



Le développement d'un syndicat agricole au Mali

Accroître la responsabilisation au niveau local

Au début des années 1990, les membres des *associations villageoises* (AV) de la région de Koutiala au sud du Mali connurent un problème avec la *Compagnie malienne des textiles* (CMDT). Une rumeur insinuant que la CMDT avait l'intention d'augmenter les salaires de ses employés (c'est à dire leur part des profits sur le coton) s'était répandue. Cette augmentation devait se faire sans être accompagnée de celle du prix payé aux producteurs. En 1989, les représentants des différentes associations régionales avaient déjà fait l'expérience de l'action menée en commun. Il s'agissait à l'époque d'obtenir l'annulation d'une mesure adoptée par la CMDT, concernant la responsabilité financière des associations de producteurs, une cause que ces derniers avaient fini par gagner.

C'est ainsi qu'encouragés par ce succès, les membres des AV joignirent à nouveau leurs forces pour faire face au problème du prix et créèrent le Comité de coordination des associations de villages (basé à Koutiala), comprenant des représentants des diverses associations locales.

Les membres du comité de coordination étaient des agriculteurs ayant suivi des cours d'alphabétisation et possédant une expérience acquise au sein du mouvement de prise de contrôle des marchés, en cours au Mali depuis les années 1970. Il y avait en outre au sein de ce comité quelques représentants d'une nouvelle couche

sociale apparue durant la dernière décennie, celle des diplômés de l'enseignement secondaire et post-secondaire qui étaient retournés dans leur communauté d'origine afin de créer leur propre exploitation agricole.

Changer le paysage institutionnel dans les zones rurales

Une série de réunions et d'auditions conduites localement ont incité le groupe à constituer une liste officielle de griefs et de revendications. Les événements politiques qui agitaient le Mali à cette époque, eurent des répercussions au sein des associations de villages. Elles se sont traduites par une diminution des marges de profit (déjà plutôt étroites) faites sur la vente des récoltes. Cette situation força le comité à agir. En 1991, le groupe décida donc de déléguer le plus instruit de ces membres, un diplômé de

Les *Notes CA* sont des rapports périodiques sur les initiatives en matière de Connaissances Autochtones en Afrique subsaharienne. Elles sont publiées par le Centre pour la gestion de l'information et de la connaissance (*Knowledge and Learning Center*) de la Région Afrique, qui représente la Banque mondiale dans un partenariat établi avec des communautés, ONG, institutions du développement et des organisations multilatérales. Les opinions exprimées dans cet article sont celles des auteurs et ne devraient pas être attribuées au Groupe de la Banque mondiale ou à ses partenaires dans le cadre de cette initiative. Une page sur les CA est disponible sur l'internet aux coordonnées suivantes : <http://www.worldbank.org/aftdr/ik/>

l'institut d'enseignement agricole post-secondaire qui s'étaient remis à l'agriculture, afin qu'il entre en contact avec les membres des associations de village pour tenter de calmer leurs appréhensions et pour qu'il fasse part de leurs questions et revendications à la CMDT.

L'initiative eut beaucoup de succès, les représentants de l'association donnèrent leur appui total au comité de coordination. Cependant, la direction de la CMDT, qui s'inquiétait de l'instabilité politique dans le pays, refusa toute négociation avec le mouvement paysan. En guise de réponse, le comité appela à une grève des producteurs de coton et mobilisa ses membres afin qu'ils rallient à leur cause les associations de villages. Pendant deux mois, les associations refusèrent de livrer leur coton à la CMDT, jusqu'à ce que le ministre du Développement rural vienne en personne à Koutiala pour offrir sa médiation afin de résoudre le conflit. Le résultat fut que la CMDT accepta le principe des négociations collectives avec une organisation non-gouvernementale représentant les producteurs de coton,

ainsi que la présence de cette dernière à la Direction nationale de fixation des prix agricoles.

Ainsi naissait le *Syndicat des Producteurs du Coton et du Vivrier* (SYCOV), qui n'eut d'existence légale qu'une année plus tard, à cause des longues formalités administratives à satisfaire. Les nouveaux dirigeants du syndicat s'engagèrent immédiatement à y intégrer toutes les associations villageoises du sud du Mali et décidèrent même de retirer, avec son consentement, la candidature à la présidence de la nouvelle organisation du principal leader du mouvement de 1991, en faveur d'un représentant de l'une de ces associations nouvellement membres. Le syndicat qui fonctionne en utilisant les deux langues, bambara et française, a continué à prendre de l'importance malgré quelques résistances de la part de la CMDT, des difficultés internes causées par l'évolution incertaine des AV elles-mêmes et par certaines décisions pour le moins discutables, prises par les dirigeants. A cela il faut ajouter les désaccords apparus entre les niveaux local et central de l'organisation. Cependant, aujourd'hui, le SYCOV fait partie du paysage institutionnel et politique du Mali, incarnant au niveau national le droit légalement établi des paysans de participer à toutes les décisions les concernant. En outre, le SYCOV organise des cours de français oral et écrit pour les représentants des AV ne pratiquant que le bambara, et exige que les deux langues soient utilisées dans tous les documents qu'il utilise ainsi que dans les réunions auxquelles il prend part.

A l'origine du changement : le transfert au niveau local du pouvoir économique

Avec ses succès et ses échecs, l'expérience du SYCOV est en fait celle de la création d'un second niveau de responsabilisation au niveau local, dans les zones rurales du sud du Mali. Cette expérience offre aussi une illustration des bénéfices possibles du transfert de l'autorité économique vers les associations d'agriculteurs. En effet, bien que le coton ait été cultivé et commercialisé dans ces régions pendant plus de trente ans, la situation a bien évolué ces quinze dernières années. En effet, on est passé d'une situation où la CMDT et ses filiales contrôlaient l'achat de la production locale et son transport vers les centres de transformation, à un

IK Notes

Nous serions heureux de recevoir Notes CA à l'adresse suivante.

Nom _____

Institution _____

Adresse _____

Lettres, commentaires et demandes de publications doivent être adressés à :

Editeur IK Notes,
Knowledge and Learning Center, Africa Region, World Bank, 18818 H Street, N.W., Room J5-171, Washington D.C. 20433
Adresse électronique : pmohan@worldbank.org

système où ces fonctions sont presque entièrement assumées par les organisations de villages.

Les représentants de ces associations locales (ou bien leurs fédérations) sont à présent responsables du pesage des récoltes, du paiement des producteurs, du stockage des produits, de leur transport vers les centres de transformation et de leur revente aux entreprises de transformation des produits alimentaires, ainsi que des tâches d'organisation, de comptabilité et d'établissement des politiques en la matière. Ces performances furent accomplies en grande partie grâce aux programmes d'alphabétisation et d'éducation non-formels mis en place avec l'appui des compagnies de coton elles-mêmes (se sont quelque fois aussi les résultats d'efforts déployés dans le passé par le gouvernement ou par des ONG). Ces programmes ont permis à quelques adolescents et adultes possédant peu d'éducation formelle d'apprendre à lire et à écrire, la comptabilité dans leur propre langue et la maîtrise des systèmes de gestion dans les deux langues.

Il n'est pas exagéré de considérer que de tels efforts ont permis aux compagnies de coton de faire l'économie de milliards de francs CFA (approximativement ,500 Frs CFA = 1 US). Une bonne partie de ces montants a été retournée aux organisations de la communauté et répartie entre les agriculteurs sous la forme de ristournes faites à titre individuel et d'investissements collectifs. Ces investissements ont été à l'origine d'autres investissements, tels que pour l'établissement de coopératives d'épargne et de crédit, l'achat d'équipement agricole, le forage de nouveaux puits, la construction de cliniques et d'écoles communautaires, etc. Ce phénomène de prise de contrôle au niveau local n'est pas sans lien avec l'augmentation de la production de coton en Afrique sub-saharienne durant la dernière décennie, permettant à la région de passer au quatrième rang des producteurs mondiaux et, dans de nombreux cas, de renflouer les caisses d'États devant faire face aux exigences des plans d'ajustements structurels.

Le coton peut difficilement être considéré comme la force motrice idéale pour le développement durable, étant donné l'effet dévastateur qu'il a eu sur la fertilité des sols, tout au moins sous le régime déficient de la rotation des cultures et de la conservation des sols pratiqué en Afrique de l'Ouest. L'expérience du coton a cependant servi à démontrer sur une

grande échelle, la capacité des producteurs locaux à gérer eux-mêmes leurs affaires et à organiser des opérations commerciales —dans la mesure où existe la possibilité d'une formation appropriée. Elle a en outre donné naissance à toute une série d'institutions rurales qui sont devenues des références en matière de développement local dans bien d'autres domaines.

Un contexte favorable : l'interaction entre défi économique et capital social

Les associations de village ont émergé de la convergence de deux facteurs, l'un d'essence traditionnel et l'autre moderne. Les communautés du sud du Mali sont généralement organisées en « tòn » (selon l'appellation Bambara-Malinké) ou en structures équivalentes regroupant des groupes ethniques voisins. Ces groupes d'initiation structurés par classe d'âge sont souvent très fortement liés entre eux et dotés d'un règlement intérieur très précis. Les « tòn » étaient les associations qui sont devenues directement ou indirectement responsables des activités de commercialisation et de réinvestissement lorsque la CMDT a commencé son expérience. Leurs nouvelles fonctions les ont conduits à s'orienter vers de nouvelles activités, développant les processus de responsabilisation et de formation bien avant ceux des groupes d'initiation traditionnels. Ainsi, dans un sens, les succès, les échecs, et les tentatives d'innovation des SYCOV représentent simplement un niveau intermédiaire dans le développement des capacités locales et le renforcement de la responsabilisation des organisations villageoises. En outre, les SYCOV ont permis à d'autres initiatives de voir le jour.

Le développement local porté à un niveau intermédiaire

Pour améliorer leur performance de gestion, les associations de villages du sud du Mali avec l'appui de la CMDT et celle de l'assistance étrangère, ont créé en 1993 une institution chargée de l'audit de leurs comptes et de la fourniture de l'assistance technique aux responsables locaux en matière financière. L'institution fut appelée « Centre de gestion de Koutiala » et plusieurs branches locales furent établies

depuis lors. Le personnel de ce centre provient des associations de villages. Le centre est responsable, en tant que tierce partie, de l'audit des comptes des AV, et bénéficie d'une assistance technique extérieure, qui joue actuellement un rôle en diminution. La supervision des politiques menées par le centre est assurée par un Conseil administratif, lié à la Fédération des associations de villages du sud du Mali. En principe, le centre est supposé fonctionner grâce à un budget généré par la vente de ses services aux associations de villages. Il se trouve donc dans une position intermédiaire, entre société d'audit privé et filiale entièrement subventionnée.

En réalité, le centre a été créé grâce à des financements extérieurs et en dépend encore partiellement. Il semble avoir survécu à la première phase d'établissement, de mise en opération et d'institutionnalisation préliminaire, et fournit en fait des services pour lesquels il existe une demande et génère des revenus. Le Centre de gestion démontre ainsi la capacité des institutions locales de passer au niveau supérieur dans la séquence d'activités, nécessaire pour devenir financièrement indépendant. Il révèle également l'existence d'un créneau important pour les organisations intermédiaires capables de fournir un appui technique essentiel aux nouvelles entreprises de la société civile. L'oeuvre de transfert des ressources et des responsabilités de commercialisation vers les structures villageoises a commencé à donner de multiples résultats particulièrement appréciables.

Cet article est basé sur les données rassemblées par Peter Easton, Guy Belloncle, Cheibane Coulibaly, Simon Fass, Laouali Malam Moussa et cinq équipes de recherches nationales, durant "l'Etude PADLOS-Education", une enquête sur la "Décentralisation et formation des capacités locales en Afrique de l'Ouest"; financée par le Club du Sahel/OCDE et le CLISS. Pour obtenir des copies de la totalité de cette étude, prière de contacter Peter Easton, Center for Policy Studies in Education, 312 STB, College of Education, Florida State University, Tallahassee, FL 32306, USA ; Tel : (850) 644-1595 ; e-mail easton@coe.fsu.edu