOU, trésorier adjoint

		Dossira de Ségué SANOU, comptable et magasinier Boureima SANOU, membre Jérémi SANOU, membre Kalo de Sogo SANOU, membre Soungala de Salia SANOU, membre Kolo de Korossin SANOU, membre
07	<i>Journée synthèse et repos</i>	
08	SODEFITEX	Kantagba BOUREIMA, chef de service crédit
	BACB	Aboubacar TRAORE, chef de l'agence de Bobo
09	UNPCB	Dramane DIASSO, trésorier adjoint
		Lamissa OUTTARA, SG
		Seydou OUEDRAOGO, SG adjoint
	<i>Après midi synthèse et débat interne</i>	

## **Annexe 3 : Informations complémentaires sur le PAPOPC**

### **Pilotage et mise en œuvre du projet**

- Le maître d'ouvrage du projet est le Ministère de l'agriculture.
- Le comité de pilotage réunit le Ministère, l'UNPCB, la SOFITEX, la BACB, le secrétariat au politique sectorielle agricole, la DG coopération du Ministère de l'économie et des finances.
- La maîtrise d'œuvre est assurée par un consortium SOFRECO/bureaux nationaux. Une convention est signée avec l'UNPCB concernant la mise en œuvre.
- 4 antennes sont installées à Banfora, Bobo, Dédougou, Houndé. Les antennes établissent une programmation annuelle. Une réunion de coordination mensuelle permet d'effectuer une programmation mensuelle des activités des antennes. L'antenne appuie les responsables des UDPC, les centres de formation et les conseillers et inspecteurs pour la collecte des données du suivi évaluation.

### **Volet 2 : Fond d'appui aux producteurs de coton**

- Alphabétisation (initiale et complémentaire ; pour 30 provinces en 5 langues nationales)
  - Formation technique des responsables (comptabilité de gestion ; animation et organisation ; formation gestion budgétaire ; formation gestion endettement et comité de crédit ; analyse financière et capitalisation)
  - Organisation de voyage d'étude pour les responsables de l'UNPCB et UPPC
  - Organisation d'ateliers au niveau des antennes régionales et au niveau national
  - Réponse à des besoins exprimés par les salariés et les élus de l'UNPCB
- L'identification des bénéficiaires des formations est assurée par l'UNPCB. Le projet met en place les outils pédagogiques en langue nationale.

### **Volet 3 : Suivi évaluation**

- Mesurer les impacts à l'aide d'un système de suivi évaluation par les inspecteurs
- Indicateurs sont définis en concertation ; des fiches de suivi sont établis et collectées par les conseillers et les inspecteurs ; les informations sont agrégés dans une base de donnée. Cette base est analysée par des bureaux d'évaluation externe ( ?).
- Chaque année, des stagiaires réalisent des études impact complémentaires.